

Учебник для вузов

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Под редакцией д. э. н., профессора С. Э. Пивоварова,  
д. э. н., профессора Л. С. Тарасевича,  
к. э. н., доцента А. И. Майзеля

Рекомендовано

Министерством образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент»

Санкт-Петербург

Москва • Харьков • Минск

2001

# Международный менеджмент

Издание 2-е, исправленное и дополненное

Серия «Учебники для вузов»

Под ред. д. э. н., профессора Пивоварова С. Э., д. э. н., профессора Тарасевича Л. С., к. э. н., доцента Майзеля А. И.

Главный редактор  
Заведующий редакцией  
Научный редактор  
Художественный редактор  
Выпускающий редактор  
Верстка  
Корректоры

*В. Усманов*  
Л. Волкова  
Е. Базанов  
Н. Биржаков  
В. Земских  
Е. Маслова  
Ж. Захарова, М. Одинокова,  
И. Смирнова, Н. Тюрина

ББК 65.010.66я7 УДК 339.9(075)

М43 Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. — 576 с.: ил. — (Серия «Учебники для вузов»).

ISBN 5-318-00222-6

Второе издание учебника включает дополненный базисный материал по международному бизнесу, освещающий с учетом специфики российской экономики зарубежную практику и методику формирования стратегических и оперативных решений в международном менеджменте.

Рекомендован для студентов, аспирантов и преподавателей экономических и иных вузов, специализирующихся в области менеджмента. Также может послужить прекрасным пособием для специалистов, связанных с международной деятельностью российских фирм.

© С.Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель и др., 2001  
© Издательский дом «Питер», 2001

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-318-00222-6

ЗАО «Питер Бук». 196105, Санкт-Петербург, Благодатная ул., д. 67.

Лицензия ИД №01940 от 05.06.00

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,  
том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 15.03.01. Формат 70 x 100/16. Усл. п. л. 50,7. Тираж 4000 экз. Заказ №213.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ФГУП «Печатный двор»

Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
197110 Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Преодолевая беспрецедентные трудности, Россия движется по пути рыночных преобразований. Проводившаяся в течение многих десятилетий политика изоляционизма сменилась открытостью как в культурном, так и в экономическом аспекте. Международные контакты, представлявшие в былые времена редкую привилегию для избранных, за несколько лет стали вполне обыденным явлением. Теперь частные фирмы и государственные предприятия практически беспрепятственно вступают в деловые отношения с зарубежными партнерами, и диапазон этих отношений предельно широк — от разовых сделок купли-продажи до создания совместных предприятий. Нельзя ни отрицать наличие такого сдвига в хозяйственной практике нашей страны, ни закрывать глаза на огромные позитивные последствия его для экономики и граждан. Вместе с тем в данной области, как и в ряде других, наблюдаются негативные моменты, специфические для России.

Дело в том, что международный бизнес в нашей стране возник, по существу, одновременно с бизнесом как таковым. До конца 80-х гг. предпринимательство осуществлялось только в «теневой» форме и жестко преследовалось в уголовном порядке. Закон о кооперации, пробивший первую серьезную брешь в этой стене, не только разрешил заниматься хозяйственной деятельностью в своих интересах неограниченному кругу желающих, но и дал им право создавать совместные предприятия с зарубежными партнерами и осуществлять иные формы международных контактов. Последовавшие нормативные акты (о собственности, о предприятиях, о приватизации и др.) довели дело до победного конца, и доля предпринимательства, в значительной мере опирающегося на экспортно-импортные операции, стремительно (по историческим меркам) стала ощутимой как в структуре занятости населения, так и в структуре ВВП.

Выяснилось, что новые условия деятельности требуют новых знаний — подходы и навыки, соответствовавшие плановой экономике, мгновенно устарели. Теоретические построения и методические разработки по менеджменту, маркетингу и другим социальным дисциплинам, развивавшимся на Западе, оказались наконец широко востребованы и в нашей стране. Это привело к появлению целого ряда переводных и отечественных книг, в определенной степени заполнивших пробел; понятно, что первоочередной задачей стало обучение общим основам бизнеса, без особой привязки к специфике фирм и областям их деятельности. Но по мере насыщения этой начальной ниши стала ощущаться потребность в более специализированных изданиях, ориентированных на более подготовленных читателей, которые стремятся к изучению конкретных областей в тех или иных дисциплинах.

Возможно, именно в области международного менеджмента — в силу указанной хронологии — сложилось наибольшее отставание учебной литературы от потребностей практики, которая вынуждена была руководствоваться общими подходами и фрагментарными рекомендациями. В особенно трудном положении оказались студенты множества экономических вузов и факультетов, где международный менеджмент включен в учебный план, но не обеспечен сколько-нибудь серьезными пособиями (справедливости ради отметим, что и преподавателям было не легче).

Предлагаемый вашему вниманию первый в России учебник по данной дисциплине написан на основе курсов, читаемых преподавателями кафедры международного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов в течение 1995-2001 гг. Он охватывает широкий круг вопросов, изучение которых способно дать достаточно полное представление о проблемах, с которыми сталкивается международный менеджер, и о путях их решения.

Структура учебника вытекает из реально складывающейся структуры менеджмента в международных фирмах, базирующихся как за рубежом, так и в России; вместе с тем учтены также выявившиеся за указанный период запросы студентов, для которых определенные разделы представляли особый интерес. Авторский коллектив счел полезным начать с развернутого введения (первая часть), где показаны условия осуществления международного бизнеса и значение для него изучаемого предмета. Вторая часть посвящена организации деятельности международных фирм, их формам и взаимодействию; детально рассмотрены современные формы и особенности функционирования многонациональных компаний, финансово-промышленных групп и стратегических альянсов. В третьей части изложены важнейшие вопросы международных финансов и инвестиций, значение которых для любой международной фирмы сегодня трудно преувеличить; владеющий этой проблематикой менеджер всегда будет востребован в такой фирме. Наконец, четвертая часть освещает вопросы технологического и организационного развития международной фирмы, что особенно

актуально в российских условиях, где опыт развития фирм по понятным причинам фактически вообще отсутствует.

Многочисленные примеры, иллюстрирующие теоретические положения, а также контрольные вопросы, приложенные к каждой главе, помогут студентам лучше разобраться в излагаемом материале. Естественно, что значительная часть примеров использует иностранный опыт; тем не менее авторы пытались везде, где это возможно, апеллировать к российским проблемам, оценивать возможности применения зарубежных подходов в нашей стране и советуют делать то же самое читателям. Бесспорно, эти подходы могут быть интересны и сами по себе, но наша цель — дать знания, необходимые именно российским менеджерам (уже работающим или пока пребывающим на студенческой скамье). Насколько эту задачу удалось реализовать — решать читателю.

Внесенные в настоящее издание изменения (по сравнению с первым) затронули в основном вторую часть, структура которой стала более логичной. Рассмотрение основ построения многонациональных компаний и международных альянсов теперь объединено в рамках одной главы, и вместе с тем аналогичным образом собраны воедино все вопросы стратегического планирования; это позволило избавиться от определенного дублирования материала и усилить согласованность изложения. Другие главы подверглись менее существенной переработке, имевшей целью уточнение отдельных положений, в том числе в связи с изменениями, произошедшими в мире за последние полтора года.

Учебник написан авторским коллективом в составе: д. э. н., проф. Д. И. Баркан (гл. 1 и 2), к. э. н. С. И. Кирюков (гл. 10), к. э. н. А. И. Майзель (гл. 4 и 5), к. э. н. Р. Р. Манукян (гл. 8), к. э. н. И. С. Пивоваров (гл. 3 и 5), д. э. н., проф. С. Э. Пивоваров (гл. 4,8 и 9), д. э. н., проф. Л. С. Тарасевич (гл. 1 и 6), к. э. н. Н. В. Трифонова (гл. 10), к. э. н. Т. Г. Тумарова (гл. 6 и 7), к. э. и. М. З. Эпштейн (гл. 5,9 и 11); в двух главах (разделы 3.1.1, 3.2, 3.6, 3.7 и 5.7) использованы материалы нашего безвре

## Часть 1

# ВВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГЛАВА 1

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС И МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### ВВЕДЕНИЕ

Центральная проблема первой главы учебника — выявление существа двух базисных для настоящей книги категорий: «*международный бизнес*» и «*международный менеджмент*».

Внешне это выглядит совершенно естественно: коль скоро речь идет об управлении, то нет ничего более очевидного, нежели рассмотреть сущность *управляемой* системы, которая и задает основные требования к *управляющей* системе. Но эти естественность и очевидность сразу ставятся под вопрос одним простым фактом: какой бы из известных учебников по управлению мы ни взяли, ни в одном из них нет какой-то специальной главы или раздела, где анализировались бы достаточно подробно сущностные и формальные характеристики бизнеса как такового — считается само собой разумеющимся, что подготовленный читатель знает, о чем идет речь. Почему же должен меняться этот подход применительно к международному бизнесу?

На наш взгляд, корень проблемы лежит как раз во внутренней, внешне не столь очевидной конструкции, а именно: имеет ли вообще серьезное право на существование сама категория «*международный менеджмент*» или же здесь вполне годится обычная, то есть страновая (национальная), модель менеджмента? Ответ на этот вопрос типа: «Ведь есть же этот курс в сотнях вузов за рубежом; по нему написаны десятки книг!» вряд ли можно признать убедительным аргументом для серьезного исследователя или практика-управленца. А единственный способ сделать ответ убедительным — это идти от понимания специфики именно управляемой системы, то есть от международного бизнеса. И если удастся показать, что есть достаточно *существенные различия*

национального и международного бизнеса, то тогда (и только тогда) можно говорить о *неполной применимости* национальной модели менеджмента к международному бизнесу и соответственно о необходимости появления *новой категории*, определенной как международный менеджмент, изучать ее специфику и т. д. Собственно, именно эту проблему и решает первая глава учебника, задавая своего рода идеологию и теоретическую базу всему остальному материалу книги.

## 1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: СУЩНОСТЬ, РАЗВИТИЕ, ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

### ЧТО ТАКОЕ МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

На рубеже XX-XXI вв. международный бизнес стал настолько всеобъемлющим и всепроникающим феноменом современной цивилизации, что дать этому сложнейшему явлению мировой экономики однозначное определение, по-видимому, практически невозможно. Поэтому ниже приводится так называемое конструктивное определение, то есть набор тех характерных черт, которыми категория «международный бизнес» может достаточно полно описываться:

1. Поскольку речь идет о деловых операциях, то международный бизнес, как и внутристрановой, имеет главной своей целью *извлечение прибыли*.
2. Несмотря на то что есть немало примеров международного бизнеса, в которых партнерами выступают, с одной стороны, частная фирма, а с другой — некое правительственное учреждение другой страны, все же более характерным следует считать либо *межфирменные* операции такого рода, либо *внутрифирменные* — в том случае, когда разные подразделения фирмы расположены в ряде стран и эти подразделения взаимодействуют между собой (наиболее типичны в этом случае так называемые мультинациональные корпорации). Иными словами, **международный бизнес — это в первую очередь деловое взаимодействие частных фирм либо их подразделений, находящихся в различных странах.**

Все вышесказанное относится к бизнесу как таковому, но необходим ответ на главный вопрос: что заставляет бизнес становиться международным, что предопределяет целесообразность, полезность, а нередко и необходимость выхода фирмы за границы собственной страны?

3. Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод именно из *преимуществ межстрановых деловых операций*, то есть 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 т. д. обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это — ключевой момент не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

Действительно, ведь собственно решение о начале международных операций и есть (пусть даже чисто формально) тот первый шаг, который в итоге приводит к превращению фирменного менеджмента из странового в международный (мы в данном случае не касаемся вопроса о том, насколько «международность» охватит все или только отдельные стороны фирменного менеджмента). Таким образом, уже в этой исходной точке видно диалектическое единство двух категорий, анализ которых и является предметом исследования в настоящей главе.

### ПЕРИОДИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Повторим главный тезис: только отчетливое понимание причин выгоды для фирмы международных (а не внутристрановых) операций позволяет понять природу и специфику международного бизнеса как объекта взаимодействия формируемого им же международного менеджмента. Речь, таким образом, идет о мотивации предпринимателя (менеджера), а она развивалась в контексте исторического развития

цивилизации в целом и ее экономического ядра — прежде всего. Каковы же основные этапы этого развития?

Интересную структуру для исследования этой проблемы предложил американский исследователь Р. Робинсон<sup>1</sup>, который разделил историческое развитие международного бизнеса за пять последних веков на четыре эры. Приведем их краткие характеристики.

---

<sup>1</sup>См.: S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

## 1. Коммерческая эра (1500-1850 гг.)

Начинается со времени великих географических открытий и заканчивается серединой XIX в.

### Предпосылки развития международного бизнеса

Робинсон справедливо отмечает, что именно поиск *огромных личных выгод*, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе, был той мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет предопределяла развитие базовой формы международной торговли. Конечно, столь же велики были и риски этого бизнеса, связанные с опасностями далеких морских путешествий (особенно в XVI-XVIII вв.), но сама возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была достаточно мощным стимулом, вовлекавшим в этот самый первый международный бизнес все новые и новые поколения предпринимателей. Более того, вместе и параллельно с ним развивалась достаточно большая сфера, которую на современном языке можно было бы назвать *бизнес-сервисом* собственно международного бизнеса — от инвестиционного и страхового (финансирование торговых экспедиций и страхование их) до инфраструктур (развитие складского и транспортного хозяйства). Нет нужды говорить и о том мощном толчке, который получила *промышленность* европейских стран: от судостроения и металлообработки до переработки заморского сырья. Разумеется, все это в значительно большей мере касалось таких передовых в смысле развития международного бизнеса стран, как Англия, Голландия, Испания, Германия, Франция, но в той или иной мере затронуло практически все европейские страны. Здесь уместно отметить еще один важный момент, правда, несколько выходящий за рамки коммерческой эры.

Вообще говоря, любой вид внутристранового бизнеса так или иначе соприкасается с государственной властью, ее органами и установлениями — это естественно. Идет ли речь о регистрации нового бизнеса, налогах, лицензиях — бизнес так или иначе взаимодействует с государством и его интересами. Однако принципиальное отличие международного бизнеса в этом смысле достаточно очевидно и заключается оно в *двух главных обстоятельствах*.

Первое — то жесткое *влияние, которое оказывают взаимоотношения стран* на возможность и эффективность ведения бизнеса между их фирмами. Эра коммерции дает в этом смысле совершенно уникальные примеры: достаточно вспомнить абсолютную самоизоляцию Японии, начало которой относится примерно к середине XVII в., или пусть не такие крайние, но достаточно показательные в этом смысле запреты и ограничения на работу иностранных купцов в России в допетровские времена.

Другое, еще более важное обстоятельство — *поддержка, которую правительство страны оказывает собственным предпринимателям* в их зарубежной деятельности. Мы будем неоднократно возвращаться к этому вопросу на протяжении всей книги — настолько он важен для деятельности международного менеджера — но в рамках настоящего раздела отметим только неполное согласие с позицией Робинсона: если суверенность и независимость бизнеса в его зарубежных операциях — характерная черта коммерческой эры, то тем не менее уже в эти годы было положено начало и даны первые образцы серьезной политической и экономической поддержки властью зарубежных операций собственного бизнеса (достаточно вспомнить политику Англии в XVI-XVII вв.). Естественно, что тем самым власть решала и собственные международные проблемы, хотя бы отчасти. А «зародышевый вариант» такого рода политики дал вполне зрелые плоды в новейшее время, к чему мы обратимся в последующих главах.

### Значение эры коммерции для международного менеджмента

Суммируя все отмеченное выше, можно сказать, что эра коммерции впервые высветила и поставила перед предпринимателями развитых европейских государств следующие ключевые вопросы международного менеджмента (как системы управления международным бизнесом):

- есть ли экономический смысл переносить предпринимательскую активность и риски из внутристрановой среды за рубежи государства и могут ли соответствующие выгоды и/или потери быть оценены заранее?
- от каких основных факторов реально зависит принятие такого рода решений?
- насколько свободен бизнес в своих решениях и действиях от политики своего государства, может ли он рассчитывать на его поддержку (или должен учитывать противодействие)?
- что следует учитывать, предвидеть и предпринимать, ведя деловые операции на «чужой территории», в интересах обеспечения долговременной прибыльности этих операций и безопасности их ведения?<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Тот факт, что на заре «коммерческой эры» эти операции были просто грабежом беззащитных туземцев и лишь много позже эти процессы приобрели хоть какие-то черты нормального бизнеса, ничего не меняет в сути вопроса. Государство решает и свои проблемы за счет международного бизнеса.

## 2. Эра экспансии (1850-1914 гг.)

### Предпосылки эры экспансии

В указанный период идет окончательное *оформление и структуризация колониальных империй* на фоне бурного индустриального развития европейских стран, а позднее США, вызванного промышленной революцией начала XIX в. и последующими достижениями технологического развития.

Как справедливо отмечает Робинсон, именно эти достижения и массовое индустриальное производство повернули развитые страны от вывоза экзотических заморских товаров к добыче сырья и систематическому плантационному хозяйству

в колониальных регионах как к более выгодным и экономически перспективным сферам зарубежного бизнеса.

Здесь важно отметить, однако, следующее обстоятельство. Коренное изменение характера «полезности» колоний в свою очередь повело к резкому росту их значимости для индустриального развития Европы. Значительную часть своих конкурентных преимуществ развитые европейские страны, и в первую очередь Англия и Франция, черпали именно в дешевом сырье, производимом в их колониях. Но это в свою очередь требовало *инвестиций* уже в развитие колониальной сырьепроизводящей индустрии. Одновременно росла и роль государственного колониального управления: защита колоний от внешней угрозы и сохранение самого колониального режима требовали от метрополий *согласованных действий власти и национального бизнеса* на территории колонии. Поскольку же в него уже начали вовлекаться массы работников-туземцев, а вывоз в колонии квалифицированной рабочей силы из метрополий был экономически невыгоден, то со всей остротой встали вопросы *учета местных культурных особенностей*, образования и социальных проблем местного населения. Понятно, что для простого грабежа местного населения и ресурсов ничего такого не требуется, но коль скоро речь идет о развитии местной промышленности и сельского хозяйства с использованием туземной рабочей силы, то колониальные власти и бизнесмены метрополии, ведущие дела в колониях, волей-неволей должны были начинать об этом думать. Именно начинать, поскольку к началу Первой мировой войны (то есть к концу эры экспансии) эти вопросы еще только-только вставали перед наиболее продвинутыми администраторами и предпринимателями в колониях.

Следует особо остановиться и на той части развития международного бизнеса, которая никак не затрагивается в структуре Робинсона, но исключительно важна для целей нашей книги. Речь идет об интенсивном развитии внутриевропейского международного бизнеса, также инициированном промышленной революцией и эпохой массового производства. Именно *разные темпы развития европейских государств* в этот период, различия в обеспеченности природными ресурсами, разный уровень образованности населения и другие факторы того же рода предопределили целесообразность и выгодность того, что лишь с известной долей условности можно назвать международным разделением труда. Скорее следует различать своего рода страны-производители промышленной продукции и страны-рынки для этой продукции (справедливости ради надо признать, что последние во многих случаях производили дешевую сельскохозяйственную продукцию).

Если сегодня достаточно много говорится по поводу торговых войн между странами, то следует помнить, что уже конец XVIII в., и тем более XIX в., — это эпоха почти непрерывных конфликтов такого рода. Для примера напомним, что именно в итоге такого рода конфликтов Россия добилась режима наибольшего благоприятствования в торговле с ведущими европейскими странами в последнем десятилетии прошлого века (причем переговоры по этим вопросам были очень трудными и велись зачастую — как в случае с Германией — несколько лет). Интересным следствием всего этого стало

развитие производственных предприятий и филиалов фирм за рубежом. Развивался и международный финансовый сервис (интересно отметить, что известный банк *Credit Lyonnais* открыл свой филиал в России еще в 1879 г.), международный транспорт и т. д.

### **Значение эры экспансии для международного бизнеса**

Все это позволяет констатировать, что собственно международный бизнес уже во второй (по Робинсону) эре своего развития очень точно нащупал все главные мотивы своего существования и развития, сохранившиеся и до наших дней:

- использование более эффективных ресурсов (сырьевых, природных, энергетических);
- расширение рынков сбыта;
- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;
- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т. д.).

## **3. Эра концессий (1914-1945 гг.)**

### **Характеристика эры концессий**

Робинсон справедливо отмечает ту важнейшую особенность исторического периода между двумя войнами, когда качественно изменилась роль крупнейших компаний, оперировавших на колониальных рынках. Вне зависимости от того, идет ли речь о знаменитой *United Fruit*, бельгийцах в Конго или первых нефтяных концессиях на Среднем Востоке, везде соответствующие компании-концессионеры превращаются в своего рода *автономные экономические государства*, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и полицейские функции не только для своих работников, но зачастую и для всех жителей прилежащих к их концессиям районов.

Особый интерес в контексте нашего рассмотрения представляет формирование на концессионных предприятиях значительного слоя *туземных менеджеров среднего звена*, которых специально обучали, нередко — на предприятиях и в учебных заведениях самой метрополии. Одновременно росло и *национальное самосознание* колониальных народов. И местным администрациям, и самим фирмам-концессионерам приходилось так или иначе учитывать эти процессы. Заметим в этой связи, что будущие политические лидеры независимых национальных государств рекрутировались отчасти из тех, кто вначале прошел менеджерскую школу на концессионных предприятиях бывших колоний.

В отношении международного бизнеса в неколониальной сфере следует отметить несколько наиболее характерных моментов. Первый — *поражение Германии* в Первой мировой войне и, естественно, последовавший за этим передел мировых рынков. Второй — *Великая депрессия 1929-1932 гг.*: она со всей остротой поставила вопрос об эффективности международного бизнеса в соотношении с внутристрановым, и интернационализация использования людских ресурсов (столь характерная для эры глобализации) впервые заявила о себе именно в эти годы. Именно тогда отмечены первые массовые появления рабочих из Азии, Африки и Латинской Америки на предприятиях стран Запада. Наконец, возникновение двух мощных тоталитарных режимов (в СССР и Германии) показывало достаточно ясно значительные *возможности государственного управления* внешнеэкономической деятельностью, но одновременно и все слабости государства как «международного предпринимателя». И дело здесь вовсе не в тоталитарных режимах как таковых (опыт показывает, что в некоторых отношениях они иногда эффективнее традиционных демократий), а просто в том, что государство в принципе — неэффективный собственник и это доказано многократно и на примерах самых разных политических режимов.

### **Значение эры концессий для международного бизнеса**

Таким образом, концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам. С другой стороны, такие явления, как интернационализация мирового рынка рабочей силы и обостряющееся соперничество на мировых рынках сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, главные участники которого стараются приобрести конкурентные преимущества, используя возможности все более сложной структуры международного бизнеса, означали продвижение не только к следующей эре национальных государств, но и в известном смысле к глобализации бизнеса в целом.



## 4. Эра национальных государств (1945-1970 гг.)

### Особенности развития международного бизнеса

Два главных направления развития международного бизнеса должны привлечь внимание при анализе этого периода его развития. Это, во-первых, становление и бурное развитие десятков новых национальных государств, получивших в наследие от концессионной эры до известной степени развитый экономический базис и некоторую кадрово-технологическую структуру. С другой же стороны — и все пороки колониального хозяйственного развития: от монопродуктовых экономик до тяжелейших финансовых проблем.

При всех издержках, а нередко и драматичных поворотах этого развития именно оно дало первоначальный толчок невиданному взрывному расширению международного бизнеса: ведь относительно закрытые для внешнеэкономической деятельности колониальные империи в исторически кратчайший срок превратились во множество самостоятельных игроков на внешнем рынке, активно ищущих рынки сбыта традиционных продуктов своего экспорта и столь же активных реципиентов для любого рода инвестиционных вливаний. Поскольку же активные акции на внешнем рынке требовали сами по себе значительной финансовой поддержки, то этот неадекватный спрос на финансовые услуги резко подтолкнул развитие международных рынков капиталов, появление и развитие ряда новых финансовых инструментов, рост сферы международного аудита и консалтинга.

С другой стороны, наиболее мощные американские корпорации, используя все преимущества доминирующего положения США в послевоенном мире, впервые практически осуществили прорыв к мультинациональному бизнесу, то есть к качественно новой ступени развития международного бизнеса фирмы, когда весь мир становится, по существу, ареной ее конкурентной борьбы и сферой фирменных интересов. Уже в 60-е, а особенно в 70-е гг., американских пионеров мультинационального бизнеса догнали, а во многом и перегнали их европейские и в еще большей степени японские соперники. Возникла сложнейшая трехслойная структура международного бизнеса, в рамках которой идет конкурентная борьба фирмы на некоем страновом рынке с местными фирмами, ее же борьба с работающими здесь мультинациональными корпорациями и, наконец, борьба этих последних между собой. Важно отметить, что завоевание рынков товаров и услуг всегда опосредуется и в свою очередь опосредует еще более ожесточенную борьбу тех же соперников на международных, региональных и страновых рынках капиталов, технологий, рабочей силы, информации и т. д. В этой связи мы полностью разделяем точку зрения С. Ронена<sup>3</sup> на роль и значение так называемого «пакета развития»; на этом вопросе следует остановиться особо, так как он имеет исключительно важное значение в работе международного менеджера и сегодня.

---

<sup>3</sup>S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

Речь идет о том, что реальное продвижение национальной экономики к эффективному производству и сфере услуг требует как раз того комплекса, речь о котором шла выше: технологии, капитала, информации, квалификации и компетентности персонала, консалтинговой поддержки и т. д. Но получить это «сразу и вместе», скажем в 70-е гг., было крайне проблематичным, поэтому развивающиеся страны и их фирмы брали разные элементы пакета в разных странах и у разных фирм<sup>4</sup>, делая его «оптимальным для себя». Поскольку же для реального мультинационального бизнеса весь мир — поле его деловой игры, то формирование такого рода пакетов для собственных целей или в интересах партнеров здесь можно осуществлять наиболее эффективно.

---

<sup>4</sup>С. Ронен вообще полагает, что падение роли американских фирм в 70-80-е гг. в международном бизнесе связано с этими обстоятельствами.

### Начало глобализации международного бизнеса

Дальнейшее развитие мультинациональности в международном бизнесе шло, с чисто внешней точки зрения просто по пути возрастания числа МНК, хотя уже 70-е, и тем более 80-е гг., здесь наблюдается интересный качественный прорыв: в число крупнейших МНК входят фирмы развивающихся стран, причем находящихся на различных ступенях своего развития: Южной Кореи, Филиппин, Индии, Тайваня и т. д. Но внутреннее содержание этого процесса как раз и подготовило переход международного бизнеса к наиболее высокой (на данный момент) точке его развития — **глобализации**.

Речь идет о том, что если в прошлом МНК решали относительно простые задачи производства и дистрибуции товаров, то в последние десятилетия они (точнее — сообщество МНК) стали решать куда более сложные и глобальные задачи: С. Ронен определяет их как создание и задействование *сети мультинационального обслуживания*, включающей банки, рекламные агентства, консалтинговые фирмы, университеты, учреждения здравоохранения и т. д. и опирающейся на глобальную компьютеризацию. В данном случае не имеет значения, к какой стране принадлежит тот или иной элемент сервиса — **мультинациональность не потому космополитична, что у нее «нет отечества»** (в конце концов *Intel* все-таки американская фирма, как *Sony* — японская, а *Siemens* — немецкая), **а потому, что она не может себе позволить (при прочих равных!) заменить эффективность патриотизмом.**

Формируя собственную сеть мультинационального обслуживания, каждая МНК рассматривает ее как свою гарантию эффективности бизнеса, а тот факт, что в конечном итоге эти сети сливаются в некую глобальную сеть такого рода, просто увеличивает эффективность систем в целом. Не потому МНК стали в массовом порядке выносить различные производства в менее развитые страны, что они хотели способствовать развитию последних или ими двигали иные социальные мотивы того же рода; не отрицая у лучших из них ярко выраженного мотива социальной ответственности, будем, однако, объективны: все та же *погоня за эффективностью* — вот главный мотив.

### **Особенности развития международного бизнеса**

Если суммировать главные тенденции развития международного бизнеса за три-четыре последних десятилетия, то что же следует признать главной и определяющей тенденцией этого развития? Или более локально: какой вопрос, поставленный этим развитием, следует признать центральным, определяющим для понимания перспектив международного бизнеса? По нашему мнению, его следовало бы сформулировать так: *Каковы пределы и возможности эффективного использования национальной модели менеджмента с точки зрения эффективности международного бизнеса вообще и его высшей формы — мультинационального бизнеса — в особенности?*

Эта формулировка может показаться на первый взгляд слабо связанной с предшествующим материалом, но при более внимательном рассмотрении она очень четко именно из него и следует.

Действительно, коль скоро на арену международного бизнеса быстро и разносторонне вышли десятки новых национальных государств, то, вообще говоря, единственной более или менее понятной им моделью менеджмента была та, что в «эру концессий» и после нее насаждалась концессионерами из соответствующей метрополии. Была ли это британская модель в кенийском исполнении или голландская — в индонезийском, для целей данного обсуждения непринципиально. Гораздо важнее тот факт, что вне зависимости от географического фактора модель эта всегда несла в себе очень мощную составляющую, образно говоря, *колониального воздействия*. Под этим термином понимается воздействие не только через обычные инструменты менеджмента, используемые в демократических странах, но и в значительной мере через абсолютную зависимость колонии в целом от метрополии и туземных работников от зарубежных владельцев предприятия и нанятых ими же зарубежных менеджеров. Попросту говоря, ни английскому, ни французскому, ни голландскому менеджеру не было никакой нужды ломать стереотипы своего поведения и привычные методы работы ради учета местных особенностей. Их *национальная* модель автоматически превращается в *международную* в данной колонии просто «сменой вывески»!

Конечно, здесь есть известное упрощение: умные и образованные менеджеры-европейцы хорошо знали и ценили умение адаптировать свое управление к местным культурным реалиям. Более того, часто упоминаемый в литературе по менеджменту уникальный пример Британии, которая сумела обеспечить долговременную стабильность и устойчивость своего управления в колониях, опираясь на относительно малочисленный административный аппарат, — почти классический образец такого рода подхода.<sup>5</sup> Но если брать именно менеджмент как таковой, то есть собственно сферу делового управления, то положение о более или менее полном перенесении национальной модели на туземную почву в основном отражает реалии и концессионной эры, и начала эры национальных государств.

<sup>5</sup>Нет сомнения в том, что, если бы зарубежным исследователям была известна история развития административного управления в национальных областях дореволюционной России, там нашлось бы немало подобных примеров. (см.: М. Туган-Барановский. Политическая экономия. СПб: Изд. «Книга»)

Положение коренным образом меняется именно в ходе этой последней эры, когда колонии становятся независимыми государствами, а концессионные предприятия переходят либо в собственность этих государств, либо в совместную собственность. Колониальный фон перестает действовать и, более того, очень жестко начинает проявляться то, что можно назвать *комплексом бывшей колонии*: стремление и туземных работников, и менеджеров, и тем более местных властей всячески показать бывшим владельцам и их менеджерам, «кто здесь главный». Часто цитируемая строка Иосифа Бродского: «Как будто жизнь, качнувшись вправо, качнется влево» — здесь как нельзя более уместна.

### **Новый стиль международного менеджмента**

Болезненный период нащупывания пути эффективного взаимодействия в бизнесе в паре «бывшая колония—бывшая метрополия» (если, конечно, оно оставалось) в конце концов привел к пониманию двух главных истин, которые можно считать естественными основаниями международного бизнеса в эпоху национальных государств и, что называется, на все последующее время.

Первая из них состояла в том, что только тщательный *учет взаимных выгод* и постоянное следование соответствующим выводам есть самая верная стратегия для эффективного взаимодействия в тандеме «бывшая колония—бывшая метрополия». Банальность этой истины с точки зрения бизнеса вообще очевидна — она исторически насчитывает ровно столько же тысяч лет, сколько человечество вообще ведет какие-то экономические операции типа обмена. Но новое содержание ей придается уже в эпоху национальных государств следующим обстоятельством: если «туземцы» готовы были в угоду оскорбленному самолюбию жертвовать экономической выгодой или то же самое ради собственных амбиций готовы были делать бывшие владельцы или менеджеры-экспаты<sup>6</sup>, то и те и другие сразу проигрывали в конкурентной борьбе некой третьей стороне. Ситуационно это могло выглядеть по-разному: в этом смысле покинувшие туземное производство зарубежные специалисты и менеджеры, которых чисто по-человечески не устраивало откровенное хамство новых хозяев или даже угрозы их безопасности, делали это производство изначально неконкурентоспособным; но если то же самое они проделывали, не желая менять стиль и методы своего прежнего управления с учетом новых реалий, то на их место достаточно быстро находились предприниматели и менеджеры из других стран и т. д. И какой бы ни была ситуация, каждый раз виновные наказывались чисто экономически.

---

<sup>6</sup>Термином «экспат» в деловой практике определяют лицо, работающее по контракту в другой стране (в стране пребывания фирмы).

Именно на основе этой первой истины и появляется вторая, которую можно считать реальным основанием возникновения настоящего международного менеджмента в рассматриваемый период: предприниматели и менеджеры из разных стран четко понимают, что серьезный *учет культуры и национальных стереотипов поведения* туземных партнеров делает их бизнес не только экономически более эффективным в данный момент, но и дает ему интересные перспективы, существенно обогащает его потенциал и в конечном итоге создает, употребляя терминологию М. Портера<sup>7</sup>, конкурентные преимущества существенно более высоких порядков. Этот момент следует отметить особо, но здесь необходима важная оговорка.

---

<sup>7</sup>М.Портер. Международная конкуренция.: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.

С точки зрения строгой логики изложения может представляться явно несвоевременным обсуждение этого предмета, поскольку мы пока не только не анализируем теорию М. Портера, но даже не дали методологических основ самого международного менеджмента. Но более углубленный взгляд на предмет показывает, что поскольку международный менеджмент органически формируется и развивается как система управления международным бизнесом фирмы, то и все его сущностные черты и характерные особенности суть продолжение тех же черт и особенностей самого бизнеса. Или иначе: в фирменном менеджменте должно быть ровно столько же «международности», сколько в бизнесе фирмы.

### **Факторы развития международного бизнеса**

В развитие предыдущей мысли отметим, что фирменный бизнес требует разных *уровней международной* в зависимости от двух главных факторов, если рассмотреть бизнес фирмы из страны А в стране Б, то факторная структура выглядит следующим образом.

Во-первых, уровень международной бизнеса фирмы зависит от *глубины ее вовлеченности в бизнес* в стране Б. Если речь идет о разовых продажах товара через экспортно-импортную фирму самой страны А, то этот низший уровень вовлеченности практически не рождает никакой потребности в международной составляющей бизнеса (и, естественно, ни о каком международном менеджменте речи нет) — ведь такого рода операции ничем не отличаются от продаж и расчетов с другими фирмами, а вся международная составляющая имеет место в офисе экспортно-импортной фирмы и даже просто скрыта от глаз производителя.

Совсем иное дело, когда фирма развернула производство в стране Б, наняла местный персонал, развернула дистрибьюторскую сеть (или вступила в сотрудничество) и т. д. Вот здесь она, что называется, обеими ногами стоит в международном бизнесе: от языковых вопросов до местного налогового законодательства и от репатриации валютной прибыли до участия в местных социальных акциях. Понятно, что между этими двумя полюсами лежит целый ряд последовательных ступеней развития международной, и к ним мы еще подробнее вернемся.

Во-вторых, международность зависит от *уровня культурной схожести* стран А и Б. Понятно, что если А — это Франция, а Б — Италия, то даже сама принадлежность обеих стран не просто к Европе, а к одному кластеру европейских романских (латинских) стран уже говорит сама за себя. Никак не умаляя своеобразие и особенностей каждой из этих великих культур, мы все же должны признать, что уровень их взаимопонимания настолько высок, что международная адаптация соответствующего менеджмента в культурном (самом сложном) плане будет достаточно простой. Но уже если А — это Франция, а Б — Россия, то дело выглядит существенно сложнее (хотя европейская принадлежность в известной мере помогает и здесь). И, по-видимому, совсем высокий уровень международной требуется в паре «Франция—Япония», если принимать во внимание чисто культурные различия как таковые.

Разумеется, проведенные выше обзоры и сам парный подход — не более чем грубая иллюстративная схема. А существенно обогащать и усложнять ее будут самые разные соображения: например, пойдет ли в первом случае речь о субкультуре итальянского севера или юга; далее: идет ли речь о сотрудничестве с московской фирмой или это бизнесмены из глубинной Якутии; в третьем же случае: не окажет ли французской фирме помощь тот важнейший факт, что ряд ее сотрудников имеют серьезный опыт работы в бывших французских колониях в Юго-Восточной Азии. Таких моментов может быть очень много — реальный международный бизнес сложнее всякого рода схем. Тем не менее главный вывод остается неизменным: своего рода *вторая ось* развития требований международной, конечно же, лежит в сфере сходства и различий культурных особенностей.

### **Роль эры национальных государств**

Подытожим этот раздел нашего обсуждения. «Эра национальных государств», дав мощный толчок развитию международного бизнеса и сделав его сферой весь мир, в котором перестали существовать закрытые системы типа «метрополия—колония», одновременно впервые поставила вопрос о том, что международный бизнес вышел на качественно новый уровень развития и в этом своем новом качестве он нуждается в столь же качественно *новой системе управления*.

Чем шире оперирует бизнес по всему миру, тем все более и более прежняя формула «управление зарубежными операциями», или «управление внешнеэкономической деятельностью», становится неадекватной требованиям глобальной эффективности фирменного бизнеса и должна быть заменена формулой «международный менеджмент». А тот факт, что самыми первыми это поняли мультинациональные корпорации, очень естественно вытекает из обсуждавшихся ранее двух истин эры национальных государств: ведь именно МНК первыми вышли на самый высокий уровень международной и по глубине вовлеченности, и по культурному фактору по той простой причине, что глобальная эффективность фирмы (а она и есть их главная цель) требует абсолютной свободы выбора форм деятельности в любой стране (первый фактор) и столь же абсолютной свободы выбора самой страны (второй фактор).

### **Эра глобализации (начиная с 70-х гг. XX в.) \***

---

\* Введена С. Роненом в развитии идеи Р. Робинсона

Этот период развития цивилизации вообще и международного бизнеса в частности проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми, естественно, идут экономические, социальные и политические перемены. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий, выведя их на качественно новый уровень, и понятно, что первые и самые главные плоды этого процесса пожали и пожидают промышленно развитые страны. К сожалению, во многих случаях разрыв между ними и более отсталыми странами увеличивается и соответственно растет напряженность в отношениях. Не выдержав научно-технического соревнования с развитыми странами, рухнула мировая коммунистическая система, а единственный ее оставшийся крупный бастион — Китай — выжил и развивается только потому, что это обеспечивает симбиоз рынка и социализма при мощной поддержке Запада и Японии, которым коммунистический режим гарантирует стабильность и безопасность их инвестиций и доходов. Что же касается остального коммунистического сообщества, то оно (за самым малым исключением) дружно вышло в сферу свободного (а значит, и международного) рынка, увеличив территорию свободного международного бизнеса на 15-20% и население, им охватываемое, почти на 300 млн. чел. Сегодня на Земле практически не осталось закрытых для международного бизнеса зон и тем. Тем важнее более внимательно проанализировать характерные черты этого периода развития.

Реальная глобализация в конечном итоге характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса. Последствия этого двояки: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т. д. Но, с другой стороны, естественной платой за это становится и существенная зависимость страны от состояния мировых рынков в целом: нельзя пользоваться только благами интеграции в мировую экономику, приходится одновременно нести и риски этого процесса (что в полной мере почувствовала на себе Россия в период кризиса 1998 г.: каковы бы ни были ошибки правительства в период реформ, но было бы несправедливым отрицать и роль мирового финансового кризиса в том, что произошло с российской экономикой летом 1998 г.).

## **ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА**

Будучи мощным инструментом экономической интеграции страны в мировую экономику, а следовательно — инструментом глобализации как таковой, международный бизнес в современных условиях определяется следующими характерными чертами:

1. *Доступность и всеобщность.* Хотя международный бизнес и регулируется соответствующими законодательствами стран, он все больше и больше превращается в своего рода неотъемлемую возможность практически для любой фирмы почти каждой страны, принципиально изменяя стратегические и тактические перспективы фирм и открывая перед ними невиданные ранее потенциальные поля деловой активности. В то же время здесь есть, конечно, и свои ограничения.
2. *Ступенчатость развития.* Речь идет о том, что вхождение фирмы в международный бизнес, по существу и как правило, начинается с простейших форм (см. выше) обычной зарубежной торговли и по мере развития достигает высшей формы — мультинациональной корпорации. Суть этой особенности не сводится к естественному требованию накопления опыта и наращивания потенциала — и само вхождение в международный бизнес, и дальнейшие достижения в нем будут заставлять фирму преодолевать своего рода пороги: если на начальном этапе это как минимум — порог, например, качественного уровня товаров фирмы и рациональности ее издержек, позволяющий более или менее нормально продавать товары за границей, то по мере ее развития это и вопросы грамотного развития дистрибьюции, эффективного использования международных рынков капиталов и рабочей силы, грамотной работы с международными транспортными сетями и т. д.

На все это можно возразить следующее: в конце концов, в той или иной мере ступенчатость наблюдалась и до эпохи глобализации. Что нового сегодня? Ответ очевиден: иная, принципиально новая технологическая основа.

3. *Технологическая глобализация.* Возможности компьютеризации, информатизации и телекоммуникаций принципиально изменили характер международного бизнеса, который в современных условиях приобрел три принципиально новые черты:

- он может эффективно осуществляться «не выходя из офиса»<sup>8</sup>;
- он может осуществляться в режиме реального времени;

- он может с помощью телекоммуникаций охватывать все интересующие бизнес рынки товаров, капиталов, рабочей силы, информации и т. д.

<sup>8</sup>Конечно, это преувеличение, деловые люди и сегодня много перемещаются по миру, но в данном случае речь идет о принципе работы.

4. «*Финансиаризация*». Этот термин был введен в оборот Ж.-П. Серван-Шрайбером<sup>9</sup> и очень точно отражает важнейшую черту «глобализированного» международного бизнеса: финансовое содержание международных деловых операций, начиная от их замысла и кончая реальным результатом, становится сердцевинной международной бизнеса, тем своеобразным центром, вокруг которого вращаются все интересы, решения, стратегии.

<sup>9</sup>Ж.-П.Серван-Шрайбер. Ремесло предпринимателя. Пер. с франц. М.: Экономика, 1994

Конечно, и до эпохи глобализации прибыль (а это, в конце концов, — финансовая категория) была главной целью международного бизнеса, но существо нового периода заключается в том, что поиск и использование международных конкурентных преимуществ теперь стали жестко опираться на достижения финансового менеджмента, новейшие и многочисленные финансовые инструменты, вырастающие из гигантских возможностей мирового финансового рынка. Накладываясь на уникальные возможности компьютеризации и телекоммуникаций, финансиаризация стала, по существу, мерилем совершенства любого международного бизнеса.

5. *Сложное взаимодействие национального и интернационального*. Возможно, ни по одному вопросу международного бизнеса не возникало столько споров и исследователей, и практиков, как по вопросу о влиянии на деловую жизнь планеты конвергентных и дивергентных процессов в сфере национальных культур.

С одной стороны, глобализация явно вела и ведет к чисто конвергентным процессам: начиная от джинсов, телевизоров и гамбургеров до формирования некоей мультинациональной деловой культуры, определенные принципы и правила которой разделяются практически большинством серьезных бизнесменов мира. Но, с другой стороны, нарастает национальная и культурная дифференциация, которая в крайних формах национализма и/или религиозной нетерпимости проявляется в тяжелых конфликтных формах; очевидно совершенно естественное стремление народов и этнических общностей сохранить свои культурные и национальные ценности, установки, стереотипы поведения, защитить их от размывающего влияния некоей «усредненной» (в основном, конечно, американской) массовой культуры. Зачастую это стремление принимает формы разного рода ограничений и запретов именно на международную экономическую деятельность в той или иной стране. И наконец, профессионалы в системе международного бизнеса постоянно убеждаются в том, что если обостренные национальные чувства и несут в себе немало проблем для их работы, то одновременно они же дают и интереснейшее поле новых достижений и мощного роста эффективности межстрановых деловых операций, если правильно учитывается и грамотно используется национально-культурный момент.

Сегодня вряд ли можно однозначно ответить на вопрос о том, чего больше в современном международном бизнесе — конвергентного или дивергентного, но и у практиков, и у теоретиков не вызывает сомнения главное: эффективная стратегия любой фирмы (за редким исключением) в эпоху *глобализации* должна сочетать в себе максимальное использование *национального* везде, где это можно.<sup>10</sup> Отнюдь не случаен тот факт, что во всех крупнейших и даже средних центрах бизнес-подготовки в мире столь большое внимание уделяется сегодня дисциплинам страноведческого и национально-культурного циклов<sup>11</sup>. Эти знания востребованы сегодня передовой практикой международного бизнеса, а она-то и является в этом смысле наиболее объективным критерием и существования самой проблемы, и ее реальной значимости.

<sup>10</sup>Небольшой пример, приведенный ниже. - не более чем иллюстрация, но по-своему показательная. Одно из российских оборонных предприятий выпускало медные шкатулки, украшенные орнаментом. Когда заводские дизайнеры создали искусную имитацию восточного орнамента, изделие имело столь значительный успех в ближне- и средневосточных странах, что превзошло по объемам продаж другие, более сложные изделия предприятия.

<sup>11</sup>См., например: S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986. P.29.

## **Знания как условие развития международного бизнеса**

Анализ международного бизнеса был бы явно неполным, если бы мы не обратили внимание на еще одну его важнейшую черту, а именно — значение *знаний и компетентности* в его эффективности.

Действительно, какую бы из характерных черт рассматриваемой категории мы ни взяли, каждая из них решающим образом зависит именно от того, насколько персонал фирмы реально имеет и, что еще важнее, умеет практически использовать всю ту сумму знаний, умений и навыков, без которой вхождение в любую сферу международного бизнеса не то что неэффективно, но зачастую просто невозможно. Еще раз просмотрим под этим углом зрения главные выводы нашего анализа.

Доступность и всеобщность международного бизнеса в известном смысле — провоцирующий фактор, поскольку внешне делает вхождение в него достаточно легким. Но известный лозунг «Не лезьте в международный бизнес, не добившись успеха у себя дома» служит здесь своего рода предохранителем: бизнесмены, прошедшие серьезную деловую школу у себя дома, будут, безусловно, достаточно осмотрительны в своих первых шагах за рубежом. И в этом отношении ступенчатость развития — естественная стратегическая линия именно *накопления знаний*. При этом не особенно важно, будут ли это знания технологические, правовые и т. д., — речь идет именно о том, что переход на каждую последующую ступеньку возможен только с соответствующим «багажом» у всего персонала фирмы, так или иначе задействованного в этих процессах.

Что же касается *технологической глобализации* и тем более *финансиаризации*, то это уже своего рода высший пилотаж в смысле уровня знаний, которыми обладает персонал фирмы в этих сложнейших сферах. Эти знания и умение их использовать вводят фирму в элиту международного бизнеса, в тот относительно небольшой круг корпораций, которые, опираясь на соединение компьютеризации, телекоммуникаций и возможностей финансовых рынков и управляя этой триадой посредством компетентности персонала, достигают главных высот эффективности и максимума отдачи на вложенные в международный бизнес ресурсы. Непосредственно ко всему этому примыкает область наиболее тонкого и наименее формализованного знания: знания культурно-национальных особенностей зарубежного бизнеса и умения использовать эти знания не только для роста эффективности зарубежных операций фирмы, но и для получения долговременных общественных, политических, психологических и иных позитивных эффектов деятельности в странах пребывания, без которых не может быть современного бизнеса, осознающего свою социальную ответственность перед своей и перед другими странами.

## **Взаимосвязь накопления знаний и глобализации бизнеса**

Обобщая, можно сказать, что современный процесс международной экономической интеграции объективно сам является продуктом интеграции знаний — и не просто знаний, а суперсовременных и очень динамично обновляемых знаний. Эта система знаний во все большей мере порождается международной бизнес-практикой<sup>12</sup> и глобальна по самой своей природе. Это последнее замечание исключительно важно, поскольку эффект глобализации, то есть тот факт, что эта система знаний максимально эффективна именно на мировом поле бизнеса, как раз и определяет главную отличительную черту современности. Если пойти несколько дальше, то можно с уверенностью констатировать: неучастие фирмы (тем более страны) в международном бизнесе сегодня сразу и резко ограничивает эффективность бизнеса (потенциальную и реальную) по той очевидной причине, что не может использовать не просто возможности международного бизнеса, но, что гораздо значимее и весомее — глобального международного бизнеса. При этом восхождение на каждую следующую ступеньку имеет жестко взаимосвязанные и постоянно меняющиеся местами предпосылки и следствия, а именно:

- только накопление соответствующей *критической массы* знаний и компетентности позволяет фирме перейти на следующий уровень глобальности в международном бизнесе и соответственно потенциально получить все эффекты этого уровня;
- с другой же стороны, один из наиболее важных эффектов этого (нового) уровня глобализма — *новое накопление знаний и компетентности* для дальнейшего продвижения. Эта диалектическая взаимосвязь нуждается, однако, в одном уточнении.

<sup>12</sup>Никак не умаляя роль науки, следует все же признать «локомотивную» роль практики в современном международном бизнесе.

Мы далеки от мысли о некоем автоматизме и предопределенности этих переходов: десятки причин могут его замедлить, ускорить, вообще заблокировать или даже повернуть вспять — здесь и действия конкурентов, и динамика рынка, и общая экономическая конъюнктура, и политические и социальные сдвиги. Многие из этих факторов экзогенны относительно фирмы и не поддаются сколько-нибудь существенному контролю. Тем не менее если глубже всмотреться в существо анализируемого феномена, то мы приходим к двум достаточно объективным выводам.

Во-первых, даже экзогенность факторов отнюдь не снижает роли компетентности (скажем, фирма не разглядела вовремя меняющуюся конъюнктуру рынка — но ведь это во многом уровень компетентности ее маркетологов; ухудшилась общеэкономическая обстановка, а фирма не сумела эффективно сжать свой бизнес в наиболее рискованных регионах — но ведь это опять-таки вопрос уровня компетентности ее менеджеров).

Во-вторых, направленность и интенсивность перехода все же во многом определяются стратегией и политическими решениями владельцев и руководства фирмы и в этом смысле хоть и не автоматичны, но все же до известной степени управляемы.

Таковы в основных чертах те важные моменты, которые делают особенно актуальными именно для международного бизнеса часто цитируемые слова М. Пилдича: «Фирме необходимо стать организацией, ориентированной на знания»<sup>13</sup>. Возможно, единственное уточнение к этой фундаментальной мысли, адаптирующее ее к международному бизнесу сегодня, — «ориентированной на интегрированные знания», поскольку именно интегративный характер и постоянное обновление и составляют основу эффективности использования знаний в международном бизнесе в эпоху глобализации.

---

<sup>13</sup>М.Пилдич. Как товар приходит к покупателю. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1994.С.98

В этой связи полезно и важно помнить о том, что ступенчатость развития фирмы в сфере международных деловых операций, в свою очередь, испытывает серьезное влияние ступенчатости странового развития. Ж.-П. Серван-Шрайбер цитирует интересную мысль одного из крупнейших итальянских предпринимателей Карло де Бенедетти: «Турция — это Испания двадцатилетней давности и Италия сорокалетней давности»<sup>14</sup>. В этом смысле турецкая фирма, оперирующая на международном рынке, должна иметь знания и бизнес-компетенцию персонала, опережающие на 20-40 лет реальную обстановку ее собственной страны! При всей арифметической условности примера он показателен вот в каком отношении: фирма, работающая в международном бизнесе, сама себе задает планку знаний и компетентности персонала, когда выбирает страну проникновения, — и при этом понимает, что известная отсталость страны может по разным причинам быть источником дополнительных прибылей и сегодня, и в перспективе. Не случайно окончание приведенной выше мысли Карло де Бенедетти о Турции звучит так: «В один прекрасный день она придет в Европу. А сегодня мы платим за Турцию ничтожную цену».<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>СМ.: Ж.-П. Серван-Шрайбер. Ремесло предпринимателя. Пер. с франц. М.: Экономика, 1994.С.189. Единства взглядов по вопросу о критериях и характерных чертах «продвинутой» и «отсталой» стран нет. Так, известный французский экономист А.Бабо считает, что США опережают на 15 лет Францию, а та — на такой же срок Испанию, и объясняет это снижением веса аграрного сектора в доходах нации и «уровнем акционированности» капитала (А.Бабо.Прибыль. Пер. с франц. М.:АО Издательская группа «Прогресс», «Юниверс»,1993.С.35).

<sup>15</sup>СМ.: Ж.-П. Серван-Шрайбер. Ремесло предпринимателя. Пер. с франц. М.: Экономика, 1994.С.189

Этим замечанием мы завершим основное рассмотрение категории «международный бизнес», хотя в дальнейшем будем постоянно возвращаться к отдельным его частям и характеристикам, углубляя и расширяя понимание категории применительно к задачам нашей книги. Однако результаты основного рассмотрения вполне достаточны для того, чтобы перейти к теоретическому анализу центральной категории учебника — категории «международный менеджмент».

Но сам этот переход, естественно, требует итоговой систематизации тех характерных черт, которыми обладает категория «международный бизнес» и исследование которых, собственно, и является предметом изучения в первом разделе.



## ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Итак, анализ международного бизнеса в контексте проблем эффективного управления им позволяет выделить следующие его родовые черты:

1. Извлечение прибыли как целевую детерминанту ведения международного бизнеса отличает от аналогичной характеристики странового бизнеса стремление использовать для экономически эффективного ведения деловых операций *преимущества выхода за пределы* чисто национальных границ.
2. Стремясь реализовать эти преимущества (а для начала — найти их), предприниматели стремятся использовать дополнительные экономические возможности, вытекающие из:
  - ресурсных особенностей зарубежных рынков (имеются в виду ресурсы любых видов);
  - емкости зарубежных рынков;
  - правовых особенностей зарубежных стран;
  - специфики межстрановых (межгосударственных) политических и экономических взаимоотношений, регулируемых соответствующими формами межгосударственного взаимодействия.
3. Международный бизнес существенно варьируется в зависимости от двух главных параметров его развития и в первую очередь от глубины вовлечения (уровня интернационализации). Своего рода ось развития «*чисто строчковый бизнес — мультинациональный бизнес*» как раз и включает этапы роста этого уровня: от разовых экспортных поставок на зарубежный рынок до развитой структуры мультинациональной корпорации, для которой НИОКР, производство и дистрибуция являются сферами, покрывающими весь земной шар и охватывающими десятки стран и сотни рынков.
4. Чем более интернационализируется любой страновой бизнес, тем в большей мере ему доступен глобальный бизнес-сервис, то есть абсолютно не зависящий от национальной принадлежности и ориентированный только на экономическую эффективность пакет разнообразных услуг: от научных до финансовых и от транспортных до подбора интернациональных коллективов, который позволяет сегодня максимально реализовать возможности международной в бизнесе.
5. Есть ряд непереносимых условий, которые ставит международный бизнес перед любой фирмой, стремящейся серьезно войти в него, и важнейшее из них — учет в бизнесе *культурного фактора*, то есть всей совокупности требований и ограничений, накладываемых культурой данной страны на тех, кто ведет в ней (или с ней) бизнес. Эта проблема остра ровно настолько, насколько разнятся культуры страны базирования данной фирмы и той или иной страны ее пребывания. Извлечение (или потеря) дополнительной прибыли за счет культурного фактора зависят, естественно, от организации, ситуационных факторов и т. д.
6. *Глобальный характер* международного бизнеса есть его важнейшая определяющая черта сегодня: он, по существу, охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений и т. д. (и сам охватывается ими). По мере продвижения от уровня к уровню интернационализации все более возрастает значение того, как это качество проявляется в данном бизнесе или, точнее, как эффективность этого бизнеса определяется использованием глобализации. А уже сама глобализация органически переплетает внутри себя те пять характерных признаков, которые отмечены выше (доступность и всеобщность; ступенчатость развития; технологическая глобализация; финансиаризация; дивергентно-конвергентное взаимодействие национального и интернационального).
7. И наконец, международный бизнес как *система обновляющихся и сложно взаимодействующих профессиональных знаний* принципиально более высокого уровня, нежели имеющаяся в любом страновом бизнесе — еще одна и, по-видимому, наиболее важная современная характеристика этой категории.
8. «Мультиповерхность» соприкосновения с рынком и «экстрагирование» лучших национальных образцов позволяет международному бизнесу постоянно впитывать все лучшее в мировой практике. Международный бизнес как «опыляющая пчела» вызывает сегодня особый интерес.
9. Информация — главный стратегический ресурс, а адаптивность — главное стратегическое оружие.
10. Принципиальным отличием международного бизнеса является возможность так называемой обратной оценки страновой ситуации: негативные тенденции в экономике страны (или отдельной ее отрасли) могут быть совершенно иначе расценены международной фирмой, поскольку именно эти тенденции и могут открыть фирме дополнительные возможности бизнеса.

11. В отличие от внутристрановой конкуренции международный бизнес может ощущать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами во многих неявных формах.

На основании этой систематизации составлена сравнительная таблица «Страновой бизнес — международный бизнес», которая, в свою очередь, послужит конструктивным механизмом перехода от страновой модели менеджмента к международной (табл. 1.1). Проведенный в ее рамках итоговый сравнительный анализ позволяет теперь достаточно четко определить и конструктивно рассмотреть категорию «международный менеджмент».

## 1.2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ

### ЧТО ТАКОЕ МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Исходя из анализа, проведенного в первом разделе данной главы, можно дать следующее определение международного менеджмента:

**международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.**

Как и всякая дефиниция, относящаяся к столь сложной категории, данное определение неполно и в известной мере односторонне. Его главная задача — подчеркнуть родовую *общность международного и странового менеджмента* как генетически тесно родственных категорий и, с другой стороны, выделить его *главную видовую особенность* — использование в поиске и реализации конкурентных преимуществ всех тех возможностей, которые открываются деловой активностью в рамках стран и взаимодействием этих стран.

**Таблица 1.1.** Страновой бизнес — международный бизнес

Страновой бизнес	Международный бизнес	Национальная модель управления бизнесом	Международный менеджмент
1. Цель-извлечение прибыли посредством использования конкурентных преимуществ в системе «НИОКР-производство—продажи—сервис» в условиях данной страны и ее рынков	1. Цель -извлечение прибыли посредством использования (в интересах получения конкурентных преимуществ) возможностей разных стран и регионов и работы на рынках различных стран и регионов	1. Формирование, удержание и развитие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР-производство-продажи-сервис» в условиях данной страны	1. Формирование, удержание и развитие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР-производство-продажи-сервис» на основе использования возможностей разных стран и международного взаимодействия
<b>Отличие международного менеджмента — широта возможностей — не является принципиальным</b>			

2. Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, политических и социальных возможностей внутри страны	2. Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, политических и социальных возможностей в ряде стран, а также с использованием межгосударственного взаимодействия	2. Поиск средств развития бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества фирмы внутри страны	2. Поиск средств развития бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества фирмы в ряде стран и в контексте межгосударственных взаимоотношений,
--	--	--	---

**Не наблюдается принципиальных отличий**

3. Объем, рост и сложность бизнеса варьируется в зависимости от охвата им разных этапов системы «НИОКР-производство—продажи-сервис» и от диверсификации бизнеса внутри страны	3. Объем, рост и сложность международного бизнеса варьируются в зависимости от: числа стран пребывания; глубины вовлечения каждой страны в систему «НИОКР-производство—продажи — сервис » фирмы	3. Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития фирмы внутри страны	3. Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития с вовлечением многих стран
---	---	---	--

**Не наблюдается принципиальных отличий**

4. Бизнес работает во внутристрановой (мононациональной) культурной среде, и национальная культурная составляющая не играет роли в бизнесе	4. Международный бизнес работает в разных культурных средах, и его эффективность в большей или меньшей мере зависит от национальной культурной составляющей	4. Страновой менеджмент не учитывает культурную среду, поскольку объект управления изначально адаптирован к ней	4. Международный менеджмент черпает в учете культурного фактора значительные возможности получения и развития конкурентного преимущества
--	---	---	--

**Принципиальное отличие международного менеджмента — возможность эффективного использования «культурного фактора» практически в любой сфере управления. Реальные уровни конкурентного преимущества такого рода зависят от степени различий культур стран базирования и стран пребывания**

5. Бизнес имеет возможность использовать все лучшее внутри страны: ограничение возможностей возможностями страны	5. Международный бизнес имеет возможность использовать мировую глобализацию: не ограниченные страновыми границами возможности	5. Менеджмент ищет и использует конкурентные преимущества в рамках страны и ограничен ее уровнем развития	5. Международный менеджмент ищет и использует конкурентные преимущества через глобализацию («всемирный бизнес-сервис»)
--	---	---	--

**Принципиально важен тот факт, что бизнес-менеджмент, став международным, преодолевает ограничения уровня развития страны**

6. Бизнес как система, ориентированная на извлечение прибыли из использования знаний	6. Бизнес как система, ориентированная на извлечение прибыли из использования знаний	6. Управление бизнесом как система управления знаниями	6. Управление бизнесом как система управления знаниями в международном масштабе
<b>Не наблюдается принципиальных отличий</b>			

Поскольку имеет место генетическая однородность, то принципиально структура международного менеджмента должна быть схожей со структурой национального (или странового менеджмента), то есть включать в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом<sup>16</sup>:

- исследование, анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
- процессы коммуникации и принятия решения (включая модели и методы);
- базовые функции управления (стратегическое планирование и реализация стратегий; построение организации; мотивация, контроль и координация);
- вопросы групповой динамики и руководства;
- вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом).

Это структурное сходство ни в коем случае не должно заслонять того факта, что внутри каждой из структурно схожих частей категории имеют место достаточно важные различия с национальной моделью, и к их рассмотрению целесообразно перейти.

<sup>16</sup>М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.:Дело,1995.704с.

## **ОТЛИЧИЯ ОТ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ**

### **Анализ внешней и внутренней среды**

Базовым различием (имеющим, как отмечалось, и принципиальный отчасти характер) выступает содержание, роль и специфика внешней среды бизнеса, поскольку в нашем случае речь идет о его выходе за национальные границы.

Оперирование в нескольких иноязычных странах (тем более во всем мире) заставляет с особым вниманием относиться к анализу внешней среды, и в первую очередь всего того, что потенциально несет в себе те или иные конкурентные преимущества: экономика, политика, право, культура, социальные процессы и иные аспекты жизнедеятельности того или иного национального государства в контексте стратегических и тактических задач, решаемых фирмой на его территории и/ или с помощью фирм этой страны в третьих странах. При этом, как отмечалось, знание и понимание культуры страны и соответствующих особенностей поведения ее населения играет одну из ключевых ролей и несет заряд принципиально новых конкурентных преимуществ (или опасностей — в негативном варианте).

К тому же серьезное управление международным бизнесом значительных масштабов требует *качественно иной информационной базы, безусловного преодоления языковых барьеров и профессионального страхового обеспечения управленческих решений*. Здесь и в дальнейшем имеется в виду, конечно, достаточно развитый международный бизнес, то есть соответствующий уровень глубины его проникновения в интернациональную деловую среду.

Что касается внутренней среды фирмы, то здесь и сложности, и отличия определяются все той же мультинациональной средой. Хотя внешне такие определяющие категории, как цели, структура, разделение труда внутри фирмы, координация, и уж тем более технологические, не несут в себе значительных отличий от национальной модели, но как только мы доходим до главного — людей, их потребностей, восприятия, ожиданий и, главное, ценностей и целей поведения — этот взгляд становится более чем спорным. И причина все та же — необходимость учета национально-культурных факторов.

Мы подробнее остановимся на этом дальше, но сейчас только в порядке иллюстрации отметим, что почти половина японцев рассматривает работу прежде всего как добывание средств к существованию, в

то время как среди бельгийцев или голландцев этот процент не достигает и трети всех респондентов.<sup>17</sup> Или другой столь же показательный факт; время, планы и программы — важнейший элемент западной культуры вообще и менеджмента в особенности, в то время как восточная культура просто не приемлет мысли о том, что «второго шанса не будет» и относится ко времени как к некоему бесконечному ресурсу.

---

<sup>17</sup>S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

### Коммуникации и управление фирмой

С еще более серьезными проблемами сталкивается международный менеджмент в сфере коммуникаций, где все — от особенностей языковых барьеров до ритуалов и невербального общения — несет жесткий отпечаток специфики той или иной культуры. Но именно особенности коммуникаций во многом определяют и национально-культурную специфику принятия решений, и то, что в одной культуре будет моделью рационального принятия решений, в другой будет считаться просто неразумным поведением руководителя. И это тем более верно, если учесть существенные различия разных культур, о чем уже говорилось выше.

В существенно меньшей мере специфика международного менеджмента сказывается при переходе к проблемам стратегического планирования: в конце концов, более или менее формализованные модели куда более чувствительны к культурной среде. Здесь, конечно, будет проявляться специфика взаимодействия и информационного обмена, присущая разным нациям, но в достаточно жестких рамках фирменных моделей выработки стратегии это вполне преодолимое препятствие. Однако в другом отношении проблематика стратегического планирования в международном бизнесе существенно сложнее.

Речь идет о сложнейшей проблеме соотношения глобального и локального оптимумов в деятельности международной фирмы, а соответственно о еще более сложной проблеме грамотного формирования и развития отношений фирмы со страной пребывания в целом, ее отдельными регионами и городами. Нередки случаи (и Россия здесь, к сожалению, не является исключением), когда глобальная оптимизация деятельности фирмы требует, например, закрытия ее производственного отделения в данной стране или сокращения поставок на данный национальный рынок и т. д. Без дополнительных объяснений понятно, сколь болезненно воспринимают такого рода решения местные власти и население, у которого свои представления об оптимальности. Но именно с такого рода проблемами приходится сталкиваться при выработке стратегии международного бизнеса фирмы, и качество их решения — верный признак качества международного менеджмента в целом. А в дополнение к этому — исключительно тонкие вопросы учета политических рисков в той или иной стране, социальной динамики ее населения и т. д.

Во всей своей полноте сложности мульти- и кросснационального подхода, присущие международному бизнесу, проявляются в *функциональном срезе* управления фирмой в областях мотивации и контроля, поскольку именно здесь (и еще в групповой динамике) культурные константы дают о себе знать особенно сильно, и малограмотное (в культурном контексте) решение менеджера может в той или иной стране просто поставить под вопрос деятельность отделения фирмы в целом.

### Групповая динамика и руководство

#### Управленческая культура

Особое место группового поведения и значимость групп в любой системе менеджмента общеизвестны. Однако в культурологии не менее известны и существенные различия в роли группы в разных типах культур: от чисто западной модели, в которой неформальная группа «скорее, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности»<sup>18</sup>, до японской модели, в которой группа — абсолютно естественная и зачастую важнейшая часть фирменной социальной структуры (а более обобщенно говоря — структуры общества в целом). В этом смысле то, что и по сию пору является для Запада объектом оживленных дискуссий (роль и значение групповых норм, групповое единомыслие и т. д.), для Востока вопрос давно решенный и самоочевидный. Но в рамках единой структуры *фирменного социума* менеджеру-международнику крайне непросто совместить эти взгляды и адаптировать свои решения к культурным особенностям отдельных национальных частей фирмы. И совершенно то же самое **относится к вопросам** власти, лидерства и участия рядовых членов коллектива в принятии решений.

---

С. Ронен приводит<sup>19</sup> интересный пример диалога руководителя-американца и подчиненного-грека. Первый в полном соответствии с нормами своей управленческой культуры стремится вовлечь работника в процесс принятия решений о его же собственной работе (ее характер, продолжительность, объем), а второй, руководствуясь своими представлениями, воспринимает все его усилия и конечный их результат как некомпетентность и нерешительность руководителя. В более упрощенном варианте этот эпизод можно было бы трактовать так: американец склонен к демократическому стилю управления, а грек предпочитает авторитарный. Но в контексте серьезного подхода к международному менеджменту вся суть вопроса состоит в том, что грек вовсе не выбирает: его культура предопределяет обязанность «нормального» начальника самостоятельно принимать решения и быть для этого в достаточной мере компетентным.

---

<sup>19</sup>Там же.

Совершенно так же влияние в почти любом типе восточных культур будет очень существенно определяться возрастом, в то время как в западных моделях влияние этого фактора будет весьма умеренным, а может иметь даже и негативные аспекты. То же самое имеет место и в отношении роли и влияния традиций, но последние имеют более глубокие особенности, и для понимания существа международного менеджмента на этом следует остановиться подробнее.

### **Учет традиций**

Традиционализм присущ в почти равной мере разным культурам, причем зачастую с диаметрально противоположными ценностными ориентациями и мотивационными константами. Достаточно упомянуть хотя бы английскую и японскую культурные традиции.

Первая — не только «истинно западная», но и может считаться своего рода прародительницей западных моделей поведения: во всяком случае, если классики<sup>20</sup> твердо убеждены в базовой роли протестантской этики в становлении западной демократии и свободного рынка, то вряд ли «английское первородство» может быть оспорено. И здесь следование строго соблюдаемой традиции: от, казалось бы, малозначительных правовых (признаваемых всем обществом!) принципов до строгого, отточенного веками этикета — базовая черта национального стереотипа поведения. Но совершенно то же самое можно сказать и об японской модели — столь же бережное сохранение традиций и строгое следование канонам национального уклада. Однако обе нации демонстрируют (а японцы особенно) передовые позиции в научно-техническом прогрессе, то есть традиционализм не мешает; скорее у обеих наций он играет своего рода фильтрующую роль: берется все прогрессивное из любой сферы человеческих достижений (научно-технических, социальных, экономических и т. д.), но тщательно отслеживается их влияние на национальный культурный фон и особо — на возможность его серьезной деформации.

---

<sup>20</sup> Д. Дэниелс, Л. Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. М.: Дело Лтд, 1994.

В контексте конкретных национальных моделей поведения отметим сейчас самое главное: учет серьезнейшего влияния традиционализма для международного менеджера вовсе не сводится к постоянному опасению «не задеть традицию». Постановка здесь гораздо тоньше: оценить и спрогнозировать, насколько те или иные действия, новации, идеи будут либо поддержаны местной традицией, либо нейтральны по отношению к ней (а следовательно — вполне реализуемы), либо достаточно негативны (но и в этом случае: нельзя ли нечто новое подать так, чтобы исключить или существенно ослабить негативное влияние). Следует еще иметь в виду разумное отношение местного сообщества к необходимости определенного изменения традиционных моделей поведения, а это — общераспространенная точка зрения практически во всех странах, государственные режимы которых не находятся на крайних радикальных позициях политического, религиозного или социального характера. Иными словами, здесь мы приходим к *категории «восприимчивость к переменам»*.

### **Управление изменениями**

Вообще, на более глобальном уровне в контексте международного менеджмента особую роль играют различные стороны управления изменениями.

Весь социальный, экономический, технический и любой другой прогресс идет через перемены, и восприимчивость национальной культуры к ним — фундаментальная проблема международного

менеджмента. И если для западных моделей поведения хорошо срабатывает известная модель управления организационными изменениями Лэрри Грейднера<sup>21</sup>, то попытка приложить ее же к восточной культуре проблематична уже на первом шаге. Давление внешних обстоятельств (мощный стимул для носителя западной культуры) может не учитываться достаточно долго в условиях готовности людей довольствоваться малым и проявлять смирение и покорность обстоятельствам (а это — характерный признак многих восточных и смешанных культур).

---

<sup>21</sup>СМ.: М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.:Дело,1995.С.533.

Столь же важен и объективный взгляд на источник перемен: для уже упоминавшихся выше радикалов сам факт того, что перемены идут от ненавистных им политических или религиозных сообществ или стран, — вполне достаточный повод для их простого игнорирования. Неординарны и ситуации, и решения уже в процессе преодоления сопротивления переменам: западный подход делает упор на информационную открытость и вовлечение работника в принятие решений, но в иных культурах это может восприниматься персоналом как свидетельство слабости руководства и неумения руководить людьми, не говоря уже об отсутствии такого качества, как решительность в проведении политики перемен (см. выше).

Если западная культура стоит на точке зрения «Перемены хороши лишь постольку, поскольку они поняты и приняты исполнителями», то в других культурах это может формулироваться как «Перемены полезны постольку, поскольку в этом убежден начальник» (и не дело подчиненных обсуждать эти вопросы — нужно просто выполнять приказы). Но, например, та же культура японского менеджмента предлагает интенсивный обмен информацией как на одном уровне управленческой иерархии, так и между уровнями для выработки не только более ответственных решений, но, по возможности, и всех решений вообще. И здесь мы сталкиваемся со своего рода промежуточной формой, даваемой национальной моделью менеджмента и как бы примиряющей обе крайние позиции, отмеченные выше.

Вообще, такая богатая управленческо-культурная палитра — характерный признак развитого международного менеджмента (выше мы говорили о феномене экстрагирования лучшего из национальных моделей). Естественно, что на все это жестко накладывается ситуационная специфика, которую постоянно учитывает международный менеджер. Действительно, как справедливо отмечает Гай Бенвенисте<sup>22</sup>, интенсивный обмен информацией в интересах выработки оптимальных решений хорош и полезен в дружественно настроенных структурах, но в условиях подразделения или даже целой организации, раздираемых внутренними конфликтами, имеет место как раз обратный эффект. Соответственно культурная специфика достаточно сложно взаимодействует с ситуационной.

---

<sup>22</sup>Г.Бенвенисте. Овладевайте политикой планирования. М.: Прогресс, Юниверс,1997.С.533.

### **Управление эффективностью деятельности**

Не нужны длительные доказательства того неопровержимого факта, что успех, достижение и рациональная оценка деятельности работника играют при управлении эффективностью деятельности организации первостепенную роль для любой страны Европы или Северной Америки. Но если обратиться к регионам Ближнего и Среднего Востока, к Индии, Китаю или даже Японии, то картина становится существенно иной, поскольку роль *личного достижения* и *личного успеха* как мощных мотиваторов эффективной работы здесь несравненно меньше. Мы в данном случае не рассматриваем вопрос более глубоко: если, например, говорить об индийском культурном стереотипе, то там гораздо большую роль играет то, что можно определить как *внутреннее достижение*, или *самосовершенствование личности*; в японской культуре место личного достижения куда более скромно, нежели участие работника в достижении *успеха группы*. Ясно одно: если бы международный менеджер попытался одним и тем же инструментарием работать в разных культурных условиях, он в ряде случаев получил бы результаты, весьма далекие от эффективных.

## **ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: РЕЗЮМЕ**

### **Международный менеджмент и сравнительный менеджмент**

Закончим на этом обзорный экскурс в отдельные разделы менеджмента, локальную проблематику которых мы рассмотрели в контексте международного менеджмента, и сформулируем главный вывод этой части учебника:

**основные особенности международного менеджмента так или иначе лежат в сфере учета и использования в управлении национальными и мультинациональными коллективами всего того, что дает культура в самом широком значении этой категории.**

Это, в свою очередь, означает, что всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые несут в себе культурные константы, — абсолютное условие успешности международного менеджмента. Иными словами, все то, чем занимается сравнительный менеджмент, следует считать методологической базой международного менеджмента. В этом смысле любой человек, изучающий международный менеджмент, должен параллельно (и даже с известным опережением) овладевать основами сравнительного менеджмента, то есть быть в достаточной мере знакомым с методологией вопроса.

Такова в основных чертах характеристика категории «международный менеджмент» с точки зрения ее единственного принципиального отличия от национального менеджмента — необходимости существенного учета культурной составляющей.

### **Целевая ориентация международной фирмы**

Теперь обратимся ко второй части этой категории, то есть к тем ее структурным элементам, которые можно считать особенностями, но не принципиальными отличиями от национальной модели.

Целевая ориентация фирмы, решившей выходить в международный бизнес, как и отмечалось выше, сосредоточивается в трех основных направлениях:

- 1) поиск и освоение новых рынков;
- 2) поиск и использование эффективных ресурсов;
- 3) использование возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страновой и/или межстрановой правовой среды.

С другой стороны, есть своего рода переменные, которые опосредуют этот целевой список:

- уровень экономического развития отдельных стран;
- культурное сходство (различие) страны базирования и стран пребывания;
- природные особенности стран (включая минеральные ресурсы, водные, климатические и т. д.);
- характеристики страновой демографии (население, его размещение по территории, уровень урбанизации и т. д.).

Если же теперь в эту структуру включить некоторую «третью ось» формирования, то главной ее характеристикой будет отмеченная в конце первого раздела *глубина вовлечения* фирмы в международный бизнес (мы использовали также термин «уровень интернационализации»). В свою очередь, качество международного менеджмента по этой оси будет определяться тем, насколько полно он использует в интересах фирмы глобальные возможности всемирного бизнес-сервиса. И в этом смысле фирма, открывающая за рубежом торговые и даже производственные филиалы, может тяготеть к менее реальному международному менеджменту (чисто количественный структурный рост, полностью обеспечиваемый главными подразделениями фирмы в стране базирования) или к его постоянному качественному росту, когда фирменный бизнес по максимуму использует все возможности международной информационной сети, интернациональных финансовых рынков, транснационального движения рабочей силы и т. д. Сочетая все это с экстрагированием лучших страновых образцов управления и их адаптацией к специфике разных стран пребывания, международный менеджмент и превращается на наиболее развитой ступени своей эволюции в *систему управления знаниями*, для которой собираемая и анализируемая во всем мире информация становится главным стратегическим ресурсом, а адаптивность (культурная, правовая, экономическая, ситуационная, политическая и социальная) — главным стратегическим оружием.

### **Задачи международного менеджмента**

Теперь можно суммировать все сказанное выше, выделив в рамках главной целевой ориентации международного менеджмента те его задачи, которые в наибольшей мере несут в себе специфику данной экономической категории.

1. Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы.
2. Углубленный анализ и оценка культурного фона в каждой стране пребывания и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по функционированию и развитию фирмы как в данной стране, так и в целом.



3. Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции фирмы, с тем чтобы максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания.
4. Формирование и развитие мультинационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и кросс-национальных эффектов от их взаимодействия внутри фирмы.
5. Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного бизнес-сервиса, и прежде всего в сферах финансового, технологического и информационного обслуживания экономических операций.

Понятно, что уровень международной специфики в каждой из пяти выделенных задач существенно различен и, более того, значительно меняется даже внутри одной задачи в зависимости от конкретного вопроса, рассматриваемого в ее рамках. Как и отмечалось, эта специфика достигает максимума во второй задаче (учет культурного фона), но она относительно умеренна в сфере оценки и выбора организационных форм. А в рамках пятой задачи эта специфика очень жестко проявляется, например, в исключительно тонких вопросах валютного регулирования, но опять-таки более умеренна, например, в использовании форфейтинга (в конце концов, при всей сложности такого рода международных операций их естественная основа — вексельное обращение — достаточно хорошо отработана в национальных финансовых операциях). Данное замечание важно в контексте оживленной дискуссии, которая ведется вокруг того, насколько велика все же специфика международного менеджмента по сравнению с национальным: в конце концов, ответ на этот вопрос полностью зависит от комплексности решения самих этих задач и от того, какие проблемы фирме приходится решать внутри каждой из них. А это, как отмечалось выше, напрямую связано с уровнем интернационализации деятельности фирмы.

Завершая рассмотрение материала настоящей главы формированием того круга задач, который и составляет особое, специфическое содержание международного менеджмента, мы, по существу, определили в самых общих чертах содержание учебника: все его последующие главы так или иначе вписываются в те пять задач, которые сформулированы выше, и дают конкретные рекомендации и практический инструментарий для их решения. А естественным базисом такого рассмотрения является достаточно подробный анализ внешней среды международного бизнеса — этой теме посвящена следующая глава.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Что же реально выносит для своей практической работы международный менеджер, освоив материал данной главы? Ответ на этот вопрос может быть сведен к следующим основным тезисам:

1. Он должен понять специфику того, чем ему предстоит управлять, то есть собственно международного бизнеса и, отталкиваясь от этого, определять глубину вовлечения своей фирмы в международный бизнес, оптимальную для данного уровня развития фирмы.
2. Он получает возможность более профессионально рассмотреть возможности фирмы с точки зрения глобализации бизнеса, то есть стратегически определить, насколько, например, технологическая глобализация может помочь эффективному вхождению в международный бизнес.
3. Он должен стать убежденным и активным сторонником культурологического подхода, то есть глубокого изучения культурного фактора (фона) в интересах роста эффективности управления международным бизнесом.
4. Он получает исключительно важную возможность приобрести действительно профессиональный взгляд на соотношение глобального и локального оптимумов в деятельности международной фирмы.
5. Он может разумно и рационально использовать свою национальную модель менеджмента, адаптируя ее к особенностям международного бизнеса.
6. Наконец, он грамотно ставит те базовые задачи, которые должен системно решать международный менеджер в процессе работы.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность международного бизнеса: каковы базовые черты этой экономической категории?

2. Каковы основные элементы, структуры Робинсона?
3. Национальная и мультинациональная модели бизнеса: в чем их сходство и различия?
4. В чем состоят характерные черты глобализации бизнеса?
5. В чем заключаются родовые черты международного бизнеса как экономической категории?
6. Каковы сущность и структура международного менеджмента?
7. Каково соотношение страновой (национальной) и международной моделей менеджмента?
8. Каковы основные функциональные задачи международного менеджмента?

## **ГЛАВА 2**

### **ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: ПРАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ИНТЕРЕСАХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Внешняя среда, в которой оперирует фирма, принципиально важна для любого бизнеса вне зависимости от его направленности и масштабов. Но для международного бизнеса она имеет совершенно особое значение: если в собственной стране все «более или менее знакомо», то, выходя на международный рынок, фирма попадает зачастую не только в незнакомую экономическую, политическую, социальную и культурную среду, но — что не менее важно — и в обстановку, когда далеко не очевидны возможности и источники ее изучения и адекватной оценки. Именно поэтому вопросы методики подхода (что именно изучается во внешней среде, как изучается, что следует из этого изучения, как должна строиться оценка возможностей и опасностей внешней среды) приобретают первостепенную роль и обсуждаются весьма подробно практически в каждой серьезной работе по международному бизнесу и международному менеджменту. При этом, естественно, сохраняется генетическая общность подхода (см. гл. 1), то есть в силе остаются те приемы и методы, которыми изучается страновая внешняя среда, однако они существенно дополняются и модифицируются применительно к особенностям международного бизнеса.

В структуре учебника достаточно естественно размещение данной главы сразу вслед за базовым обсуждением сущности и содержания международного бизнеса и международного менеджмента. Действительно, коль скоро эти вопросы выяснены, то сразу же необходимо понять и исследовать среду, в которой бизнес фирмы оперирует и исходя из состояния и тенденций развития которой менеджмент вырабатывает и принимает свои решения, а затем их реализует. И, соответственно, только после рассмотрения внешней среды международного бизнеса должны идти все остальные главы, каждая из которых так или иначе связана с выработкой и реализацией решений в самых разных сферах работы международного менеджера: выборе организационных форм, инвестиционной стратегии, управлении персоналом и т. д. Логика такой структуры, что называется, самоочевидна.

В заключение — о своеобразном парадоксе рассмотрения. Говоря о международном бизнесе в целом, мы, по существу, во многом говорим и о его внешней среде, поскольку определяющую часть этой среды и составляют фирмы, оперирующие на тех же или смежных рынках и, собственно, формирующие эту среду.

#### **2.1. ВОЗМОЖНОСТИ ВЫХОДА РОССИЙСКОЙ ФИРМЫ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК И РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА**

##### **ВНЕШНЯЯ СРЕДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФИРМЫ**

###### **Структура анализа внешней среды**

Комплексный анализ и оценка внешней среды, в которой будет действовать и развиваться международный бизнес фирмы, — важнейший момент подготовки всех стратегических и многих тактических решений международного менеджера. Здесь есть единодушное согласие как бизнесменов-

практиков, так и теоретиков международного бизнеса, менеджмента и маркетинга.<sup>1</sup> Столь же едины мнения о том, что *базовыми составляющими* такого анализа должны быть следующие элементы:

- анализ экономической внешней среды;
- анализ политической внешней среды;
- анализ правовой внешней среды;
- анализ культурной внешней среды.

---

<sup>1</sup>S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986. p.636 . Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба . Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции .Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. 784 с.; М. Портер . Международная конкуренция .М.: Международные отношения, 1993. 896с.

Иногда, в более специфических случаях, отдельно рассматривают и другие элементы (социальная составляющая внешней среды, природно-климатические условия и т. д.), но четыре составляющие, указанные выше, так или иначе остаются основой.

Все авторы, исследующие этот вопрос, предлагают свои модели анализа указанных элементов. Как правило, — это перечни проблем или вопросов, на которые следует обратить внимание, анализируя ту или иную составляющую. Они могут быть более укрупненными (как у Дэниелса и Радебы<sup>2</sup>) или существенно более детализированными (как у Ф. Катеора<sup>3</sup>), но в целом их структуры достаточно схожи. И, что имеет принципиально важное значение для нашей книги, — все они жестко ориентированы на практику развитых рыночных экономик с их отличной информационной системой, значительными финансовыми возможностями, опытными в международном бизнесе кадрами и, в общем, некритичными по времени задачами менеджмента, более или менее спокойно анализирующего возможности своей фирмы при выходе на внешний рынок. К этому нужно добавить и все многообразие пакета международных бизнес-услуг, который рассматривался в главе 1.

---

<sup>2</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба . Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции .Пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994.

<sup>3</sup> S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

Иными словами, зарубежный международный менеджер может себе позволить *широкий, функциональный анализ* разных составляющих внешней среды, в котором очень многое делается просто, что называется, для развития кругозора руководителя, ряд моментов анализируется «на всякий случай», а другие — просто потому, что «так рекомендуется авторитетами». Против такой практики в нормальных условиях нормального рынка трудно что-либо возразить: действительно, менеджер, а особенно — международный, тем увереннее себя чувствует, чем больше у него разной информации. И, наверное, когда-нибудь в России условия будут такими же и этот подход заработает и у нас. К сожалению, сегодня это далеко не так.

### **Особенности анализа внешней среды в российских условиях**

Коренные отличия российского бизнеса в рассматриваемом контексте очевидны: это и наша крайняя бедность, и катастрофическая нехватка серьезной и надежной бизнес-информации, значительные трудности в простых деловых контактах с зарубежными партнерами (от языковых до культурных), необразованность наших, в общем-то толковых и неглупых, бизнесменов и менеджеров и многое другое. А самое важное — *критичность по времени* задач выхода российской фирмы на внешний рынок, причем зачастую в условиях полной враждебности зарубежной среды и равнодушия (это еще не худший вариант!) собственных властей.

Все это заставляет сам вопрос о содержании моделей анализа внешней среды, хоть как-то пригодных для российского бизнеса сегодня, ставить принципиально иначе. А именно: не «*это может быть полезным*», а «*это абсолютно необходимое*»; не «*это дает широкое направление поиска*», а «*это ведет к решению кратчайшим путем*». Иными словами, сегодня нужна некая компактная аналитическая структура, которая с учетом ограниченных возможностей современного российского бизнеса и менеджмента позволила бы осветить во внешней среде той страны, в которую мы стремимся войти, самое насущное, самое необходимое для того, чтобы, с одной стороны, максимально реализовать российский потенциал работы на внешнем рынке, а с другой — эффективно исполнить те ролевые функции, которые соединяют возможности страны и конкретной фирмы через разумные стратегические решения.

Таким образом, мы приходим к необходимости для начала вычленить *элементы внешнеэкономического потенциала России применительно к конкретной фирме, а также ролевые функции международного менеджера, связанные со стратегическими решениями*, и только после этого строить модели анализа внешней среды. Этому и посвящены последующие разделы главы, но сначала — одно необходимое замечание.

Предлагаемый подход, естественно, сужает рамки будущей модели и упрощает ее и, следовательно, может обеднить (иногда — существенно) собственно анализ внешней среды. Отсюда возникает естественный вопрос: а не получатся ли в этом случае и «более бедные» решения, а что еще хуже — не будет ли упущено некое широкое стратегическое направление, исключительно перспективное для фирмы в будущем?

Безусловно, такая опасность принципиально существует. Но, во-первых, для подавляющего большинства российских фирм, еще только делающих (или даже собирающихся делать) первые шаги на внешнем рынке, вероятные упущенные стратегические альтернативы, по определению, абсолютно неактуальны: не те масштабы, не те финансовые возможности, не тот опыт; обо всем этом, в случае успеха первых шагов, нужно будет думать, в лучшем случае, через несколько лет. Но есть и другое, скажем так, более личностное обстоятельство.

Глобальные модели анализа внешней среды могут просто-напросто запутать не очень опытных в такого рода аналитике и, как отмечалось, не очень еще образованных в международном бизнесе российских менеджеров. Тогда вместо поиска широких стратегических альтернатив будет серьезное разочарование в подходе вообще, а что особенно опасно — в собственных силах в частности. Этого нельзя допустить хотя бы ради будущих широких и интересных достижений частных российских фирм на международном рынке. Поэтому есть смысл упростить и сузить рамки подхода в интересах его реализуемости и получения практически значимых результатов.

## **РОССИЙСКИЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ В КОНТЕКСТЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ФИРМЫ**

Если не говорить о сырьевых отраслях нашей промышленности (а это — особая с точки зрения внешнеэкономической деятельности сфера), то в целом в российской экономике можно выделить примерно 6-7 достаточно реальных возможностей вхождения практически любой частной фирмы в международный бизнес. Одни из них достались в наследство от Советского Союза, другие выкристаллизовались уже в пореформенном периоде. Использование некоторых из этих путей требует серьезного уровня технологического развития, в то время как другие требуют просто предприимчивости и расторопности соответствующих бизнесменов и менеджеров. Наконец, ряд этих возможностей относится к «финансоемким», другие же допускают и активность фирм с относительно скромными финансовыми ресурсами. И, что особенно важно отметить, эти возможности касаются практически всех обрабатывающих отраслей.

Приведенный ниже перечень не претендует на некую систематизацию, это скорее то, что принято называть *маркетинговой смесью*: анализируя его, фирма ищет самые разные рыночные возможности и при удачном исходе комплексно их использует.

### **1. Возврат старых рынков**

На сегодняшний день, по самым скромным оценкам, страны СНГ потеряли более половины рынков бывшего СССР и основная их часть, естественно, приходится на российского предпринимателя. Для серьезной техники, рассчитанной на многолетнее использование, времени прошло еще не так много. У рынков есть своя «память», и в соответствующих странах (а их — десятки) работают люди, знакомые с этой техникой и работавшие с нашими специалистами. Одним словом, здесь есть определенная ниша, в которой можно успешно работать. Не следует переоценивать ее значение: свято место пусто не бывает, и опустевший рынок заполняется мгновенно, то есть в большинстве случаев его придется отвоевывать заново. Но шансы, безусловно, есть, особенно с учетом привлекательности многих видов советской техники в развивающихся странах. Ее главное достоинство — *надежная простота* — все еще в цене. Сформулируем основные вопросы, которые могут практически заинтересовать фирму, решившую искать в этом направлении:

- 1.1. Какие виды экспортировавшейся ранее техники (из России и стран СНГ) технологически близки производственным и конструкторско-технологическим возможностям фирмы?

- 1.2. Кто именно производил эту технику и каково положение этих предприятий сейчас (прежде всего — в части производства техники)?
- 1.3. Какие страны (а внутри них — фирмы) импортировали основную часть этой техники (структура закупок)?
- 1.4. Работает ли эта техника до настоящего времени? Есть ли потенциал ее:
  - реновации;
  - модернизации;
  - обновления по запасным частям?
- 1.5. Если появились конкурирующие изделия, то какова сравнительная конкурентоспособность наших и иностранных изделий? Остаются ли ниши для нашей техники?
- 1.6. Каковы ориентировочные емкости рынков (сегментов рынков) по п. 1.4 с учетом выводов по п. 1.5?

Получив более или менее надежную информацию по приведенным вопросам, международный менеджер может осуществить сокращенный политический и правовой анализ (точнее — организовать его) и в случае успешных результатов переходить к заключительному этапу анализа и оценки внешней среды — к углубленной проработке культурного фона. Алгоритмы этих анализов представлены в последующих разделах настоящей главы. Поскольку работа по каждому из приведенных далее направлений заканчивается этими *стандартными процедурами*, мы дальше будем употреблять термин «переход к стандартным процедурам».

## 2. Оценка технологии

Имеется в виду использование возможностей работы с передовыми технологиями, разработанными в России (бывшем СССР) и имеющими: практически опробованные результаты испытаний, подтвержденные результаты испытаний, подтвержденный интерес со стороны зарубежных производителей и т. д. Иными словами, международный менеджер начинает серьезный анализ внешней среды, только имея на руках солидные доказательства реализуемости и коммерческой ценности новой технологии (без этого фирма может потратить годы на такого рода доказательства).

- 2.1. Оценка оригинальности и защищенности технологии.
- 2.2. Оценка зарубежных аналогов и разработка карты сравнительной конкурентоспособности.
- 2.3. Укрупненная оценка «сопутствующего набора» (оборудования и услуг, которые потребуются для эффективного внедрения технологии).
- 2.4. Оценка и формирование перечня вероятных заинтересованных фирм.
- 2.5. Приближенная оценка финансовых ориентиров возможных сделок в вариантах:
  - окончательной продажи технологии;
  - продажи с получением права участия;
  - привлечения иностранного партнера для самостоятельного освоения технологии (с последующим экспортом). Заметим, что в проработке этого пункта может рассматриваться значительно большее число вариантов, чем представленное выше (например, продажа лицензии с обязательством совместного сбыта в России и в третьих странах). Естественно, что проработка финансовых ориентиров предполагает и решение вопросов по формам оплаты (например, продукцией).
- 2.6. Подготовка предложений, ориентированных на заинтересованные фирмы и проведение переговоров.

Изучая это направление, фирма переходит к стандартным процедурам только в вариантах совместного производства и/или последующего импорта (либо оплаты) готовой продукции. В случаях окончательной продажи технологии этот анализ, как правило, не требуется (иной вопрос — получение необходимых документов, разрешений и т. п. внутри России). Дополним этот материал несколькими важными замечаниями.

Второе направление может быть особенно интересным при работе с российским военно-промышленным комплексом (ВПК), поскольку там есть технологии так называемого двойного назначения: их можно использовать и в мирных целях. Этот потенциал сегодня в России очень велик, и если удастся преодолеть барьеры бюрократии и секретности (естественно, на строго законных основаниях), то усилия энергичной фирмы могут многократно окупиться.

Но не только наш ВПК привлекателен в этом плане. Есть ряд вполне мирных отраслей, где российская технология исторически занимает очень уважаемое место: энергетическое оборудование, специальные грузовики, дорожно-строительная и кузнечно-прессовая техника, горно-шахтное оборудование, техника и оборудование для геологоразведки, нефтедобычи, металлургии, транспортировки нефти и газа, некоторые направления судостроения (в частности — подводные аппараты) и другие. Здесь активность наших фирм будет естественно подкрепляться *отраслевым технологическим авторитетом страны*, а дела могут пойти гораздо эффективнее.

### 3. Соразмерный экспорт

Этим термином мы обозначаем возможность для многих российских фирм экспортировать различного рода товары, которые в зарубежных странах (прежде всего — в развитых) вполне могут конкурировать с менее качественными и более дешевыми товарами азиатских, латиноамериканских и африканских производителей. Уже сегодня отличные образцы такой успешной конкуренции дает российская легкая (прежде всего — швейная) промышленность, резинотехнические предприятия и ряд других. Но, по существу, мы стоим только в начале этого международного направления, которое будет играть «локомотивную» роль для вывода всей промышленности России на качественно новый уровень. Остановимся на этом подробнее.

Теоретические положения М. Портера<sup>4</sup> показывают, а практика всех стран однозначно подтверждает, что реальное развитие конкурентоспособных производств в обрабатывающей промышленности страны начинается лишь тогда, когда их продукция реально входит в международную конкурентную борьбу, но — на *посильном, соразмерном* для себя уровне. Российские изделия уже сегодня вполне могут конкурировать с рядом китайских, малайзийских, бразильских, египетских, турецких и других товаров из менее развитых стран на рынках любых государств, а что особенно важно — европейских стран, США, Канады, Австралии. На этих рынках наши фирмы, естественно, обслуживают более бедные слои населения и, соответственно, рассчитывают на меньший доход, но, во-первых, это — стабильные и хорошо структурированные рынки, во-вторых, именно здесь наш производитель только и может получить совершенно бесценный опыт современной договорной работы, дистрибьюции, продвижения, сервиса и т. д. А главное — это будет первой и необходимой ступенью дальнейшего качественного роста. Ведь именно этим путем шли нынешние «чемпионы» — японцы (вспомним первый выход на американский рынок корпорации *Toyota*), а затем их опыт успешно повторили страны всех четырех волн развития Юго-Восточной Азии, латиноамериканцы, турки и другие.

---

<sup>4</sup> М. Портер . Международная конкуренция .М.: Международные отношения, 1993. 896с.

Отметим теперь главные вопросы, которые решает международный менеджер, используя эту возможность:

- 3.1. Оценка собственной технологии и выделение товарного ряда, пригодного для *соразмерного экспорта*.
- 3.2. Формирование *набора конкурентов* (здесь охватываются товары на более доступных для российской фирмы рынках) и оценка сравнительной конкурентоспособности.
- 3.3. Предварительная оценка возможных каналов дистрибьюции и основных условий работы с ними (поставки, участие в продвижении, сервис).
- 3.4. Ориентировочная оценка емкости рынков (сегментов рынков) и прогноз вероятной доли будущего контроля.
- 3.5. Формирование финансовых, организационных и технологических целей проникновения на те или иные рынки. Далее — переход к стандартным процедурам.

### 4. Встраивание в технологические цепочки зарубежных производителей

Вообще говоря, это направление — своего рода аналог соразмерного экспорта, но в существенно более интересной для российского производителя форме.

Речь идет о том, что российский производитель находит для себя некоего зарубежного производителя (желательно, конечно, из развитой страны), которому он обоснованно предлагает поставку определенных деталей, узлов, комплектующих, пригодных для производимого зарубежным партнером конечного изделия. Поскольку кооперация — одна из наиболее развитых и перспективных сфер производственного сотрудничества в мире, то потенциально всегда есть возможности подобного встраивания.

Особо же привлекают следующие обстоятельства. Производство той или иной локальной детали требует лишь ограниченного технического потенциала (напомним, что поставщиками комплектующих для крупных японских, американских и европейских фирм выступают сотни и тысячи мелких и мельчайших производителей в разных странах). Но в то же время российскому производителю не нужно думать о самой болезненной для наших фирм проблеме — маркетинге на зарубежном рынке конечной продукции — все это делается заказчиком. К тому же возникают исключительно интересные возможности дальнейшего развития, своего рода *экспансия* в технологической цепочке: начав с поставок относительно простых изделий и комплектующих, российский производитель далее наращивает свой потенциал и предлагает западному партнеру свое более широкое участие в конечном продукте. Поскольку же к этому времени российская фирма уже обладает определенным авторитетом и показала себя с хорошей стороны, то рациональные решения зарубежного партнера (при прочих равных условиях) очевидны.

Теоретически *концепция встраивания* подробно обоснована в работах Н. С. Отварухиной, из которых и заимствован приведенный ниже пример.

Комсомольский-на-Амуре судостроительный завод (КСЗ) до экономической реформы был ведущим дальневосточным предприятием атомного подводного судостроения с соответствующим уровнем технологии. Как и многие его коллеги по ВПК, завод после реформы потерял своих основных заказчиков. Но в отличие от многих других руководителей этой отрасли управленцы предприятия активно искали возможности приложения своего технологического потенциала. В этих поисках они вышли на известный проект добычи нефти на шельфе Сахалина, финансируемый пулом американских и японских крупнейших фирм. Центральная часть проекта — исключительно сложные в технологическом отношении буровые платформы. Но у них есть и относительно простой элемент — основание платформы (цельносварная металлическая конструкция). Руководство КСЗ предложило фирме *Sakhalin Engine* (головному исполнителю проекта) свои услуги по изготовлению этих платформ; поскольку, с одной стороны, россияне были явно конкурентоспособны по цене, а с другой — обладали опытом работы в высокотехнологической сфере, то заказ они выиграли. Но, по-видимому, самое главное здесь именно в экспансии в цепочке: руководители КСЗ уже нацелились в перспективе на производство и платформы в целом. К тому есть серьезные основания: действительно, как бы ни была сложна современная буровая платформа (а в ней реализованы новейшие достижения электроники, гидравлики, металлургии и т. д.), она вряд ли сравнится в этом отношении с атомной подводной лодкой.

Этот пример интересен еще и тем, что для начала заводу пришлось смириться с несколько униженной для себя ролью изготовителя простейших элементов — и это ждет все наши предприятия (прежде всего ВПК) на первых порах. Никакого иного пути встраивания в серьезную современную технологию просто не существует. И еще один интересный момент: поскольку сталь, предлагаемая для основания платформы российскими металлургами, не устраивала заказчика, соответствующие поставки на КСЗ осуществляли японские фирмы, и уже на этом этапе встраивания предприятие приобрело очень важный опыт использования возможностей мирового рынка. Более того, КСЗ начал работу с дальневосточными металлургами по освоению металла необходимого качества, и это — лучшее подтверждение тезиса о «локомотивной» роли подхода в переводе промышленности России на качественно новый уровень.

К основным аналитическим вопросам *встраивания* относятся следующие:

- 4.1. Ревизия технологии фирмы и выделение возможных технических *направлений встраивания*.
- 4.2. Обзор зарубежных технологий в родственных (смежных) отраслях и выделение *объектов встраивания*.
- 4.3. Научно-техническая и конструкторско-технологическая оценка *элементов объектов встраивания* с целью поиска деталей, узлов и комплектующих изделий, которые могли бы быть предложены зарубежным партнерам (включая оценку конкурентоспособности).
- 4.4. Проведение предварительных переговоров с потенциальными партнерами и окончательное формирование *перечня встраивания*.
- 4.5. Техничко-экономическая *оценка перечня встраивания* и подготовка проектов предложений зарубежным партнерам.

Далее — переход к стандартным процедурам.

## 5. Использование национальных преимуществ на уровне фирмы

Этот метод можно использовать в основном как вспомогательный к п. 1-4, но возможны случаи и его самостоятельного применения.

Перечислим те национальные преимущества, которые сами по себе имеют ту или иную ценность в глазах зарубежного партнера и, соответственно, могут быть использованы для выхода фирмы на международный рынок:

- высококвалифицированная и относительно недорогая рабочая сила (естественно, речь идет только о работниках, лишенных серьезных личностных недостатков, — в противном случае, с точки зрения зарубежного партнера, вообще бессмысленно говорить о преимуществах этой рабочей силы);
- достаточно высокий уровень исследований и разработок в ряде отраслей;
- опыт работы персонала в странах Азии, Африки и Латинской Америки еще в советский период;
- основные фонды, приобретенные предприятиями на излете периода перестройки и позволяющие производить продукцию вполне приличного (хотя и не мирового) качества, пригодную для экспорта.

На последнем моменте целесообразно остановиться подробнее. Около трех лет назад с легкой руки аналитиков ведущего российского экономического журнала «Эксперт» в оборот было введено обозначение «+15%»; оно обозначало как раз технику, о которой шла речь выше, в том смысле, что ей не хватает 15% современной технологии (как правило, финишные, отделочные и иные того же рода операции), чтобы выпускать продукцию вполне приемлемого (не только по меркам развивающихся, но даже и европейских стран) качества. Серьезные зарубежные партнеры, готовые вложить деньги в эти «15%» с учетом, естественно, других российских преимуществ, как правило, находятся. Более того, они же сами и занимаются затем продвижением нашей продукции на зарубежные рынки. Примеров такого рода много, а мы здесь отметим лишь блестящий успех Московского шинного завода, чьи изделия продаются ныне в Западной Европе под известной маркой «Inter-continental», принадлежащей немецкой фирме резинотехнических изделий.

Исходя из соответствующего практического опыта, можно рекомендовать проведение следующих работ:

- 5.1. Анализ и оценка кадрового потенциала предприятия и выделение в нем *элементов международного характера* (вызывающих потенциальный интерес зарубежного партнера).
- 5.2. Анализ и оценка уровня НИОКР, выделение в нем *конкурентоспособных элементов*.
- 5.3. Анализ и оценка действующих технологий с точки зрения концепции «15%».
- 5.4. Обзорная оценка зарубежных фирм, которые потенциально могут проявить интерес к национальным преимуществам в рамках нашей фирмы, и выделение наиболее перспективных из них.
- 5.5. Приближенное технико-экономическое обоснование самых важных предложений и предварительные переговоры с вероятными партнерами.

Далее — переход к стандартным процедурам.

## **6. Использование возможностей углубленной переработки сырья и материалов с существенным увеличением добавленной стоимости**

Здесь можно привести примеры из нефтепереработки, разных подотраслей химической промышленности, металлургии и т. д. Этот вопрос хорошо освещен в экономической литературе, и нет надобности останавливаться на нем подробнее в рамках учебника. Что же касается вопросов, на которые в этих случаях обращает внимание международный менеджер, то они лежат в обычных рамках маркетингового анализа (с учетом, естественно, экономических характеристик продукции углубленной переработки).

## **7. Вхождение в международный бизнес за счет использования государственных и региональных возможностей**

Имеется в виду постоянное слежение фирмы за межгосударственной, государственной и региональной активностью в части международного экономического сотрудничества (соглашения, программы, установление квот, предоставление льгот и преимуществ и т. д.). Эти возможности столь широки и многообразны, что было бы нереальным пытаться систематизировать их в рамках настоящей главы — тем более, что существо целевой ориентации фирмы везде практически одинаково; отслеживать такого



рода информацию на государственном и региональном уровнях, анализировать ее и вычленять все то, что может стать объектом усилий фирмы по вхождению в международный рынок.

Отметим только одно важное обстоятельство: используя эту возможность, международный менеджер должен проявлять определенную стратегическую смелость: огромный зарубежный опыт (и даже небольшой — пока — российский) убедительно подтверждает тот факт, что фирме вовсе не обязательно быть текстильной, чтобы эффективно использовать возможности пересмотра экспортных квот на текстиль из России, и совсем не требуется многолетнее знакомство с химической технологией, чтобы хорошо заработать на решениях некоего правительства об отказе от применения к российским фирмам повышенных экологических требований. Для всего этого достаточно проявить стратегическую смелость и вступить в контакты с соответствующими российскими и/или зарубежными фирмами, создать необходимые альянсы, вложить средства в соответствующие технологии и т. д. Все эти вопросы рассматриваются в учебнике далее.

### Заключительные замечания

Одно замечание относится к приведенной выше структуре: еще раз повторим, что **наиболее интересные результаты получит та российская фирма, которая поставит своей целью комплексное использование нескольких направлений** (чисто структурный пример: фирма находит *возможности встраивания*, подкрепляет их *национальными преимуществами* и применяет ко всему этому некое *межправительственное соглашение* — вот это будет своего рода высший пилотаж работы международного менеджера).

Второе касается непосредственно анализа внешней среды: даже из сжатого рассмотрения очевидно, что **переход к стандартным процедурам** (то есть более подробному анализу экономической, политической, правовой и культурной внешней среды) **имеет смысл лишь постольку, поскольку международный менеджер уверен, что риск проделать этот громоздкий анализ впустую сравнительно невелик**, а для этого необходима определенная работа по предварительному анализу, частично описанная выше.

## РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Вторая часть излагаемого подхода предполагает структурирование ролевых функций международного менеджера, поскольку их выполнение в значительной мере зависит от того, насколько хорошо менеджер знает и понимает базовые элементы внешней среды и те проблемы, с которыми сопряжена в ней работа его фирмы. Такого рода структура представлена ниже, и в ней выделено семь основных ролей *международного менеджера*.

### 1. Международный менеджер как организатор стратегического поиска возможностей фирмы на внешнем рынке

В предшествующем разделе мы подробно рассмотрели специфику такого рода поиска для российской фирмы в современных условиях и отметили, что здесь необходим этап предварительного анализа потенциальных возможностей. В большинстве случаев он проводится еще в рамках более подробного анализа внешней среды, с тем чтобы сделать его максимально полезным впоследствии. На этом этапе организующая роль международного менеджера предполагает решение трех ключевых проблем:

- выделение совместно с командой ключевых направлений поиска (здесь весьма полезны метод мозгового штурма и техника экспертных опросов типа «Делфи», но в более простых вариантах);
- организация усилий служб и внешних консультантов на проведение предварительного анализа;
- окончательный выбор перспективных возможностей (с особым упором на контроль результатов анализа и ведущую роль международного менеджера во всех предварительных переговорах с вероятными партнерами).

### 2. Международный менеджер как стратегический мотиватор

Здесь предполагается особая роль международного менеджера в окончательном определении тех стратегических мотивов, которыми будет руководствоваться фирма, выбирая те или иные направления и возможности выхода на международный рынок. Поясним сказанное примером с судостроительным заводом, приведенным выше.

Вообще говоря, встраиваясь в цепочку, КСЗ преследовал для начала мотив выживания — естественный в его тогдашнем положении. Далее мог быть выдвинут стратегический мотив закрепления на уже освоенном рынке. Еще более заманчиво выглядел перспективный мотив освоения всей технологии изготовления платформы. Но и он мог быть перекрыт мотивом выхода в смежные технологические области. Заметим, что в зависимости от соответствующей постановки менялись как стратегические цели фирмы, так и широта и глубина необходимого анализа внешней среды.

### **3. Международный менеджер как культурный аналитик**

Эту роль в отличие от маркетинговых, экономических или юридических задач никто, кроме самого менеджера, выполнить не может: именно он должен видеть и понимать особенности страновой (национальной) культуры, на которые может опереться фирма, именно он должен просмотреть все проблемы коммуникаций для обеспечения эффективности менеджмента (см. раздел 2.3) и, наконец, только он может контактировать с топ-менеджерами зарубежных фирм с учетом их национальных стереотипов (см. там же). По всем этим причинам культурный анализ — основа работы менеджера с внешней средой.

### **4. Международный менеджер как эффективный организатор и руководитель интернационального коллектива**

Поскольку этой теме посвящены другие разделы учебника, то здесь мы сделаем только одно замечание. Внешне кажется, что эта роль, как и предыдущая, требует лишь знаний в области культуры, но при более внимательном анализе становится ясным, что в значительной мере здесь необходимо привлечение и экономических, и политических, и юридических знаний, то есть оставшихся трех элементов внешней среды.

### **5. Международный менеджер как дипломат**

Эта его роль реально подразумевает не просто комплексное знание внешней среды (во всех четырех элементах), но и значительный, именно дипломатический талант, который практически необходим везде: от грамотных, тонко проводимых переговоров до решения зачастую очень непростых проблем взаимоотношений с властями в стране пребывания.

### **6. Международный менеджер как общественный деятель**

В этой, на первый взгляд, несколько странной для менеджера роли международный менеджер выступает достаточно часто, поскольку он представляет за рубежом не только свою фирму, но и в известных обстоятельствах свою страну и свой народ. Участие в общественной жизни страны пребывания — непереносимое условие эффективности и стабильности бизнеса за рубежом, хотя понятно, что масштабы этого участия существенно разнятся в зависимости от масштабов самого бизнеса. Здесь на первый план, естественно, выступают политическая и социальная составляющие внешней среды, но заметную роль играет и культурная составляющая.

### **7. Международный менеджер как «стратегический оптимизатор» международного бизнеса**

В этой особой роли международный менеджер выходит за рамки данной страны пребывания, заботясь об оптимальности бизнеса фирмы в целом. И здесь (см. гл. 1 — о локальном и глобальном оптимуме) его зачастую ждут крайне непростые решения, в которых особого учета и тонкой, с многочисленными нюансами, оценки требуют политические и экономические аспекты внешней среды.

### **Специфика культурной составляющей**

Таким образом, мы видим, что все семь ролей международного менеджера требуют комплексного знания внешней среды, но есть существенная разница: **если экономические, правовые и политические оценки могут готовить для международного менеджера соответствующие службы фирмы, то в культурном фоне он должен достаточно глубоко разбираться лично** (отсюда вытекает логика дальнейшего построения главы: в разделе 2.2 дается сжатая проблематика экономической, политической и правовой составляющих внешней среды, а в разделе 2.3 достаточно подробно рассматриваются три ключевых вопроса изучения культурного фона).

## **2.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ, ПРАВОВОЙ И ПОЛИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. СТРАНОВЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ**

Еще раз отметим два важных вывода, которые следуют из материала предыдущего раздела: во-первых, международному менеджеру российской фирмы совершенно необходим предварительный анализ, который и формирует у него представления о необходимой широте анализа внешней среды, во-вторых, в подавляющем большинстве случаев этот анализ должен быть минимально необходимым и жестко ориентированным на нужды принятия стратегических решений в первую очередь. Эти два момента позволяют формировать обоснованные представления о глубине и широте соответствующих моделей, структура которых приведена ниже.

### **СТРУКТУРА ОСНОВНЫХ ДАННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, НЕОБХОДИМЫХ МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖЕРУ**

1. Место, занимаемое страной по показателям: ВВП (ВВП), темпы экономического роста, темпы роста инвестиций, внешнеторговый оборот, импорт товаров и услуг (то же — в удельных показателях).
  2. Население страны в целом и регионов проникновения в отдельности; половозрастная структура населения в динамике.
  3. Структура общества и удельный вес отдельных социальных слоев с характеристиками их душевого и семейного дохода; динамика этих показателей.
  4. Ресурсы основных видов, интересующих фирму, с ранжировкой по:
    - наличию в стране и регионах;
    - стоимостной оценке;
    - уровню дефицитности.
- Особая справка — о возможности получения этих ресурсов в сопредельных странах.
5. Основные характеристики возможностей связи (число телефонов на тысячу жителей; разновидности и эффективность работы почты; основные характеристики компьютерно-сетевых услуг).
  6. Интересующие фирму характеристики транспортных коммуникаций (в контексте «как можно привезти?», «как можно вывезти?»).
  7. Уровни оплаты труда в интересующих фирму сферах бизнеса (в разрезе основных категорий наемных работников); принятые в стране формы оплаты труда.
  8. Общая оценка развитости и возможностей:
    - отраслей — вероятных конкурентов;
    - отраслей — вероятных поставщиков;
    - отраслей — вероятных потребителей.
  9. Основные элементы валютного регулирования в стране.
  10. Основные элементы торговых и экспортно-импортных ограничений в стране.
  11. Развитость научно-технической и консультационной деятельности в стране (направления, фирмы, возможности привлечения).
  12. Уровень основных экономических проблем в стране (инфляция, безработица, региональные или отраслевые депрессивные явления, бедность и т. д.).

### **ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

#### **Международное публичное и международное частное право**

Одним из важнейших факторов, оказывающих постоянное влияние на формирование и развитие международного менеджмента, является международное право. При этом если речь идет об отношениях между государствами, то эта область правовых знаний относится к *международному публичному праву* (или общему международному праву).

Вопросы правовых отношений между отдельными организациями или гражданами, которые возникают в международной жизни, относятся к *международному частному праву*.

Классическое разграничение международного публичного и частного права было сформулировано еще во времена Древнего Рима Ульпианом: «Публичное право есть то, которое относится к положению Римского государства; частное — которое относится к пользе отдельных, лиц».

Международное публичное право рассматривается как самостоятельная правовая система, в то время как международное частное право, согласно господствующей концепции<sup>5</sup>, является частью внутренней правовой системы каждого государства. Таким образом, нормы международного публичного и международного частного права служат общей цели создания правовых условий международного сотрудничества в различных областях. Предметом регулирования в международном частном праве являются международные гражданские отношения, которые включают экономические, хозяйственные, научно-технические и культурные связи. Задачей международного частного права является правовое регулирование деловых связей организаций и фирм различных стран.

---

<sup>5</sup>М. М. Богуславский, Международное частное право. М.: Международные отношения, 1994. С. 6-9, 15-16.

Важнейшими источниками международного частного права являются международные договоры, внутреннее законодательство государств, судебная и арбитражная практика, а также обычаи. Естественно, что удельный вес тех или иных видов источников международного права в разных государствах неодинаков. Возможно также, что к отдельным правоотношениям применяются нормы, содержащиеся в различных источниках.

Многие основополагающие нормы международного частного права первоначально формулируются в международных договорах, в которых содержатся определенные обязательства государств-участников. Так, в ст. 4 Хартии экономических прав и обязанностей государств, принятой Генеральной ассамблеей ООН в 1974 г., сформулирован важнейший принцип суверенного равенства всех государств-участников этого международного органа: «Каждое государство имеет право участвовать в международной торговле и других формах экономического сотрудничества, независимо от каких-либо различий в политических, экономических и социальных системах. Ни одно государство не должно подвергаться какой-либо дискриминации, основанной лишь на таких различиях».<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Механизм внешнеэкономической деятельности. Документы и материалы. М.: Международные отношения, 1988.

В результате принятых Генеральной ассамблеей ООН мер, направленных на прогрессивное развитие международного частного права, в особенности с целью содействия развитию международной торговли<sup>7</sup>, была создана Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ). Среди первых решавшихся ею задач были международная купля-продажа товаров, международные платежи, коммерческий арбитраж.

---

<sup>7</sup>Там же

Разработка проектов различного рода соглашений (конвенций) в области международного частного права является сферой деятельности Гагской конференции по международному частному праву, статут которой с 1955 г. распространяется на 38 государств. Постоянную работу в этой области проводят также различные международные организации частного права (УНИДРУА) в Риме, Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), Международный морской комитет (ММК) и другие организации.

Для формирования национальных норм международного частного права в отдельных государствах большое значение имеет внутреннее законодательство. В России к числу основополагающих документов относятся Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, законодательство о правовом положении иностранных граждан и многие другие законы и иные правовые нормы.

Относительно небольшое количество законодательных норм в области международного частного права в некоторых странах Запада связано с судебной и арбитражной практикой. В этом случае имеются в виду взгляды и решения судей авторитетных судебных и арбитражных органов по конкретным правовым вопросам, имеющие руководящее значение при решении судами аналогичных вопросов в будущем. Такие нормы (система судебных прецедентов) широко практикуются в Англии и частично в США. В России судебная практика не рассматривается как источник права.

Наконец, одним из источников международного частного права являются обычаи, т. е. давно сложившиеся правила, систематически применяющиеся, по никогда и нигде формально не зафиксированные. Обычаи широко применяются в международной торговле и в области торгового мореплавания. Эта норма признается в качестве источника международного частного права и в России.

Так, Международный коммерческий арбитражный суд при торгово-промышленной палате РФ при разрешении споров учитывает торговые обычаи, что и зафиксировано в Законе о международном коммерческом арбитраже 1993 г.

### **Структура правового анализа**

Круг вопросов международного частного права является предметом изучения самостоятельной учебной дисциплины по специализации «Международный менеджмент».

Знания в этой области необходимы при решении различных практических вопросов внешнеэкономической деятельности, а также в деятельности иностранных организаций, фирм и отдельных физических лиц на территории России. Исходя из изложенного выше, можно предложить следующую структуру правового анализа.

1. Общая оценка согласованности системы права в стране с основными положениями международного права.
2. Регулирование экспортно-импортных операций, интересующих фирму (включая вопросы международных перевозок).
3. Регулирование выезда/въезда частных лиц.
4. Защищенность собственности и прав личности.
5. Регулирование перемещения капитала, экспорта прибыли, иных финансовых операций через границу.
6. Оценка элементов коммерческого права, которые могут интересовать фирму.
7. Регулирование создания и трансформации бизнеса.
8. Регулирование трудовых отношений.
9. Регулирование цен.
10. Элементы антимонопольного законодательства, которые могут задевать интересы фирмы.
11. Подробно: вопросы налогообложения фирм и частных лиц (желательно с комментариями юриста-международника и специалиста по международному аудиту).
12. Общая оценка стабильности правовой системы страны (желателен и вероятный прогноз опасностей с этой стороны).

### **СТРУКТУРА ОСНОВНЫХ ДАННЫХ ПОЛИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, НЕОБХОДИМЫХ МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖЕРУ**

1. Политический режим в стране и его отношения с Россией.
2. Межгосударственные (межрегиональные, межгородские) соглашения между страной и российскими властями, которые могут интересовать фирму.
3. Участие страны в политических блоках и международных экономических союзах (возможное влияние на будущий бизнес: возможности, опасности).
4. Политические партии и общественные организации в России, имеющие более тесные контакты с властями, политическими партиями и общественными организациями страны.
5. Наиболее видные политические лидеры (предельно краткие биографические данные).
6. Основные политические партии и наиболее влиятельные общественные организации в стране.
7. Основные политические соперники, борющиеся за власть в стране, и существо их принципиальных позиций в экономических, социальных и правовых вопросах.
8. Краткая характеристика связки «бизнес — политика» (фирмы, партии, лидеры).
9. Ближайшие выборы парламента и президента (или их аналогов в стране), Перспективы их исхода и вероятное влияние на бизнес и на отношения с Россией.
10. Роль и влияние региональных властей (с учетом регионов проникновения фирмы).
11. Политическая обстановка в регионах проникновения фирмы.
12. Общая оценка политической стабильности в стране.

### **СТАРТОВЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

#### **Роль стартового маркетингового анализа**

По мере выполнения трех указанных выше видов анализа у служб фирмы, и в первую очередь — у маркетинговой, появляется своего рода «внешнесредовой» фон, на котором можно более или менее

обоснованно делать то, что мы называем *стартовым маркетинговым анализом*. Но вначале необходимы определенные пояснения его роли и места.

В начале настоящей главы, обосновывая необходимость для российского менеджера сокращенной программы анализа внешней среды, мы давали примерную схему смешанного анализа по основным путям (возможностям) выхода российской фирмы на внешний рынок. Смешанным этот анализ называется потому, что в нем (как это видно из вопросов) действительно перемешаны экономические, маркетинговые, юридические и технологические элементы. А главная задача этого смешанного (или предварительного) анализа — оценить шансы фирмы на самом приближенном уровне и решить, стоит ли заниматься дальнейшим анализом вообще. И если первый шаг дает положительный ответ, то дальше проводится структурированный подробный анализ внешней среды, схемы которого приведены выше.

Имея данные этого анализа, можно *проделать стартовый маркетинговый анализ*, то есть более или менее укрупненно определиться с основными маркетинговыми характеристиками будущего бизнеса. Подробности этого анализа приведены Ф. Катеора<sup>8</sup>, и квалифицированные маркетологи могут его качественно выполнить, зачастую даже не прибегая к помощи внешних консультантов (справедливости ради отметим, что относительно небольшая российская фирма, впервые входящая в международный бизнес, так или иначе должна либо полностью довериться опыту и знаниям зарубежного партнера, либо все же привлечь консультационную помощь извне. В первом случае есть риск попасть на не очень честного партнера, во втором — на не очень квалифицированных консультантов, но третьего выхода для начинающей фирмы, по-видимому, нет).

---

<sup>8</sup>P.Gateora. International Marketing. R. .D. IRWIN INC , 1993.

Ниже приведен перечень вопросов и окончательных оценок, которые будут интересовать международного менеджера в итоге стартового маркетингового анализа. Имея их и зная результаты анализа внешней среды, менеджер принимает обоснованные стратегические решения о целесообразности выхода фирмы на данный страновой рынок и путях становления бизнеса в этой стране, а в ряде случаев может достаточно обоснованно спрогнозировать и будущую стратегию его развития.

#### **Структура основных данных стартового маркетингового анализа**

1. Достаточно ли велика емкость рынка, сегмента рынка, на который наша фирма планирует выйти, с точки зрения стратегических задач фирмы?
2. Каковы основные конкурентные преимущества нашего товара или услуги по сравнению с основными аналогами, имеющимися или выходящими на этот рынок?
3. На какие основные покупательские группы рассчитан наш товар или услуга и каковы их возможности в приобретении такого рода товаров и услуг? Насколько наши конкурентные преимущества соответствуют привычкам и предпочтениям этих групп?
4. Каковы основные возможности дистрибьюции нашего товара, услуги (длины каналов и характеристики вероятных дистрибьюторов)? Каковы основные организационные, финансовые, кадровые, сервисные и правовые проблемы, которые предстоит решать в работе с дистрибьюторами?
5. Каковы основные возможности и проблемы продвижения товара, услуги на начальном этапе и в ближайшей перспективе (в разрезе направлений: стимулирование продаж, реклама, публич- рилейшнз)?
6. Каковы стратегии работы на данном страновом рынке основных конкурентов (товарные, ценовые, сбытовые и продвижения) и что наша фирма может им противопоставить?
7. Каким должен быть эффективный бюджет маркетинга для вхождения на страновой рынок и закрепления на нем (в разрезе основных статей и в разбивке по периодам)?
8. Какие ориентиры продаж нашего товара или услуги могут быть обоснованы службой маркетинга при обеспечении эффективного бюджета (в разбивке по периодам)?

Получив достаточно обоснованные ответы на эти вопросы, международный менеджер принимает наиболее ответственное решение: есть ли смысл фирме (с учетом всех видов рисков) входить и закрепляться на данном страновом рынке. И если ответ на этот вопрос положителен, то международный менеджер переходит к наиболее трудоемкой (для него самого) и наиболее ответственной (с точки

зрения фирмы в целом) части анализа внешней среды — культурному анализу, которому посвящен следующий раздел.

### **2.3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТЕРЕОТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Экономический, политический и правовой анализ внешней среды позволяет отследить и оценить, имеет ли смысл для фирмы работа в данном регионе, стране и даже в тех или иных районах внутри страны. Когда же соответствующие выводы сделаны и согласованы со стратегическими задачами фирмы, на первый план выступает *задача максимально эффективной работы в выбранных будущих странах пребывания*.

Эта задача включает две базовые составляющие: с одной стороны, необходим оптимальный выбор соответствующих организационных форм и масштабов проникновения, причем работа с этой составляющей имеет явный динамический характер. Действительно, выбирая ту или иную форму и/или масштабы проникновения на данный страновой рынок, международный менеджер должен так или иначе прогнозировать вероятные сценарии развития и соответственно возможности эффективной эволюции и самой начальной организационной формы, и тех масштабов дела, которые были приняты для начала. По сути, речь идет о *третьей специфической задаче международного менеджмента* (см. окончание гл. 1), и ее решению посвящена следующая глава учебника.

Другая составляющая проблемы эффективной работы фирмы в стране пребывания — учет и эффективное использование культурного фона страны; практическому решению этой проблемы и посвящен настоящий раздел.

### **ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ КУЛЬТУРЫ И НЕКОТОРЫЕ ТЕОРИИ КУЛЬТУРЫ**

#### **Культура и культурные константы**

В самом общем смысле культуру можно определить как *образ жизни того или иного народа или этнической общности*.<sup>9</sup> Эта широкая трактовка феномена культуры естественным образом позволяет включить в него все то, что в течение многих веков складывалось и оформлялось в народном сознании в виде традиций, привычек, обычаев, верований, стереотипов поведения и т. д. и соответственно передавалось из поколения в поколение, становясь основой существования нации, определяя образ жизни ее членов. Нет никаких сомнений в том, что культура — в высшей степени динамический феномен и эта динамика, образно говоря, является многослойной. Поскольку же ее понимание — важный момент профессионализма международного менеджера, то правомерно остановиться на этом подробнее.

---

<sup>9</sup> S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

Первоначальное формирование культурных констант, безусловно, определялось географическими и природно-климатическими характеристиками районов компактного проживания национальных общностей, и эти особенности сохраняют свое важное значение до сих пор: достаточно, например, сопоставить национальные характеры северян и южан, особенности поведения жителей Востока или Африки и т. д. Но по мере хода исторического развития отдельных наций, становления и эволюции национальных государств эти культурные константы существенно изменялись под влиянием политических, экономических, религиозных, социальных и иных процессов (понятно, что взаимодействие здесь — чисто динамическое: с одной стороны, культура во многом предопределяла направленность и ход этих процессов, а с другой — сама становилась объектом их мощнейшего воздействия). На эту динамику, в свою очередь, накладывались разнообразные моменты межнационального взаимодействия; происходило своего рода взаимопроникновение культур, и прежде всего — в среде наций, проживающих в одном регионе.

Однако различного рода колониальные завоевания способствовали распространению культурных влияний из стран-метрополий в бывшие колонии, то есть в достаточно удаленные территориально-национальные образования. И в этом смысле, скажем, международный менеджер, работающий со странами британского содружества или с бывшими французскими колониями, достаточно быстро убеждается в необходимости учета такого рода факторов. Вообще же, серьезные социально-политические катаклизмы зачастую до основания потрясали культурную основу нации, и Россия в период существования Советского Союза — наиболее наглядный тому пример.

Тем не менее на рубеже XX и XXI вв. можно говорить о достаточно устойчивых культурных особенностях, сложившихся в национальных государствах и в более крупном масштабе в отдельных регионах планеты. Именно это обстоятельство дает возможность многим исследователям оперировать такими глобальными понятиями, как «западная», «восточная», «исламская», «черная» культура<sup>10</sup>, что, конечно, является известным упрощением, но вполне пригодно не только при проведении культурных исследований общего характера, но даже и на операционном уровне.

---

<sup>10</sup>См. например: S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

Действительно, говоря о западной культуре, мы при более строгом взгляде на проблему объединяем в этом понятии *четыре национальных кластера*: англоязычный, германский, романский и скандинавский, а между ними, конечно, есть достаточно значимые различия. И тем не менее, ведя дела в Европе или в Северной Америке, в Австралии и Новой Зеландии, российский бизнесмен может без особого ущерба для своего дела ориентироваться на требования именно западной культуры, хотя стремление российской фирмы сделать свой бизнес суперэффективным в Швеции или в Португалии потребует, конечно, более глубокого и тонкого понимания скандинавской или романской культуры, и более того — тех ее особенностей, которые конкретно относятся к данной стране. В этом смысле можно сказать, что российский международный менеджер должен пройти своего рода *три ступени культурного образования*: глобальное понимание основных мировых культур, знакомство с особенностями данного культурного кластера и, наконец, углубленное проникновение в данную национальную культуру.

### **Влияние глобализации на культуру**

Совершенно новую динамику в развитие культурных сред на планете внесла *эпоха глобализации* и *эра информационных технологий*, по существу, сделавшая весь мир, по образному выражению Маклюэна,<sup>11</sup> «большой деревней» с абсолютно ничем не ограниченным доступом любого человека к идеям, образам, достижениям и проблемам любой культуры (хотя бы на чисто информационном уровне).

---

<sup>11</sup>Там же.

С другой стороны, весь мир стал объектом достаточно ощутимой экспансии именно западной (а в более узком смысле — прежде всего американской) культуры, и это обстоятельство порождает существенные проблемы, в том числе и в сфере бизнеса: к основным из них мы обратимся далее. И на вершине всей этой современной динамики — острейшая *проблема «дивергенция — конвергенция»*: все обостряющаяся дискуссия о том, ведет ли глобализация к чисто конвергентному развитию, то есть к своего рода стиранию различий культур и формированию на планете некоей единой культуры, или же, напротив, преобладают дивергентные процессы и в известном смысле обостряются противоречия между культурами (мы здесь пока только поставим эту проблему, чтобы вернуться к ней в заключении настоящего раздела, а в отношении культурной динамики вообще подчеркнем еще раз: профессионально подготовленный международный менеджер, изучая феномен культуры той или иной страны, должен, безусловно, рассматривать его в контексте исторической динамики со всеми ее составляющими: экономической, политической, технологической, социальной и т. д.).

Естественно, что изучение столь сложного феномена, каким является культура, не могло не привести к интересным и масштабным научным и практическим результатам. Сегодня культурология — это многоотраслевая научная дисциплина, в которой работают сотни ученых в разных странах мира, а библиография насчитывает тысячи монографий, учебников и научных статей. Международный менеджер, конечно, не должен профессионально овладевать культурологическими знаниями в полном объеме, но иметь достаточно ясное представление об основных теориях культуры и об основной проблематике этого феномена он должен. Именно эти ограниченные цели и преследует приводимый ниже материал, причем его изложение модифицировано применительно, к практическим вопросам управления международным бизнесом.

### **Некоторые культурологические теории**

#### **Концепция Д. Мэрдока**

Одна из наиболее известных концепций принадлежит Дж. П. Мэрдоку, который ввел понятие «*культурные универсалии*», понимая под этим те характеристики культуры нации, которые:

- а) в отдельности показывают некоторую сторону образа жизни;



б) все вместе дают достаточно полное представление о феномене в целом.

Всего Мэрдок выделил около 70 культурных констант, среди которых встречаются самые разноплановые и разномасштабные категории: от спорта до системы управления государством, от стилей причесок до торговли.<sup>12</sup> По-видимому, подход этот был бы более конструктивным и практически значимым, если бы автор (или его последователи) хоть как-то ранжировал предложенные характеристики и дал некоторую структуру и взаимосвязи. К сожалению, концепция Мэрдока не получила такого рода развития и, соответственно, не нашла сколько-нибудь серьезного применения в практике международного управления бизнесом: даже сама попытка описать особенности культур нации на основе изучения семи десятков сложных и сложнейших категорий представляется совершенно бесперспективной на практическом уровне. Поэтому сам перечень культурных универсалий может помочь международному менеджеру только как своеобразный контрольный фильтр: через его призму можно пытаться обнаружить дополнительные возможности (или неочевидные опасности), которые менеджеру следует использовать (учитывать) в стране пребывания.

---

<sup>12</sup>Там же

### **Культурные различия и ценностные ориентации**

Более конструктивные подходы предложены авторами, разрабатывавшими так называемый *подход на основе системы ценностей*. Для менеджмента это имеет особое значение, поскольку управление отдельными работниками и коллективами так или иначе опирается на объективное представление о системе ценностей, лежащих в основе поведения — а если говорить о такой важнейшей его части, как мотивация, то она практически целиком построена на ценностном базисе. Это тем более важно для международного менеджмента, поскольку уже давно доказано, что различия национальных культур основаны во многом на различных ценностных ориентациях той или иной нации.

Данный факт особенно ощутим *на глобальном уровне*: различия между «западной», «восточной», «исламской» и «африканской» культурами с точки зрения ценностей просто разительны. Так, согласно исследованиям Ситарамы и Когделла<sup>13</sup>, индивидуальность, искренность, эффективность, пунктуальность, успех занимают безусловное первое место в западной культуре, в то время как в других они имеют достаточно скромное место, а, например, в исламской культуре индивидуальность как ценность вообще отрицается, и то же самое относится к пунктуальности с точки зрения восточной культуры. И наоборот: мирное существование является первостепенной ценностью для восточной культуры и третьестепенной — для западной. При всем этом существуют и общепризнаваемые ценности: так, для всех культур к таковым относятся прежде всего религия и мужественность, а также, в значительной мере, уважение к иерархии.

---

<sup>13</sup>Там же

### **Подход Дж. Рокича**

Практически интересную структуру в рамках рассматриваемого подхода предложил в 1973 г. Дж. Рокич.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>J. Rokeach . The Nature of Human Values. NY: Free Press, 1973.

Он сформировал две группы ценностей (в каждой по 18 элементов), определив элементы одной из них как *базовые* (или конечные), а другой — как *инструментальные*. С точки зрения менеджмента интересность этого деления очевидна: человек живет и работает ради неких *конечных ценностей*, в то время как *инструментальные* — не более чем средство достижения конечных. На уровне обыденного сознания это можно представить в виде следующего простейшего примера: для многих людей комфортная жизнь будет естественной конечной ценностью и целью существования, а для других она же будет чисто инструментальной ценностью, позволяющей быстрее и полнее достичь такой конечной ценности, как, например, самоуважение.

В контексте международного менеджмента результаты Рокича важны по вполне понятной причине: национальные культуры достаточно сильно различаются именно тем, в какую группу отнесены те или иные ценности. Соответственно у международного менеджера может сформироваться достаточно эффективный мотивационный инструментарий: зная, например, что логика и эстетичность интеллектуального построения (например, плана, проекта, программы) — базовая ценность для французской культуры, он может успешно использовать это в работе с французским персоналом, но тот же подход, скажем, к прагматикам-англичанам может потерпеть полное фиаско. Или: любая попытка недооценки

такой базовой для западной культуры ценности, как равенство женщин, чревата для международного менеджера большими проблемами при работе с любым европейским или американским коллективом, но, работая с представителями восточных культур, он может использовать этот момент как чисто инструментальный («если мы обеспечим женщинам равную оплату, дела явно пойдут лучше и это будет полезно всем нам!»), а в условиях исламской культуры даже «инструментальное» использование этой ценности может вызвать негативную реакцию (это подтверждают исследования Ситарамы и Когделла).

### **Модель Оллпорта, Вернона и Линдзи**

Безусловный практический интерес представляет также модель, предложенная Оллпортом, Верноном и Линдзи в 1960г.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>G. W. Allport, P. E. Vernon and Q. Lindzey. A Study of Values. Boston: Houghton Mifflin, 1960

Данный подход базируется на разделении всех индивидуумов на шесть групп в зависимости от характера *основной ценности*, исповедуемой человеком в жизни и работе: «теоретический человек» (у которого главное — истина, система, порядок, точнее, знание); «экономический человек» (дело, полезность, эффективность, практическая значимость); «эстетический человек» (красота и гармония); «социальный человек» (общественная польза, благо для людей, взаимопомощь); «политический человек» (лидерство, соревнования, карьера, власть) и «религиозный человек» (вера). Полезность этой модели очевидна: многие исследования последних десятилетий показали, что действительно все указанные типы встречаются практически в каждой нации, но (что особенно важно) даже те, кто не может точно отнести себя к какому-либо типу (а их большинство), довольно четко указывают типы, которые, по их мнению, превалируют в их сознании и поведении.

### **Роль культурного фактора в международном менеджменте.**

Распознавание типа (или, точнее, превалирующих типов), с одной стороны — важная задача, а с другой — сильный инструмент в руках международного менеджера. Сделаем в этой связи, однако, существенное замечание.

Оно относится к существу давней дискуссии о роли культурного фактора вообще: здесь, как известно, наметились три основные принципиальные позиции.

Первую представляют так называемые *универсалисты*: их точка зрения состоит в том, что значение культурного фактора преувеличено и, поскольку все люди более или менее одинаковы, не следует делать какие-то существенные поправки на культуру и тем более ждать от них существенного прироста эффективности управления национальными коллективами.

Согласно второй позиции, страны и нации различаются отнюдь не культурной традицией, но главным образом — *уровнем экономического развития*. Этот подход так и называется: *экономико-кластерный*. В соответствии с ним международный менеджер должен искать ответы на вопросы эффективного управления именно в контексте сравнительного экономического развития стран пребывания и страны базирования.

Наконец, третья точка зрения, как раз и представленная в нашем учебнике, отстаивает важную роль именно культурного фона, полагая, что его изучение и практическое использование соответствующих результатов повышает *эффективность международного менеджмента*. Более того, особенности стран, абсолютно несхожих в отношении именно культурно-исторического развития, дают зачастую одинаково высокие конечные экономические результаты, но построенные на совершенно различных основах менеджмента.

США и Япония на сегодня — две наиболее развитые страны планеты, достигшие наибольшего экономического благосостояния. Представим на минуту, что японские менеджеры стали управлять всеми предприятиями в США, а американские — в Японии; что бы из этого вышло?! Абсурдность картины нетрудно себе представить: речь идет о двух принципиально несхожих культурах вообще и культурах менеджмента в частности. Этот пример, конечно, не претендует на роль абсолютного доказательства, но он интересен как иллюстрация того очевидного положения, что *культурно-кластерный подход* (так называется третья позиция, которую мы сейчас и обсуждаем) отражает исключительно сложные реалии, проблемы и возможности феномена национальной культуры для практики международного менеджмента. И каждый раз, вставая на универсалистскую и даже на экономико-кластерную точку зрения, международный менеджер существенно обедняет свои возможности эффективного управления национальным и мультинациональным коллективами.

Если вернуться к рассматривавшимся ранее теориям культуры, то, вообще говоря, и концепция Рокича, и модель Оллпорта, Вернона и Линдзи внешне — чисто универсалистские построения: первая делит все ценности на базовые и инструментальные, вне зависимости от национальной принадлежности культуры, а вторая делает то же самое применительно к типам личности. Но это представление, конечно же, чисто внешнее. Действительно, самое существо обеих теорий жестко ориентировано на тот непреложный факт, что принадлежность к определенной глобальной, кластерной или национальной культуре как раз и предопределяет распределение ценностей на базовые и инструментальные и структуру частоты появления того или иного типа личности (а точнее — его сочетаний) внутри данной нации, народности или этнической группы. Кстати, проведенное выше сопоставление концепции Рокича с результатами исследований Ситарамы и Когделла именно это и показывает. Обычно обращаются к этому вопросу, рассматривая проблему мотивации к труду у разных наций.

Обобщая краткое рассмотрение некоторых культурологических концепций, отметим главное: все они (равно как и те, которые здесь не упомянуты) должны рассматриваться международным менеджером как **взаимодополняющие и взаимообогащающие инструменты изучения национально-культурных особенностей отдельных работников в интересах повышения эффективности их работы и деятельности международной фирмы в целом.** Но что, возможно, еще важнее — они должны рассматриваться в интересах **обеспечения внутри фирмы и в ее внешней среде атмосферы национально-культурной гармонии и социального мира,** этих важнейших составляющих того, что можно назвать *качеством жизни в фирме* в самом широком смысле этого слова.

### Субкультура

Заключительное замечание в этом разделе — о понятии *субкультуры*.

В наиболее простом значении этот термин отграничивает некую особую часть данной культуры, представители которой отличаются некими специфическими чертами (например, половозрастными), особыми предпочтениями (в музыке, искусстве вообще, формах проведения досуга и т. д.), неординарными для данной культуры моделями поведения, одним словом — всем тем, что создает своего рода мини-культуру внутри данной культуры. Таковы, например, субкультуры современных тинэйджеров, или «новых русских», или рокеров, или даже (пусть и несколько условно) субкультура нынешних российских пенсионеров.

Умение распознавать как саму субкультуру, так и отдельных ее представителей, характерные черты и специфические потребности субкультурных общностей — профессиональное качество международного менеджера. Оно обеспечивает фирме зачастую исключительно высокие доходы (вспомним десятки миллиардов долларов, заработанных фирмами США и Западной Европы на рынках товаров тинэйджеров), а самому международному менеджеру — столь же интересные управленческие решения.

## КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ

Перейдем теперь к одной из наиболее сложных проблем культурного взаимодействия в системе международного менеджмента — речь идет о *коммуникации*. Ее рассмотрение в контексте кросс-культурного подхода предполагает выделение и формирование тех ключевых вопросов, от которых зависит эффективность обмена управленческой информацией (как межуровневого, так и на одном уровне управления) в многонациональном коллективе международной фирмы. Одновременно рассматриваются и соответствующие коммуникативные особенности, присущие многонациональным коллективам. При этом предполагается, что читатель в достаточной мере знаком с основными понятиями и теоретической базой коммуникативных процессов (сущность, основные объекты обмена, элементы процесса, межличностные коммуникации, системы обратной связи) в объеме обычных вузовских учебников общего менеджмента.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>См. например: М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1995

Практика международного менеджмента позволяет выделить и сформулировать ряд ключевых проблем, с которыми сталкивается менеджер мультинациональной фирмы в повседневной работе и которые существенно зависят от культурного фона. Именно они должны стать объектом анализа в

рамках первоначального изучения культурной внешней среды, а затем постоянно контролироваться в ходе повседневной работы.

## 1. Языковые барьеры

Первым и естественным препятствием для эффективной коммуникации в международной фирме являются чисто языковые барьеры. Практика международного бизнеса выработала несколько основных рецептов решения этой проблемы, и первым среди них следует признать *общение на главном языке международных коммуникаций — английском*. Знание английского в объеме, достаточном для серьезных деловых контактов, — абсолютное и непереносимое требование для любого международного менеджера в современных условиях.

Существенно хуже выглядит с точки зрения эффективности коммуникаций работа через переводчика, что, к сожалению, характерно для многих российских фирм. Поскольку личные и конфиденциальные договоренности, учет тонких нюансов деловой беседы, создание непринужденной атмосферы и даже весьма полезный иногда юмор — непереносимые атрибуты делового общения, понятно, что делать все это через переводчика — отнюдь не лучший выход из положения. Поэтому фирма, серьезно выходящая на мировой рынок, должна рассматривать такой способ общения просто как некий переходный вариант, позволяющий ее менеджерам освоить английский в достаточной для дела мере.

Что касается конкретных национальных языков, то излишне говорить об исключительной полезности для бизнеса овладения ими, и опыт многих мультинациональных корпораций четко доказывает это. Более того, для всех без исключения наций тот факт, что менеджер владеет их языком, — весьма лестная характеристика профессионала, а если говорить о странах Востока и Юга, то здесь это воспринимается с особым чувством, поскольку в колониальных условиях значение родного языка принижалось и «генетическая память» многих народов, соответственно, оценивает его знание иностранцем как знак особого уважения. То же относится и к языкам, особо трудным для изучения, например, для европейца. Выдающийся бизнесмен Харви Маккей приводит интересный пример того, как знакомство с китайским языком открыло ему интересные возможности для его бизнеса.<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Х. Маккей. Как уцелеть среди акул. М.: ИНФРА-М, 1994.

Существенную помощь и в преодолении самого языкового барьера, и вообще в налаживании коммуникаций внутри международной фирмы оказывают местные специалисты и менеджеры, владеющие языком страны базирования. А здесь у России — прекрасные возможности в десятках стран, студенты из которых в свое время обучались в СССР, или их рабочие и специалисты участвовали в совместных проектах.

Резюмируя, отметим: языковая проблема является той самой первой и самой главной культурной проблемой, решение которой должно быть найдено уже на самых первых шагах анализа культурной внешней среды.

## 2. Невербальное общение

Своего рода дополнением языковой проблемы служит проблема невербального общения, то есть оценки и учета того, что может быть названо *общением без слов* (жесты, позы, формы приветствий, различного рода ритуалы и т. д.). Именно хорошее знакомство международного менеджера с тонкостями невербального общения — своего рода лакмусовая бумажка, по которой можно оценить глубину проникновения в тонкости национальной культуры. Но, что еще важнее — по данным Мехребиена<sup>18</sup>, только 7% основной информации в ходе общения передается словами, а 55% воспринимается через выражение лица, позы, жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса. Не вовремя вставленная в разговор пауза, невинный (с точки зрения своей культуры) жест, неадекватно воспринимаемые собеседником из другой культуры, — все это может не только исказить впечатление от реально сказанного, но и вызвать жестко негативную личную реакцию собеседника, просто потому что «мы воспринимаем людей другой культуры через призму нашей собственной культуры».<sup>19</sup>

<sup>18</sup> См.: М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1995

<sup>19</sup> См.: S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

## 3. Восприятие

На особом месте в ряду рассматриваемых проблем стоит восприятие, и в отношении этой проблемы цитата, приведенная выше, особенно уместна.

Нет сомнения в том, что негативный опыт, приобретенный ранее в общении с тем или иным лицом, будет накладывать существенный отпечаток на то, как мы воспринимаем и интерпретируем информацию, получаемую от него вообще — это хорошо известно любому менеджеру. Но насколько сильнее могут в этом смысле действовать представления, убеждения и традиции национально-культурного характера, тем более, когда они взаимодействуют с аналогичными константами других, зачастую существенно отличных культур! Проявление в ходе деловой беседы глубочайшего уважения к старшим по возрасту будет естественным и необходимым в рамках восточной и исламской культур, но представитель западной культуры может воспринять это как признак отсталости партнера, его желания сохранить пожилой персонал на занимаемых ими должностях, что в его представлении является своего рода тормозом прогресса. В свою очередь, информация о высоком уровне образования молодых менеджеров как одном из основных достоинств западного партнера может быть совершенно неадекватно воспринята его партнерами из восточной или африканской культуры, которые обратят главное внимание на недостаток жизненного опыта.

Стремление сделать деловую беседу максимально приятной для партнера, наполнить ее тонкими комплиментами, исключить из нее все острые моменты (даже в ущерб деловитости) будет очень естественным для бизнесмена с Ближнего Востока, но может быть расценено как досадная потеря времени его американским партнером.

*Учет нюансов восприятия через призму другой культуры* — необходимое качество профессионально подготовленного международного менеджера, и здесь особую роль играет его достаточное знакомство с теориями культуры, базирующееся на ценностных основаниях: в конце концов, восприятие существеннейшим образом зависит от исповедуемых ценностей, а они-то и являются сердцевинной культуры.

#### 4. Стереотипы

Стереотипизация может рассматриваться как своего рода производная от неадекватного восприятия: действительно, приклеивая некие ярлыки представителям другой нации или другой культуры, человек, по существу, отказывается от объективного восприятия и анализа информации, заменяя все это своего рода *национальными штампами*.

Если бизнесмен считает своего партнера хитрым жуликом на том основании, что последний принадлежит к определенной нации, то вряд ли он будет воспринимать деловую информацию и поведение партнера вообще как честное и откровенное. Или: как будет восприниматься и интерпретироваться предложение о создании совместного бизнеса, и тем более о серьезных финансовых вложениях в него, со стороны партнера — представителя нации, ассоциирующейся в сознании данного бизнесмена со словами «бандиты и грабители»?!

Национальная стереотипизация, как правило, — достаточно сложный продукт развития той или иной культуры, воздействия определенной идеологической обработки, политических событий и других процессов. К сожалению, в России в силу самых разных исторических и политических причин феномен национальной стереотипизации достаточно распространен, и в этом смысле у российского международного менеджера достаточно сложные задачи, а особенно — в отношении его собственных подчиненных, поскольку эта проблема может серьезнейшим образом осложнить и контакты, и деловые связи в международном бизнесе. Но какие бы усилия ни прикладывал здесь любой, даже самый грамотный менеджер, *главное в преодолении этого тяжелейшего наследия — воспитание в обществе*, и, конечно, это — глобальная и протяженная во времени проблема.

#### 5. Обстоятельства времени и места

Особые трудности в коммуникации связаны с обстоятельствами *времени и места*, и здесь можно выделить три главных момента.

- Значение плана и порядка в коммуникации: их соблюдению придается особое значение в восточной и исламской культуре, в то время как западная обращает на это существенно меньшее внимание. Опасность же, которая подстерегает международного менеджера в этом вопросе, очевидна: изменение порядка встречи, заранее согласованной программы переговоров, попытка начать обсуждать внезапно появившиеся темы и т. д. — все это может быть расценено представителями соответствующих культур как попытка партнера ухудшить их позиции на переговорах и в будующих совместных делах вообще,

- Международному менеджеру следует иметь в виду, что место делового контакта при определенных обстоятельствах также играет известную роль в эффективности коммуникации. В бизнес-литературе немало примеров того, как итальянские или латиноамериканские бизнесмены несколько шокируют своих партнеров из США или Скандинавии, приглашая их на деловые беседы в кафе или бар, где гостеприимные хозяева попутно ведут частные беседы со своими друзьями и родственниками. Знакомство с такими, в общем-то не столь значимыми, элементами чужой культуры позволяет грамотному международному менеджеру нормально воспринимать некоторые странности такого рода и эффективно вести коммуникации в любых условиях (заметим попутно, что партнеру приятно и лестно ваше дружеское восприятие этих мелочей, а не обескураженный вид и явное недовольство, и это, конечно, положительно отражается на результатах коммуникации).
- В ряду особо щепетильных вопросов коммуникации стоит уважение ко времени (пунктуальность). Как отмечалось выше, ценность этого качества очень высока в США и в Европе, но, например, страны латиноамериканского кластера не придают этому вопросу серьезного значения, и опоздание бизнесмена на деловую встречу на полчаса или даже на час здесь не считают большой проблемой. Соответственно знакомство международного менеджера с этой стороной национальной деловой культуры поможет адекватно построить поведение и уместные реакции во время контактов,

## 6. Этика

В любой национальной культуре вопросы морали и этики играют первостепенную роль, и они могут оказывать весьма существенное влияние на эффективность коммуникации. Не случайно Д. Дэниелс и Л. Радеба, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, Х. Маккей и многие другие авторы приводят разнообразные примеры из практики международных коммуникаций как в деловой, так и в политической сферах, показывающие важность учета морально-этической составляющей в разных формах информационного взаимодействия. От вопросов внешнего вида на деловых переговорах в чужой стране и до крупных проблем моральной приемлемости той или иной рекламы с точки зрения норм данной культуры — во всей этой широкой гамме вопросов международный менеджер должен проявлять *глубокое знакомство с местной культурной традицией и максимум такта при оценке приемлемости тех или иных коммуникационных шагов и действий*. Пренебрежение этим правилом может создать и для самого менеджера, и для его фирмы серьезные проблемы в стране пребывания.

## 7. Информация в системе управления

Наконец, еще одна проблема, существенно влияющая на эффективность коммуникации в международной фирме, — влияние централизации и децентрализации в системах информационного обмена, обработки и принятия решений.

Общеизвестен тот факт, что деловые культуры разных наций существенно различаются в отношении таких характеристик, как контроль над информацией, циркулирующей в фирме, включая и ту, которая попадает в фирму из внешней среды и поступает в среду из фирмы. Одновременно существенную роль играют и те информационные контуры, которые так или иначе задействованы в системе управления, их взаимодействие (или отсутствие такового) между собой.

Например, по мнению английского исследователя Роберта Уорчестера<sup>20</sup>, американские фирмы сочетают ясно выраженную централизацию с обеспечением беспрепятственного информационного обмена между уровнями иерархии, в то время как характерная черта британского менеджмента — исключительно интенсивная уровневая коммуникация при крайне ограниченной межуровневой. Структуры управления в фирмах арабских стран почти вовсе лишены какого бы то ни было информационного обмена, а китайские системы менеджмента — строго иерархичны с четко дозируемой и полностью контролируемой информацией в условиях жесткого централизованного управления ею. Очень интересно трактуется итальянская коммуникативная система, в которой информация циркулирует в рамках замкнутых частей отдельных иерархических структур, а обмена информацией между этими структурами почти не происходит.

<sup>20</sup>Там же. P.318-319.

Не разбирая более национальную коммуникативную специфику, отметим только самый важный вывод: чтобы до конца разобраться в этой сложной проблеме, международному менеджеру понадобится не один год практической работы в стране пребывания, но эта работа будет успешной и продуктивной

при двух неперемных условиях: во-первых, он должен *постоянно иметь в виду наличие этой проблемы* и необходимость серьезно в ней разобраться и, во-вторых, он должен для начала хотя бы *иметь общее представление о национальных особенностях* внутрифирменной коммуникации.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>См. например: S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.636 p.; М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1995

## 8. Этноцентризм

Существенным препятствием на пути эффективной коммуникации являются и разнообразные проявления этноцентризма, то есть убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и иных сферах, не говоря уже о крайнем проявлении этого предрассудка — шовинизме. Искажение восприятия, предвзятость оценки, нежелание внимательно анализировать и иные негативные информационные последствия этноцентризма очевидны, и не было бы необходимости еще раз говорить о них, если бы не одно существенное обстоятельство.

Дело в том, что в своих неявных проявлениях этноцентризм может казаться достаточно безобидным и именно в таком виде он присущ многим вполне интеллигентным менеджерам, в том числе и международным. Между тем именно эти неявные проявления зачастую бывают doubly опасны: с одной стороны, сам менеджер не обращает внимания на свое неадекватное восприятие информации, а с другой — его подчиненные, опять-таки учитывая «мягкую форму» данного предрассудка, не решаются прямо поднять этот вопрос, а различного рода непонимание и даже обиды между тем накапливаются.

В этом смысле внешне безобидное замечание американского менеджера совместной российско-американской фирмы о том, что всеми лучшими достижениями современной цивилизации мир обязан Америке, столь же сомнительно с точки зрения этноцентризма, как и ответное утверждение обиженного российского партнера о том, что именно Россия спасла весь мир от фашизма, и в том числе ту же Америку. Заметим, что по существу оба замечания несут в себе достоверную информацию: вряд ли можно оспорить решающий вклад американской технологической мысли в основные достижения новейшей материальной культуры и столь же очевиден решающий вклад Советского Союза в разгром гитлеровской Германии. Но поданные в соответствующем контексте личности, места и времени они оба, безусловно, несут в себе некий заряд этноцентризма (сравните эффект коммуникации, когда первое замечание сделал бы российский партнер, желая сказать что-то приятное своему коллеге по бизнесу, а второе — к месту и ко времени — американский, отвечая тем же!).

### Культурный анализ и коммуникации

Подытожим обсуждение проблем коммуникации в международном менеджменте следующим достаточно очевидным утверждением: при всем их многообразии и сложности **международный менеджер уже на этапе анализа культурной внешней среды может сделать исключительно много для их успешного решения** в процессе осуществления зарубежных бизнес-проектов, и во всяком случае этот анализ оградит его от возможных грубых ошибок в сфере коммуникации, которая, по утверждению С. Ронена и М. Мескона с соавторами<sup>22</sup>, обеспечивает 60-80% эффективности деятельности фирмы.

---

<sup>22</sup> S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.636 p.; М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1995.

## УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТЕРЕОТИПОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА

Заключительным этапом анализа культурной внешней среды является анализ национальных стереотипов поведения, присущих нации в целом и ее бизнесменам, менеджерам и специалистам в частности. Понятно, что заключительным этот этап является просто потому, что, не поняв общую структуру и специфику культурной среды, а также ее коммуникативную составляющую, трудно браться за формирование объективных представлений о тех или иных стереотипах поведения представителей данной культуры. Вместе с тем, изучая эти стереотипы, международный менеджер зачастую должен возвращаться к отдельным культурным константам и пересматривать через призму поведенческого

стереотипа отдельные проблемы коммуникации. Иными словами, имеет место некоторый *рекурсивный процесс*, что мы попытаемся учесть, разбирая ниже национальные поведенческие черты.

Следует также иметь в виду относительный характер такого рода структур и ни в коем случае не абсолютизировать их. Действительно, некоторый усредненный образ человека данной нации с точки зрения черт его характера и поведения (а стереотип именно это и имеет в виду) может достаточно существенно видоизменяться применительно к конкретному человеку. Здесь играют роль и местные специфические условия (сравним проявление русского национального характера, например, у вологодца и у красnodарца), и образование, и жизненные особенности (ливанский бизнесмен будет отвечать национальному стереотипу, но если он много лет учился в США и работал в Европе, то существенные особенности просто неизбежны), и влияние принадлежности к определенному социальному слою (китайский бизнесмен европеизирован или даже американизирован в гораздо большей мере, чем китайский рабочий и тем более крестьянин) и многие другие отклоняющие факторы. Поэтому приведенный ниже материал — не более чем своего рода направления поиска, которые далее требуют от международного менеджера творчества и аналитико-оценочных способностей, да и просто наблюдательности и такта при практическом использовании этих знаний.

Формирование приведенных ниже национальных стереотипов опиралось в основном на работы зарубежных авторов, но в России начали появляться первые книги отечественных исследователей по этим проблемам<sup>10</sup>: особо отметим блестящую работу А. С. Кармина, па которую мы неоднократно ссылаемся ниже.<sup>23</sup> Остановиться в ограниченных рамках учебника на всех национальных стереотипах невозможно, поэтому ниже мы представляем только те из них, которые относятся к странам и регионам — основным деловым партнерам России.

---

<sup>10</sup>См. например: S.Ronen. Comparative and Multinational Management. John Wiley & Sons, 1986.

<sup>23</sup>См. например: А.С. Кармин. Основы культурологии. Морфология культуры. СПб: Лань, 1997.

### 1. Американский национальный стереотип (США)

Жителя США можно без преувеличения считать продуктом удивительного и не имеющего аналогов смешения различных национальных культур, причем условия жизни и многолетний «климат демократии» позволили в известной мере взять все лучшее от разных наций и формировать из потомков эмигрантов тот образ типичного американца, который представлен ниже и характеризуется следующими основными чертами:

1. Жесткий *прагматизм*, ориентация на реальное, приносящее пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку и зарабатыванию денег.
2. Своего рода *целевой динамизм*: американец всегда видит жизненные, деловые, личные и иные цели, которых он хочет достигнуть, и постоянно заряжен на действия по их достижению. Прогресс и постоянное стремление к обновлению («цель—действие—достижение—новая цель») стали своего рода идолом, которому поклоняется вся нация.
3. Американец исключительно уважительно относится ко времени как таковому, и тем более ко времени как *важнейшему деловому ресурсу*. Выражение «время — деньги» в этом смысле очень американское по своему содержанию, поскольку жесткая ориентация на реальное дело, сулящее соразмерный доход, заставляет именно через эту призму смотреть на время.
4. Определяющие личностные качества типичного американца это глубочайший *индивидуализм* и уверенность в том, что только ты сам можешь все сделать для себя, и соответственно исключительная *самостоятельность в принятии и реализации решений*, равно как и полная *готовность нести за них всю необходимую ответственность*. Кстати, именно с этой чертой американского характера связано крайне скептическое отношение их к помощи государства и вообще к роли власти в жизни индивидуума. Власть должна обеспечить законность и установить правила игры, после чего должна, образно говоря, отойти в сторону и давать возможность человеку самому делать свое настоящее и будущее.
5. Отношение к другим людям и коммуникативные качества американца характеризуются общей *дружественностью, откровенностью и искренностью*, готовностью к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов, стремлением к получению всей нужной информации и готовностью обмениваться ею с партнерами. В этом отношении американцы очень болезненно реагируют на любые проявления нечестной игры, будь то неискренность партнера, утаивание информации и просто банальный обман. И здесь есть своего рода противоречие: строго ориентируясь на закон и установленные юридические нормы, американцы в то же время очень ценят неформальные



отношениям, что называется, работу на доверии (без подписания по каждому поводу бумаг, печатей, протоколов и т. д.). Соответственно, они острее реагируют в ситуациях, когда партнер нечестно поступает с ними, пользуясь отсутствием официальной бумаги.

6. Что особенно полезно иметь в виду российским бизнесменам и менеджерам, — это достаточно жесткое разделение делового и личного в американской деловой практике и в поведении вообще. Поскольку же в российском менталитете эта слабость проявляется достаточно сильно (скажем, дружеские отношения с партнером ведут к нестрогому выполнению обязательств по договору), следует особенно контролировать такого рода моменты именно в отношениях с американцами.

7. Наконец, в американцах достаточно часто вполне понятный патриотизм (по данным ряда исследований, жители США являются лидерами в национальных опросах «Гордитесь ли Вы принадлежностью к своей нации»: более 80% американцев отвечают положительно) и гордость за успехи и положение США в мире переходят в определенные проявления этноцентризма: здесь и особая роль страны в мире, и благотворность американской духовной экспансии, и «образцовая» демократия, которую должно копировать всем, и ряд других моментов того же рода, которые мы выше определили как внешне безобидные, но несущие известную опасность для отношений и эффективной коммуникации.

Естественно, что приведенный выше портрет на основе семи выделенных черт никак нельзя считать не только исчерпывающим, но даже и достаточно полным. Речь идет просто о тех характеристиках, учет или неучет которых может достаточно существенно повлиять на решения российского международного менеджера и его поведение в отношении американского партнера.

В последние годы расширение деловых связей с США вывело на российскую деловую арену значительное количество наших бывших соотечественников, ныне живущих в США. В этой связи уместен вопрос: насколько применима к ним та модель, которая описана выше? Разумеется, в каждом конкретном случае ответы различны, но в целом можно констатировать, что эмигранты более ранних волн, и тем более их дети, уже в известной мере приобрели отдельные американские черты, но именно отдельные. Что же касается более поздних, то они, конечно, в гораздо большей мере соответствуют прежнему советскому стереотипу, нежели американскому. Другое замечание на ту же тему — о весьма серьезных поведенческих особенностях, например, американцев — выходцев из Латинской Америки или чернокожих жителей США, ведущих бизнес в России. Резюмируя все это, еще раз повторим: **национальный стереотип — не более чем основа и направление поиска для творческих усилий международного менеджера.**

## 2. Английский национальный стереотип

В России глубоко укоренился образ чопорного, застегнутого на все пуговицы английского джентльмена, лишённого эмоций, любящего спорт, собак и лошадей. Насколько этот несколько юмористический образ соответствует сегодняшнему англичанину?

1. Что безусловно роднит англичанина и американца, — это их *прагматичность*, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл. При всем этом в англичанах не наблюдается американской страсти к деньгам и увеличению дохода как к главному мерилу жизненных достижений. Скорее, англичанин относится к бизнесу как к игре и спорту: он, естественно, всячески заботится о прибылях и хорошем состоянии дела, но столь же важно для него и то, что называется спортивным азартом, получением интересного состязания и увлекательной игры.
2. Важное отличительное свойство англичан — *нелюбовь к умозрительным проектам*, за которыми не стоит реального дела. Они, скорее, готовы додумать по ходу, но как можно быстрее начать что-то делать и практически решать возникающие по ходу дела проблемы. Поскольку же одна из важных черт их характера — не атаковать проблему в лоб, а, что называется, «обтекать» ее в попытке нащупать решение, вскрывая разные составляющие проблемы, то и тонкие многоходовые комбинации, и прогнозные варианты — явно не их стихия. Все это ведет к тому, что попытка убедить англичанина посредством искусно построенного плана и проекта, их детальной проработки на бумаге будет куда менее эффективна, нежели демонстрация деловых качеств партнера в действии.
3. Важно отметить и отличительные личностные национальные качества, в основе которых, по нашему мнению, лежит глубоко укоренившееся и укреплявшееся в национальном сознании *чувство собственного достоинства*: именно оно естественно подводит англичанина к осознанию необходимости соблюдения этических норм и общепринятых традиционных правил, даже если эти

нормы и правила не записаны ни в каких законах. И это естественно: если человек обладает собственным достоинством и уважает себя самого как личность, то он просто не позволит себе уронить это достоинство и потерять уважение к самому себе, нарушая этику и общественную мораль по отношению к другим. Внутреннее достоинство не позволяет человеку потерять контроль над своими страстями и эмоциями, прилюдно демонстрируя распушенность и неумение владеть собою.

Возвращаясь к пресловутой английской чопорности и флегматичности:

это — просто форма контроля над своими эмоциями (и, кстати, по глубокому убеждению англичан, эмоции и страсть лучше всего реализовывать в полезных делах). Далее, общеизвестная *терпимость* англичан к чужим взглядам, мнениям, убеждениям: ведь здесь мы снова видим уже новую грань проявления чувства собственного достоинства. Действительно, как может уважающий себя и свои убеждения человек не уважать то же самое в других людях, даже если их культура во многом неприемлема для него?! (Разумеется, мы не берем здесь крайности и радикальные взгляды по той простой причине, что любой радикализм прежде всего уничтожает в человеке чувство собственного достоинства.) И наконец, знаменитое английское *мужество и хладнокровие*: вновь это — не более чем иная грань глубокого чувства собственного достоинства, ибо струсивший человек, потерявший контроль над собою, это, в первую очередь, человек, который потерял чувство собственного достоинства. Великий англичанин, сэр Уинстон Черчилль, когда-то высказал удивительно глубокую мысль: «Смелость есть величайшая из добродетелей человека, ибо только она делает возможным существование всех остальных добродетелей». Когда мы думаем о соотношении чувства собственного достоинства и мужества, то, по-видимому, трудно определить, что первично, а что вторично. Но тот факт, что они не существуют друг без друга, очень четко подтверждается английским национальным характером.

4. На особое место в характере англичан следует; поставить глубочайшее *уважение к традициям*: национальным, государственным, семейным и другим.

Этот традиционализм также может принимать разные формы и, в частности, форму известного консерватизма, проявляющегося в разных сторонах образа жизни и мышления. Склонность сохранять традицию во всем: от цвета галстука до манеры мыться — может рассматриваться и в положительном (стабильность, надежные устои), и в отрицательном смысле, но, как отмечалось еще в первой главе учебника, традиционализм отнюдь не мешает англичанам быть достаточно передовой во всех отношениях нацией. Зато он имеет важнейшее положительное свойство, которое трудно определить одним термином, но на котором следует остановиться особо.

Речь идет о неоднократно отмечавшемся иностранцами относительно равнодушии англичан к тому очевидному факту, что с точки зрения чисто материальной они сегодня живут существенно хуже, чем их собратья-европейцы в Германии, Швеции или Голландии. Предлагаются разные объяснения: от национальной гордости до пренебрежения к статистике. На наш взгляд, одним из объяснений может быть все тот же традиционализм:

англичане — люди практического здравого смысла — четко понимают, что сохранение традиций и привычного и любимого ими образа жизни зачастую приходит в противоречие с обычной экономической эффективностью, и соответственно предпочитают пожертвовать возможными дополнительными благами высокой эффективности ради сохранения любимого и почитаемого нацией образа жизни. А поскольку жизненный уровень англичан вполне достаточен для цивилизованной и благополучной жизни, то никакого особого ущерба от этой компенсации они не испытывают.

5. Было бы неверным обойти такое свойство англичан, как определенный *этноцентризм*, но в сравнении с американским он существенно более скрытый, исключительно корректный и, как правило, не проявляющийся в формах, задевающих национальные чувства других людей.

Вне контекста рассматриваемого национального стереотипа отметим одну важную для международного менеджера особенность: Британия накопила огромный опыт управления в своих бывших колониях и еще в колониальные времена отличалась точностью и гибкостью менеджмента в этих странах. Не случайно во многих монографиях по международному бизнесу отмечается исключительная эффективность английских колониальных администраторов, которые с небольшим числом чиновников и относительно ограниченными военными контингентами ухитрялись обеспечивать эффективное управление огромными территориями. Это замечание имеет следующий смысл для российского международного менеджера: у англичан есть чему поучиться в смысле

умения вести дела в разных странах, воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах бизнеса, грамотно строить отношения с местными властями.

### 3. Французский национальный стереотип

Исторически сложилось так, что на протяжении почти двух веков Франция была ближе России, нежели другие европейские страны, и более того, в известном смысле, была для дореволюционной России своего рода шлюзом европейской культуры. По-видимому, что-то из этих прошлых времен осталось в «генетической памяти» нашего народа, который и сегодня воспринимает Францию как некую особую державу Европы, а Париж — как всемирную столицу моды и красоты. Франция вообще ассоциируется в представлении россиян с искусством, эстетикой, утонченностью. И в этих представлениях, на наш взгляд, очень чутко улавливается духовная основа национального стереотипа: чувство прекрасного и стремление к гармонии и совершенству, безусловный интеллектуализм и любовь к искусству во всех его проявлениях. Под этим углом зрения и следует рассматривать структуру национального стереотипа.

1. *Интеллектуализм, любовь к искусству, гармонии и красоте* — естественные свойства национального характера французов — очень интересно проявились в сфере деловой жизни. Практика показывает, что ни одна европейская нация не занимается построением высокосовершенных планов, проектов и программ так истово, как французы. Некоторые исследователи<sup>24</sup> ставят вопрос шире и обращают внимание вообще на то, что сам процесс познания, выстраивания совершенной логической схемы, обработки ее деталей — все это своего рода стихия, в которой природный француз чувствует себя, что называется, в своей среде. Но у этой «медали» есть, естественно, и своя оборотная сторона.

---

<sup>24</sup>Там же

2. Этой оборотной стороной является своего рода *робость и нерешительность* французов в сфере реализации и практического выполнения всего задуманного на бумаге. При этом совершенно неважно, идет ли речь о реализации бизнес-проекта, программы поддержки образования или прикладных НИОКР, которые должны довести до реальной технологии некое научное достижение из фундаментальных областей знаний. И есть интересное объяснение этого феномена: поскольку действительность во многом алогична и нередко иррациональна, плохо укладывается в гармоничные логические схемы и требует сиюминутных, критичных по времени решений, а все это категорически выпадает из французского национального характера, то такое отношение к реализации планов и проектов и есть естественная реакция природного француза.

Если сравнивать все сказанное выше с соответствующими чертами английского стереотипа, то можно без преувеличения сказать, что это — нации-антиподы (во всяком случае в смысле обсуждаемой проблемы).

3. Еще одна очень интересная черта национального характера французов — *нелюбовь к компромиссам* и большая, чем у других наций, склонность к конфликтам и спорам при решении разных проблем. На наш взгляд, это четко вытекает из базовой черты национального стереотипа. Действительно, любой поиск компромисса так или иначе нарушает первоначальную законченность плановой логичной схемы, которая, по замыслу автора, и должна была эффективно решить проблему. Когда же в столкновении с действительностью схема оказывается во многом негодной и требуется компромисс («неэлегантное» и «не строго логичное» решение), то реакция француза — конфликт и спор (хочется добиться, чтобы «красивая схема» победила!). Сравним: прагматик-англичанин, не атакующий проблемы в лоб, изначально ориентирован на поиск некоего компромиссного решения, прилаживая его к обстоятельствам!

Исключительно интересно, однако, своеобразное разрешение этого конфликта на уровне страны в целом: коль скоро «стройные логические схемы» то и дело натываются на «нелогичную действительность», а искать решения «по месту» претит национальному характеру, то, чтобы не погрязнуть в бесконечных конфликтах, нация создает и постоянно развивает гигантскую регламентирующую систему законов, правил, официально утвержденных установок и т. д. Правоведы утверждают, что система французского законодательства — одна из наиболее громоздких в мире, и это касается в том числе и экономики, и бизнеса. Эта попытка создать «закон и порядок» на все случаи жизни требует от нации (точнее, уже от государства) и соответствующих усилий по поддержанию этой системы в рабочем состоянии, а в условиях динамично меняющейся внешней среды это, конечно, непростая задача.

4. Когда же мы переходим к личностным чертам французов, их манере и стилю общения, поведению в семье и в личной жизни вообще, то здесь действует, образно говоря, своеобразный *эффект компенсации*. А именно: пожалуй, никто так не раскован, свободен от условностей, так естествен и так отличается живостью характера, искрящимся юмором и находчивостью, как французы в неофициальной обстановке. Складывается впечатление, что в семье, в кругу друзей и близких француз как бы получает компенсацию за необходимость следования строгим схемам, законам и регламентам в деловой и официальной жизни. Присущее нации стремление к красоте и эстетичности проявляется в самых причудливых и нередко шокирующих иностранцев формах, правда, смягчаемых природным изяществом, тактом и высокой культурой общения.

Прежде чем завершить этот раздел, попробуем рассмотреть одну из сторон деловой жизни через призму описанного выше стереотипа применительно к практике России. Речь идет о частых жалобах российских бизнесменов, работающих с французскими деловыми партнерами, на крайнюю скупость французов, их постоянное нежелание вкладывать деньги в совместные проекты и т. д. Действительно ли речь идет о такой национальной черте, как скупость, или дело сложнее? На наш взгляд, здесь следует учесть два важных соображения, а главное — сделать из них практические выводы.

а) Французы любят хорошо отработанные, с сильной логикой и обоснованием, детализированные проекты — об этом говорилось выше. Но будем откровенны, ведь отработка таких проектов — отнюдь не самая сильная черта нынешнего российского бизнеса. Мы, скорее, склонны набрасывать очень схематичные (чтобы не сказать — формальные) бизнес-планы, а затем, что называется, дорабатывать их на ходу. А это-то и неприемлемо для французского стереотипа!

б) Француз «робеет перед реальным делом», и в этом смысле главнейшая задача нашего бизнесмена — понять: дело зачастую вовсе не в скупости. Просто-напросто кто же будет давать деньги на дело, в реализуемости и успехе которого не уверен?! Значит, нужно приложить максимум усилий, выдумки, убежденности, чтобы показать и доказать партнеру-французу, что игра стоит свеч и что дело вполне может иметь успех и обязательно будет его иметь.

Вот такая попытка заменить простой и неконструктивный рецепт («скупой француз») на хотя бы общий анализ национального стереотипа поведения и есть *настоящая серьезная разработка международного менеджера*.

#### **4. Национальный стереотип, характерный для стран Ближнего и Среднего Востока**

Вообще говоря, было бы более полезно рассмотреть, как мы это и делали раньше, национальные стереотипы, но здесь просто не хватает достоверных и репрезентативных страновых исследований. В то же время близость исторического и культурного развития и существенная общность религиозных основ культуры (ислам) позволяют говорить о своего рода *региональном стереотипе*, хотя известные издержки такого подхода очевидны.

1. Базовой чертой стереотипа следует считать стремление к созданию *обстановки неторопливости, дружелюбности и доверия* во всех делах, которые ведет бизнесмен из этого региона. Тот факт, что носители восточной культуры в гораздо большей мере ориентированы на саму работу, нежели на ее результаты (что зачастую раздражает европейцев и американцев), вполне отвечает именно восточному отношению ко времени. Оно для них олицетворяет бесконечность, и американское «Второго шанса может не быть!» здесь воспринимается как явное преувеличение, а попытка загнать все дела в жесткие временные рамки планов и программ — как неизбежное, но все же зло. Создание доверия — важнейший момент любого дела — требует времени и терпения, а все это явно не укладывается в жесткие, расписанные по датам, западные схемы менеджмента.

Совершенно из того же корня произрастает и восточное *стремление избежать какой бы то ни было конфронтации и критики*, поскольку «согласие и мир дороже правды». Отметим здесь вот какой важный момент: в своей книге «Пророки во тьме» Д. Керне, президент *Xerox*, пишет, как неприятно его поразила одна особенность деловых совещаний в этой фирме, когда он пришел туда из *IBM*. Руководители *Xerox* стремились любой ценой сохранять дружеские отношения и атмосферу всеобщего согласия, в ущерб делу избегая любых, даже явно назревших конфликтов. Д. Керне вспоминал жесткие правила менеджмента в *IBM*, где руководители сознательно шли на конструктивные конфликты, говорили друг другу даже самую неприятную правду и предъявляли любые претензии, если это было полезно для дела. И это — вполне естественно для нормального *западного* менеджмента, где даже теория конструктивного (или созидательного) конфликта

разработана в деталях. Понимающему же восточный стереотип международному менеджеру придется мириться с «издержками эффективности», чтобы партнер мог нормально себя чувствовать и не страдать от конфронтации и конфликта, что может свести на нет весь бизнес вообще. Придется искать тонкие обходные пути и подавать необходимость тех или иных изменений в красивой обертке дружелюбия и согласия. Отметим в этой связи еще одну важную черту стереотипа.

Давно замечено, что люди на Среднем и Ближнем Востоке — выдающиеся мастера тонких и элегантных комплиментов, очень красочных и образных. И партнер не только должен уметь слушать и искренне оценивать их, но сам обязан проявлять себя в том же качестве по отношению к коллеге по бизнесу. Именно это зачастую помогает опытным международным менеджерам упаковывать опасные с точки зрения конфронтации замечания и предложения в эффективную оболочку красивого комплимента в адрес партнера, в конце (или в середине) которого и формулируется предложение.

И еще одно замечание в этой связи. Часто отмечается, что люди Среднего и Ближнего Востока ценят *скрытую силу* гораздо больше, нежели ее открытые и тем более вызывающие формы и проявления. Заметим, что это полностью согласуется с базовой чертой стереотипа: действительно, любые открытые и агрессивные проявления силы прежде всего разрушают атмосферу дружелюбия и доверия! И наоборот: скрытая сила, уважительное стремление партнера никак не проявлять ее, оберегая созданную атмосферу, стабилизируют обстановку и укрепляют доверие.

2. Вместе с тем российскому международному менеджменту следует учитывать и те личностные черты стереотипа, которые потенциально несут в себе опасности проблем и взаимного непонимания. Это прежде всего очень развитая в людях Востока гордость и боязнь *«потерять лицо»*. Если же к этому добавить эмоциональность и своего рода легкую возбудимость от даже незначительного замечания или события, то понятно, сколько такта, терпения, а самое главное — осмотрительности, должен проявлять международный менеджер в своих словах и тем более поступках. Вполне невинная с точки зрения американца или француза шутка насчет какой-то детали их внешнего вида (яркий галстук, супермодная обувь и т. д.) может вызвать совершенно неадекватную реакцию со стороны восточного собеседника (ощущение задетой гордости, потери лица, недружелюбия партнера — не шутка, а насмешка).
3. Наконец, ведя переговоры с бизнесменами Среднего и Ближнего Востока, контактируя с ними по разным поводам, обмениваясь телефонными звонками, опытный международный менеджер постоянно имеет в виду, что его партнеры очень чутки к звукам слов, но зачастую не очень проворны в улавливании резко меняющегося направления разговора. Мы уже обращались отчасти к этой теме в разделе о коммуникациях и сейчас только отметим три существенных момента:
  - а) следует по возможности строго придерживаться принятого заранее порядка переговоров, общей канвы беседы и т. д.;
  - б) если по ходу контакта возникает явная необходимость обсудить заранее не оговоренную тему, то следует дать возможность и время партнеру освоиться с нею, войти в курс проблемы, имея в виду, что эта адаптация проходит у восточного партнера медленнее, чем у европейца или американца;
  - в) следует следить за звучанием своей речи, не допускать в ней резких или грубо звучащих слов, стремиться к максимальной теплоте и дружелюбия в звуках, позах, жестах, выражении лица. И это особенно важно, если беседа идет через переводчика: ведь не очень качественный перевод может выхолостить дружелюбную суть мыслей, оставив, что называется, сухой остаток. Более того, опытные в переговорах профессионалы хорошо знают, что при беседе через переводчика партнер особенно чутко следит за невербальной стороной общения.

## 5. Китайский национальный стереотип

По-видимому, развитие экономических связей с Китаем — одно из наиболее интересных направлений будущего международного бизнеса для России, и с этой точки зрения все возрастающий интерес к этой стране, ее людям, истории и культуре со стороны российских бизнесменов вполне естествен.

Именно в отношении китайского национального стереотипа и исследователей, и практиков бизнеса подстерегает известная опасность, на которую указано еще в первой главе. Там отмечалось, что серьезные политические катаклизмы могут очень существенно влиять на национальный стереотип. В

этом смысле Россия и Китай в известной мере схожи: как 70 лет коммунистического режима наложили жесткий отпечаток на культурные реалии и сознание людей в России, так аналогичная ситуация в Китае не могла не отразиться на его культуре и народе. Между тем достоверного научного материала по этим изменениям практически нет (коммунистические режимы органически отвергают любое объективное исследование, а у демократических стран нет возможности реально его проводить). Поэтому черты национального стереотипа, приведенные ниже, это представление в гораздо большей мере о традиционном китайце, нежели о сегодняшнем. Однако следует со всей определенностью признать, что:

а) даже полвека коммунистического режима вряд ли могли изменить национальный стереотип, складывавшийся в течение нескольких тысячелетий на базе столь же древней культуры;

б) сам коммунистический режим эпохи Дэн Сяопина и экономических реформ стал гораздо бережнее и с существенно большим вниманием относиться к собственным национальным традициям и культурным установкам, поняв, что именно в их грамотном использовании таятся интереснейшие возможности преобразования страны (что блестяще доказала экономическая практика пореформенного Китая последних 30 лет).

Поэтому традиционный национальный стереотип, приведенный ниже, можно без больших натяжек считать в достаточной мере соответствующим действительности.

Говоря о базовых чертах китайского стереотипа, следует прежде всего иметь в виду то фундаментальное влияние, которое оказало на него *конфуцианство*. Известно, что в центре системы Конфуция лежит образ «благородного мужа», которого Учитель наделил пятью главными свойствами: человечностью, чувством долга, деликатностью, умом (знаниями) и верностью. К ним примыкает сыновняя почтительность, понимаемая в самом широком смысле как почитание и повинование старшим вообще. По-видимому, именно в контексте конфуцианства и следует рассматривать китайский стереотип.

1. Его основополагающая черта — своеобразная *смесь повинования, терпения и упорства*. Именно эти три черты формируют облик смиренного и покорного китайца, свято чтящего старших и начальников, терпеливо и упорно работающего, безропотно сносящего тяготы жизни. Только такие люди могли построить Великую китайскую стену, вести бесконечные войны или становиться послушными и терпеливыми объектами самых диких коммунистических экспериментов. И именно такие люди смогли вытащить предельно отсталую страну на современные передовые рубежи технологии и экономики и завалить весь мир своими товарами.

Этот момент исключительно важен для международного менеджера: с точно таким же терпением и упорством китайский партнер будет добиваться максимально выгодных условий сделки, предельно настойчиво работать над тем, чтобы выжать из нее все, что только возможно, смирением и застенчивой улыбкой отвечая на справедливые претензии партнера (и упрямо делая все по-своему). Оговоримся: все сказанное выше никак не следует интерпретировать в негативном смысле; здесь совсем не подходят оценки в шкале «хорошее — плохое». Российскому менеджеру следует просто понять, что в деловых отношениях он должен все это учитывать и иметь не меньшее терпение и упорство, не хуже владеть собою, чем его китайский партнер. Есть здесь и еще один камень преткновения.

2. Многие исследователи и люди, долго жившие в Китае, обращают внимание на то, что приверженность правде и неприятие обмана, мягко говоря, — не самая сильная черта национального стереотипа. Китайцы обманывают друг друга и партнеров достаточно часто и при этом (опять же по свидетельствам очевидцев) не испытывают особых угрызений совести. Почему так?

Рискнем обратить внимание читателя на то, что, вообще говоря, в конфуцианском образе «благородного мужа» этой черты просто-напросто нет: честность вовсе не является обязательной чертой образа. Справедливости ради отметим, что в поучениях самого Учителя есть требование «серьезного и честного отношения к делу»<sup>25</sup>, но в центральном элементе учения ничего об этом не говорится. Возможно, это — не лучшее объяснение данного неприятного феномена, но помнить о нем международному менеджеру не мешает: скрупулезное отслеживание всех взаимных обязательств в соответствующих документах, четкое фиксирование и взаимный контроль их выполнения — все это неперемные условия работы с китайским партнером. Равно как и готовность к тому, что упорство, с одной стороны, и равнодушие к обману, с другой, зачастую приводят к тому, что китаец стремится не просто сделать все по-своему, но и, что называется, пропустить мимо ушей требования партнера относительно каких-то изменений в работе, тех-

нологии, товаре. Соответственно возникает реакция партнера на китайское упрямство (и зачастую—достаточно эмоциональная), в то время как следует, по знаменитому выражению героя М. Булгакова, «лечить подобное подобным». А именно: с *китайским партнером мало просто договориться об изменениях, — нужно очень терпеливо пройти по ним несколько раз, закрепить их на бумаге и, что самое главное, терпеливо и настойчиво (по-китайски!) контролировать выполнение каждого пункта договоренностей.*

<sup>25</sup>Там же

Еще большего внимания заслуживает другое, не менее проблематичное следствие из сочетания двух качеств стереотипа. Речь идет о том, что китайское трудолюбие суть производная от терпения и упорства (в том числе и в выполнении работы), но, будучи лишено достаточно высоких критериев честности и добросовестности, оно зачастую может вести к некачественным результатам работы, а проще говоря, это трудолюбие отнюдь не гарантирует, как, например, в японском варианте (см. ниже), качественных товаров и услуг. И вновь у международного менеджера есть только одно надежное средство решения этой проблемы: скрупулезный контроль и жесткая оценка не столько конечного итога работы (может быть уже поздно), сколько ее пошагового движения и промежуточных результатов. Естествен в этой связи вопрос: что делать, если, например, наша фирма получает от партнера уже готовые изделия — не будешь же посылать своих контролеров за 10 тысяч километров осуществлять пооперационный контроль?! Не беремся давать рецепты: в каждом случае есть своя специфика и свои возможности, но помни о низком качестве очень многих китайских товаров и понимать, что оно — во многом *следствие национального стереотипа*, и будет первым шагом грамотного международного менеджера к поиску решения этих проблем.

3. Некоторые черты национального стереотипа представляются внешне незначительными, но на самом деле серьезный партнер всегда умеет извлекать пользу из знания этих черт и их умелого использования. Приведем в этой связи несколько практических полезных соображений:

- а) как и все восточные люди, китайцы очень привержены *ритуалам, чинопочитанию*, сохранению всех внешних атрибутов достоинства и крайне болезненно переносят «потерю лица». Потратив не очень большие усилия на соблюдение соответствующих протокольных норм, проявляя постоянную (и подчеркнутую) учтивость к китайским партнерам, деликатно помогая им «сохранять лицо» даже в самых трудных ситуациях, умный международный менеджер набирает очки и обеспечивает взаимность партнера;
- б) китайцы *чувствительны к шутке и юмору*, готовы откликнуться на соответствующие инициативы другой стороны, а это — немаловажный момент в трудном и утомительном (особенно — в начале бизнеса) общении с этим сложным партнером. Зачастую своевременная шутка или веселое замечание помогают пройти трудное место в деловом общении;
- в) сыновняя и братская почтительность имеет в китайской бизнес-практике довольно интересное преломление: в отличие от других (прежде всего — западных) деловых людей, китайцы крайне *склонны смешивать семейные и деловые отношения* и уверены, что бизнес только выигрывает от распространения в нем родственных связей. Влиятельные родовые кланы в китайском бизнесе во всем мире — лучшее тому подтверждение. А это, в свою очередь, предопределяет очень доброе и понимающее отношение китайцев к аналогичным ситуациям, скажем, в российском бизнесе. С другой же стороны, грамотный международный менеджер не должен упускать возможность похвалить, сказать что-то лестное и обо всем семейном бизнесе своих китайских партнеров, и, если есть возможность и повод, похвалить перед главой фирмы его занятых в бизнесе детей.

В заключение — небольшое замечание, касающееся *хуацяо* — этнических китайцев, живущих и работающих за пределами страны. Излишне говорить об их громадных деловых возможностях — достаточно лишь вспомнить о той значительной роли, которую они сыграли в развитии современного Китая и в обеспечении ему всесторонней поддержки в мире. Вопрос же, который уместен в контексте нашей книги, может быть поставлен так: насколько те черты национального стереотипа, которые отмечались выше, приложимы к этой категории китайцев? По-видимому, однозначный ответ здесь невозможен: все зависит от страны, семьи, да и просто от личности человека, а выше мы неоднократно касались вопроса взаимовлияния культур и возможности сохранения национального стереотипа в условиях другой культуры. Тем не менее две вещи можно констатировать вполне определенно, а именно: хорошее знание китайского национального стереотипа полезно, во-первых, уже тем, что в по-

давляющем большинстве хуацяо так или иначе стремятся поддерживать национальный стереотип в лучших его чертах, и, во-вторых, уже потому, что эти знания (вовремя и деликатно демонстрируемые) обеспечивают российскому международному менеджеру безусловное уважение и расположение этнических китайцев.

## 6. Японский национальный стереотип

Поразительные успехи Японии в экономическом развитии в последней трети нашего столетия предопределили то неослабное внимание, которым пользуется и сама страна, и методы ее менеджмента во всем мире. Огромное количество литературы, в том числе и на русском языке, позволяет, что называется, в мельчайших деталях рассмотреть разные стороны и специфику феномена японского управления, а многое из него уже и заимствовано в разных странах мира. Тем не менее систематизация основных черт национального стереотипа будет в любом случае полезна российскому международному менеджеру, в том числе и для понимания истоков этого феномена.

1. Базовыми чертами стереотипа следует признать чрезвычайно продуктивное *сочетание поистине бесконечного трудолюбия и терпения японцев со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству*. Говоря о продуктивности этого сочетания, мы прежде всего имеем в виду те замечательные результаты, к которым это сочетание привело в сфере материального производства. Действительно, ведь трудолюбие, в основе которого — терпение и настойчивость, присущи в равной мере и китайскому стереотипу; но, будучи лишенным японского стремления к совершенству, законченности и красоте, оно, по определению, может вести (и реально приводит) к некачественным конечным результатам. Обратная картина в Японии, товары и услуги которой стали синонимом высочайшего качества. И если говорить об организационной стороне дела — системах и методах управления качеством, то в Японии они идеально подходят к национальному стереотипу, они не чужды ему; в этом главная причина результативности всех систем и методов, которые в других странах хотя и дают известные результаты, но, как правило, далеко не японского уровня.
2. Японцы — безусловные традиционалисты, но, как и во многом другом, — *оригинальные традиционалисты*. Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, они жадно воспринимают и очень умело адаптируют лучшие достижения других стран и наций. Прилежные ученики и подражатели, они доводят до совершенства заимствованное и возвращают его авторам с немалой выгодой для себя. При этом здоровый практицизм японцев очень сильно проявляется и в том, что они постоянно чутко улавливают именно практическую, утилитарную ценность всего, что заимствуется, а их природная гибкость и адаптивность позволяют очень четко отвечать и на соответствующие сигналы других стран и наций о желательной для них полезности. Сегодня, по-видимому, никто в мире не может соответствовать японцам по скорости и точности учета самых разнообразных требований регионов, стран, отдельных групп покупателей и скорости их реализации в товарах и услугах.
3. Стало уже общим местом частое повторение тезиса о «*группизме*» японцев, то есть дисциплинированности и преданности чувству долга перед коллективом (группой), признании безусловного авторитета коллектива, готовности приносить в жертву ему личные нужды и интересы. Российский международный менеджер должен, однако, помнить, что, будучи преданным и безукоризненно честным по отношению к общему делу, японский партнер ожидает того же и от своего партнера, точно и объективно оценивая и его готовность приносить при необходимости частные интересы в жертву коллективным усилиям, и дисциплинированность, и умение искать компромиссы.
4. Если говорить об обыденности — житейских чертах нации, то это прежде всего *вежливость и деликатность* (безусловно навеянные конфуцианством, весьма сильно повлиявшим на все развитие Японии), крайняя *аккуратность и чистоплотность* (весьма высоко ценяемая и в партнерах) и, что называется, естественная *восточная преданность самообладанию* и абсолютному контролю над личным поведением и эмоциями. Поскольку все это в той или иной мере прослеживается во всех восточных культурах, умение понимать и с пользой для дела учитывать эти черты в японских партнерах может быть полезным и в других деловых контактах, и особенно — в Юго-Восточной Азии, развитие которой весьма интересно с точки зрения перспектив экономического восстановления и обновления нашей страны (тем более, что японский



бизнес имеет там мощнейшие бастионы, и японские деловые люди считают этот регион своего рода вотчиной Страны восходящего солнца).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Что же должен вынести для себя международный менеджер, освоив материал настоящей главы? Речь идет о пяти ключевых моментах:

1. Ясное понимание того непреложного факта, что именно во внешней среде и ее оценке зачастую кроются огромные возможности и в равной мере самые значительные опасности, которые могут стать решающими факторами в принятии как стратегических, так и тактических решений.
2. Достаточные знания в области модельной структуры анализа различных сторон внешней среды, поскольку только эти знания и позволят международному менеджеру эффективно организовать работу своих аналитиков, грамотно ставить перед ними задачи и грамотно контролировать их решение.
3. Исключительная важность знаний, умений и навыков в той части внешней среды, которая напрямую связана с ролевыми функциями международного менеджера. Действительно, трудно предположить, что, не обладая ими, международный менеджер может эффективно выступать как стратегический мотиватор или тем более дипломат.
4. Не менее важен и своего рода личностный аспект проблемы: общаясь и решая важные вопросы бизнеса с зарубежными партнерами, международный менеджер должен не только знать соответствующие национальные стереотипы поведения и уметь творчески приложить их к конкретной личности и ситуации, но и постоянно развивать их на базе соответствующих положений теории и методики.
5. Следует ясно представлять, что материал настоящей главы должен рассматриваться как основа дальнейшего развития знаний менеджера на базе освоения соответствующих источников, прежде всего экономических и культурологических, а также реального опыта.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Каковы основные элементы внешней среды международного бизнеса?
2. В чем состоят наиболее значимые возможности выхода на внешний рынок для российской фирмы?
3. Каковы основные ролевые функции международного менеджера и в чем их сущность?
4. Экономический анализ внешней среды: что необходимо международному менеджеру?
5. Правовой анализ внешней среды: что важно для принятия грамотных управленческих решений?
6. Что существенно для международного менеджера в политических аспектах внешней среды?
7. Какова роль маркетингового анализа в принятии управленческих решений в международном бизнесе?
8. В чем состоит основное различие кластерного, культурно-константного и ценностного подходов к объяснению феномена культуры?
9. Каковы характерные черты европейских поведенческих стереотипов (Франция, Англия) и американского стереотипа (США)?
10. Каковы характерные черты восточных поведенческих стереотипов (Китай, Япония, страны Ближнего Востока и Среднего Востока)?
11. В чем значение международного права для функционирования и развития международного менеджмента?
12. Какие имущественные отношения регулируются нормами международного частного права?
13. В чем проявляется связь международного частного права и международного публичного права?
14. Какие источники международного частного права вам известны и каково их значение?

## ЧАСТЬ 2

### ОРГАНИЗАЦИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИРМАХ

#### ГЛАВА 3

#### ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Одной из основных тенденций, характеризующих мировую экономику на современном этапе развития, является ее глобализация. При этом, во-первых, возрастает межгосударственная и межфирменная конкурентная борьба за экономические ресурсы и рынки сбыта, во-вторых происходит поэтапное развитие межгосударственных союзов сопряженных стран, создаваемых с целью достижения глобальных преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке (ЕС, НАФТА, АСЕАН и др.). Интеграционные процессы на региональном, межгосударственном уровнях постепенно приводят к ослаблению значимости отдельных национальных экономик. С другой стороны, глобализация вызвала новые стратегические подходы во многих отраслях.

Одновременно мощный импульс развития получает интеграционная хозяйственная деятельность на уровне компаний: все возрастающий уровень международной конкуренции вынуждает компании искать пути объединения потенциалов и сотрудничества в борьбе за выживание, либо за рыночное лидерство. Установление деловых партнерских отношений между компаниями различных стран и создание корпоративных структур различной степени интегрированности — одна из самых распространенных организационных стратегий в последние десятилетия.

Сотрудничая между собой, фирмы все чаще образуют стратегические альянсы. С середины 1980-х гг. их число в мире ежегодно возрастало более, чем на 25%<sup>1</sup>; 6% всех доходов, получаемых 1000 крупнейших корпораций США, приходится на альянсы, что в четыре раза превысило показатель 1987 г.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Long Ranger Planning ,V.27, № 3,1994. P. 64-74

<sup>2</sup>Long Ranger Planning ,V.27, № 4,1994. P.54-65

Стремление к более глубокой интеграции проявилось в последнее десятилетие, в частности, в мощном всплеске сделок по слиянию фирм и банков в США, Европе и Азии, причем с точки зрения как количества слияний, так и их объема. К числу наиболее известных примеров можно отнести недавние объединения банковских групп *Citibank* и *Travellers*, телекоммуникационных компаний *WorldCom* и *MCI*, автогигантов *Daimler* и *Chrysler*, нефтяных компаний *British Petroleum* и *Amoco*. Важной особенностью таких сделок и соглашений, в особенности — крупномасштабных, является их международный, межнациональный характер, в результате чего возникает транснациональная кооперация.

Настоящая глава посвящена основным формам организации международного бизнеса — интегрированным корпоративным структурам, реализующим стратегические цели бизнеса. Вначале мы обсудим международные стратегические альянсы, под которыми понимаются соглашения двух или более компаний-участников, предусматривающие совместное принятие решений, а также управление и координацию стратегически важных направлений международной деловой активности каждого из партнеров для реализации совместных целей. В дальнейшем мы перейдем к рассмотрению более интегрированных форм международной кооперации, основанных на механизме акционерного участия, — многонациональным компаниям. Большинство таких компаний на деле представляют собой финансово-промышленные объединения фирм различных отраслей экономики.

Материал, изложенный в разделах 3.1-3.2 настоящей главы, познакомит международного менеджера с целями и основными формами корпоративной интеграции в международном бизнесе. В разделах 3.3-3.4 даются общие представления о многонациональных компаниях и финансово-промышленных группах, освещается их фундаментальное значение в современном международном бизнесе, рассматривается многообразие форм международных интегрированных структур, механизм их создания и развития. В разделе 3.5 более подробно освещены особенности интегрированных банковских структур. Разделы 3.6 и 3.7 настоящей главы посвящены международным стратегическим альянсам, видам формальных и неформальных соглашений, лежащих в их основе, формам организации стратегических альянсов, а также более углубленно излагаются особенности механизма их формирования.

### 3.1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие формы международной кооперации, к числу которых относятся:

- лицензионный договор — использование авторского права, товарного знака, патента;
- сопроизводство — изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;
- контракт-менеджмент — передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;
- франчайзинг — выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;
- стратегический альянс — формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т. д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;
- совместное предприятие — одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;
- многонациональная компания — наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.

#### 3.1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЛЯНС

*Международный стратегический альянс (МСА)* представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

В широком смысле к МСА относятся *функциональные соглашения* (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (например, совместные предприятия), так и без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия). Таким образом, МСА являются функциональными структурами, основанными на формальном или неформальном договоре. Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль за совместной деятельностью.

Международный стратегический альянс отличает:

- происхождение партнеров — по крайней мере, из двух различных стран;
- стратегическая значимость для каждого партнера.

Исторически международные стратегические альянсы предшествовали национальным. В то же время на пути к созданию общего рынка в странах Европейского Союза возникла гибридная форма международных и национальных альянсов. Ведущие национальные фирмы Европы вступили в консорциумы, чтобы совместно реагировать на вызов, брошенный конкурентами из США и Японии. Примером внутриевропейского межфирменного сотрудничества явился ряд совместных научно-технических программ, в том числе, *ESPRIT* (информационные технологии), *BRITE* (новые материалы), *RASE* (телекоммуникации).<sup>3</sup>

Согласно исследованию, проведенному американским экономистом Дж. Мюрреем на основе базы данных «*Wall Street Journal*», в 1989-1992 годах фирмами США были образованы 778 стратегических альянсов, из которых 61% были международными; то есть были созданы между американскими и иностранными фирмами. При классификации по странам и регионам примерно 57% из общего числа альянсов составляли соглашения между американскими фирмами, с одной стороны, и западноевропейскими либо японскими, с другой (примерно в равной пропорции). Самый неожиданный и «выдающийся», по словам Мюррея, феномен конца 1980-х — начала 1990-х гг. — рост числа МСА с участием российских фирм: за исследуемый период примерно 10% всех МСА, созданных американскими фирмами, приходилось на союзы с участием российских партнеров.

Стратегическая значимость альянса для участников достигается за счет межорганизационных соглашений, которые:

- компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные «рациональные цели для связей одной фирмы с другой».<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Multinational Strategic Alliances / Ed. by R. Culpun. —N.J., 1993.P.82

В прошлом союзы фирм, с точки зрения мотивации их создания, зачастую были ограниченными. В качестве цели могло ставиться достижение определенных объемов продаж на рынках отдельных товаров. Однако начиная с 1980-х гг. при создании альянсов компании все чаще ставят перед собой более глубоко идущие цели. Посредством сотрудничества фирма-участник может внедриться на новые рынки, получить доступ к новым технологиям, обеспечить экономию за счет «эффекта масштаба», преодолеть государственные и инвестиционные барьеры либо быстрее, чем действуя самостоятельно и используя рыночные трансакции (сделки), либо дешевле, чем путем приобретения другой фирмы или слияния с ней. МСА стали жизненно важным элементом организационной структуры компаний, устойчивое преимущество которых в возрастающей степени зависит не только от способности оптимально использовать внутренние ресурсы для реализации стратегических целей, но и от характера отношений с партнерами, являющимися настоящими или потенциальными конкурентами.

Вне зависимости от формы и структуры всем альянсам присуща определенная интеграция между партнерами — в меньшей степени, чем при поглощении или слиянии, но в большей, чем при простых отношениях купли-продажи. Именно на этой стороне альянсов акцентирует внимание М. Портер, определяя их как «долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм».<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>М. Портер. Международная конкуренция - М.: Международные отношения, 1993. С.86

Какими свойствами должны обладать международные межорганизационные соглашения, чтобы их можно было классифицировать как МСА? Во-первых, комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов. Такой тип синергии распространен во многих современных видах деятельности, особенно в отраслях высоких технологий. Второй особенностью является то, что две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются независимыми после формирования альянса. В-третьих, фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль. Наконец, в-четвертых, организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например, развитию технологии, производству продукции и т. п.

Отметим, что ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнером (партнерами). В противном случае альянс перерастает в более интегрированную форму кооперации — финансово-промышленную группу с доминирующей ролью головной компании.

Международные стратегические альянсы играют заметную роль в жизнедеятельности ключевых отраслей мировой экономики. Это наглядно видно на примере распределения по отраслям МСА, базирующихся в США<sup>6</sup>:

- производство компьютеров — 7,3%;

- фармацевтика — 6,8%;
- добывающая промышленность — 5,9%;
- автомобилестроение — 5,4%;
- продукты питания и напитки — 4,6%;
- аэрокосмическая промышленность — 4,1%;
- металлургия — 4,0%;
- телекоммуникации — 8,0%;
- индустрия развлечений — 6,2%;
- финансы — 5,3%;
- производство программных продуктов — 2,6%;
- электроэнергетика, газо- и водоснабжение — 1,9%.

<sup>6</sup>Там же

Относительно высокая концентрация МСА в производстве компьютеров, фармацевтике, автомобилестроении, аэрокосмической промышленности и сфере развлечений объясняется, в частности, тем, что компании ищут пути сотрудничества с целью снижения характерных для этих отраслей высоких издержек по входу в отрасль, высоких тарифных и/или нетарифных барьеров, значительных технологических и операционных рисков.

### 3.1.2. МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

*Многонациональная компания (МНК)* является одной из наиболее сложных форм организации международного бизнеса. Такая компания использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело Лтд, 1994.

Организация, формы и структурные особенности различных МНК могут быть достаточно разнообразными. Тем не менее можно выделить следующие основные принципы, лежащие в основе МНК и отличающие эту форму организации международного бизнеса от других форм международного бизнеса, в частности, МСА:

- корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;
- ориентация на достижение единых для компаний МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;
- наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости) и единого центра контроля в виде холдинговой компании, банка, либо группы взаимосвязанных компаний;
- бессрочный характер существования МНК.

Наряду с термином «многонациональный» для определения бизнеса, ведущего международные операции по всему миру, часто используют понятия «мировой» или «глобальный». При этом предполагается, что менеджмент *глобальной компании*:

- применяет глобальный, интегрированный подход к бизнесу с целью поиска новых рыночных возможностей, оценки возможных угроз для бизнеса со стороны конкурентов, поиска новых ресурсов для расширения деятельности (включая человеческие и финансовые ресурсы);
- стремится закрепить присутствие компании на ключевых страновых (региональных) рынках;
- ориентирован на поиск общих черт, присущих различным географическим рынкам.

С этой точки зрения, многонациональная компания — это разновидность холдинговой компании, осуществляющей хозяйственную деятельность на различных национальных рынках и стремящаяся через менеджеров дочерних подразделений адаптировать свои продукты и маркетинговую стратегию к местным особенностям.

Наряду с терминами «многонациональная» и «глобальная» компания в научной, специальной и деловой литературе используется и целый ряд сходных понятий. Так, по традиции, ООН и правительственные организации развитых стран в течение десятилетий использовали применительно к фирмам, ведущим бизнес более чем в одной стране, термин «транснациональный» (*транснациональная*

корпорация, ТНК). В последнее время ряд ученых стал использовать этот термин в отношении компаний, которые можно охарактеризовать и как глобальные, и как многонациональные, то есть в отношении компаний, стремящихся к достижению эффекта масштаба за счет глобальной интеграции и в то же время высоко адаптивных к специфической внешней среде (новый термин: «*многокультурная МНК*»). Видно, что это определение весьма сходно с введенным ранее понятием глобальной компании. Бизнесмены, со своей стороны, часто используют термин «транснациональная корпорация» в отношении бизнеса, образовавшегося в результате *слияния* (а не образования совместного предприятия или стратегического альянса) двух компаний примерно одинакового размера, однако представляющих различные страны. К числу наиболее известных и удачных объединений, завоевавших прочную международную репутацию, можно отнести англо-голландские компании *Unilever* и *Royal Dutch Shell*, шведско-швейцарскую компанию *ABB*, германо-американскую банковскую группу *Deutsche Bank-Bankers Trust*.

На сегодняшний день МНК, превратившись в транснациональные группы компаний производственного, торгового, финансового и научно-исследовательского профиля, не только остаются опорой экономики развитых стран, но и превратились в одну из главных сил мирового хозяйства. Так, если в 1976 г. число МНК оценивалось в 11 тыс. (с более чем 86 тыс. зарубежных подразделений), то к началу 1990-х гг. их число перевалило за 35 тыс. (147 тыс. зарубежных филиалов). Сегодня в мире действует порядка 40 тыс. МНК, имеющих около 200 тыс. подразделений в 150 странах.

МНК лидирует в мировой экономике по различным показателям. В 1996 г. общий объем продаж МНК составил 5,5 трлн. долларов или 25% мирового ВВП. На МНК приходится, по разным оценкам, от 1/4 до 1/3 мировой торговли. В середине 1990-х гг. активы 500 крупнейших небанковских МНК превысили 30 трлн долларов, причем 40% активов было размещено за пределами стран, в которых учреждены головные компании. Общая численность занятых в МНК превышает 70 млн. чел. Аналогичная картина наблюдается и в банковской сфере: из 300 крупнейших банков мира около 100 являются транснациональными, при этом около 2/3 операций они ведут в своих государствах и 1/3 — за границей.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Donald A. Ball, Wendell H. McCulloch. *International Business : The Challenge of Global Competition*. 6-th ed.- Chicago: Irwin, 1996.

По сути, именно МНК превратили мировую экономику в подлинно международное производство, дали импульс развития научно-техническому прогрессу в различных его проявлениях, обеспечили повышение технического уровня и качества продукции, рост эффективности производства. Особо следует выделить значение МНК с позиции совершенствования форм менеджмента и организации предприятия, управления его коммерческим, производственно-технологическим и кадровым потенциалом. С этим связано значение, которое придается рассмотрению особенностей организации и управления формируемых МНК интегрированных структур в курсе международного менеджмента.

### **3.2. ЦЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

Рост и развитие международного бизнеса вызваны действием ряда взаимовлияющих факторов, приводящих к *глобализации* производства и маркетинга:

1. Достижения в области компьютерных технологий и телекоммуникаций привели к бурному росту взаимообмена информацией и идеями через границы государств, что позволяет потребителям больше узнать о зарубежных товарах. Так, распространение спутникового и кабельного телевидения, а также Интернета способствует формированию глобального спроса на определенные товары или услуги. Глобальные сети телекоммуникаций позволяют менеджерам компаний координировать деятельность персонала по разработке, внедрению, производству и продажам продукции на многочисленных предприятиях по всему миру.
2. Правительства многих стран последовательно снижают барьеры для инвестиций и торговли, что открывает новые рынки для международных компаний. Так, большинство стран Восточной Европы приняли законодательные акты, стимулирующие внешнеторговые операции и прямые инвестиции из-за рубежа.
3. Существует тенденция к унификации и объединению в рамках мирового сообщества. Например, в европейских странах, подписавших Маастрихтские соглашения о создании Европейского Союза, с 1993 г. создается единый рынок товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов, а с 1999 г. действует Европейский монетарный союз одиннадцати государств, и происходит переход на единую валюту

— евро. Реализация этой стратегии предоставляет компаниям огромные рыночные возможности уже в ближайшей перспективе.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Там же

В то же время, по-прежнему сохраняются различия многих национальных рынков, а также присущие им несовершенства, выражающиеся, в частности, в относительной дешевизне отдельных ресурсов (сырья, труда, технологий, капитала). Использование таких различий и несовершенств позволяет участникам международной кооперации осуществлять, с одной стороны, — глобальный рост своего бизнеса, снижение издержек производства, повышение прибыли, а с другой — привлечение для этого международных ресурсов. Все это обеспечивает финансовую устойчивость международных интегрированных структур бизнеса по отношению к кризисам и потрясениям различного рода.<sup>10</sup>

<sup>10</sup>David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill. Multinational Business Finance. 5th ed. – Reading (Mass.): Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

За счет международной интеграции компании достигают разнообразные цели:

- доступ к новым рынкам, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров;
- доступ к новым источникам ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных;
- достижение конкурентных преимуществ, устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров;
- экономия на расширении масштабов производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции;
- снижение риска.

### **3.2.1. ДОСТУП К НОВЫМ РЫНКАМ**

Эта цель достигается за счет преодоления правовых ограничений вхождения на зарубежный рынок, открытия благоприятных рынков с точки зрения каналов сбыта и поступления ресурсов, повышения эффективности использования производственных мощностей.

Одной из основных причин образования международной интегрированной структуры может являться установление долгосрочных отношений с местными фирмами для проникновения на зарубежные рынки. Организации принимающих стран могут принадлежать к сети местных поставщиков, дистрибьютеров, заказчиков, к которым иностранные партнеры могут присоединиться через альянс или путем включения в МНК.

Важным аспектом вхождения в новый рынок являются торговые ограничения со стороны правительства принимающей стороны. В частности, эти ограничения были первопричиной образования союзов МНК с фирмами и правительствами развивающихся стран. Кроме того, действующее (или ожидаемое) местное законодательство, требующее от иностранных компаний вступления в альянсы с местными партнерами, либо определяющее их минимальный процент участия в местной организации, также приводит к созданию международной интегрированной структуры. Следует, впрочем, признать, что требования закона и протекционистские меры правительства являются меньшими по значимости факторами в сравнении с такими, как, например, получение доступа к новым ресурсам или достижение экономии на издержках за счет «эффекта масштаба».

### **3.2.2. ДОСТУП К НОВЫМ ИСТОЧНИКАМ РЕСУРСОВ**

Посредством международной интеграции компании получают возможность доступа к дополнительным, возможно — более дешевым, материальным, финансовым, трудовым, информационным и другим ресурсам зарубежных стран: МСА — через своих иностранных партнеров, МНК — через свои зарубежные предприятия.

На начальной стадии удовлетворяются потребности в сырье (комплектующих), производственных мощностях, зданиях, сооружениях, в финансовых ресурсах, а также потребности в персонале (за счет доступа к дешевой и квалифицированной рабочей силе, обеспечения предприятий кадрами линейных и функциональных менеджеров).

В современных условиях не менее важное значение приобретает доступ к информационным и технологическим ресурсам:

- знание национальной экономики, политики и культуры, условий и особенностей национальной деловой среды (местное законодательство, государственное регулирование);
- знание современной деловой практики, традиций, методов работы на рынке;
- передача знаний в области маркетинга и менеджмента;
- передача технических ноу-хау, доступ к новым технологиям, результатам научных исследований.

Фактор «знания рынка», включающий понимание социально-культурной и конкурентной среды, имеет особенно важное значение в том случае, если культурные различия между страной базирования фирмы и страной предполагаемой деятельности велики. Зачастую (по крайней мере — на начальном этапе вхождения в новый рынок) организации предпочитают создать совместное предприятие с местной фирмой, чтобы получить необходимые знания о рынке. Особенное значение при этом имеет развитие конкурентных преимуществ, порождающих поток инноваций на стадиях разработки продукции, производства и маркетинга. Такие устойчивые преимущества являются коллективным знанием, присущим международному бизнесу и делающим возможным координацию разнообразного производственного опыта и интеграцию различных технологий.

Японская *NEC* создала МСА с базирующейся в США компанией *Honeywell* базирующейся во Франции фирмой *Bull* с целью использования опыта, навыков и технологий своих партнеров. Способность учиться у других — главный фактор, обуславливающий ее положение как единственной глобальной компании с устойчивой долей рынка в производстве телекоммуникационного оборудования, полупроводниковых чипов и компьютеров.

### 3.2.3. ДОСТИЖЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Рост компетенции, лежащей в основе конкурентного преимущества фирмы, во многом зависит от ее способности воспринимать новые навыки и знания в области производства и менеджмента. Наиболее быстро «генерирующие» новую информацию компании оказываются более конкурентоспособными. В то же время, помимо создания нового знания внутри организационных рамок самой фирмы, существует возможность получать информацию от других участников рынка. Движимые конкуренцией на международных рынках фирмы создают интегрированные структуры бизнеса, в том числе с целью совершенствования совокупности своих знаний и опыта, как актива, имеющего большее значение для результатов деятельности, чем даже запатентованная технология.

Отметим, что развитие партнерских отношений между иностранными и местными фирмами может рассматриваться как жизненно важная функция организации, направленная на достижение конкурентных преимуществ. Практика подтверждает это мнение.

По утверждению Д. Файтса, председателя совета директоров американской машиностроительной компании *Caterpillar*, в основе успешного противостояния основному конкуренту, японской фирме *Komatsu*, лежат тесные партнерские отношения со 186 независимыми дилерами, обслуживающими по всему миру машины и дизельные моторы, произведенные *Caterpillar*. При этом дилеры используются как источники информации по рынкам, как агенты, консультанты; имеют полномочия решать на месте многие из возникающих проблем. «Наши дилеры, — подчеркивает Файтс, — играют жизненно важную роль почти в любом аспекте нашего бизнеса, в том числе в проектировании продукции и поставке, обслуживании и управлении запасами запасных частей».<sup>11</sup>

<sup>11</sup> D. Fites. Make your dealers your partners // Harvard Business Review, March—April 1996. P.85.

Чтобы приумножить знания и опыт, фирмы зачастую вступают в тесное организационное взаимодействие с конкурентами. Поглощение конкурента в ходе экспансии МНК является распространенным способом достижения конкурентного преимущества. Более специфическим является сотрудничество с конкурентом на мировых рынках, вплоть до создания МСА.

В 1990-е гг. необходимым элементом преуспевания международного бизнеса стало *организационное знание*: совокупность представлений об изменении поведения организации в результате получения информации и опыта. Организационное знание становится особенно важными для фирмы вследствие сокращения жизненного цикла продуктов и технологий в условиях ускоренного развития и глобализации рынков. Как процесс, организационное знание благоприятствует росту компетенции фирмы, а значит, и росту ее конкурентных преимуществ. При этом сотрудничество с партнером, занимающим сильные позиции в той области деятельности, в которой данная фирма желает быть более компетентной, является логичным шагом на пути достижения цели.



В рамках МСА международная компания получает возможность использовать знания и опыт своего партнера-конкурента путем их интеграции и внедрения для достижения некоторых общих целей. Одновременно посредством создания МСА потенциальная или существующая конкуренция для конкретной фирмы может быть ослаблена или даже устранена.

В середине 1990-х гг. МСА английской компании *British Telecom* и американской телекоммуникационной компании *MCI Communications* противостоял планам американского гиганта в области телекоммуникаций *AT&T* расширить спектр услуг, предоставляемых международным корпоративным клиентам. Оба партнера инвестировали более 1 млрд. долларов на развитие голосовой почты. При этом партнеры поделили рынки продаж: *MCI* занималась маркетингом и предоставлением услуг на американском континенте, а *British Telecom* осуществляла аналогичную деятельность в странах Западной Европы и бассейна Тихого океана. Аналитики полагают, что, несмотря на свой потенциал, по одиночке ни одна из этих компаний не смогла бы создать серьезной конкуренции *AT&T* на глобальном рынке.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Подробнее см.: *Е. С. Слесарев, Ю. А. Савельев. Стратегические альянсы как средство управления глобальной конкуренцией // Инвестиционная стратегия фирмы. СПб: Изд-во СПбУЭиФ, 1996. С. 39-42.*

В большинстве случаев сотрудничество с конкурентом является защитной мерой. Вместе с тем, альянс может быть создан и в наступательном духе.

Одним из мотивов соглашения о производстве и сбыте серии дешевых моделей автомобилей, заключенного между японской *Mitsubishi Motors* и южнокорейской *Hyundai Motors*, было предотвращение возможного подобного соглашения между конкурентами. Сходным образом, меры заградительного характера, предпринятые американской администрацией против японской автомобильной экспансии на рынок США, явились одной из причин организации совместного предприятия компаниями *General Motors* и *Toyota*.

### 3.2.4. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Рационализация международного производства предполагает, что определенные компоненты больше не производятся в двух местах с разными затратами, а переносятся туда, где издержки ниже. Но здесь есть еще и дополнительное преимущество. Так как объем производства в более благоприятном месте теперь выше, дальнейшее снижение средней стоимости единицы продукции может быть достигнуто за счет «эффекта масштаба» — повышения эффективности по мере расширения производства, которое выражается в снижении средних затрат при увеличении объема выпуска.

Снижению затрат способствуют также уход от дублирования инвестиций и затрат на НИОКР, распространение и обмен технологиями и ноу-хау, открытие благоприятных сырьевых рынков, международное разделение труда, возможности финансового и налогового планирования с учетом особенностей функционирования финансовых рынков и государственной экономической политики в различных странах.

*General Motors* через созданные ею СП получает из Японии коробку передач и задний мост для дальнейшей сборки автомобилей на предприятиях в Канаде, Западной Европе, Южной Африке и Австралии. На принадлежащих МНК *Ford* заводах в Бразилии производятся двигатели малой мощности для американских и европейских рынков сбыта.

Минимальный масштаб размеров эффективного производства в большинстве отраслей значительно вырос. Так, например, производитель цветных телевизоров должен выпускать несколько миллионов штук в год, чтобы достичь экономии за счет «эффекта масштаба», позволяющей выдержать глобальную конкуренцию. Это более чем в 50 раз превышает минимальный размер эффективного производства, существовавший в данном секторе в начале 1960-х гг.

Объединение ресурсов с конкурентами в рамках стратегии сотрудничества является одним из средств для достижения фирмами необходимого масштаба деятельности. Распространение получили альянсы в области НИОКР в высокотехнологичных отраслях: являясь механизмом разделения затрат между партнерами, они позволяют фирмам осуществлять необходимые инновации. Характерно, что для проведения масштабных НИОКР фирмы предпочитают создавать СП, а не заключать функциональные соглашения.<sup>13</sup> Совместному предприятию как организационной форме отдается предпочтение, поскольку она облегчает обмен информацией и обеспечивает повседневную координацию.

<sup>13</sup> *R. Osborn, C. Baughn // Academy of Management Journal, № 33 (3), 1990. P. 503-519.*

Примером такого сотрудничества является альянс *General Electric* и *Snecma* — американского и французского производителей, объединивших некоторые свои ресурсы, производственный опыт и навыки для выполнения НИОКР в целях разработки нового поколения двигателей для реактивных самолетов.

Следует отметить, что заданная технология производства неизбежно диктует некоторую оптимальную величину выпуска продукции. Значительное отклонение от этой величины как в одну, так и в другую сторону влечет за собой экономический ущерб. В таком случае как альтернатива вертикально интегрированной компании может использоваться сеть МСА. Фирма, создающая МСА с производителями комплектующих для своих изделий, имеет ряд преимуществ:

- удается избежать свойственного крупному бизнесу организационного разбухания;
- не нужно переучивать рабочих и вносить тысячи изменений в процедуры управления и организации внедрения новой технологии;
- сокращаются издержки адаптации к изменениям, вызванным научно-техническим прогрессом.

Современные высокотехнологичные отрасли отличает удорожание средств производства, рост затрат на НИОКР, разработку торговой марки, развитие сбытовой сети продаж. Высокие постоянные издержки требуют расширения объемов производства для того, чтобы максимизировать прибыли и сократить срок окупаемости инвестиций. При этом возможно создание альянсов, особенность которых заключается в том, что каждая из фирм-партнеров выполняет взаимодополняющие функции.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> J. Hennart // Strategic Management Journal, № 9(4), 1988. P. 361-374.

Примером служит СП немецкой химической компании BASF и американской Dow Chemical. BASF полагался на Dow Chemical в дистрибуции своей собственной технологии на американском рынке, в то время как для Dow Chemical СП было средством сокращения затрат на НИОКР.

### 3.2.5. СНИЖЕНИЕ РИСКОВ

Снижение рисков в процессе международной интеграции достигается путем страновой (региональной) диверсификации операций, выхода на новые перспективные рынки, использования более разнообразных каналов сбыта. С другой стороны, возможно снижение риска капиталовложений при вовлечении в кооперацию партнеров из числа национальных инвесторов.

Действуя в рамках альянса, фирма может достичь договоренности с партнером о разделении рынка на сферы влияния. С другой стороны, альянс, в сравнении с фирмой, действующей в одиночку, может уменьшить риск каждого из партнеров путем распределения этапов большого проекта между несколькими участниками, диверсификации номенклатуры товаров, обеспечения быстрого вхождения в рынок и более коротких сроков окупаемости, снижения затрат.

Американская компания *Cisco* с 1993 по конец 1997 года сделала инвестиции с меньшей долей участия в капитал 25 компаний-партнеров. Одна из важнейших мотиваций такой формы альянса — разделение с партнерами большого технологического риска.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Network World. The Power Issue. Dec. 29, 1997 - Jan. 5, 1998. P. 38.

### 3.3. ФОРМЫ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Все крупнейшие современные МНК представляют из себя международные финансово-промышленные объединения, включающие в свою структуру головную компанию финансовой либо производственной ориентации и многочисленные связанные с ней системой корпоративного (акционерного) участия дочерние и ассоциированные фирмы (подразделения), работающие в сфере промышленности, логистики, торговли и маркетинга, финансов, НИОКР и т. д., расположенные как в основной стране базирования МНК, так и за границей. Такую форму интегрированной корпоративной структуры называют *финансово-промышленной группой (ФПГ)*.

Структура и характер деятельности интегрированных объединений в различных странах обнаруживают как схожие черты, так и заметные отличия. Эти отличия обусловлены конкретными историческими обстоятельствами формирования ФПГ в той или иной стране, особенностями законодательного регулирования корпоративных отношений (в особенности — антимонопольным законодательством), степенью развития фондового рынка, ролью финансовых организаций и государства в вопросах корпоративной собственности и управления.

В табл. 3.1 сведены основные характеристики ФПГ различных стран, акцент сделан на формы привлечения капитала, механизм корпоративного управления и преобладающий тип интеграции предприятий, входящих в ФПГ. Ниже мы более подробно рассмотрим особенности этих финансово-промышленных групп.

**Таблица 3.1.** Основные характеристики финансово-промышленных групп в международном бизнесе

Страна	Источник капитала	Механизм трансформации капитала	Тип акционерной структуры	Ядро ФПГ	Тип головной холдинговой компании
США	Независимые частные инвесторы	Фондовый рынок	Иерархия	Банк	Банковская ХК
				Промышленная корпорация	Смешанная либо чистая ХК
Германия	Независимые частные инвесторы	Банковская система	Иерархия элементами перекрестного участия	Банк	Банк
				Промышленная корпорация	Смешанная либо чистая ХК
Япония	Государство	Банковская система	Этархия	Банк	Отсутствует
Южная Корея	Семейный капитал	Прямые инвестиции	Иерархия	Торгово-промышленная компания	Смешанная ХК
Россия	Государство	Ваучерная приватизация, инвестиционные конкурсы	Иерархия	Промышленное либо торговое предприятие	Смешанная ХК
		Залоговые аукционы	Иерархия	Банк	Чистая ХК

### 3.3.1. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ США

В США финансово-промышленные группы формировались в условиях развитой рыночной системы, сформировавшегося рынка капитала, широкого доступа как крупных инвесторов, так и мелких вкладчиков к фондовым инструментам. Высокий уровень и темпы развития промышленности и сложившаяся конкурентная рыночная среда позволили корпорациям эффективно наращивать капитал за счет эмиссии акций. Банки же при этом играли вспомогательную роль, выступая в роли финансово-расчетных агентов и не принимая участия в управлении корпорациями. Этому немало способствовало антимонопольное законодательство США, которое первоначально препятствовало сращиванию банковского капитала с промышленным. Начиная с 1960-х-1970-х гг. в США происходит постепенное смягчение ограничений, накладываемых на роль банков при формировании ФПГ. В результате, сформировавшиеся к настоящему времени несколько сотен крупнейших МНК являются основой американской экономики, причем на долю 100 ведущих приходится от 50 до 60% ВВП.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Е. В. Ленский, В. А. Цветков. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. — М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1998.

В США сложилось два основных типа МНК в форме финансово-промышленных групп: МНК, сформированные вокруг промышленной корпорации, и МНК, сформированные вокруг банка. Рассмотрим эти виды интегрированных групповых структур на примерах (механизм их формирования изложен в разделах 3.4— 3.5 настоящей главы).

Корпорация *Еххон* в течение всего XX века являлась бесспорным лидером мировой нефтяной индустрии. *Еххон* представляет из себя МНК в форме обширной финансово-промышленной группы, предприятия которой расположены в США и еще более чем в 80 странах. Предприятия группы выстроены в иерархическую пирамиду с головной холдинговой компанией МНК в Нью-Йорке.

Корпорация *Еххон* является вертикально интегрированной структурой, основные предприятия группы специализированы на различных стадиях цикла нефте- и газопереработки: разведка и добыча сырой нефти и натурального газа, международные перевозки нефти и нефтепродуктов посредством трубопроводов и танкерного флота, переработка сырой нефти и природного газа, оптово-розничная продажа продуктов нефтепереработки (различные виды топлива и масел). В то же время, одновременно с основным направлением корпорация владеет нефтехимическими предприятиями в США, Канаде и Европе, производящими полимеры и пластмассы, растворители, резины, смазки,

сельскохозяйственные удобрения. Также в структуру МНК входит несколько энергетических предприятий других подотраслей, занимающихся добычей и переработкой угля, урана, горючих сланцев.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland. Strategic Management: Concepts and Cases. 4-th ed. - Plano (TX): Business Publications, Inc., 1987.

*Exxon Corporation* является преемником компании *Standard Oil Company of New Jersey*, входящей в трест Джона Д. Рокфеллера и расформированной в 1911 г. по решению суда на основании антитрестовского законодательства (см. раздел 3.4 настоящей главы). Название «*Exxon*» было введено в оборот в 1972 г. Под давлением нарастающей конкуренции со стороны международных гигантов — англо-голландской компании *Royal Dutch Shell* и англо-американской *British Petroleum Amoco* — произошло слияние *Exxon* с другой крупнейшей американской нефтяной МНК — *Mobil*, которая также является одним из «наследников» бывшей империи Рокфеллера.

Группа *Chase Manhattan Corporation* включает в себя ведущий американский банк с одноименным названием (результат слияния *Chase Manhattan Bank* и *Chemical Bank*), две крупные страховые компании, а также 21 нефинансовую корпорацию, каждая из которых входит в число 100 крупнейших компаний США. Во главе иерархической структуры группы стоит банковская холдинговая компания. Группа *Chase* является горизонтально интегрированной, ее нефинансовая составляющая включает в себя авиакомпании, железные дороги, авиастроительные предприятия, химические компании, компании розничной торговли.

### 3.3.2. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ ГЕРМАНИИ

Особенность структуры немецкой экономики заключается в значительной роли банков и их тесных связях с нефинансовым сектором (промышленность, торговля и услуги, транспорт). Исключительная роль банков определяется особенностями германского законодательства, согласно которому частные инвесторы не имеют доступа на фондовые биржи, а покупают и продают акции с помощью посредников, в основном — банков. Независимые мелкие акционеры из-за высоких транзакционных издержек предпочитают не держать у себя купленные акции, а депонировать их в банке. При этом банк предоставляет клиенту корпоративную информацию о собраниях акционеров (повестка дня, рекомендации правления, предложения других акционеров относительно резолюции собрания). Более того, большинство частных акционеров предпочитает на основе доверенности передавать банку право голосования по депонированным акциям (это одна из немногих бесплатных услуг немецких банков).

В результате, ведущие банки Германии (прежде всего *Deutsche Bank*, *Dresdner Bank* и *Commerzbank*) на основе собственного владения акциями, доверенностей на право голосования и акций, принадлежащих своим дочерним инвестиционным компаниям, сконцентрировали в своих руках огромную степень контроля над ведущими открытыми акционерными обществами Германии — более 80% голосов на собраниях представлено банками. Это позволяет банкам ФРГ избирать членов наблюдательного совета и назначать других руководителей предприятий, а также жестко контролировать процесс изменения уставов корпораций.

Вокруг этих банков были образованы крупные горизонтально интегрированные финансово-промышленные объединения. При этом во главе иерархии стоит банк, с ним связана группа крупных промышленно-торговых компаний, вокруг которых группируется множество крупных и средних фирм. Особенностью немецких ФПГ также является некоторая степень взаимоучастия компаний в капитале друг друга (перекрестное владение акциями).

Группа *Deutsche Bank* является ярким примером горизонтально интегрированной международной финансово-промышленной структуры. Финансовые предприятия *Deutsche Bank* могут быть сгруппированы по шести основным направлениям (см. рис. 3.1):

- коммерческие банки;
- ипотечные банки;
- инвестиционные компании;

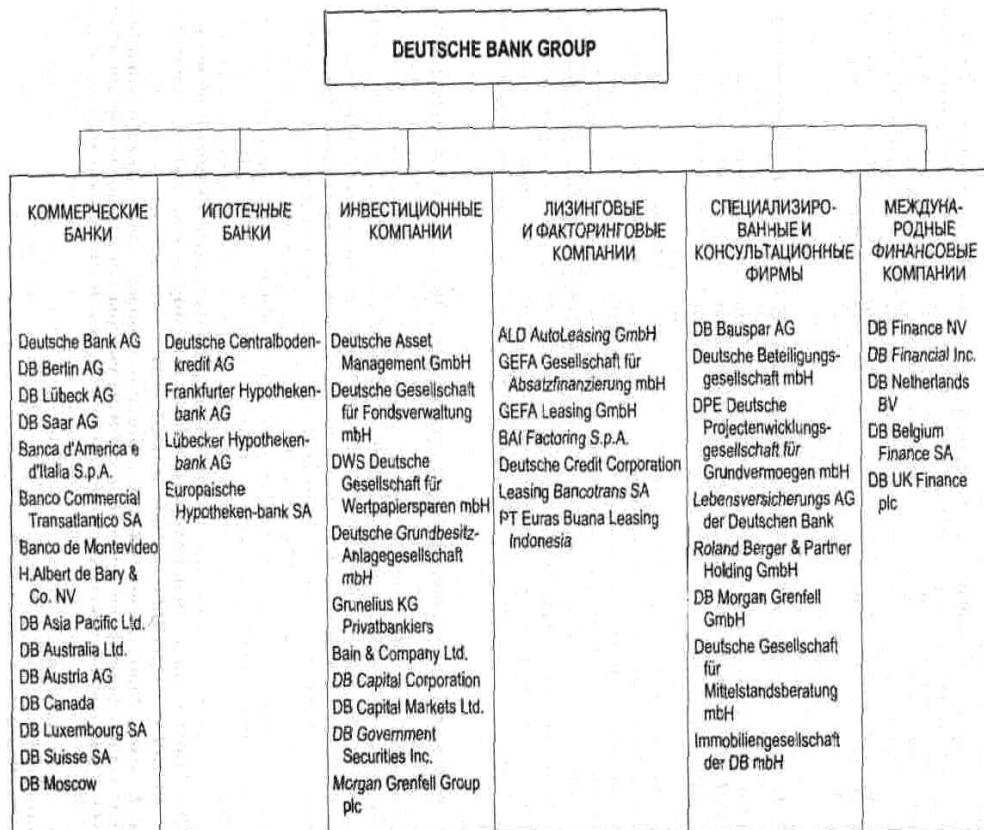


Рис. 3.1. Группа Deutsche Bank (финансово-банковские компании)

- лизинговые и факторинговые компании;
- специализированные и консультационные фирмы;
- международные финансовые компании.

С финансовым блоком группы тесно связана крупнейшая страховая компания *Allianz*. Наряду с перечисленными финансовыми институтами *Deutsche Bank AG* контролирует деятельность целого ряда нефинансовых предприятий, в числе которых автомобильный гигант *Daimler Benz*, торговый дом *Karstadt*, металлургический концерн *Metallgesellschaft*, строительная фирма *Holzmann*.

Деятельность группы *Deutsche Bank* выходит далеко за пределы Германии, она становится одним из крупнейших многонациональных объединений. При глобализации операций основным направлением выбран американский рынок, выход на который достигается путем установления контроля над крупными американскими компаниями. Так, после приобретения *Daimler Benz* корпорации *Chrysler* создана МНК *DaimlerChrysler*, да и сам *Deutsche Bank* приобрел американский банк *Bankers Trust Corporation*, в результате чего возник крупнейший финансовый институт с международным участием.<sup>18</sup>

<sup>18</sup>Максимо В. Энг, Фрэнсис А. Лис, Лоуренс Дж. Мауер. Мировые финансы. Пер. с англ. — М.: 000 Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 1998.

Кроме трех крупнейших ФПГ Германии во главе с банками, существуют и вертикально интегрированные объединения, ядром которых является промышленный концерн. Примером такой группы является ФПГ *Tyssen Oppenheim*, в центре которой стоит концерн *Tyssen*, работающий в стальной и угольной отраслях промышленности. Группа сформирована в виде двух иерархически выстроенных холдинговых структур. Головным банком группы является частный банкирский дом *Oppenheim*, наряду с уполномоченными представителями семьи Тиссен этот банк представлен в наблюдательных советах обеих холдинговых компаний.

### 3.3.3. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ ЯПОНИИ

Основу экономики Японии на сегодняшний день составляют шесть крупнейших ФПГ: *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Mitsui*, *Fuji*, *Dai-ichi Kangyo* и *Sanwa*. Совокупный объем продаж шести групп-гигантов составляет около 15% ВВП страны.

Японские ФПГ представляют собой неиерархические структуры с широким распространением перекрестного владения акциями (взаимное участие). Основным звеном японской группы компаний, ядром, вокруг которого сформирована вся структура, является один из основных банков. Группа также включает в себя крупную торговую компанию («торговый дом»), страховое общество, инвестиционную компанию и одно или несколько вертикально интегрированных промышленных объединений. Производственные предприятия также связаны взаимным участием в капитале друг друга, а также специфическим финансированием с участием головного банка группы («кэйрецу-финансирование») (см. рис. 3.2).

Такая корпоративная структура японских ФПГ сложилась в процессе реконструкции экономики по окончании Второй мировой войны, при этом приоритетное развитие получила банковская система. Также исключительно велика была роль государства, направившего через основные банки долгосрочные финансовые ресурсы для восстановления и развития промышленного потенциала. Особенности механизма создания японских ФПГ проиллюстрированы исторической справкой в разделе 3.4.7 настоящей главы.

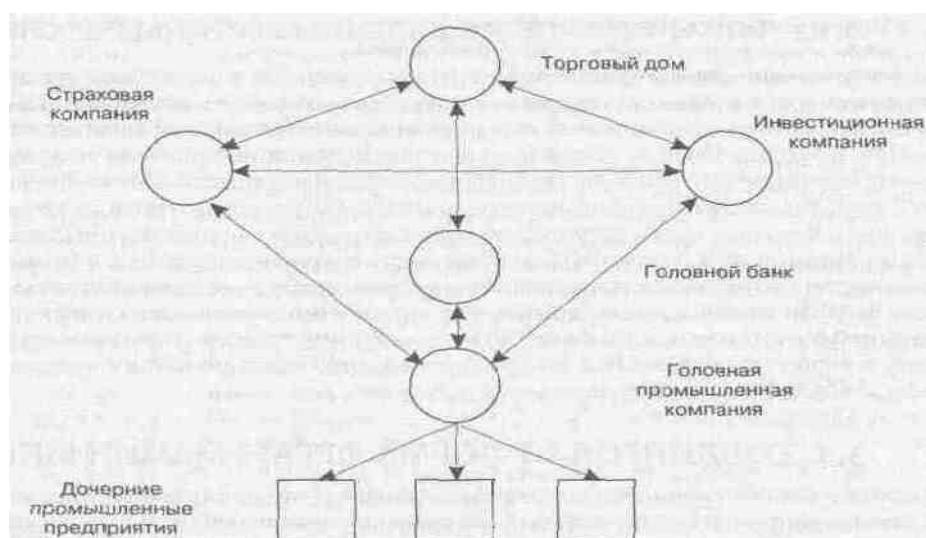


Рис. 3.2. Структура взаимного участия японской финансово-промышленной группы

### 3.3.4. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ ЮЖНОЙ КОРЕИ

Для Южной Кореи характерна высокая степень монополизации экономики, при этом ее основу составляют крупнейшие ФПГ, такие как *Samsung*, *Daewoo*, *LG*, *Hyundai*. Корейские группы напоминают по своему строению японские холдинговые компании «дзайбацу», существовавшие до Второй мировой войны: они представляют собой иерархические пирамиды, в основе которых лежит семейный капитал.

Корейские ФПГ отличаются высоким уровнем диверсификации, в каждой из них представлены все ведущие отрасли промышленности. Широкая диверсификация корейских групп проходила при сильном влиянии государства, стимулировавшего реализацию импортозамещающих проектов. Проследим на примере группы *LG* развитие процесса горизонтальной интеграции: начав с производства пластмасс, компания внедрилась в производство электротехнической, электронной и телекоммуникационной продукции и оборудования (где пластмассы находят довольно широкое применение), а также в переработку нефти. Следующим этапом был переход к строительству танкеров, а затем — к страховому бизнесу.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Е. В. Ленский, В. А. Цветков, см. ранее.

Деятельность корейских групп отличается высокой степенью интернационализации, при этом основной акцент делается на государства Азиатско-Тихоокеанского региона и США. Головная холдинговая компания такой МНК выполняет, как правило, функции главного торгового дома.

### 3.3.5. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ РОССИИ

Российские финансово-промышленные группы находятся в начальной стадии формирования и только некоторые из них могут быть отнесены к категории МНК (причем, как правило, заграничные дочерние предприятия расположены в странах СНГ). Создание ФПГ шло путем приватизации и акционирования государственных предприятий, ранее составлявших основу экономики бывшего Советского Союза. Возникшие групповые структуры отличаются иерархическим типом построения. Большая часть групп сформировалась вокруг промышленных или торговых предприятий, такие ФПГ отличает вертикальная интеграция в рамках одной отрасли (нефтяная промышленность, лесной сектор, черная металлургия). Другие ФПГ были образованы банками в результате приобретения крупных пакетов акций на залоговых и денежных аукционах, такие группы оказываются горизонтально интегрированными объединениями, либо конгломератами, включающими в себя предприятия несвязанных между собой отраслей.

### 3.4. ХОЛДИНГОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ МНК

Большинство многонациональных компаний развитых стран Европы и Северной Америки организованы по *иерархическому принципу* и имеют холдинговую форму организации. *Холдинговая компания* является особым типом финансовой либо финансово-промышленной компании, создаваемой для владения контрольными пакетами акций (контрольными паями) других фирм с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью. При обсуждении различных аспектов структуры и управления МНК наряду с термином «холдинговая компания» часто используют сходные понятия «материнская» либо «головная» компания; с точки зрения распределения управленческих функций к холдинговой компании также применим термин «головная организация».<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>И. С. Пивоваров. Стратегический менеджмент холдинга. — СПб: Печатный Двор, 1994.

#### 3.4.1. ДОЧЕРНИЕ И ЗАВИСИМЫЕ КОМПАНИИ

Если степень участия инвестора в лице холдинговой компании в акционерном (паевом) капитале другой фирмы достаточна, чтобы осуществлять управление ее текущими операциями, то такая фирма может быть определена как *дочерняя компания*. Общепринятым считается, что для контроля над предприятием необходимо владеть более чем 50% его голосующих (обыкновенных) акций.

На практике, однако, бывает возможно, что непосредственное владение меньшей долей голосующих акций оказывается достаточным для полного контроля над фирмой со стороны инвестора. Это случается, например, если значительная часть акций широко распылена между большим числом независимых мелких акционеров, и вероятность консолидации решающего пакета в других руках мала. Возможно также, что холдинговая компания осуществляет контроль над фирмой, распоряжаясь ее голосующими акциями на основании договора траста или доверительного управления.

К другим способам удержания контроля над предприятием можно отнести превалирующее участие представителей головной компании в составе совета директоров (наблюдательного совета) или другого аналогичного органа, ответственного за управление дочерней компанией в промежутках между ежегодными общими собраниями акционеров. Также определенный контроль материнская компания может осуществлять, владея активами или ресурсами, имеющими жизненно важное значение для дочернего предприятия за границей; к таким активам могут быть отнесены торговая марка, патент, специфическое сырье. Перечисленные схемы менее надежны, чем установление контроля над акционерным капиталом, однако в некоторых случаях их применение оправдано.

В то же время, именно владение более чем 50% пакетом акций является критерием, который с точки зрения Международных стандартов бухгалтерского учета (и аналогичных нормативных документов, принятых в отдельных странах) позволяет формировать *консолидированную финансовую отчетность МНК*, включающую данные о бухгалтерском балансе и финансовых результатах как холдинговой компании, так и дочерних предприятий.

Если дочерняя компания в свою очередь является холдинговой по отношению к одной или нескольким фирмам, то о ней говорят как о *промежуточной холдинговой компании* или *субхолдинге*.

Компания, которая находится под определенным акционерным, управленческим, либо финансовым контролем со стороны холдинговой компании МНК, однако не может быть отнесена к категории дочерних, называется *зависимой* (также используются термины «присоединенная», «ассоциированная», либо «аффилированная»). В совокупности, образующие МНК холдинговую компанию, дочерние и зависимые фирмы называют *группой компаний*.

### 3.4.2. ФИНАНСОВЫЕ И СМЕШАННЫЕ ХОЛДИНГИ

Наиболее распространены два основных вида холдинговых компаний: финансовые («чистые») и смешанные. *Финансовая холдинговая компания* создается с целью реализации функций финансового контроля и управления. Напротив, *смешанная холдинговая компания* занимается определенной предпринимательской деятельностью: промышленной, торговой, транспортно-логистической, кредитно-финансовой и т. д.

Смешанные холдинги типичны в качестве головных компаний («штаб-квартир») большинства МНК, представляющих собой промышленные концерны, либо конгломераты, характеризующиеся большей степенью диверсификации и ослаблением функциональных связей между компаниями группы. Однако в последние десятилетия наблюдается рост числа финансовых холдинговых компаний, объединяющих финансовые и нефинансовые фирмы в многонациональные групповые структуры.

Будучи финансовыми организациями, такие холдинговые компании имеют ряд функциональных отличий от других финансовых институтов — банков, инвестиционных фондов. В отличие от банков, холдинговые компании не ограничены законодательством в осуществлении прямых инвестиций в нефинансовые предприятия, т. е. промышленные, торговые, строительные и прочие фирмы. При этом, при наличии соответствующих лицензий, холдинговая компания может заниматься и определенной финансовой деятельностью, за исключением собственно банковской. Данное различие существенно в тех государствах, где действуют значительные законодательные ограничения на участие банков в капиталах компаний нефинансового сектора (как, например, в США). В некоторых других странах (как в Германии) подобных ограничений нет, поэтому грань между банками и холдинговыми компаниями не столь очевидна.

В отличие же от инвестиционных фондов, холдинговые компании не ограничиваются международными *портфельными* инвестициями, то есть диверсифицированными вложениями в акции компаний различных стран. Целью холдинговой компании является получение контроля над акционерным капиталом, что позволяет эффективно осуществлять управленческие функции.

Таким образом, **основным отличием финансовой холдинговой компании от других финансовых институтов является выработка и реализация инвестиционной стратегии, ставящей целью установление делового контроля над уже существующими или вновь созданными фирмами, находящимися в поле ее интересов.**<sup>21</sup>

<sup>21</sup>А. И. Майзель, И. С. Пивоваров, С. Э. Пивоваров и др. Предпринимательские структуры в рыночной экономике / Общая редакция С. Э. Пивоварова и Л. С. Тарасевича. — СПб: СПбУЭФ, 1995.

### 3.4.3. МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

Процесс организации группы компаний (финансово-промышленной группы) может идти «снизу», «сверху», или совмещать оба эти способа. На первой стадии, при организации «снизу», происходит объединение юридически независимых компаний-учредителей с образованием «ядра» будущей группы. В качестве учредительского вклада при создании холдинговой компании могут быть внесены любые активы, как материальные (денежные средства, ценные бумаги, здания, сооружения, оборудование и др.), так и нематериальные (права пользования природными ресурсами, права на интеллектуальную собственность, патенты, лицензии). В случае, когда учредителем холдинговой компании является акционерное общество, то в качестве учредительского взноса могут выступать акции (паи) этого общества.

В дальнейшем, после учреждения головной холдинговой компании процесс организации МНК идет «сверху». При этом возможно несколько вариантов событий. Самым распространенным вариантом является учреждение дочерней фирмы в выбранной стране с целью развития через нее торговых-сбытовых операций по продвижению на местный рынок товаров МНК, произведенных в других регионах, либо оказания услуг, либо организации местного производства. Иногда созданию дочернего предприятия предшествует стадия открытия отделения (филиала — по российскому законодательству) зарубежной компании, не имеющего статус самостоятельного юридического лица.

Как правило, над подобными дочерними предприятиями устанавливается 100% контроль со стороны материнской компании, либо субхолдинга (при более сложной иерархической структуре группы), — если это не противоречит местным законам. В дальнейшем возможно частичное снижение участия группы в акционерном капитале дочерней фирмы. Это происходит, например, когда на уровне руководства МНК принимается решение о привлечении дополнительного капитала из местных



источников путем распродажи некоторой части акций дочернего предприятия. В любом случае, до тех пор, пока МНК не принимается решение о выведении инвестиций из данного региона или страны, акционерный контроль над заграничным дочерним предприятием сохраняется.

Другие схемы возникают при установлении контроля над уже существующим зарубежным предприятием. Если достигнуто согласие между руководством холдинговой компании и советом директоров поглощаемой компании-цели на куплю-продажу акций («дружественное» поглощение), то чаще всего происходит обмен акций этой фирмы на акции холдинговой компании. Возможен также сценарий «дружественного» поглощения в форме передачи контрольного пакета акций холдинговой компании в траст или доверительное управление. В случае же невозможности достижения согласия с советом директоров компании-цели, МНК вынуждена выходить с предложениями о покупке акций на ее крупных акционеров, а также прибегать к скупке акций на фондовом или неорганизованном рынке с целью концентрации в своих руках пакета, достаточного для установления контроля через общее собрание акционеров («агрессивное» или «жесткое» поглощение). Результатом такого варианта событий становится полная смена руководства поглощаемой компании.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Н. Б. Рудык, Е. В. Семенкова. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2000.

Если акции зарубежного предприятия ранее находились в государственной собственности или управлении, то получение акций возможно при его приватизации, например, путем выигрыша МНК инвестиционного конкурса. Возможен также вариант инвестиционного кредитования под обеспечение в виде залога акций. Наконец, еще одним способом установления делового контроля над зарубежным предприятием, причем зачастую наиболее дешевым, но и наиболее конфликтным, является скупка его долгов с последующей угрозой банкротства.

#### 3.4.4. АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Деятельность холдинговых компаний регулируется местным корпоративным и антимонопольным законодательством. Именно американские антитрестовские законы (первым из них был Закон Шермана от 1890 г.) положили начало бурному преобразованию в холдинговые компании бывших корпораций — «трестов», монополизировавших рынки.

Первой «жертвой» антимонопольного законодательства стал концерн *Standard Oil Company Trust*, основанный Джоном Д. Рокфеллером. Было установлено, что компания монополизировала до 90% рынка очищенных нефтепродуктов того времени и использовала незаконные виды деятельности (шпионаж, демпинг) с целью вытеснения конкурентов из бизнеса и их ослабления с дальнейшим поглощением. В результате в 1911 г. по решению Верховного суда США *Standard Oil* была распущена на 34 самостоятельные компании. Чтобы спасти бизнес, центральные органы крупнейшего подразделения треста — *Standard Oil Company of New Jersey* — были зарегистрированы в виде холдинговой компании *Standard Oil*, впоследствии выросшей в концерн *Exxon* (см. пример в разделе 3.3.1 настоящей главы). В новых условиях дочерние предприятия, входящие в группу, получили юридическую самостоятельность и определенную операционную независимость. В то же время, руководство холдинговой компании осталось в состоянии оказывать стратегическое влияние на деятельность концерна. В целом же была создана более конкурентная деловая среда при сохранении крупного товарного производства.

В дальнейшем Закон Шермана успешно применялся при роспуске и преобразовании табачного и других трестов в Соединенных Штатах в период с 1911 по 1920 гг.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>О. Е. Williamson. Market and Hierarchies: An Analysis and Antitrust Implications. — N.Y.: Free Press, 1975. Сравнительный анализ антимонопольного законодательства см. также: Groups of Companies in European Laws: Legal and Economic Analysis on Multinational Enterprises / Ed. by K.J. Hopt. - Berlin, N.Y.: De Gruyter, 1982.

В настоящее время антимонопольное законодательство играет важную роль при проведении сделок по слиянию и поглощению как на национальном, так и на международном уровне. Следует, однако, учитывать, что в условиях глобализации мировой экономики и формирования международных рынков товаров и услуг ограничения, накладываемые антимонопольным регулированием на объединения МНК, несколько изменились. Так, если в начале 1900-х гг. деятельность *Standard Oil Company Trust* на рынке Соединенных Штатов с точки зрения конкуренции была признана неприемлемой, то на новом

историческом витке в конце 1990-х гг. объединение (или воссоединение?) правопреемников империи Рокфеллера — гигантских американских компаний *Exxon* и *Mobil* не рассматривается как нечто противозаконное, поскольку конкурировать им теперь приходится уже на мировом рынке с другими, не менее мощными МНК.

### 3.4.5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Холдинговые компании стоят во главе современных МНК, большинство из которых представляют собой *диверсифицированные концерны*, то есть объединения предприятий различных отраслей и секторов экономики. Разветвленность деловых связей, многоотраслевой характер деятельности таких структур, повышение самостоятельности хозяйственной деятельности отдельных подразделений (особенно — на удаленных географических рынках), все это значительно усложняет механизм взаимодействия и управления МНК. Становится очевидной необходимость финансово-управленческого центра, объединяющего и координирующего усилия всех партнеров. Эту роль и выполняет головная холдинговая компания МНК.

При расширении бизнеса МНК становится эффективным использовать цепочки холдинговых компаний, включая промежуточные субхолдинги. В этом случае головная компания (как правило — финансовая холдинговая компания) получает возможность контролировать капиталы, многократно превосходящие ее собственный. **Этот мультипликативный эффект расширения влияния является одним из факторов, позволяющих МНК добиться успехов в глобальной конкуренции.**

Разветвленные групповые структуры имеют ряд преимуществ перед единичными предприятиями<sup>24</sup>:

- единый центр реализует стратегический менеджмент в рамках всей группы;
- единая финансовая и налоговая политика позволяет маневрировать денежными ресурсами и инвестициями;
- отраслевая и географическая диверсификация активов снижает общий, риск деятельности МНК;
- вертикальная интеграция и создание замкнутых технологических цепочек, позволяют снизить производственные издержки, а также оказывать меньшее воздействие на окружающую среду, учитывая экологические требования;
- использование единой инфраструктуры (банковской, телекоммуникационной, сбытовой, транспортно-логистической) при горизонтальной интеграции позволяет сократить транзакционные издержки;
- существует широкая возможность для ротации кадров, их обучения, переподготовки и повышения квалификации, создания стимулов профессионального роста.

---

<sup>24</sup>А. И. Майзель, И. С. Пивоваров, С. Э. Пивоваров и др., см. ранее.

Важное значение имеет правильное разграничение функций между головной холдинговой компанией МНК и ее дочерними фирмами. Как правило, головная компания группы осуществляет следующие функции<sup>25</sup>:

- выработку долгосрочной деловой политики и экономической стратегии всей группы;
- стратегическое управление дочерними компаниями, включая единую маркетинговую, производственную, финансовую, инвестиционную и кадровую политику;
- координацию оперативной хозяйственной деятельности дочерних предприятий;
- координацию НИОКР, выполнение крупных проектов;
- финансовый и административный контроль деятельности дочерних компаний, внутренний аудит.

---

<sup>25</sup>И. С. Пивоваров, см. ранее.

Таким образом, перечисленные стратегические направления деятельности в рамках группы относятся к компетенции головной холдинговой компании. Оперативные же вопросы бизнеса находятся в компетенции дочерних фирм, имеющих определенную самостоятельность в принятии решений по ним. Будучи юридическими лицами, они несут по принимаемым решениям экономическую и юридическую ответственность в соответствии с местными законодательными нормами и своими уставными документами.

Реализацию своих функций на дочерних предприятиях головная холдинговая компания осуществляет через институт представителей. Представители холдинговой компании являются членами советов директоров дочерних фирм и проводят выработанную на уровне руководства МНК политику при принятии решений по стратегическим и оперативным вопросам. С другой стороны, являясь менедже-

рами холдинговой компании, эти представители могут входить в состав ее совета директоров, а также возглавлять деятельность некоторых ее подразделений.

Более подробно вопросы, связанные с разграничением в рамках МНК управленческих функций холдинговой компании и дочерних предприятий, рассматриваются в главе 5.

### 3.4.6. НЕИЕРАРХИЧЕСКИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ

Особенностью большинства МНК в США и Европе является чёткая иерархическая, древовидная структура участия в капитале. Это связано с управлением корпорацией через финансовую сферу: группа зарубежных компаний создается при одном господствующем инвесторе, но при этом развивается инфраструктура, стабилизирующая функционирование основного капитала.

Однако далеко не все современные МНК представляют собой интегрированные структуры, организованные по иерархическому принципу. В наше время многие компании входят в многочисленные альянсы с другими фирмами, при этом бывает затруднительно определить, какую компанию считать вышестоящей, а какую — подчиненной. Аналогичная ситуация возможна при создании совместных предприятий. При этом возникает неиерархическая структура МНК, или *этархия*.<sup>26</sup>

<sup>26</sup>Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба, см. ранее.

Развитие таких структур МНК характерно для финансово-промышленных групп в Японии. Развитие японских ФПГ, выросших впоследствии в крупнейшие многонациональные компании, было вызвано монополизацией промышленности после Второй мировой войны, проходившей под контролем оккупационных сил союзников, государства и банков. В противоположность США, где универсальные банки не могут заниматься прямыми инвестициями в производственную деятельность, в Японии — в силу слабости и незрелости фондового рынка — процесс концентрации происходил через банки и правительственные учреждения. Основное число крупных промышленных предприятий Японии стало частью различных групп: в настоящее время около 75% компаний, зарегистрированных на Токийской финансовой бирже, могут рассматриваться как члены шести крупнейших групп: *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Fuji*, *Dai-ichi Kangyo* и *Sanwa*.

К японским финансовым группам принадлежат, как правило, крупные фирмы капиталоемких отраслей. Благодаря ключевому положению в финансово-промышленной группе банковских структур предприятия члены группы получают необходимые средства в значительной степени за счет «собственных» банков (см. табл. 3.2). Из этой таблицы также видно, что контроль над финансовой группой обеспечивается благодаря владению примерно 20% акционерного капитала, что позволяет аккумулировать значительные ресурсы без потери управления.

Для японских ФПГ характерна высокая взаимозависимость: совокупная доля остальных пяти финансовых групп в капитале компаний группы *Mitsui* составляет 20%, *Fuji* — 27%, а *Sanwa* — 35%. Данные о взаимном участии японских групп в акционерном капитале друг друга и независимых компаний приведены в табл. 3.3.

Тенденция взаимоучастия при реализации крупных, либо высокорисковых проектов прослеживается и при создании зарубежных дочерних предприятий японских МНК. Так, например, петербургская фирма *NEC-Нева* по производству электронных АТС является одним из редких примеров российско-японского сотрудничества в области высоких технологий. Из 65% акций, контролируемых японскими партнерами, 55% принадлежат компаниям группы *Sumitomo*, а остальные 10% — группе *Mitsui*.

Таблица 3.2. Внутренние финансовые связи ведущих ФПГ Японии

	Mitsui	Mitsubishi	Sumitomo	Sanwa	Fuji	Dai-ichi Kangyo
Число фирм	24	28	21	44	29	47

Доля членом ФПГ в групповой собственности, %	18	25	25	17	16	13
Доля головного банка ФПГ в кредитовании компаний группы, %	21	22	28	20	28	12

**Таблица 3.3.** Взаимное владение акциями в японских ФПГ (в %)

	Mitsui	Mitsu- bishi	Sumi- tomo	Fuji	Dai-ichi Kangyo	Sanwa	Независи- мые
Mitsui	52,2	5,4	7,3	4,9	2,1	—	25,2
Mitsubishi	1,7	74,2	0,8	3,8	3,8	1,0	14,7
Sumitomo	1,7	0,3	68,8	3,6	1,6	0,2	23,8
Fuji	3,5	6,4	6,8	49,2	5,5	4,9	23,7
Dai-ichi Kangyo	4,2	9,1	4,7	6,2	42,3	2,4	31,1
Sanwa	3,2	5,6	2,6	12,7	11,3	32,8	31,8
Независимые	11,2	13,0	9,8	9,2	9,5	7,2	40,0

В результате складывается ситуация, когда роль головной компании МНК выполняет не одна доминирующая фирма, а ядро из нескольких фирм, действующих каждая в своей области и осуществляющих свои функции в группе, при этом основной банк группы играет роль системообразующего центра. В подобной интегрированной корпоративной структуре прибыль и риск распределяются по всей группе взаимосвязанных промышленных, торговых и финансовых компаний, что предопределяет коллективное поведение. Финансово-промышленная группа должна быть достаточно велика для взаимодействия нескольких фирм, и в то же время ее размер ограничен необходимостью поддержания системы взаимного контроля.

Международная интегрированная структура, выстроенная по неиерархическому принципу, отличается *сетевой активностью* (см. также раздел 3,6.5), что обусловлено:

- тесным переплетением взаимных владений акциями и обязательств;
- доминированием основного банка в качестве управленческого, контрольного и финансово-инвестиционного центра ФПГ;
- взаимным представительством высших менеджеров в органах управления компаний ФПГ;
- обширной внутренней торговлей;
- созданием групповых норм менеджмента.

#### **3.4.7. ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА: ФОРМИРОВАНИЕ В ЯПОНИИ ФПГ С НЕИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ**

К 1920-м гг. сложившаяся в Японии экономическая система основывалась на деятельности иерархически выстроенных холдинговых структур — *дзайбацу*. Большинство промышленных и торговых предприятий находилось под контролем дзайбацу, принадлежащих нескольким десяткам

семейных группировок, среди которых выделялась «большая пятерка»; *Mitsui, Sumitomo, Iwasaki (Mitsubishi), Yasuda* и *Fumkawa*. Многочисленные (более 1500 к 1930 г.) и не слишком крупные банки не играли важной роли в инвестиционном финансировании предприятий, а выполняли более традиционные функции коммерческого кредитования. Такая корпоративная структура экономики Японии просуществовала с небольшими изменениями до окончания Второй мировой войны.

После Второй мировой войны правительственные гарантии банковских кредитов компаниям — производителям военного снаряжения, а также облигации государственных займов были аннулированы с целью борьбы с растущей инфляцией. Это привело к неплатежеспособности компаний и, как следствие, колоссальным потерям у финансовых институтов, общие же потери экономики достигли 20% ВВП. Чтобы ликвидировать военный потенциал Японии, а затем преодолеть системный кризис и реформировать институциональное устройство экономики, был разработан комплекс решительных мер, реализацией которого занялось Верховное командование оккупационными силами союзников — СКАП (The Supreme Commander Allied Powers, SCAP).<sup>27</sup>

<sup>27</sup>Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. Масахико Аоки и Хьюнг Ки Кима, Пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1997.

Целью программы СКАП являлось создание экономического уклада Японии по подобию англо-американского варианта. При этом предполагалось, что распыление акций компаний между многочисленными индивидуальными собственниками станет основой экономической демократизации и «рыночного» корпоративного контроля за деятельностью менеджеров. Ведущая роль отводилась Комиссии по ликвидации холдинговых компаний (КЛХК), занимавшейся реализацией Указа Императора (ноябрь 1946 г.), который распустил дзайбацу и передал акции предприятий во владение КЛХК. Параллельно в 1947 г. был принят Антитрестовский закон, запретивший промышленным компаниям владеть акциями других компаний и ограничивший финансовые институты владением не более 5% акций каждой компании. Также были приняты законы, ограничивающие активность банков на фондовом рынке и деятельность крупных акционеров в руководстве компаний.

Вместо того, чтобы проводить массовое банкротство предприятий и банков, была проведена реструктуризация компаний в форме реконструкции и реорганизации. Прежде всего бухгалтерские балансы банков и компаний были очищены от «плохих долгов». На первой стадии балансы были разделены на новые и старые счета по специальной методике. На второй стадии банки и компании продолжили свою деятельность, используя новые счета, в то время как старые были подвергнуты реорганизации. Затем старые счета были слиты обратно с новыми, после чего должна была последовать рекапитализация банков и компаний за счет эмиссий акций (т. е. ресурсов фондового рынка). Наконец, на заключительной, наиболее продолжительной стадии, аннулированные в ходе реорганизации долги возвращались кредиторам за счет вновь заработанной прибыли. Предполагалось вести реорганизацию банков и промышленных предприятий параллельно, однако на практике и СКАП, и правительство Японии отдали приоритет скорейшей реорганизации финансовых институтов, что и предопределило дальнейшее развитие событий.

Практическая реализация изложенной выше схемы была начата в августе 1946 г., причем ключевым элементом должен был стать этап рекапитализации. Банковские структуры, где реорганизация продвигалась значительно более быстрыми темпами, чем в промышленности, успели успешно эмитировать акции в конце 1948—начале 1949 г. Однако вследствие жесткой антиинфляционной политики правительства в октябре 1949 г. фондовый рынок рухнул, сделав эмиссию новых акций чрезвычайно сложной. Тем самым банки получили значительное преимущество перед нефинансовыми корпорациями, заняв ключевую роль в экономике. Именно через банки и инвестиционные компании проходила скупка акций промышленных предприятий, сбрасываемых населением после фондового кризиса 1949 г. В табл. 3.4 проиллюстрирована динамика структуры собственников компаний в послевоенный период. Таким образом, в результате краха фондового рынка СКАП и правительство Японии отклонились от первоначального плана реформ.

Важнейшую роль в усилении роли банков в послевоенном устройстве Японии сыграло государство, поощрявшее владение акциями финансовыми институтами. Была проведена постепенная ревизия антитрестовского законодательства: в 1949 г. отменен запрет на владение акциями промышленными компаниями, а в 1953 г. предел владения банком акциями промышленных компаний увеличен до 10%. В результате произошло резкое изменение структуры собственности от индивидуальной к институциональной. Наиболее значительный вклад в изменение структуры собственности внесли

финансовые институты, в особенности трастовые банки и страховые компании. С другой стороны, чтобы справиться с трудностями выпуска новых акций и избежать угрозы поглощения, промышленные компании (как правило, ранее принадлежащие к одной дзайбацу) стали договариваться о перекрестном владении акциями. Данный процесс получил значительное развитие в 1949-1955 гг. Все это создало основу современных японских ФПГ в виде неиерархических корпоративных структур, сгруппированных вокруг 10 основных банков.

Для обеспечения восстановления и инвестиционного развития промышленности требовались долгосрочные финансовые ресурсы. Такие ресурсы не могли быть получены с фондового рынка, их источником стало специфическое банковское кредитование, получившее название *кейрецу-финансирование*. При этом «большая шестерка» банков (*Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuji, Dai-ichi Kangyo, Sanwa*) и *Промышленный банк Японии* покрывали около 50% спроса на инвестиции со стороны зависимых компаний, в то время как остальные средства предоставлялись с помощью синдицированных кредитов других банков. Подобное кейрецу-финансирование стало возможным лишь в результате активной поддержки со стороны Банка Японии, который предоставлял основным банкам долгосрочные финансовые ресурсы под залог корпоративных облигаций и необеспеченных обязательств самих банков. Фактически

**Таблица 3.4.** Динамика структуры собственников японских компаний (в %)

Собственник	1945	1949	1951	1953	1955	1960
Правительство	8,3	2,8	1,8	0,7	0,4	0,2
Банки	11,2	9,9	18,2	22,9	3,6	30,6
Инвестиционные компании	2,8	12,6	9,2	7,3	7,9	3,7
Нефинансовые компании	24,6	5,6	13,8	13,5	13,2	17,8
Иностранные резиденты	0	0	1,8	1,7	1,7	1,3
Физические лица	53,1	69,1	57,0	53,8	53,2	46,3

**именно государство профинансировало послевоенное восстановление и развитие промышленности Японии, однако при этом контроль за использованием средств осуществлялся менеджерами крупнейших банков, ставших центрами обновленных ФПГ.**

### **3.4.8. МЕХАНИЗМ ВЗАИМНОГО УЧАСТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Неиерархическая структура ФПГ Японии явилась ответом на необходимость ускоренного восстановления и развития производств в капиталоемких, быстро изменяющихся отраслях в конкретных политических, экономических и правовых условиях. В период относительной экономической стабильности (1960-е-1970-е гг.) японские ФПГ, используя механизм взаимного участия, в короткие сроки мобилизовали огромные инвестиционные ресурсы, обеспечившие экономике Японии интенсивный рост, а японским производителям — выход на доминирующие позиции на мировых рынках.

Результаты мировой экспансии японских МНК были столь впечатляющи, что многие ученые и практики всерьез полагали, будто за неиерархическими структурами — будущее международного бизнеса. Впоследствии, однако, выявились и негативные особенности, присущие таким структурам. Под влиянием многочисленных внешних и внутренних факторов период бума в японской экономике сменился периодом естественного замедления темпов роста, граничащего со спадом. В новых условиях явный олигополистический характер экономики Японии, дополнительно усиленный тесной взаимозависимостью ключевых участников рынка, явился в конце 1990-х гг. одной из основных причин тяжелого системного кризиса.

Наиболее слабым оказалось финансовое звено, причем банкротства ряда связанных друг с другом ведущих финансовых институтов последовали по цепочке, одно за другим («эффект домино»).

Результатом явилось заметное ослабление позиций японских многонациональных компаний на мировом рынке как в финансово-банковской, так и в промышленной сфере. Перспектива выживания японских ФПГ в нынешних условиях связана, с одной стороны, — с государственной поддержкой и консолидацией национальных ресурсов (например, за счет слияний), с другой стороны — с участием международных инвесторов. Так, например, ряд крупнейших японских автомобильных производителей был недавно куплен американскими и европейскими МНК (*General Motors* установил контроль над *Isuzu* и *Suzuki*, а *Renault* приобрел контрольный пакет *Nissan*), в перспективе возможны и другие поглощения.

### 3.5. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ БАНКОВСКИЕ СТРУКТУРЫ

К числу наиболее заметных интегрированных структур в международном бизнесе относятся группы, образованные *международными банками*. Таким термином обычно определяют крупные банки, имеющие банковские офисы (подразделения) во многих странах и занимающиеся обширной международной деловой активностью. Деятельность международных банков тесно связана с бизнесом МНК: международные банки предоставляют зарубежным компаниям МНК необходимые финансовые услуги, тем самым способствуя их развитию. Кроме того, международные банки сами по себе являются многонациональными предприятиями.

Международные банки совмещают в своей деятельности традиционные услуги и процедуры с новыми финансовыми инструментами, выработанными для большей конкурентоспособности в мировом масштабе. Среди направлений деятельности международных банков выделим следующие<sup>28</sup>:

- финансирование международных импортно-экспортных операций;
- торговля иностранной валютой;
- операции с иностранными ценными бумагами, включая еврооблигации;
- привлечение займов и предоставление кредитов на рынке евровалют;
- организация и участие в международных синдицированных кредитах;
- проектное финансирование;
- международные переводы;
- кредитно-депозитные операции в местных валютах;
- консультирование своих клиентов, в особенности из числа МНК.

---

<sup>28</sup>David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill, см. ранее

Некоторые из международных банков стремятся выполнять все из перечисленных операций. Другие, напротив, считают целесообразным специализироваться на некоторых направлениях международной деятельности. Специализация или универсализация международного банка зависят от его финансовых ресурсов, а также во многом от того, какого рода финансовые услуги за рубежом необходимы его основным клиентам.

#### 3.5.1. ЭЛЕМЕНТЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ

Начальным этапом международной деятельности любого банка является установление *корреспондентских отношений* с местными банками других стран, которые называют *банками-корреспондентами*. Это необходимо для осуществления клиринга международных платежей по экспорту и импорту, проведения документарных операций, связанных с международной торговлей (оплаты векселей, подтверждения и исполнения аккредитивов и инкассо и пр.), а также предоставления разнообразной информации.

По мере расширения головным банком своих международных финансовых операций формы зарубежного присутствия усложняются. Зачастую следующим шагом становится создание банковского отделения (филиала) на территории *внеационального* или *оффшорного финансового центра*. Внеациональные центры представляют собой более дешевые источники капитала для МНК, чем национальные рынки. Важными характеристиками оффшорных финансовых центров являются экономическая и политическая стабильность, а также благоприятный режим нормативного регулирования деятельности финансовых институтов и инвесторов.

Через свое *оффшорное отделение* международный банк принимает вклады и выдает кредиты в евровалютах, ведя обособленный учет этих операций. Преимуществом ведения банковского бизнеса через оффшорные отделения являются простота регистрации, отсутствие резервных требований при

приеме депозитов, льготное (либо нулевое) налогообложение и высокая секретность. При этом оффшорные отделения международных банков в таких регионах, как Карибский бассейн (Багамские и Каймановы острова), фактически выполняют роль учетных центров и имеют минимальный штат. Отделения же, расположенные в крупнейших мировых финансовых центрах, таких как Лондон, Нью-Йорк, Цюрих, Люксембург, Сингапур или Гонконг, выполняют значительно более широкий круг банковских операций, включая участие в международной торговле, валютно-обменных операциях, привлечении и размещении крупных объемов денежных ресурсов в евровалютах, международных синдицированных кредитах. Такие отделения имеют численность банковских специалистов, достигающую иногда нескольких десятков человек.

Наконец, максимальный уровень международных обязательств возникает, когда банк (банковская группа) принимает решение о своем полноценном присутствии на местном финансовом рынке той или иной страны. При этом могут быть учреждены *представительства, банковские филиалы, дочерние, либо зависимые (ассоциированные, аффилированные) банки, а также небанковские финансовые компании*. Такой шаг предполагает вовлечение международного банка в обслуживание местной клиентуры (включая дочерние компании МНК), операции с местной валютой, а также в конкуренцию с другими банковскими институтами, присутствующими в этой стране.

В совокупности с головным банком (и его филиальной сетью и дочерними структурами в стране регистрации) эти организации образуют *международную банковскую группу*.

### **3.5.2. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА**

Международный банк учреждает *представительство* в зарубежной стране в первую очередь с целью содействия своим клиентам при ведении бизнеса в этой стране или соседних государствах. Представительство не является «банковским офисом», оно не может принять банковский вклад, выдать от имени головного банка кредит, учесть вексель, авизовать аккредитив, либо провести операцию на рынке евровалют. Турист, имеющий на руках чек, выданный головным банком, либо эмитированную им кредитную карту, не сможет, получить в представительстве наличные деньги. Основной функцией представительства является предоставление информации, консультаций, организация деловых контактов на месте для клиентов головного банка, а также предоставление информации для местных бизнесменов о продуктах и услугах головного банка. Представительство организует контакты руководителей головного банка с местными банками, и способствует установлению корреспондентских отношений. Также представительство организует контакты между клиентами головного банка и заинтересованными местными деловыми кругами, а также с правительственными чиновниками. Важной задачей представительства является предоставление головному банку аналитических исследований и обзоров экономической, социальной и политической ситуации в стране, а также выполнение кредитного анализа местных фирм как потенциальных заемщиков.

Представительство имеет небольшой штат, состоящий из одного руководителя и двух-трех ассистентов. Эти специалисты могут быть командированы из головного банка, но с равной вероятностью они могут являться и местными гражданами. Как правило, штат представительства двуязычен.

Основным преимуществом представительства является то, что его штат лучше представляет потребности клиентов банка и может предоставить необходимую информацию или консультацию. Представительство также может стать важным базовым элементом, если головной банк решит со временем открыть полноценный банковский офис. Зачастую, однако, представительство является единственной законной формой присутствия иностранного банка на местном рынке. Очевидным недостатком представительства является его неспособность предоставлять банковские услуги: для проведения операций клиенты должны переадресовываться банкам-корреспондентам.

### **3.5.3. БАНКОВСКИЕ ФИЛИАЛЫ**

Как с юридической, так и с операционной точки зрения *банковский филиал* является частью головного банка, опираясь на всю его ресурсную базу. Филиал (отделение) не является самостоятельным юридическим лицом, поэтому он не имеет своих учредительных документов (устава), своего совета директоров, не может эмитировать акции. Для управленческих, контрольных и фискальных целей банковский филиал ведет собственную бухгалтерскую отчетность, однако на деле его обязательства и активы являются составной частью обязательств и активов головного банка.



Банковские филиалы контролируются с двух сторон: как часть головного банка они являются субъектом регулирования контрольными органами страны происхождения, но одновременно к ним применимы нормативы и ограничения, установленные местным законодательством.

Основным преимуществом для международного банка в выборе именно этой формы присутствия на местном рынке является то, что филиал занимается предоставлением полноценных банковских услуг от имени головного банка, который несет все юридические обязательства. Так, денежный депозит размещенный в филиале, приводит к возникновению перед вкладчиком обязательств со стороны головного банка. При предоставлении услуг филиал ориентируется на глобальную значимость клиента (МНК) для международного банка в целом, а не на степень развития отношений на местном уровне. Кредитные лимиты, установленные для филиала, являются производной от кредитных лимитов, действующих в головном банке. С организационной точки зрения, открытие филиала чаще всего оказывается проще и дешевле, чем учреждение дочернего банка. Основным недостатком филиала как организационной формы, с точки зрения головного банка (но не клиентов!), является то, что именно головной банк несет полную ответственность по обязательствам своего филиала. Кроме того, законодательства ряда стран, в том числе России, не допускают деятельность филиалов зарубежных банков на своей территории.

### 3.5.4. ДОЧЕРНИЕ БАНКИ

*Дочерним банком* называется самостоятельная банковская организация, как правило, в форме открытого или закрытого акционерного общества, либо общества с ограниченной ответственностью, где все 100% или большая часть акций (паев) принадлежат головному международному банку. Дочерний банк предоставляет полный спектр банковских услуг. Как самостоятельная банковская организация, дочерний банк должен удовлетворять всем требованиям, предъявляемым к такого рода институтам со стороны местного законодательства, в том числе обладать необходимыми лицензиями на осуществление банковской деятельности.

Кредитный лимит дочернего банка ограничен его собственным капиталом и не связан с капиталом головного международного банка, что ограничивает самостоятельность дочернего банка в кредитовании крупных заемщиков. Одновременно с этим ответственность головного банка по обязательствам дочернего также ограничена величиной уставного капитала.

Дочерний банк иностранного банка часто выглядит как местный в глазах потенциальных клиентов из числа местных компаний, что облегчает ему привлечение местных вкладчиков. Это особенно справедливо, если местный банк был самостоятельным до его покупки международным банком. Использование менеджеров из числа местных профессионалов также позволяет установить более развитые отношения с местным деловым сообществом. Дочерний банк, учрежденный международным банком, окажется в большей степени, чем филиал, вовлечен не только в международные, но и в местные деловые операции: филиал зарубежного банка в большей степени ориентирован на иностранный бизнес и может испытывать трудности в привлечении клиентов из числа местных фирм.

Иногда, как это указывалось выше, законодательство некоторых стран запрещает открывать филиалы международным банкам, но при этом разрешает деятельность дочерних банков. С другой стороны, дочерние банки могут иметь налоговые преимущества перед филиалами, причем как с точки зрения уплаты местных налогов, так и с точки зрения налогообложения головного банка.

### 3.5.5. АССОЦИИРОВАННЫЕ БАНКИ

Под названием *ассоциированный (зависимый, аффилированный) банк* понимают самостоятельную банковскую организацию, часть акций (паев) которой — но не контрольный пакет — принадлежит иностранному банку. Оставшаяся доля капитала может быть распределена как среди местных, так и иностранных совладельцев. Ассоциированный банк может быть вновь образованным финансовым институтом, но это также может быть действующий местный банк, вошедший в МСА с долевым участием более крупного иностранного банка.

Основным преимуществом этой организационной формы — как и у любого СП — является возможность объединения опыта, потенциала, корпоративных культур двух (или более) групп совладельцев. Ассоциированный банк сохраняет статус местного финансового института с местными владельцами и менеджментом и в то же время поддерживает постоянные связи со своим иностранным акционером, вплоть до привлечения дополнительных ресурсов. Основным недостатком — опять-таки,

как и у любого совместного предприятия — является следующее: в критический для банка момент разные группы собственников могут оказаться неспособными выработать и согласовать единую политику.

Особым типом ассоциированного банка является банковский консорциум — банковское СП, принадлежащее группе из двух или более банков, представляющих различные страны. Банковский консорциум формирует первоначальную клиентскую базу за счет компаний, получивших рекомендации от международных банков-совладельцев, но в дальнейшем развивает собственный банковский бизнес. К числу специфических направлений деятельности банковского консорциума можно отнести организацию международных банковских синдикатов для предоставления более крупных или более долгосрочных кредитов, чем готовы профинансировать его банки-учредители, размещение эмиссий корпоративных ценных бумаг на международных рынках, операции на рынке евровалют, организацию слияний и поглощений международных компаний. Некоторые банковские консорциумы работают в настоящее время как международные инвестиционные банки, выполняя проектное финансирование и предоставляя услуги по консультированию МНК.

Как правило, банковский консорциум является временной формой сотрудничества международных банков на местном рынке: со временем он становится конкурентом какому-либо из банков учредителей при обслуживании наиболее крупных и привлекательных клиентов, и тот покидает альянс, учреждая собственный дочерний банк или филиал. В связи с этим существует тенденция к постепенной реструктуризации банковского консорциума в дочерний банк одного из международных банков.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Максимо В. Энг, Френсис А. Лис, Лоуренс Дж. Мауер, см. ранее.

Интересным опытом международного банковского консорциума в России является *Международный Московский Банк (ММБ)*, основанный в Москве в 1989 г. До 1999 г. две трети акционерного капитала этого банка принадлежало в равных долях альянсу пяти крупных международных банковских групп: финско-шведской *MeritaNordbanken (MNB)*, немецкой *Bayerische Hypoteken und Vereinsbank (BHV)*, итало-люксембургской *Comit Holding International*, австрийской группе *Bank Austria Creditanstalt*, а также *Нихон Когю Гинко — Промышленному банку Японии*. Оставшийся капитал был распределен между тремя банками, контролируемые Центральным Банком РФ. После принятия *BHV* и *MNB* совместного решения о существенном увеличении своих долей участия путем дополнительного внесения капитала остальные партнеры либо покинули альянс, либо согласились с ролью акционеров меньшинства.

### 3.5.6. ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ БАНКОВ В США

Деятельность иностранных банков внутри Соединенных Штатов жестко регулируется федеральным законодательством и законодательством отдельных штатов. Так, иностранный банк не может открывать отделения (филиалы) за пределами одного выбранного штата. В то же время для проведения международных операций существуют организационные формы, позволяющие в рамках закона преодолеть эти ограничения. К таким организационным формам относятся *международные банковские подразделения (International Banking Facilities, IBFs)* и *корпорации на основании Закона Эджа (Edge Act and Agreement corporations)*.

Международные банковские подразделения (МБП) начали создаваться с декабря 1981 г., после соответствующего решения Совета управляющих Федеральной резервной системы. Целью их введения было привлечение в США возможно большего объема операций в евровалютах из оффшорных центров. МБП не является самостоятельным банковским институтом, обособленным от головного международного банка, скорее это свод банковских счетов, который обособленно ведется головным банком. Деятельность МБП ограничена международными операциями с иностранными резидентами, включая банки, другими МБП и головным банком, банковские операции с американскими резидентами в качестве конечных получателей средств запрещены.

МБП имеют целый ряд привлекательных сторон: в отношении них отсутствуют ограничения по регистрации в различных штатах, на них не распространяются резервные требования и расходы по страхованию депозитов, многие штаты освобождают их от уплаты местных налогов и налогов на уровне штата (МБП, принадлежащие американским банкам, также не платят и федеральные налоги). Используя МБП, многие зарубежные банки получают более легкий доступ к долларовому рынку и возможность осуществлять операции, запрещенные законами своих стран (например, в прошлом

банкам Японии и Италии не разрешалось открывать оффшорные отделения в Карибском регионе). Наконец, международные банковские группы привлекает низкий политический риск при размещении средств в США. МБП работают в 20 американских штатах, однако свыше 85% их активов размещены в Нью-Йорке. МБП удалось привлечь часть международных операций в евровалютах, однако полностью заменить оффшорные отделения они не могут, так как на тех не распространяются ограничения о кредитовании американских компаний.

Корпорации на основании Закона Эджа (1919) являются дочерними компаниями американских банков, а также международных банков, имеющих дочерние банки в США. Такие корпорации могли быть зарегистрированы за пределами одного (основного) штата. Основное направление деятельности — международные банковские и финансовые операции. Особым преимуществом и отличием корпораций на основании Закона Эджа является их право выступать в качестве холдинговых компаний в отношении дочерних и ассоциированных банков за рубежом (американские банки напрямую этого делать не могут, им разрешено лишь открытие заграничных отделений). Также они могут осуществлять портфельные инвестиции в зарубежные коммерческие и промышленные фирмы, Причем как напрямую, так и через различных финансовых посредников. Другой возможностью установления контроля над зарубежными нефинансовыми предприятиями является предоставление долгосрочных инвестиционных кредитов. Таким образом, корпорации на основании Закона Эджа являются важным элементом формирования международных банковских групп американскими банками.

В 1978 г. Закон о международной банковской деятельности распространил действие Закона Эджа на операции иностранных банков в Соединенных Штатах, одновременно применив к ним те же ограничения на построение банковской филиальной сети за пределами одного штата, которые применяются к собственно американским банкам. В то же время, начиная с 1979 г., с корпораций на основании Закона Эджа ограничения на открытие филиалов в различных штатах были сняты (до того их надо было регистрировать в каждом штате отдельно). Крупнейшие американские и международные банки немедленно воспользовались этой возможностью, образовав отделения своих корпораций на основании Закона Эджа в крупнейших городах США, в первую очередь в Нью-Йорке, Чикаго, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, готовясь к возможной будущей отмене ограничений на филиальные сети для операций на внутреннем рынке. Тем не менее основная часть корпораций на основании Закона Эджа в настоящее время зарегистрирована в Майами.

### 3.5.7. БАНКОВСКИЕ ХОЛДИНГОВЫЕ КОМПАНИИ

Важным стержневым элементом многих международных банковских групп являются банковские холдинговые компании. Банковская холдинговая компания — это акционерное общество, владеющее пакетами акций юридически самостоятельных банков и небанковских организаций с целью осуществления управленческих, финансово-кредитных и контрольных функций по отношению к ним.

Банковские холдинговые компании получили широкое распространение в Соединенных Штатах, особенно в 1970-х и 1980-х гг. К началу 1990-х гг. они уже контролировали 2/3 из примерно 13 000 банков, на долю которых приходилось более 90% суммарных активов отрасли. Среди факторов, способствовавших появлению банковских холдинговых компаний, выделим следующие<sup>30</sup>:

- высокий уровень развития акционерной собственности позволяет осуществлять эффективное взаимодействие промышленного и банковского капиталов;
- более свободный доступ на рынки капитала при необходимости мобилизации ресурсов;
- оптимизация налогообложения путем компенсации убытков одного дочернего предприятия за счет прибыли, полученной другими;
- принятие стратегических решений сосредоточено на уровне единого центра, где находятся совет директоров и ключевые информационно-управленческие звенья;
- диверсификация портфеля активов, а следовательно — возможность снижения риска банковской группы в целом;
- возможность инвестиций в небанковскую сферу и за счет этого — расширение за границы одного штата, чего не могут сделать самостоятельные банки.

<sup>30</sup> Питер С. Роуз. Банковский менеджмент. Пер. со 2-го англ. изд. — М.: Дело Лтд, 1995.

Последняя из перечисленных особенностей требует пояснения. В соответствии с американскими законами любое приобретение холдинговой компанией небанковского предприятия должно быть

вначале одобрено Советом управляющих Федеральной резервной системы, причем эти небанковские предприятия непременно должны предоставлять услуги, непосредственно связанные с банковским делом, и способствовать снижению цен на них. Среди разрешенных направлений бизнеса следующие:

- ипотека;
- факторинг;
- траст, доверительное управление активами;
- торговля ценными бумагами;
- выпуск кредитных карточек;
- лизинг;
- операции с недвижимостью;
- ссудо-сберегательная деятельность;
- страховое дело;
- обработка и передача данных;
- консалтинг.

Законодательство США выделяет однобанковские и многобанковские холдинговые компании. Большая часть (около 80%) зарегистрированных холдинговых компаний в США контролируют один банк. Однако многобанковские холдинговые компании значительно крупнее, на их долю приходится почти 70% суммарных банковских активов в США. Именно многобанковские холдинговые компании сыграли ключевую роль в проникновении банков через границы штатов. Деятельность банковских холдинговых компаний в США регулируется Федеральной резервной системой и комиссиями штатов по банковской деятельности на основании Закона о банковских холдинговых компаниях 1956 г. с дополнениями 1966 и 1970 гг.

К преимуществам банковских холдинговых компаний перед самостоятельными банками относятся: более широкий спектр предлагаемых услуг, более высокая доходность от операций (включая небанковские), снижение общего риска вложений за счет их диверсификации, большая устойчивость к банкротству. С другой стороны, образование и расширение холдинговых компаний способствует монополизации рынка и тем самым снижению конкуренции и завышению цен на продукты и услуги. Кроме того, высокая степень централизации при принятии решений зачастую влечет за собой бюрократические проволочки.

Законодательство европейских стран, особенно континентальной Европы, предъявляет существенно менее жесткие требования к деятельности банков, поэтому многие из них, такие как немецкий *Deutsche Bank*, сами являются материнскими холдинговыми компаниями, стоящими во главе разветвленных групповых структур.

### **3.6. ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ**

Интенсивная глобальная конкуренция является основной движущей силой возникновения МСА. Чтобы не отстать от конкурентов и тем более обогнать их, фирме необходимо вступить на путь постоянных инноваций, культивировать организационную гибкость в условиях растущей изменчивости внешней деловой среды, ограниченности ресурсов, рыночной неопределенности. Развитие способности эффективно и гибко использовать имеющиеся ресурсы лежит в основе предпринимательства и является главным в логике создания МСА.

Быстрое развитие партнерств в различных отраслях свидетельствует о том, что создание МСА не является случайным процессом. Отметим, что сотрудничество — особый способ организации бизнеса, характеризующийся сильной взаимной привязанностью субъектов по интересам, намерениям и поведению, связанных взаимной реализацией цели.

Подобно конкурентным силам, воздействующим на организацию, можно выделить также потенциальные источники создания преимущества от сотрудничества, создаваемого посредством долгосрочных соглашений, основанных на отношениях доверия и приверженности партнеру. В соответствии с этим МСА можно подразделить на:

- альянсы горизонтального типа;
- альянсы вертикального типа;
- альянсы по дистрибуции;

- родственные диверсифицированные альянсы;
- перспективные диверсифицированные альянсы.

*МСА горизонтального типа* создаются с организациями, ведущими деятельность на одной и той же стадии производственного процесса и/или производящими однородные товары или услуги.

Благодаря МСА между европейскими телекоммуникационными компаниями *Deutsche Telecom*, *France Telecom* и американской *Sprint* объединены мощности этих фирм по оказанию услуг, связанных с доступом к сети Интернет. Партнерство позволяет реализовать глобальное предложение услуг пользователям, расположенным в пунктах местного доступа к провайдеру.<sup>31</sup>

<sup>31</sup>Ericsson Connexion June 1997. P.14.

*МСА вертикального типа* заключаются с поставщиками комплектующих изделий или услуг для фирмы.

Компания *Deutsche Telecom* в феврале 1997 г. сообщила о дополнении подписанного еще в 1995 г. долгосрочного соглашения с американской компанией *Netscape Communication*, предусматривающего обеспечение *Deutsche Telecom* как производителя оригинального оборудования программным продуктом *Netscape* в рамках оказания услуг первой по Интернету.<sup>32</sup>

<sup>32</sup>Business Week, Feb. 2, 1998. P.44

*МСА с дистрибьюторами или заказчиками* предусматривают долгосрочное сотрудничество с дистрибьюторами или основными потребителями.

Партнерство в сбыте между производителем персональных компьютеров *DTK Computers* и его российским дистрибьютором *Ланк* предусматривает проведение стратегии более тесного взаимодействия с производителем по вопросам продвижения продуктов на российский рынок, чем это характерно для классического дистрибьютора, а также более глубокие взаимные обязательства. С другой стороны, данная стратегия дает возможность производителю участвовать совместно с дистрибьютором в формировании нового, более прибыльного сегмента рынка, а конечному клиенту открывает доступ к новейшим технологиям.

*Родственные диверсифицированные МСА* создаются с организациями, производящими как взаимодополняемые товары и услуги, так и товары или услуги-заменители. К первой категории относятся, например, соглашения между крупными авиалиниями, оперирующими на дальних маршрутах, и более мелкими перевозчиками, обслуживающими короткие региональные маршруты, связанные с маршрутами основных перевозчиков. Ко второй могут быть отнесены соглашения между фирмами, обеспечивающими стационарную (проводную) телефонную связь и операторами сотовой связи для увеличения емкости их совместной сети.

*Перспективные диверсифицированные МСА* создаются с организациями, оперирующими в первоначально несвязанных между собой отраслях, между которыми потенциально возможно (или уже происходит) размывание границ, как правило, вследствие инноваций. В этом случае межорганизационное сотрудничество взаимообогащает партнеров с точки зрения обмена технологиями и управленческим опытом.

Компания *Microsoft* является примером использования широкого круга стратегических альтернатив, имеющихся в информационно-коммуникационном секторе рынка. *Microsoft* начинала как фирма, специализирующаяся в производстве операционных систем и прикладного программного обеспечения. В последующем компания создала МСА с *Sega*, производителем видеоигр, и *Dream Walks SKG*, создателем фильмов, с тем, чтобы получить доступ к информационным ресурсам и выйти на рынок развлекательных услуг. *Microsoft* также участвует в альянсах с провайдерами интерактивных услуг, включая интерактивное телевидение. Так, компания затратила 200 млн долларов для оказания помощи в открытии интерактивного канала компании *NBC*, чтобы та могла конкурировать с *CNN*, в обмен на исключительные права дистрибуции новостей *NBC*.

Преимущества от участия в МСА можно свести к достижению экономии на масштабе, экономии от квазиинтеграционной связи с поставщиками, экономии от квазиинтеграционной связи с дистрибьюторами и заказчиками, экономии от расширения диапазона деятельности, получению технологий и управленческого опыта, снижению риска и неопределенности. При создании альянса первоначально необходима оценка потенциала развития конкурентного преимущества от сотруд-

ничества по каждому из вышеупомянутых направлений, учитывая достигнутый собственный уровень компетенции, а также уровень компетенции существующих и потенциальных партнеров. Следующий шаг — позиционирование в отношениях с партнерами с тем, чтобы максимизировать свое устойчивое преимущество от сотрудничества в рамках действующих ограничений.

### 3.6.1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

В зависимости от целей участвующих в альянсе компаний, менеджмент имеет возможность выбора из широкого спектра организационных механизмов. Сотрудничество партнеров в рамках МСА может носить как формальный, так и неформальный характер. При этом формальное сотрудничество является юридически документированным и более заметным как в рамках сотрудничающих фирм, так и вне их. С другой стороны, неформальное сотрудничество основывается на доверии, укрепляющемся через деловые отношения. Оно постепенно развивается как результат растущего познания взаимных интересов. Можно сказать, что неформальные отношения подразумевают, что сначала идет бизнес, а «внешняя оболочка» возникает позже, если вообще возникает. С начала 1980-х гг. абсолютное большинство межфирменных ассоциаций являлись менее формальными по структуре.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> J. Hagedoorn // Strategic Management Journal, №14, 1993

На контрактном уровне в основе МСА лежат долгосрочные функциональные и неформальные соглашения (см. схему на рис. 3.3).

*Функциональные соглашения* представляют собой формальные соглашения без долевого участия партнеров или создания совместного предприятия. Альянсы в форме функциональных соглашений представляют собой проекты, в которых две или более компании решают сотрудничать по одному или нескольким направлениям деятельности: НИОКР, производство, маркетинг, совместное использование технологии, лицензирование, дистрибуция и др. В рамках функциональных соглашений не создается новой организации, а сотрудничество имеет ограниченный характер. Стороны передают ресурсы для ведения совместной деятельности, но не делят собственности или прибыли предприятия. Такие альянсы оказываются более гибкими, чем альянсы, построенные на основе СП или долевого участия в активах: контракты могут быть относительно легко изменены, что позволяет переориентировать стратегию МСА в ответ на постоянные изменения глобальных рынков. С другой стороны, функциональные альянсы могут быть легко трансформированы в альянсы с долевым участием или СП.

*Неформальные соглашения* охватывают ассоциации по сотрудничеству, создаваемые двумя или более организациями и предусматривающие, например, негласную взаимодоговоренность между конкурентами в условиях олигополии (картельное соглашение). В отношении некоторых видов деятельности (ценообразование, продвижение товаров) подобные соглашения могут быть предметом антимонопольного разбирательства.

Организации часто должны делать выбор между самостоятельным созданием новой технологии (продукции) и покупкой лицензии. *Лицензионные соглашения* не являются стратегическими альянсами, если они не предусматривают долгосрочной передачи технологии, продукции или опыта между партнерами. Подобно простым договорам купли-продажи товаров, эти соглашения, как правило, не предполагают взаимной зависимости, совместного контроля менеджеров или долгосрочной поддержки развития производства продукции. *Франчайзинг*, рассматриваемый как просто отношения, при которых фирма покупает лицензию на использование товарного знака и технологии у другой фирмы, тоже, как правило, относится к традиционным контрактам.

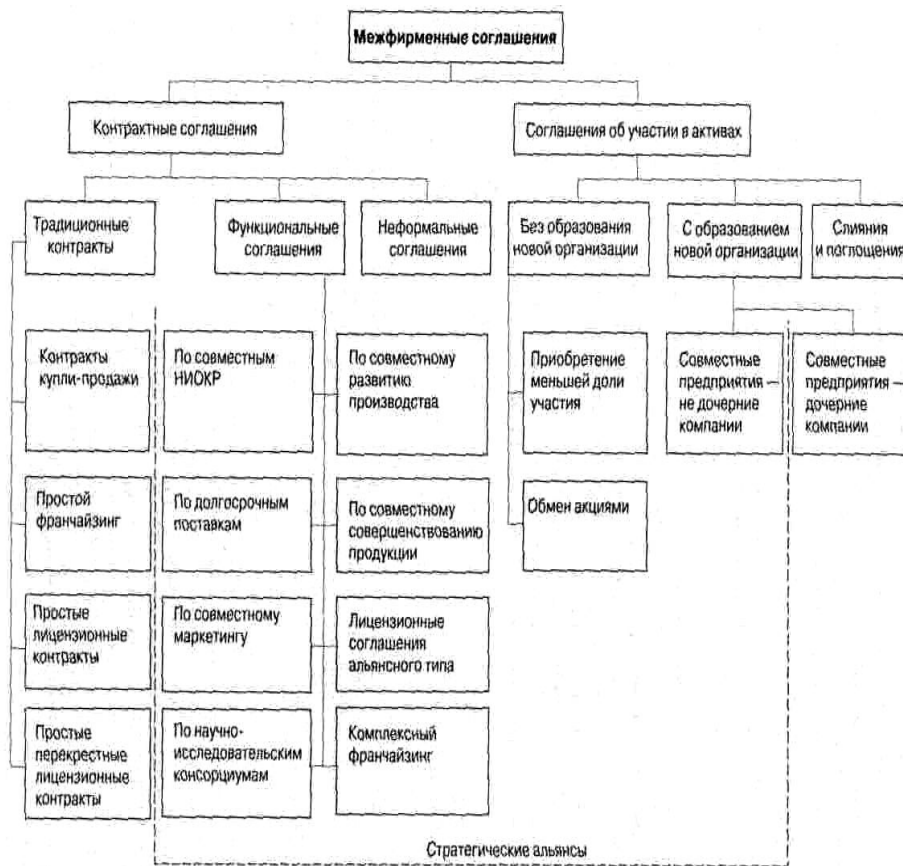


Рис. 3.3. Классификация межфирменных соглашений

Однако далеко не всегда можно соотнести правовую форму соглашения с вытекающими из нее последствиями стратегического характера. Если рассматривать сотрудничество изолированно, то оно может заключаться, например, только в предоставлении технологии; обучении персонала или выдаче лицензии. Если же преследуется долгосрочная цель, то стратегический эффект выходит далеко за рамки соглашения. Примеры подобного рода часто встречаются в лицензионной практике фармацевтических компаний или в соглашениях, о сборке автомобилей. В этих случаях номинальный процент, поступающий в головную фирму компании-лицензиара, резко увеличивается благодаря доходам от поставки активного ингредиента для лекарства или комплектующих деталей для автомобилей.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> F. Contractor, P. Lorange Why Should Firms Cooperate. Basis for Cooperative Ventures in International Business in Cooperative Strategies in International Business / Ed. by F. Contractor and P. Lorange: — Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

Сходная ситуация возникает, если соглашение о франчайзинге предполагает долгосрочный характер финансовых и имущественных отношений между партнерами. Франчайзер предоставляет франчайзиату не только право пользования своим товарным знаком и технологией, но и осуществляет финансирование, предоставляет необходимые средства производства, снабжает необходимым сырьем, обучает персонал и т. д. Франчайзиат, сохраняя свою самостоятельность и снижая свои риски, обеспечивает франчайзеру устойчивое вознаграждение в виде процента с оборота. Франчайзинг как форма МСА позволяет головной организации расти быстрее и с меньшими капитальными затратами, чем при традиционных способах организации бизнеса.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Инвестиции в России, №9-10, 1997. С.40

### 3.6.2. АЛЬЯНСЫ С ДОЛЕВЫМ УЧАСТИЕМ

Альянсы в форме долгосрочных соглашений об участии в активах осуществляются как без образования новой организации, так и с образованием новой организации. Соглашения об участии в активах без образования новой организации также называются соглашениями о долевом участии (включая соглашения об обмене акциями).

МСА с долевым участием представляют собой добровольные отношения между двумя фирмами, при которых одна компания покупает долю другой фирмы, значительную для ведения совместной деятельности, но не превышающую величину контрольного пакета. Много примеров этой формы МСА можно найти в автомобилестроении и нефтедобывающей промышленности.

Норвежская государственная нефтяная корпорация *Statoil*, стремясь уменьшить свою зависимость от внутреннего рынка и расширить присутствие на внешнем, диверсифицирует свои нефтегазовые интересы в Северном море путем обмена акциями с международными компаниями *British Petroleum (BP)*, *Chevron*, *Total* и др.<sup>36</sup> Так, в результате обмена акциями *Statoil* с *BP* британская компания, имеющая доленое участие в ряде норвежских месторождений, расширяет свое присутствие в Норвегии за счет принадлежащих *Statoil* пакетов акций и увеличивает ежедневную выработку нефти с 65 до 90 тыс. баррелей. В свою очередь, *Statoil* получает долю *BP* на месторождениях в южной части Северного моря и ряде норвежских месторождений.

<sup>36</sup> Финансовые известия, 3 июля 1997 г.

В альянсе с долевым участием партнеры обычно заключают несколько функциональных соглашений с тем, чтобы использовать взаимодополняющие способности партнеров. Так, долгосрочная связь, основанная на отношениях собственности, была дополнена функциональными соглашениями в альянсе *Ford — Mazda*, альянсе между американской *Honeywell* и американско-японским СП *Yamatake Honeywell*. Передача акций партнеру укрепляет отношения и увеличивает возможности для успеха функциональных соглашений. Кроме того, владение акциями может способствовать личному взаимопониманию между высшими руководителями фирм-партнеров.

По заявлению управляющего *Xerox*, покупка «кусочка» компании-партнера дает вам возможность проникнуть внутрь ее и видеть, что происходит там — «это значительно расширяет возможности использования разнообразных направлений, при которых две компании могли бы сотрудничать».<sup>37</sup>

<sup>37</sup> *C. de la Sierra. Managing Global Alliances. Key Steps for Successful Collaboration.* — N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, 1995

Стратегия приглашения партнеру купить меньшую долю участия может также использоваться как дополнительное защитное средство против враждебных действий других компаний.

Английская компания *Pilkington Glass* продала 20% акций своего отделения в США японской фирме *Nippon Sheet Glass*, чтобы обезопасить себя от «недружественного» поглощения конкурентом. Сделка включала условие, согласно которому любой покупатель *Pilkington Glass* должен был одновременно выкупить и соответствующую долю американского отделения у японской фирмы.

Обмен акциями между партнерами ведет к возможности одной фирмы влиять на принятие решений другой фирмой, а той в свою очередь оказывать аналогичное (не определяющее) влияние на принятие решений первой. Такого рода отношения взаимозависимости требуют публикации данного обстоятельства для сведения всех других акционеров и прочих заинтересованных лиц. Антимонопольное законодательство может устанавливать пределы такого участия, препятствуя отстранению мелких акционеров от участия в управлении фирмой.

В то же время противники долевого участия говорят о дороговизне и риске данной организационной формы как средства познания компании-партнера. По мнению бывшего управляющего *Siemens*, никогда доленое участие не заменит хорошо составленного функционального соглашения.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Там же

### 3.6.3. СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Соглашения об участии в активах с образованием новой организации представляют собой совместные предприятия (СП). СП обеспечивает совместную, но не обязательно равную, собственность и контроль над использованием активов.

Совместное предприятие — наиболее сложная в организационном отношении форма МСА. При этом возникает самостоятельная организация, чей капитал разделен между партнерами-учредителями, имеющими право на получение дивидендов в качестве компенсации пропорционально вкладам. Общее имущество партнеров предопределяет их совместную собственность на создаваемый продукт.

В некоторых случаях партнеры ограничивают свое сотрудничество выполнением определенных функций. Например, в большинстве СП, производящих транспортные средства и комплектующие, учредители сотрудничают лишь при разработке и производстве продукции — ответственность за



маркетинг и дистрибьюцию остается за самими родительскими организациями. Другие организации предпочитают объединить весь спектр функций.

Американская *General Electric* и японская *Fanuc* для предотвращения жесткого глобального соперничества согласились совместно разрабатывать, производить, торговать и заниматься обслуживанием оборудования по автоматизации производства.

Общая черта современных СП заключается в том, что партнеры сотрудничают по производству одного определенного продукта или в одной стране, при этом они могут выступать как конкуренты на других рынках. Отсюда следует, что СП имеют тенденцию к узкой направленности.

Некоторые компании создают между собой две или более отдельные организации, позволяющие каждому из партнеров сохранять дополнительные средства контроля в стране своего базирования или на основных рынках.

Вышеуказанные родительские компании *GE* и *Fanuc* при структурировании СП создали холдинговую компанию *GE Fanuc Automation Corp* с соотношением долей на родительском уровне 50/50 с тремя региональными оперативными подразделениями: *GE Fanuc Automation North America*, 90% акций которого принадлежит холдингу, а 10% — непосредственно *GE*; *GE Fanuc Automation Asia*, 90% акции которого принадлежит холдингу, а 10% — *Fanuc*; *GE Fanuc Automation Europe*, которое полностью принадлежит холдингу.

### 3.6.4. ПЕРЕХОДНЫЕ ФОРМЫ АЛЬЯНСОВ

Исходя из вышесказанного, к МСА не относятся организации, образовавшиеся в результате слияния фирм или поглощения одной фирмы другой. МСА отличаются от них в следующих отношениях.

Слияние или поглощение предполагают существование только одной организации, в то время как альянсы, вне зависимости от их формы, — не менее двух юридически и экономически самостоятельных участников. Кроме того, на МСА обычно приходится только часть (обычно меньшая) деятельности фирм-партнеров. Наконец, если иерархические отношения, сложившиеся в результате слияния или поглощения одной фирмы другой, выводят последние из сферы собственно рыночных отношений, то участники альянса в той или иной степени используют рынок для максимизации выгод от совместной деятельности.

Наоборот, взаимосвязи между материнской и дочерней компанией в рамках МНК не образуют стратегического альянса, так как здесь отсутствуют независимые фирмы, имеющие свои собственные отдельные цели. Дочерние компании, как правило, проявляют полное согласие и взаимопонимание по всем стратегическим вопросам.

Тем не менее, при анализе взаимосвязей между головными компаниями МНК и ассоциированными (зависимыми) фирмами (в т. ч., если они образуют СП) нередко приходится сталкиваться с отношениями, обладающими одновременно чертами рыночной сделки и единой организации (иерархии). Такие отношения между головной и ассоциированной компаниями могут расцениваться как *переходные формы* между рынком и внутрифирменными сделками в рамках МНК и считаться стратегическими альянсами.

Другим типичным примером двойственных по своему экономическому характеру взаимоотношений могут быть союзы МНК с местными фирмами в тех случаях, когда создание альянса является тактическим ответом МНК на требования правительства принимающей страны или устоявшихся культурных традиций. Создаваемый в таких случаях МСА в форме СП является скорее компромиссом, а не целью. Даже когда местным партнером выступает фирма с хорошей репутацией, стратегическое управление таким СП осуществляет МНК. В дальнейшем, при снятии ограничений, такое СП интегрируется в состав МНК.

В 1970-х гг. индийское правительство провозгласило, что МНК не могут владеть контрольным пакетом акций в своих местных дочерних компаниях. Большинство МНК было вынуждено сократить свою долю до уровня, меньшего чем 50%, а некоторые (*IBM*, *Coca-Cola*) ушли из страны, не захотев потерять контроль над дочерними фирмами. Новые фирмы, пришедшие на индийский рынок (например, *Pepsico*), образовали СП с местными партнерами, имевшими контрольные пакеты акций. В начале 1990-х гг. индийское правительство пересмотрело свою политику. Сразу же все МНК, действовавшие в Индии; включая *Unilever*, *ABB*, *Pepsico*, вынудили своих партнеров вернуть им контрольные пакеты акций, часто путем эмиссии новых акций, которые, к унижению индийских акционеров и правительства, продавались по льготным ценам.<sup>39</sup>

### 3.6.5. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АЛЬЯНСОВЫЕ СЕТИ

Несмотря на то, что двухсторонние связи преобладают во множестве альянсов, одной из наиболее заметных тенденций в последнее время стало формирование организациями альянсовых сетей.

*Альянсовая сеть* — это объединение более чем двух организаций, связанных между собой формальными и неформальными соглашениями о сотрудничестве. Их называют также «многофирменными альянсами» или «кластерами».<sup>40</sup> В результате, наряду с одиночными фирмами и стратегическими альянсами, состоящими из двух фирм, субъектами международного бизнеса могут выступать альянсовые сети, состоящие из более чем двух партнеров (рис. 3.4).

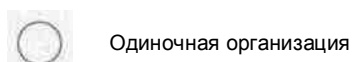
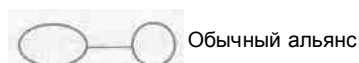
<sup>40</sup> B. Gomes-Cossers. The Alliance Revolution. The New Slope of Business Rivalry.- Cambridge, MA: Harvard University Press.—1996.

Глобализация экономики, наращивание затрат на инновации и внедрение новых технологий, сокращение жизненного цикла выпускаемых продуктов и переплетение технологий выступают как важные факторы, которые ведут к тому, что организации, базирующиеся в различных странах, организуют международную альянсовую сеть (МАС). Она создается в результате взаимодействия и обмена ресурсами участников для осуществления общей цели. МАС, в отличие от не связанных друг с другом организаций, характеризуется большей степенью взаимозависимости и взаимной стратегической ориентацией.

Постепенно МАС появились во многих отраслях промышленности. Так, в конце 1980-х годов МАС сформировались в сфере развлечений и мультимедиа. При этом компьютерные компании объединились с компаниями-потребителями электроники, операторами кабельного телевидения, провайдерами телекоммуникаций и развлекательными компаниями для того, чтобы разрабатывать новые проекты и услуги.

Японская компания *Sega* (производитель видеоигр), преследующая цель занять ведущее место в первом эшелоне индустрии развлечений, создала международную альянсовую сеть. Среди ее партнеров есть такие гиганты американского бизнеса, как компании *AT&T*, *Time Warner*, *NCI*. Среди японских партнеров *Sega* выделяются *Pioneer*, *Yamaha*, *Hitachi* и *Matsushita*. В результате создания МАС *Sega* получила доступ к технологиям, позволившим создавать компьютерные игры, использующие кабельное телевидение, насытить эти игры живой графикой, создать виртуальные парки развлечений и многое другое.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> C. Prohalad Hamel. Competing for the Future. - Boston, 1994. - P. 188



Альянсовая сеть

**Рис. 3.4. Организационные формы субъектов мирового рынка**

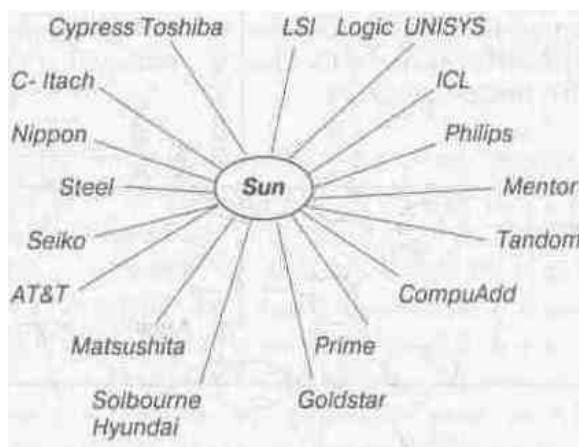
В настоящее время такие союзы стали обычными во многих высокотехнологичных отраслях промышленности, включая авиастроение, производство компьютеров и разработку программного обеспечения, телекоммуникации, фармацевтику. Например, каждая из МАС, созданных в области

разработки компьютерной RISC-технологии, объединяет множество фирм США, Японии, Южной Кореи и других стран (см. рис. 3.5).

Международные альянсовые сети часто создаются для того, чтобы максимизировать общий объем выпускаемой продукции на основе «эффекта масштаба». Например, МАС, созданная швейцарской компании *Swissair*, американской *Delta Airlines*, сингапурской *Singapore Airlines* и шведской *SAS*, должна была увеличить продажу билетов на трансатлантические и европейско-азиатские перелеты и объединить поставку и обслуживание самолетов. В автомобилестроении сеть партнеров, которая была создана корпорацией *General Motors*, и сейчас включает такие известные компании, как *Toyota*, *Isuzu*, *Suzuki* и *Saab*, конкурирует по всему миру с группой партнеров компании *Ford*, состоящей из компаний *Nissan*, *Mazda*, *Kia* и *Jaguar* (табл. 3.5).

Идея, заключающаяся в том, что отдельные компании могут получать выгодные конкурентные преимущества от объединения в группы, не нова. После Первой мировой войны американские и европейские компании создавали многофирменные объединения в форме картелей, а после Второй мировой войны японские компании образовали группы вокруг банков на основе кейрецу-финансирования (см. разделы 3.4.6-3.4.7). Однако современные МАС имеют существенные отличия.

Так, послевоенные картели отличаются от современных МАС тем, что американские и европейские компании различных отраслей объединялись в то время в картель с целью раздела рынков сбыта и подавления конкурентов. Сегодня же в рамках одной отрасли обычно существует более чем одна группа «игроков», и конкуренция между ними достаточно жесткая. Кто побеждает, а кто проигрывает в конкуренции между альянсовыми группами, зависит уже от успеха создания и реализации конкурентных преимуществ. Японские же группы компаний отличает то, что, во-первых, в них входят только японские фирмы, и, во-вторых, что эти компании имеют долговременные, достаточно стабильные и разносторонние взаимоотношения. С другой стороны, международные альянсовые сети-более узкоориентированные структуры, их цели скорее можно определить как стратегические, а роли их членов более разграничены.



### Рис. 3.5. Примеры современных МАС

а) Структура сети Sun

б) Структура сети Hewlett -Packard

**Таблица 3.5.** Межфирменные связи компаний General Motors и Ford

Компании	Соглашения об участии в активах	Совместные предприятия	Поставка или покупка комплектующих	Соглашения по маркетингу или сбыту	Соглашения по развитию технологий	Соглашения по производству/ сборке
General Motors	Isuzu Mercedes-Benz Suzuki	Chrysler Daewoo Ford Isuzu Nissan Saab Suzuki Toyota Volvo Fanuc	FIAT Fuji Heavy Honda Isuzu Mitsubishi Nissan Renault Rover Saab Suzuki Toyota BA3	SAS Isuzu Renault Saab Toyota	Chrysler Ford Hyundai Isuzu Suzuki Toyota Hitachi	SAS Daewoo Isuzu Suzuki
Ford	Aston-Martin Kia Mazda	Fiat General Motors Nissan Toyota Volkswagen Volvo	Москвич FIAT Fuji Heavy Mazda Nissan Renault Volkswagen	FIAT Mazda Kia Suzuki	Chrysler General Motors Kia Mazda Nissan	BMW Kia Mazda Nissan Rover Suzuki

### 3.7. МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ МСА

Для любого стратегического выбора характерны преимущества и недостатки. Необходимо учитывать, что само межорганизационное сотрудничество имеет как выгоды, так и издержки, которые должны быть оценены компанией, рассматривающей создание альянса как часть своей общей стратегии. Иначе говоря, прежде чем начинать координацию деятельности с другой организацией, фирма должна убедиться в том, что выгоды от сотрудничества превысят издержки. Основные возможные выгоды и потери от сотрудничества приведены в табл. 3.6.

Отчасти результат сравнения выгод и издержек от сотрудничества будет зависеть от успеха взаимодействия партнеров, проявляющегося, например, в обмене информацией, разделении ответственности в области управления, финансов и распределения прибыли. Но главное в определении целесообразности создания альянса заключается в ответе на вопрос: является ли данная организационная форма наиболее эффективным по затратам способом организации ресурсов?

При наличии мотивации и готовности организации к международному сотрудничеству должно быть принято *решение о создании МСА*. Чтобы помочь менеджерам разобраться во множестве проблем, противоречий и факторов, принимаемых во внимание при создании альянсов, познакомимся с концептуальной моделью (системой основных внутренних правил, руководством к действию) создания

МСА, опирающейся на описанный в литературе опыт создания МСА многочисленными МНК, а также с механизмом принятия решений об установлении международного сотрудничества.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> R. Meckl. Unternehmenskooperationen in EG.—Binnenmarkt, 1994;

### 3.7.1. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ РЕШЕНИЯ ПО СОЗДАНИЮ АЛЬЯНСА

Создание МСА представляет собой инструмент для реализации целей фирмы. Существует несколько альтернатив сотрудничества и организационных форм МСА. На основе анализа целей фирмы, внешней и внутренней среды, а также факторов, специфических для процесса сотрудничества, менеджеры компании—инициатора альянса выбирают одну из альтернатив сотрудничества, которая будет лежать в основе дальнейшей деятельности МСА. Таким образом, первая проблема создания МСА — это *выбор альтернативы сотрудничества*. После определения круга проблем, решаемых созданием МСА, подготовка самого решения о его организации требует конкретизации вариантов и предложений.

**Таблица 3.6.** Возможные издержки и выгоды от сотрудничества

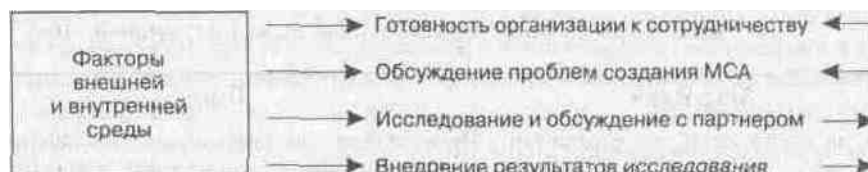
<b>Издержки</b>	<b>Выгоды</b>
Потеря превосходства в технологии; риск потери конкурентной позиции	Возможность получать знания и адаптироваться, развивать компетенции или совместно разрабатывать новые продукты
Потеря ресурсов: времени, денег, информации, сырья, статуса и т. д.	Приобретение ресурсов: времени, денег, информации, сырья, статуса и т. д., использование незагруженных производственных мощностей
Затраты, связанные с такими неудачами, как подрыв репутации, статуса или финансового положения	Разделение затрат по разработке продукта и разделение рисков (технологических, коммерческих, финансовых и др.)
Потеря автономии и способности односторонне контролировать результаты; изменение первоначально поставленных целей	Приобретение влияния над территорией (сферой деятельности); способность внедряться на новые рынки (в т. ч. иностранные)
Потеря стабильности, уверенности в перспективах развития; отказ от известной, проверенной временем технологии	Рост способности управлять неопределенностью, разрешать невидимые и сложные проблемы; способность к специализации или диверсификации, способность отражать натиск конкурентов
Конкуренция за сферы (территории) деятельности, цели, методы их реализации с партнерами по альянсу	Получение взаимной поддержки, выгод от синергии и гармонических рабочих отношений с партнерами по альянсу
Задержки в принятии решений из-за координационных проблем	Быстрые ответы на меняющийся рыночный спрос, меньшая задержка в использовании новых технологий
Вмешательство правительства, регулирование и т. д.	Получение согласия от иностранных правительств на деятельность в стране

*Процесс подготовки решений по созданию МСА можно представить в виде следующих этапов (рис. 3.6).*

*Этап 1.* Проводится анализ всех доводов «за» и «против» создания МСА. Необходимо определить устойчивое преимущество от сотрудничества: заинтересованность партнеров в сотрудничестве должна сохраниться даже при значительных изменениях условий деятельности.

*Этап 2.* Обобщаются предложения по созданию МСА, проводится обсуждение различных вопросов предполагаемого сотрудничества. Все это ведет к большей определенности, конкретизации проблемы; на этом этапе создается многофункциональная команда для ведения переговоров.

*Этап 3.* Проводятся исследования и обсуждения, компанией-инициатором вырабатываются согласованные представления о сотрудничестве с потенциальными партнерами. Информация, полученная на этом этапе, имеет обратное воздействие на заинтересованность организации в создании МСА, принятие решения о сотрудничестве, условия такого сотрудничества. Например, может выясниться, что



**Рис. 3.6.** Этапы принятия решения по созданию МСА

ранее установленное концептуальное представление о создании альянса не может быть реализовано из-за позиции партнера.

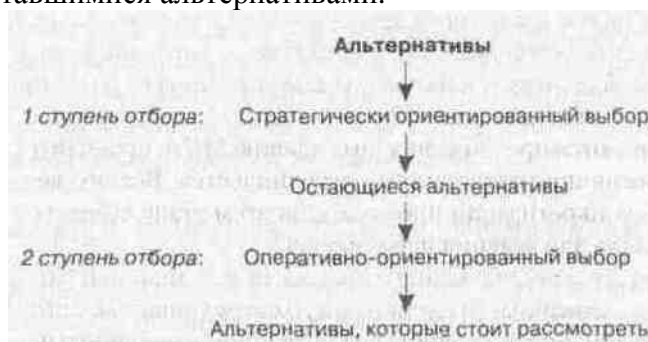
На данном этапе необходимо четко сформулировать цели и сферы совместной деятельности, решить вопросы об эквивалентности вкладов партнеров, обеспечении учета поступлений и распределения дивидендов, принять во внимание реакцию правительств и конкурентов на создание альянса и т. д.

*Этап 4.* Результаты, полученные на предыдущем этапе, используются при подготовке рекомендаций по совершенствованию организации и управления МСА.

### Оценка альтернатив

**Исходный пункт принятия решения об организации МСА — определение альтернатив сотрудничества и ограничение множества альтернатив.** Компании-инициатору нецелесообразно детально исследовать каждую из множества альтернатив на предмет ее преимуществ и недостатков. Чтобы эффективно решить эту проблему, следует использовать двухступенчатый процесс, цель которого — сокращение числа альтернатив на последнем этапе отбора путем их последовательной селекции. При этом следует сконцентрироваться на двух группах проблем: это *стратегические* — проблемы, имеющие для фирмы центральное значение, и *оперативные* — конкретные действия в рамках стратегических проблем. Схема принятия решений показана на рис. 3.7.

Функция первой ступени — стратегического уровня — предварительный отбор, на этом этапе альтернативы, для которых не выполняются первичные требования, исключаются. Функция второй ступени — выбрать между оставшимися альтернативами.



**Рис. 3.7.** Модель принятия решений

Все альтернативы сотрудничества должны быть четко определены и разложены на внутренние составляющие — компоненты и параметры (рис. 3.8). *Компоненты* дают информацию об области принятия решения. Можно выделить следующие компоненты:

- *организационная компонента МСА:* объединяет вопросы, которые определяют сферу деятельности МСА, организационные формы и число участников;
- *идентификация партнера:* компетенция предприятия-партнера выступает как центральная переменная в процессе выбора; должны быть перепроверены все слабые и сильные стороны партнера;



*Параметры правовой компоненты* — это юридическое обеспечение переговоров и подготовка необходимых документов для регистрации МСА, если таковая предусмотрена действующим законодательством.

При принятии решения о создании МСА необходимо учитывать наличие каналов коммуникаций для связи с партнером, а также степень доверия между участниками. В случае признания экономической целесообразности МСА в целом, менеджмент компании-инициатора альянса должен разработать несколько предварительных вариантов проекта предполагаемого альянса, которые составят основу для переговорного процесса с партнерами.

### 3.7.2. ФАКТОРЫ УСПЕХА СОЗДАВАЕМОГО АЛЬЯНСА

В литературе по менеджменту различные авторы акцентируют внимание на различных сторонах организации деятельности МСА, ведущих к их успеху или неудаче. Рассмотрим некоторые их выводы, которые могут быть использованы при проектировании МСА.

Американский экономист К. Харриган рассматривала влияние партнерской асимметрии (размера компании) на успех совместного предприятия. Результат этого исследования показал, что альянсы между примерно равными друг другу по потенциалу фирмами в большинстве случаев более успешны, нежели альянсы между асимметричными партнерами.<sup>43</sup> В то же время применительно к развитым странам Дж. Киллинг сравнивал альянсы, где один из партнеров имел доминирующую роль по отношению к другому, с альянсами, в которых все партнеры имели одинаковое влияние. Он сделал вывод, что альянсы с доминирующим партнером, более удачны, чем альянсы, где влияние партнеров сбалансировано.<sup>44</sup> Исследуя совместные предприятия (СП), созданные многонациональными компаниями (МНК), но уже — в развивающихся странах, П. Бимиш обнаружил, что разделение контроля над деятельностью альянса или доминирование со стороны местного партнера оказывает благоприятное воздействие на результаты.<sup>45</sup> Б. Когут показал, что СП оказываются гораздо менее устойчивы в отраслях промышленности, для которых характерна высокая степень концентрации, а также, если созданное предприятие включает в сферу своей деятельности маркетинг и послепродажное обслуживание.<sup>46</sup> Дж. Кох и Н. Венкатраман пришли к выводу, что МСА» образованные партнерами, которые функционируют в родственных сферах бизнеса, значительно более успешны, чем совместные рискованные проекты, учредители которых ведут деятельность в несмежных отраслях.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> J. Killing. *Strategies for Joint Venture Success*. — New York: Praeger, 1983.

<sup>45</sup> P. Beamish. *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. — London, New York: Routledge, 1988.

<sup>46</sup> B. Kogut. *A study of life cycles of joint ventures*// *Cooperative Strategies in International Business* / Ed. by F. Contractor and P. Lorange. — Lexington, MA: Lexington Books. P. 169-186.

<sup>47</sup> J. Koh, N. Venkatraman. *Joint venture formation and stock market reactions*// *Academy of Management Journal*, 1991, V. 34, P. 869-892.

Для успешного функционирования создаваемого стратегического альянса необходимо эффективное решение следующих вопросов:

- согласование целей партнеров;
- определение вкладов сторон;
- воздействие степени сложности в постановке задач на организацию МСА;
- внутренние взаимозависимости между стратегией, структурой, системами управления и персоналом в участвующих в МСА компаниях.

#### Согласование целей партнеров

Важной задачей при проектировании любого альянса является согласование целей партнеров: разногласия между партнерами относительно целей организации ухудшают результаты ее деятельности.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> L. Bourgeois. *Performance and consensus* // *Strategic Management Journal*, 1980, №1. P. 227-248.

Успешные результаты деятельности характерны для организаций, достигающих соглашения с партнерами о стратегии и целях. Вот как один из экспертов корпорации *Royal Dutch Shell* комментирует значение проектирования альянса и достижения единой цели: «Мы затрачиваем до 50 процентов общего времени создания [альянса] на внутреннюю подготовку проекта. И, заметьте, это всегда должна



быть очень органичная командная работа. Требуется очень много времени, чтобы выяснить, каковы реальные цели партнера. В то же время могут возникать конфликты между ними [партнерами] по поводу различных целей». <sup>49</sup> Следовательно, менеджеры организаций-партнеров должны быть знакомы с рисками для результатов деятельности, возникающими в связи с различными целями.

---

<sup>49</sup> Цит. по: W. Koot. Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures in Cooperative Strategies in International Business / Ed. by F. Contractor and P. Lorange. — Lexington; MA: Lexington Books. — P.353.

В большинстве случаев компании-участники без особых разногласий могут достигнуть соглашения относительно номенклатуры продукции, которую будет производить альянс, технологии, по которой она будет производиться, и рынков, на которых эта продукция будет продаваться. Однако достижение соглашения по вышеуказанным вопросам еще не гарантирует, что компании-участники достигнут соглашения по тому, какие *показатели деятельности* должны использоваться для определения прогресса альянса на его рынках. **Там, где согласование установлено и цели являются гибкими, интересы партнеров и цели МСА интегрированы, наблюдаются более высокие показатели деятельности.** Там же, где согласование не достигнуто, результаты оказываются хуже. <sup>50</sup>

---

P: Beamish Delios. Improving joint venture performance in Cooperative Strategies: European perspective. 1997 P. 120-121.

Успех МСА должен способствовать достижению целей каждого участника. Предположим, основными сторонами, вовлеченными в деятельность МСА, являются МНК, местные партнеры и правительство принимающей стороны. Главная цель МНК может быть достигнута путем размещения производства в той или иной стране с большим объемом и растущим потенциалом рынка, разумным уровнем риска и возможностью получения достаточной нормы прибыли в среднесрочном или долгосрочном периоде. Отвечая требованиям политики, проводимой правительством этой страны в отношении иностранных инвестиций, и выбирая стратегию действий, направленную на оптимальное использование преимуществ, присущих фирме, МНК может прийти к выводу, что СП — наиболее удачный путь к достижению целей, описанных выше. С другой стороны, местные партнеры могут ставить цель войти в прибыльный бизнес с МНК, которая предоставляет необходимые технологии, ноу-хау, а также торговую марку. Для местной компании СП также может оказаться самым подходящим способом достижения своей цели. Наконец, правительство принимающей страны посредством СП стремится достигнуть нескольких возможных целей — таких, как содействие развитию промышленности и экономики в целом, увеличение национального дохода и уровня занятости, а также улучшение платежного баланса страны и развитие отсталых территорий.

Одной из основных причин неудач МСА могут стать разногласия между сторонами в отношении основных целей совместного бизнеса. Так, МНК и местный партнер, образующие МСА, могут иметь существенные расхождения во взглядах на основные цели и задачи создаваемого СП. Цели сторон в альянсе зависят от размера и типа вовлеченных компаний, специфики бизнеса, отрасли промышленности и производимой продукции, а также опыта международной деятельности партнеров.

МНК решает создать МСА с целью получения прибыли на вложенные инвестиции *в средне- и долгосрочном периодах*. Поэтому МНК стремится реинвестировать существенную часть полученной прибыли для увеличения своей выгоды в будущем. Местный же партнер, с другой стороны, стремится получить от СП *сиюминутную прибыль* на свои инвестиции, и, в свою очередь, ратует за увеличение дивидендов. Ситуация, конечно же, может быть обратной. МНК может стремиться к немедленному получению прибыли на вложенный капитал, однако местную сторону может интересовать развитие растущего, перспективного производства, которое лишь в отдаленном будущем способно принести существенную прибыль.

Проблемы могут возникнуть из глобальной интеграции МНК и национальной ориентации местных партнеров. Многие МНК максимизируют свою прибыль от инвестиций *в глобальном масштабе*, а не в отдельно взятой стране. Они стремятся интегрировать местный бизнес в мировую систему, присоединив МСА к своей международной сети производства, финансов, маркетинга и менеджмента. Вместе с тем, вклад МСА, созданных в развивающихся странах или государствах Восточной Европы и СНГ, могут составлять лишь небольшую часть в общей производстве МНК. Альянс может и не гарантировать существенной выгоды в плане дешевых ресурсов, выгодного расположения, новых

технологий или сверхприбылей. С другой стороны, деятельность МСА может оказывать большое влияние на местную экономику и местного партнера в частности. Таким образом, местный партнер может прикладывать огромные усилия по финансированию управлению МСА, надеясь на ответные действия со стороны МНК. Серьезные конфликты могут возникать тогда, когда местный партнер осознает, что МНК не заинтересована в существенных затратах для развития совместного бизнеса. Конфликты подобного рода могут привести к краху МСА.

Для выработки основных целей МСА следует создать высший по полномочиям *Комитет управления МСА*, состоящий из главных менеджеров входящих в него компаний. Такой комитет должен располагать необходимым политическим влиянием для усиления своего воздействия на процесс принятия решений. Хотя процесс постановки целей обычно внедряется на стадии становления партнерства, изменение международной предпринимательской среды может потребовать модификации первоначальных целей на всем протяжении деятельности.

### **Вклады участников альянса**

Согласования требуют не только цели, но и вклады партнеров. Вклад МНК зависит от отрасли, специфики выпускаемого продукта и технологии производства, а также многих других факторов. Во многих сферах деятельности основными вкладами со стороны МНК являются производственные технологии, ноу-хау, патенты, экспертиза, переподготовка кадров, организация менеджмента. В качестве вклада могут выступать торговая марка, эффективные маркетинговые программы, обучение. В качестве вклада местного партнера могут выступать те или иные виды ресурсов, включая знание особенностей страны, рынка, менеджмент, а также сотрудничество с правительством, финансовыми учреждениями, местными поставщиками, профсоюзами.

Вклады сторон — важный фактор при определении доли в полученных от деятельности МСА доходах. Представление менеджеров МНК или местного партнера о том, что прибыль, получаемая их стороной от МСА, несоизмерима с произведенными инвестициями, может привести к краху альянса. В основе указанного несоответствия лежит, в первую очередь, неблагоприятное соотношение величины вклада в общее дело и понесенных в связи с этим издержек с результатом, ожидаемым от деятельности МСА. При этом в одних случаях МНК воспринимает получаемый доход как несоизмеримый с ресурсами, вложенными в производство, технологию, менеджмент, техническое обучение, торговую марку и т. д. В других случаях местный партнер полагает, что его вклад в общее дело в форме производственных мощностей, менеджмента, расходов по организации продаж и расходов по контактам с органами власти чрезмерно велик в сравнении с его долей собственности в СП и получаемой прибыли. Если обе стороны ощущают неудовлетворенность соотношением между совершенным вкладом и долей получаемой прибыли, то это может привести к серьезному конфликту, а в дальнейшем — и к прекращению сотрудничества.

### **3.7.3. ВОЗДЕЙСТВИЕ СЛОЖНОСТИ В ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧ НА ОРГАНИЗАЦИЮ АЛЛЯНСА**

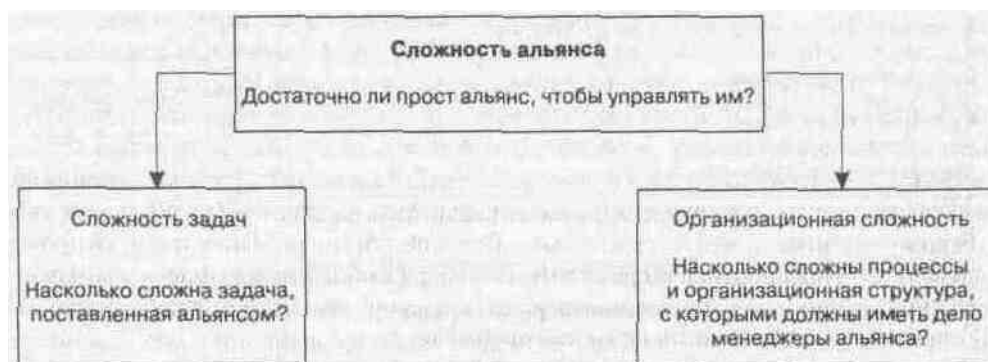
Одна из важных задач управления МСА заключается в умении справляться со сложностями. **При проектировании стратегического альянса необходимо обеспечить точное соответствие степени сложности поставленной задачи и степени сложности организационной структуры самого МСА**, что является важным фактором его устойчивого конкурентного преимущества. При этом следует иметь в виду, что упрощение в организации альянсов способствует улучшению показателей их деятельности,

Американский исследователь Дж. Киллинг рекомендует менеджерам учитывать следующие закономерности:<sup>51</sup>

1. Альянсы, призванные решать сложные задачи, не всегда требуют сложности в организации. Степень сложности задачи, конечно, воздействует на организационную сложность, но в том же направлении действуют и другие факторы.
2. Организациям, желающим создать МСА для решения сложной задачи, следует вначале выбрать более простую форму сотрудничества с выбранным партнером для установления взаимного доверия, прежде чем приступить к формированию сложного в организационном отношении стратегического альянса.
3. Относительно слабым организациям, если они планируют решение сложных задач, следует осторожно относиться к вступлению в альянсы с сильными партнерами.

<sup>51</sup>J. Killing. Understanding alliances: The role of task and organizational complexity in International Business / Ed. by F. Contractor, P. Lorange. – Lexington, MA: Lexington Books.- P.55-67.

Подход Киллинга предполагает, что важным фактором создания успешно действующего МСА является его проектирование достаточно простым в управлении. Схема на рис. 3.9 наглядно демонстрирует соотношение двух сторон альянсов, таких как сложность решаемых задач и сложность организационного проектирования этих альянсов.



Источник: J. P.Killing. Understanding alliances: The role of task and organizational complexity in International Business. F. Contractor and P. Lorange (Eds) Lexington, MA: Lexington Books. P. 52.

**Рис. 3.9.** Сложность альянсов

### Сложность задач

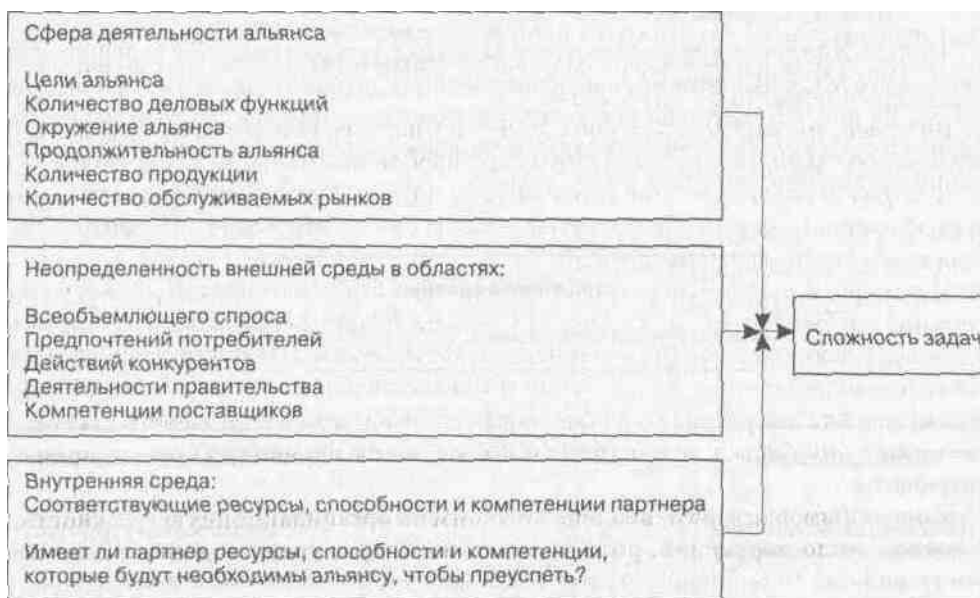
Схема на рис. 3.10 объединяет три фактора, оказывающие значительное влияние на сложность задач альянса: сферу его деятельности, неопределенность внешней среды и внутреннюю среду партнеров в рамках альянса.

*Сфера деятельности* МСА будет зависеть от его целей, количества деловых функций, продолжительности, числа наименований выпускаемой продукции и рынков. *Неопределенность внешней среды* существует благодаря многофакторному воздействию со стороны участников рынка и внешнего окружения на такие параметры, как совокупный спрос, потребительские предпочтения, действия конкурентов, деятельность правительства, компетентность поставщиков и т. д., что осложняет прогнозы в сфере менеджмента и снижает их точность. Должна быть оценена и *внутренняя среда потенциальных партнеров* с точки зрения их внутренних ресурсов, способностей и их оптимально возможного комбинирования в целях решения определенных задач, основных компетенций.

**Создание эффективно действующего МСА требует нахождения потенциально взаимодополняющих партнеров, которые соответствовали бы основным требованиям оптимального организационного соответствия.**

### Организационная сложность

Менее рутинному и более частому (интенсивному) взаимодействию между партнерами по МСА соответствует большая степень организационной сложности



Источник: J. P. Killing. Understanding alliances: The role of task and organizational complexity in International Business, F. Contractor and P. Lorange (Eds) Lexington, MA: Lexington Books. P. 58.

**Рис. 3.10.** Факторы сложности задач альянса

Характер взаимодействия	Нерутинный	Средняя сложность	Высокая сложность
	Рутинный	Низкая сложность	Средняя сложность
		Низкая	Высокая
		Частота взаимодействия	

Источник: J. P. Killing. Understanding alliances: The role of task and organizational complexity in International Business, F. Contractor and P. Lorange (Eds) Lexington, MA: Lexington Books. P. 60.

**Рис. 3.11.** Организационная сложность

(рис. 3.11). При взаимодействии партнеров, особенно на начальном этапе, могут возникнуть проблемы, поскольку партнерам требуется время на знакомство друг с другом, могут различаться корпоративные культуры, партнеры могут иметь различные цели при создании МСА.

Для менеджеров, знающих друг друга недостаточно хорошо, совместная эффективная работа может оказаться затруднительной. Например, если менеджер по маркетингу одного партнера дает оценку какого-либо рынка менеджеру по производству другого партнера, у последнего могут возникнуть сложности в интерпретации оценки. Насколько надежен прогноз маркетолога? Маркетолог — оптимист или пессимист? Генеральный директор, сталкиваясь с различными оценками двух менеджеров, может оказаться в еще более сложном положении. Следовательно, до тех пор, пока менеджеры хорошо не узнают друг друга, взаимодействие между ними может быть затруднено.

Вполне возможно, что персонал компаний-партнёров будет иметь различные мнения, убеждения, взгляды на одни и те же проблемы. Эти различия могут явиться следствием различных корпоративных культур, а также разной национальной принадлежности партнеров. Дополнительную сложность может составить и незнание менеджером языка партнера.

Партнеры в альянсе могут иметь различные цели. Чем больше совместных решений требуется в таком альянсе, тем больше будут высвечиваться различия в подходах к деятельности. Весьма вероятно, что менеджер СП, принимающий многочисленные решения по согласованию с правлением, куда входят представители обоих учредителей, столкнется с большими сложностями в управлении. Положение может усугубиться, если партнеры имеют равное влияние на процесс принятия решений.

**К основным факторам, воздействующим на организационную сложность, относят: число партнеров, роль каждого партнера, уровень доверия, сложность задачи.** Чем больше партнеров

вовлечено в МСА, тем выше степень организационной сложности. Сложность будет восприниматься на уровне правления. Каждый из его членов, представляющий того или иного партнера, в большей или меньшей степени участвует в принятии решений. Альянс с *более чем тремя участниками* может стать неуправляемым, если с самого начала не распределить роли и сферы влияния каждого партнера. МСА *между равными по силе партнерами* усиливают организационную сложность. Процесс принятия решений может стать долгим. Однако в большинстве случаев, чем больше опыт и навыки партнеров соответствуют друг другу, тем более вероятно возникновение МСА, которые разделяют с партнерами функцию принятия решений.

Если партнеры по МСА ранее работали вместе и установили между собой определенный уровень доверия, то организационная сложность, с большой долей вероятности, будет меньшей, чем была бы в противном случае. В некоторых альянсах существует большое число нерациональных, дисфункциональных взаимодействий между партнерами, которые не доверяют друг другу. Ни один из них не позволит другому играть доминирующую роль даже в той области, где сам некомпетент. Наоборот, чем больший уровень доверия между партнерами, тем меньше «необязательного» взаимодействия будет между ними.

Чем проще задача, поставленная перед альянсом, тем проще может быть и его организационная форма. Например, долгосрочные соглашения по поставкам могут быть классифицированы как простые: одна фирма поставляет другой комплектующие на долгосрочной основе. Так, французская *Peugeot* осуществляла долгосрочные поставки дизельных двигателей европейскому филиалу компании *Ford*. Напротив, нестандартные (нерутинные) решения должны быть приняты вначале обеими организациями. К подобного рода решениям, например, можно отнести ответы на вопросы: «Хотим ли мы продавать конкуренту?» или «Хотим ли мы двигатель конкурента в нашем автомобиле?». После того, как нерутинные вопросы решены, взаимодействие между организациями осуществляется функциональными менеджерами (по отгрузкам, по поставкам), выполняющими свою обычную работу.

### Особенности организации международного СП

МСА, выполняющие задачи, для решения которых необходимо сочетание опыта, навыков и ресурсов, обеспечиваемых обоими партнерами, требуют и более сложной организационной формы, например, СП. *Международное совместное предприятие* — самая сложная организационная форма МСА — по своей природе дает благоприятную почву для возникновения различий в целях как между компаниями-партнерами по альянсу, так и между ними и самим СП.

Состав и работа правления совместного предприятия и его менеджмента, формальные и неформальные каналы коммуникации, кадровая политика, подверженность влиянию внешних политических сил — все это представляет собой потенциальные трудности для взаимодействующих компаний.<sup>52</sup> СП подчинено двум материнским компаниям и общему правлению, что, как правило, зарегистрировано юридически. Однако может иметь место и попытка менеджеров сконцентрировать власть в самом СП, как в обособленном юридическом лице. Этим объясняется, почему проблема проверки равновесия сил оказывается классической проблемой треугольника.

<sup>52</sup>P. Beamish, см. ранее

В любом случае, две материнские компании могут вести свой бизнес независимо друг от друга и от СП. **Это разделение отличает совместное предприятие от слияний, простого участия в акционерном капитале другого партнера.**<sup>53</sup>

<sup>53</sup>При долгосрочных соглашениях без участия в акционерном капитале взаимодействие между партнерами чаще всего осуществляется через комитеты и советы на нескольких иерархических уровнях.

Менеджмент материнских компаний должен взаимно согласовывать критерий принимаемых управленческих решений в отношении коммерческих, технологических, финансовых и кадровых ресурсов совместного предприятия. К важным вопросам, на которые приходится совместно искать ответ менеджерам материнских компаний и СП, относятся:<sup>54</sup>

1. Сконцентрироваться на использовании производственных мощностей или вкладывать ресурсы в ноу-хау либо финансовые активы?
2. Передать СП существующую технологию производства товара или позволить ему направить ресурсы на разработку своей собственной технологии?

### 3. Назначить персонал «сверху» или позволить руководству СП самостоятельно набрать штат?

<sup>54</sup>W. Koot. см. ранее.

Уже в начальный период формирования СП важно осознавать важность вышеперечисленных вопросов и принимать необходимые решения. Успешное функционирование международного СП во многом зависит от способности менеджмента не думать исключительно в терминах целей своей компании, а воспринимать принятие решений как, процесс, **в котором каждый менеджер стремится найти своеобразный баланс интересов участников.**

#### **Внутренние взаимозависимости между стратегией, структурой, системами управления и персоналом партнеров по МСА**

Управленческие и организационные характеристики МСА связаны с внутренними взаимозависимостями между стратегией, структурой, системами управления персоналом в участвующих организациях. Исследователи и менеджеры сравнительно недавно пришли к признанию таких связей, поэтому их специфика внутри некоторых существующих альянсов остается не вполне ясной. Рассмотрим следующие примеры.

Ведущий американский производитель промышленной продукции заключил долгосрочное соглашение о поставках с крупной южнокорейской фирмой. Однако с самого начала, дела, пошли не так, как ожидалось. Руководство южнокорейской фирмы было недовольно, узнав, что после того, как оно назначило в качестве ответственного за связи с альянсом менеджера высшего звена, американский партнер на аналогичную должность назначил менеджера среднего звена из отдела закупок. Последний, со своей стороны, не видел связи между альянсом по поставкам и долгосрочной стратегией американской фирмы, что сказалось на его отношении к альянсу как обычному соглашению о закупках. Наконец, вследствие недостаточной информированности о требованиях сотрудничества, менеджеры, отделов НИОКР и производства американской компании препятствовали передаче технологического опыта и производственного ноу-хау южнокорейскому партнеру.

Проблемы послепродажного сервиса между американской и южнокорейской фирмой возникли из-за невнимания к необходимости межфирменной координации. Когда цепочка ценностей в фирме разорвана и значимые виды деятельности полностью или частично передаются другой фирме (СП либо партнеру по альянсу), связи межфункциональной координации, ранее существовавшие внутри организации и принимавшиеся как нечто само собой разумеющееся, пересекают границы организации, вследствие чего необходимо принятие обоснованных управленческих решений.

В МСА, участники которого сотрудничают в области НИОКР, американская высокотехнологичная фирма и ее европейский партнер признали, что поддержка и координация взаимосвязанных функциональных и хозяйственных отделов необходимы для успеха соглашения. Поэтому структура управления МСА изначально включала основных руководителей соответствующих подразделений из обеих компаний-партнеров, что обеспечило эффективное взаимодействие.

Существующие управленческие системы компаний-партнеров могут создать проблемы в межорганизационных отношениях, например, в случае обучения работников другой фирмы.

Так, американский партнер тайваньской фирмы должен был обучить несколько специалистов последней. Но, кажущаяся простой, задача не была выполнена и за несколько недель, что привело к жалобам тайваньской фирмы. Менеджер американской фирмы обнаружил, что менеджеры нижнего звена, ответственные за обучение, даже не были поставлены в известность об этой программе.

Даже когда это упущение было исправлено, проблема осталась. Прошло еще несколько недель прежде чем менеджеры поняли, что обучающие не восприняли задачу обучения гостей серьезно. Это произошло во многом из-за того, что действующая система стимулирования не восполняла тех производственных потерь, которые вызвал данный вид деятельности. К тому моменту, когда вопрос был исчерпан, график работы альянса значительно сместился.

Рассмотренная конкретная ситуация говорит о том, что управленческие системы в большинстве компаний ориентированы не на работу в рамках альянса, а на собственную иерархическую организацию. Системы стимулирования, например, чаще построены таким образом, что управленец

низшего звена скорее отдаст предпочтение привычным заданиям, чем выполнению обязательств фирмы по соглашению с альянсом.

**Таким образом, управленческие и организационные характеристики успешно работающих МСА являются результатом соответствия выбранной стратегии, организационной структуры и производственного процесса условиям внешней среды и внутренним характеристикам партнеров по альянсу.**

Регулирующая роль такого соответствия действует в следующих аспектах.

1. Выявляются основные структурные и управленческие процессы, необходимые для поддержания выбранной стратегии; создается необходимая структура управления, которая упрощает решение сложных проблем.
2. Вышеупомянутое упрощение решения сложных организационных и производственных проблем улучшает общее понимание управленческих процессов, которое, в свою очередь, усиливает и поддерживает соответствие. Организационная структура, системы поощрения и контроля поддерживают нацеленность менеджеров и работников на решение стратегических задач.
3. За счет упрощения решения сложных организационных и управленческих проблем снижается необходимость разработки тщательно «прописанных» механизмов координации, тем самым высвобождаются финансовые и человеческие ресурсы, которые могут быть задействованы более рациональным образом.
4. При достижении и поддержании высоких результатов деятельности возникает обратная связь с процессами, благодаря которым эти результаты достигнуты, вследствие чего усиливается основное соответствие между стратегией, структурой, системами управления и персоналом компаний-партнеров и стратегическим альянсом. Таким образом, успешно развивающиеся МСА являются результатом поиска компаниями-партнерами организационных форм, адекватно отвечающих потребностям внешней и внутренней среды.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Охарактеризуйте основные факторы, способствующие корпоративной интеграции в международном бизнесе.
2. Какие формы международной кооперации вам известны? В чем заключается особенность многонациональной компании как формы международного бизнеса?
3. Какие цели реализует МНК за счет использования международной сети подразделений?
4. В чем причины многообразия форм международных финансово-промышленных групп?
5. По какому принципу организовано большинство многонациональных компаний Европы и Северной Америки? В чем основные отличия финансово-промышленных групп Японии?
6. Опишите механизм формирования группы компаний. Каково влияние антимонопольного законодательства на этот процесс?
7. В чем заключается экономическая роль головной холдинговой компании МНК?
8. Назовите основные элементы международной банковской группы. Каковы преимущества и недостатки использования различных организационных форм международного банковского бизнеса?
9. В чем заключаются преимущества банковских холдинговых компаний перед самостоятельными банками? При ответе рассмотрите пример международной банковской группы.
10. В чем заключается сущность МСА? Чем отличается МСА от обычного межорганизационного сотрудничества?
11. В чем отличие совместного предприятия от других форм МСА?
12. Каковы преимущества (недостатки) международной альянсовой сети?
13. Объясните основные мотивы вступления организации в МСА. Какие выгоды и издержки сопряжены с организацией альянса?
14. Опишите процесс принятия решения руководством МНК о вступлении в стратегический альянс с местной фирмой.
15. Охарактеризуйте основные проблемы межорганизационного сотрудничества, которые должны разрешаться на этапе формирования стратегического альянса.

## ГЛАВА 4

### ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

#### ВВЕДЕНИЕ

Организационно-правовые формы осуществления международной деятельности определяются особенностями законодательства тех стран, где зарегистрированы занимающиеся ею фирмы. Например, если созданное в России закрытое акционерное общество начинает работать на французском рынке, то в общем случае это не влечет за собой необходимость пересмотра правил изменения уставного капитала или структуры управления — они, как и другие общие нормы деятельности ЗАО, регламентируются соответствующим российским законодательством. Аналогично, французская фирма, выходящая на российский рынок, не будет приспосабливать свои уставные нормы к российскому Гражданскому кодексу, руководствуясь по-прежнему требованиями французского законодательства. Однако часто подобная деятельность осуществляется фирмой не самостоятельно, а через созданную за рубежом дочернюю компанию или иного посредника, правила и создания, и функционирования которых, очевидно, определяются законодательством страны размещения. Тогда ситуация меняется: функционирование такой группы в целом фактически регулируется законодательными системами обеих стран одновременно.

Другое важное обстоятельство, возникающее в результате выхода фирмы на международный рынок, заключается в существенном изменении *делового окружения* фирмы: если ранее она контактировала преимущественно с организациями, образованными и функционирующими по тем же правилам, что и она сама, то теперь общение с представителями иных законодательных систем становится для нее нормой.

Таким образом, актуальность проблематики организационно-правовых форм международной деятельности обусловлена — и в этом ее отличие от других областей международного менеджмента — не возникновением каких-то особых явлений, не встречающихся при ограничении деловых интересов фирмы границами страны ее базирования, а необходимостью грамотного учета сложившихся за рубежом норм. Последнее же означает, что международный менеджер должен разбираться в правовых и экономических особенностях, применяемых в той или иной конкретной стране, организационно-правовых форм для того, чтобы:

- а) правильно оценивать возможности своих зарубежных партнеров и конкурентов;
- б) эффективно использовать возможности, предоставляемые в результате выбора той или иной организационно-правовой формы;
- в) адекватно представлять себе ожидания зарубежных партнеров, клиентов, местных властей и т. д., связанные с формой деятельности своей фирмы,

Поэтому знание организационно-правовых форм бизнеса в различных странах является существенным условием успешной деятельности за рубежом российских фирм, а их изучение представляет собой важную составную часть международного менеджмента как учебного курса.

Вместе с тем, последнее связано с определенными сложностями, возникающими в силу неизбежной конкретности предмета: невозможно говорить о каких-то определенных «зарубежных» формах ведения бизнеса, ибо в каждой стране существует свое законодательство, и последовательное рассмотрение всех применяемых систем составило бы в итоге внушительный справочник, сравнимый по объему со всем этим учебником.

Есть, однако, другой, более рациональный путь, позволяющий уменьшить *объем* излагаемого материала при сохранении информативности: взять одну из систем в качестве базовой и показывать главным образом *отличия* от нее, присущие ее аналогам в других странах. Именно такой путь избран для освещения указанной проблематики в настоящем разделе, и при этом представляется совершенно естественным принять в качестве базовой системы российскую.

Итак, для того, чтобы понять особенности существующих за рубежом форм ведения бизнеса, которые следует знать менеджеру международной российской фирмы, надо сначала изучить положение дел в России, а затем приступить к рассмотрению наиболее существенных пунктов различий, характерных для той или иной страны. При этом следует различать два уровня описания: *системный* и *частный*. Если существенные межстрановые различия выявляются на системном уровне, то есть в



самой структуре организационно-правовых форм, то дальнейший сравнительный анализ самих форм весьма затруднен; во всяком случае, все внешние аналогии должны подвергаться тщательной проверке. Это не означает, конечно, что в противном случае сходство названий означает полное отсутствие содержательных расхождений, но всё же, если между системами форм предпринимательства двух стран наблюдаются очевидные параллели, то есть основания полагать, что вероятность этого отсутствия намного повышается.

В дальнейшем изложении основное внимание будет уделено формам предпринимательства, принятым во Франции и в Германии. Этот выбор дает хорошее представление о системах континентального права, что представляется наиболее актуальным с учетом сложившейся структуры международных связей российских фирм.

#### **4.1. СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ БИЗНЕСА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

Применяемая сегодня, в России система организационно-правовых форм хозяйственной деятельности, введенная в основном Гражданским кодексом РФ в 1995-1996 гг., включает 2 формы предпринимательства без образования юридического лица, 7 видов коммерческих организаций и 7 видов некоммерческих организаций (рис. 4.1).

В своей основе она довольно близка к системам, действующим во многих странах (Франция, Германия — см. рис. 4.2<sup>1</sup> и 4.3<sup>2</sup>, а также другие государства континентальной Европы; в меньшей степени — Великобритания, США, Япония). Сходство это относится и к перечню применяемых организационно-правовых форм, и ко многим частным правилам, регулирующим их создание и функционирование, что позволяет практически без особой подготовки ориентироваться зарубежным бизнесменам в многообразии российских фирм, а нашим предпринимателям — достаточно уверенно чувствовать себя (в данном аспекте, конечно) за рубежом. Вместе с тем, в обоих отношениях (структура системы и частные правила) существует огромное количество различий, серьезность которых варьируется от страны к стране.

---

<sup>1</sup>Схема составлена по материалам книги: *Предприятия во Франции*. – М.: Анор, 1994.

<sup>2</sup>Схема составлена по материалам книги: *B. Weidtmann. Grundwissen Betriebswirtschaft*. — Ernst Klett Verlag für Wissen und Bildung. Stuttgart, 1991.



**Рис. 4.1.** Организационно-правовые формы предпринимательства в России

При сопоставлении систем надо иметь в виду следующее обстоятельство.

Используемые в нашей стране термины, относящиеся к данной области, как правило, имеют аналоги в других странах — это вполне естественно, так как современное российское законодательство построено с учетом как современной зарубежной практики, так и богатого отечественного дореволюционного опыта, который, в свою очередь, имел общие корни с мировой практикой того времени. Вместе с тем, сходство терминологии может всерьез подвести того, кто понадеется на полную идентичность понятий (особенно учитывая нередко встречающиеся в литературе ошибки перевода).

### **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО БЕЗ ОБРАЗОВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА**

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица может осуществляться в России как отдельными гражданами, так и в рамках простого товарищества — договора о совместной деятельности индивидуальных предпринимателей или коммерческих организаций.

Как указано в Гражданском кодексе РФ, гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве *индивидуального предпринимателя*. Он отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом (за исключением той его части, на которую, согласно законодательству, взыскание не обращается). Предусматривается возможность признания индивидуального предпринимателя банкротом, если он не в состоянии удовлетворить требования кредиторов.

В качестве наиболее существенных особенностей *простого товарищества* отметим солидарную ответственность участников по всем общим обязательствам, возникающую при осуществлении ими предпринимательской деятельности. Прибыль распределяется пропорционально внесенным участниками вкладам (если иное не предусмотрено договором или другим соглашением), в качестве которых допускаются не только материальные и нематериальные активы, но и неотделимые личностные качества участников. Как правило, каждый участник договора вправе действовать от имени всех товарищей; если же зафиксирована необходимость совместного ведения дел, то для совершения каждой сделки требуется общее согласие.



Рис. 4.2. Организационно-правовые формы предпринимательства во Франции

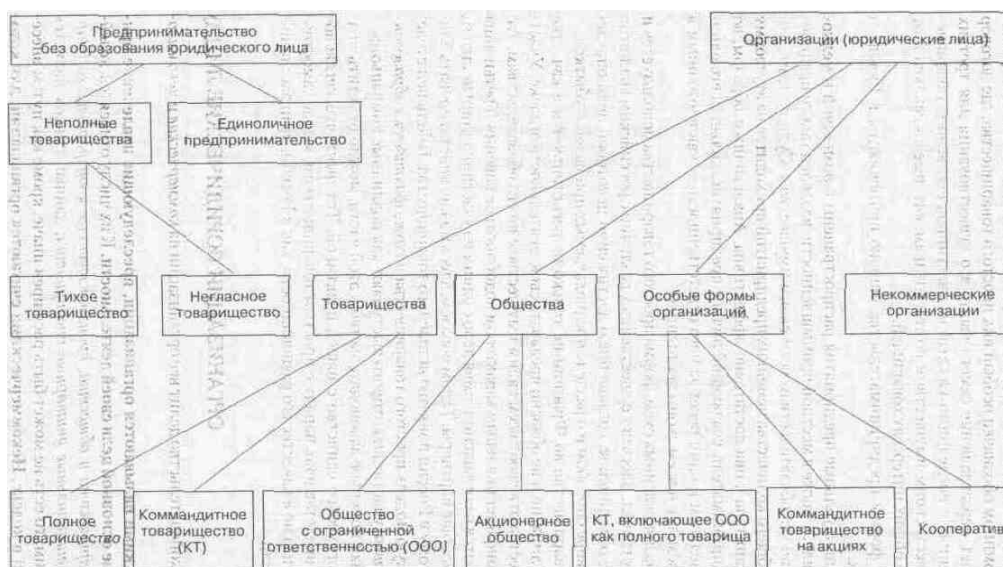


Рис. 4.3. Организационно правовые формы предпринимательства в Германии

Российское законодательство вводит и такую модель, как *негласное товарищество*. Этим термином обозначен особый вид простого товарищества, где договор предусматривает неразглашение самого факта его существования для третьих лиц. В отношении с последними каждый из участников негласного товарищества отвечает всем своим имуществом по тем сделкам, которые он заключил от своего имени в общих интересах товарищей.

Указанные формы предпринимательства широко применяются в Европе и других странах.

В ФРГ индивидуальные предприятия распространены в розничной и мелкооптовой торговле, а также в местной промышленности; владелец такого предприятия отвечает по его обязательствам всем своим имуществом. Судя по тому, что почти 10% от общего количества немецких предприятий приходится на эту форму организации капитала<sup>3</sup>, она достаточно эффективна. Аналогичным образом, во Франции

предприниматель, создающий личное предприятие, является его единственным владельцем и один несет за него ответственность — как вложенным в дело имуществом, так и всем своим достоянием.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>В. Weidtmann.Grundwissen Betriebswirtschaft.- Ernst Klett Verlag für Wissen und Bildung. Stuttgart,1991.

<sup>4</sup> Здесь и далее данные об организационно-правовых формах бизнеса во Франции взяты из книги: Предприятия во Франции.М.:Анор,1994.

Как видно из приведенных схем, форма простого товарищества используется и в европейских странах. Здесь нет существенных различий с российским аналогом: это договорное объединение, соглашение о достижении некоторой цели определенным в договоре способом и о разделе предполагаемых прибылей и убытков.

Простое товарищество во Франции не только не регистрируется в качестве юридического лица, но и не обязано предавать свою деятельность огласке. Участники товарищества отвечают всем своим имуществом по его обязательствам, что обусловлено конфиденциальным характером подобного соглашения. Третьи лица не информируются о соглашении: имея дело с одним из участников, они не знают, есть ли у него вообще партнеры. Таким образом, здесь можно констатировать близость к принятому в России понятию негласного товарищества. В большей степени на российскую модель простого товарищества похоже *фактически образованное товарищество*, участники которого выступают как подлинные компаньоны.

Рассматривая немецкое законодательство в этой части, можно отметить полное терминологическое единство с нашей практикой. Тот факт, что негласное товарищество представлено, наряду с простым товариществом, в виде самостоятельной модели, а не в качестве его разновидности, как в России, не играет принципиальной роли.

## ОРГАНИЗАЦИИ (ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА)

Российское законодательство делит все организации на *коммерческие* и *некоммерческие*.

**Коммерческими называются организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.** К их числу относятся: *хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия*; данный список является исчерпывающим, то есть не может быть расширен иначе, кроме как путем внесения изменений в кодекс. **Некоммерческими считаются организации, для которых извлечение прибыли не является основной целью и не распределяющие ее среди участников.** К их числу относятся: *потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, некоммерческие партнерства, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, ассоциации и союзы*; данный список, в отличие от предыдущего, является открытым.

Гражданский кодекс РФ определяет хозяйственные товарищества и общества как коммерческие организации с разделенным на доли участников уставным (складочным) капиталом. К этой группе коммерческих организаций относятся: *полное и командитное товарищества* (последнее также называется *товариществом на вере*), *общества с ограниченной и с дополнительной ответственностью* и *акционерное общество*.

Во всех странах рыночной экономики хозяйственные товарищества и общества играют ведущую роль в хозяйственной деятельности, в том числе, связанной с выходом на мировые рынки, поэтому их изучение представляет особую важность.

В Германии из общего числа юридических лиц выделяются (см. рис. 4.3) два вида товариществ (полное и командитное) и два вида обществ (с ограниченной ответственностью и акционерное). Французское законодательство, как показано на рис. 4.2, объединяет практически те же формы предпринимательства под названием *коммерческих обществ*.

Очевидна структурная идентичность данных подходов и принятого в России (исключения составляют модификации общества с ограниченной ответственностью: российское общество с дополнительной ответственностью и французское *общество с ограниченной ответственностью, записанное на одного владельца*). Это делает возможным и целесообразным последовательное рассмотрение содержащихся в них моделей по указанной выше методике (описание для базовой страны плюс сравнительный анализ).

Что касается прочих видов организаций, здесь сходство не столь заметно, хотя в ряде случаев употребляются одни и те же термины.

Французское законодательство выделяет, наряду с коммерческими обществами, *объединения по экономическим интересам, некоммерческие общества, некоммерческие юридические лица и кооперативы*. Виды организаций, аналогичные двум последним, существуют также в Германии; кроме того, там применяются особые формы: *коммандитное товарищество, включающее общество с ограниченной ответственностью в качестве полного товарища и коммандитное товарищество на акциях*. Основная часть их, представляющая наибольший интерес с позиций бизнеса, будет рассмотрена ниже.

## 4.2. ТОВАРИЩЕСТВА

### РОССИЙСКИЕ НОРМЫ

#### Полное товарищество

ГК РФ признает полным такое **товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно несут по его обязательствам субсидиарную ответственность**.

Одним из основных понятий, характеризующих полное товарищество, является *складочный капитал*. Складочный капитал образуется в результате внесения учредителями товарищества своих вкладов, и его величина, по крайней мере, в начальный период деятельности определяет финансовые возможности организации, образуя материальную базу ее функционирования. Соотношение вкладов участников определяет, как правило, распределение прибыли и убытков товарищества, а также права участников на получение части имущества или ее стоимости при выбытии из товарищества. Общая же величина складочного капитала в дальнейшем особой роли не играет, формируя только условие для распределения прибыли между участниками.

Полное товарищество не имеет устава, оно создается и действует на основании *учредительного договора*, подписываемого всеми участниками. В договоре приводятся обязательные для любого юридического лица сведения (наименование, место нахождения, порядок совместной деятельности участников по созданию товарищества, условия передачи ему имущества и участия в его деятельности, порядок управления его деятельностью, условия и порядок распределения прибыли и убытков между участниками, порядок выхода участников из его состава), а также: размер и состав складочного капитала; размер и порядок изменения долей участников в складочном капитале; размер, состав, сроки и порядок внесения вкладов; ответственность участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов.

Участие в полном товариществе налагает довольно *жесткие обязанности*. Так, запрещено одновременное участие более чем в одном полном товариществе (ввиду особого характера ответственности по обязательствам последнего). Участник не имеет права без согласия остальных участников совершать от своего имени сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности товарищества. К моменту регистрации товарищества каждый участник обязан внести не менее половины своего вклада в складочный капитал (остальная часть вносится в сроки, установленные учредительным договором). Кроме того, каждый товарищ должен участвовать в его деятельности в соответствии с учредительным договором.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников; каждый участник имеет, как правило, один голос (вместе с тем, учредительный договор может предусматривать иной порядок, а также возможность принятия решений большинством голосов). Каждый участник имеет право знакомиться со всей документацией товарищества, а также (если договором не установлено иного способа ведения дел) действовать от имени товарищества.

Важнейшим вопросом является *изменение состава участников* полного товарищества.

Участник вправе выйти из товарищества, учрежденного без указания срока, заявив не менее чем за 6 месяцев о своем намерении; если товарищество создано на определенный срок, то отказ от участия в нем допускается лишь по уважительной причине. Вместе с тем, предусматривается возможность исключения в судебном порядке кого-либо из участников по единогласному решению остальных участников. Выбывшему участнику, как правило, выплачивается стоимость части имущества товарищества, соответствующая его доле в складочном капитале. Доли участников наследуются и передаются в порядке правопреимства, но вступление наследника (правопреемника) в товарищество осуществляется только с согласия других участников. Наконец, возможен вариант изменения состава товарищей путем

передачи одним из участников (с согласия остальных) своей доли в складочном капитале или ее части другому участнику или третьему лицу.

Ввиду чрезвычайно сильной взаимозависимости полного товарищества и его участников, целый ряд событий, затрагивающих участников, может привести к *ликвидации* товарищества. К числу таковых относятся, в частности: выход участника; смерть участника — физического лица или ликвидация участника — юридического лица; обращение кредитором кого-либо из участников взыскания на часть имущества товарищества; открытие в отношении участника реорганизационных процедур по решению суда; признание участника банкротом. Однако если это предусмотрено учредительным договором или соглашением оставшихся участников, товарищество может продолжить свою деятельность.

Как и любое другое юридическое лицо, полное товарищество может быть ликвидировано по решению его участников, по решению суда при нарушении требований законодательства и в соответствии с процедурой банкротства. Основанием ликвидации полного товарищества является также уменьшение числа его участников до одного (в течение 6 месяцев с момента такого уменьшения данный участник вправе преобразовать товарищество в хозяйственное общество).

### **Коммандитное товарищество**

Второй вид товариществ — коммандитное (товарищество на вере) — отличается от полного тем, что, наряду с полными товарищами, в его состав входят *участники-вкладчики (коммандитисты)*, которые несут **риск убытков в связи с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов**.

Основные принципы образования и функционирования здесь те же, что у полного товарищества: это относится и к складочному капиталу, и к положению полных товарищей. ГК РФ вводит вполне понятный запрет какому-либо лицу являться полным товарищем более чем в одном коммандитном или полном товариществе. Учредительный договор подписывается полными товарищами и содержит все те же сведения, что и в полном товариществе, а также данные о совокупном размере вкладов коммандитистов. Порядок управления также полностью аналогичен принятому в полном товариществе. Коммандитисты не имеют права каким-либо образом вмешиваться в действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества, хотя могут по доверенности выступать от его имени.

Единственная обязанность коммандитиста — внести свой *вклад в складочный капитал*. Это обеспечивает ему право на получение части прибыли, соответствующей его доле в складочном капитале, а также на ознакомление с годовыми отчетами и балансами. Коммандитисты имеют практически неограниченное право на выход из товарищества; порядок выхода и получения пая должны предусматриваться учредительным договором. Они могут независимо от согласия других участников передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому коммандитисту или третьему лицу, причем участники товарищества имеют преимущественное право покупки. Наконец, в случае ликвидации товарищества коммандитисты получают свои вклады из имущества, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, в первую очередь (полные товарищи участвуют в распределении лишь имущества, оставшегося после этого, пропорционально их долям в складочном капитале, наравне с вкладчиками).

*Ликвидация* коммандитного товарищества происходит по всем основаниям ликвидации полного товарищества (но в данном случае сохранение в его составе хотя бы одного полного товарища и одного вкладчика образует достаточное условие для продолжения деятельности). Дополнительным основанием является выбытие всех вкладчиков (в данной ситуации допускается возможность преобразования коммандитного товарищества в полное).

## **ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА**

Сопоставление изложенных положений с зарубежной практикой показывает наличие как существенного сходства, так и определенных различий.

Так, немецкое законодательство содержит запрет участникам полного товарищества на конкуренцию: нельзя без согласия других участников учреждать предприятия той же отрасли или участвовать в их деятельности; исключается также их участие в других товариществах в качестве полных товарищей. Участники обязаны осуществлять управление товариществом в соответствии с учредительным договором. Они имеют право доступа к бухгалтерской документации товарищества. В

случае ликвидации товарищества его участники имеют право на часть ликвидационной стоимости, пропорциональную их долям в капитале.

Вместе с тем, в Германии принят иной, чем в России, *порядок распределения прибыли и убытков*. Убытки полного товарищества распределяются между его участниками поровну («по головам»); прибыль же делится пропорционально долям в капитале товарищества — но только в пределах 4% рентабельности, а остальная ее часть также распределяется «по головам».<sup>5</sup> Такой подход вытекает из убеждения, что 4% прибыли — это естественный, нормальный результат деятельности предприятия, и в этих пределах, по сути, капитал работает «сам собой», не требуя особых усилий со стороны менеджеров. Однако более высокая рентабельность является заслугой именно менеджеров, как и противоположное отклонение от нормы — убытки; поскольку же все участники полного товарищества осуществляют управление его деятельностью, то они считаются в равной степени причастными к возникновению таких отклонений.

Схожим образом происходит распределение прибыли и убытков в командитном товариществе, но с учетом разной степени ответственности его участников. Прибыль до 4% распределяется, как и в полном товариществе, между всеми участниками пропорционально вложенным капиталам; прибыль сверх этой величины делится между полными товарищами и командитистами в согласованной пропорции, отражающей более высокую ответственность полных товарищей по сравнению с командитистами и их роль в извлечении повышенной прибыли. Командитисты также участвуют в убытках товарищества пропорционально согласованной доле до величины своего вклада.

---

<sup>5</sup> B. Weidtmann, см. ранее.

Существенной особенностью положения командитистов в ФРГ является предоставленное им *право выдвигать возражения* против совершения товариществом необычных, с их точки зрения, сделок. Они имеют право не только знакомиться с годовым балансом товарищества и его счетом прибылей и убытков, но и осуществлять их проверку по бухгалтерским книгам и расшифровкам.

По окончании операционного года командитист имеет право выйти из товарищества, предупредив о своем намерении не менее чем за 6 месяцев; аналогичным образом реализуется право выхода полных товарищей — как в командитном, так и в полном товариществах (напомним, что ГК РФ не регулирует величину такого срока для командитистов, а в отношении полных товарищей установлен тот же срок — 6 месяцев, но не до окончания операционного года, а до фактического выхода из товарищества).

Очевидно также сходство многих положений ГК РФ о товариществах с французским законодательством.

Во Франции **права участника полного товарищества могут быть переданы третьему лицу только с согласия других участников**. Выход из товарищества или смерть любого участника (ликвидация участника — юридического лица) влечет за собой роспуск полного товарищества, если иное не оговорено учредительными документами. Все участники товарищества являются управляющими (хотя необязательно все управляющие являются участниками). Интересно, что **полные товарищества не являются плательщиками налога на прибыль** (прибыль, как и убытки, распределяется между участниками в предусмотренной уставом пропорции до уплаты налога), сохраняя при этом статус юридического лица.

Вместе с тем, налицо достаточно серьезные отличия французской практики от российской; одно из важнейших — наличие двух типов командитных товариществ. В наибольшей степени нашему товариществу на вере соответствует *простое командитное товарищество*, где доли, как и в полном, нельзя передавать третьим лицам без согласия всех участников. Кроме того, предусмотрена форма *товарищества на паях*, выпускающего соответствующие долям участников ценные бумаги, которые можно продавать без такого согласия (нетрудно заметить здесь аналогию с немецким командитным товариществом на акциях, которое составляет особую организационно-правовую форму и будет рассматриваться ниже).

### 4.3. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Под обществом с ограниченной ответственностью (ООО) в РФ понимается **общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами; участники ООО**

не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости своих вкладов.

### Роль и формирование уставного капитала

Введение нового (по отношению к товариществам) понятия «уставный капитал» отражает принципиальное отличие хозяйственных обществ вообще и ООО в частности: для этого вида организаций фиксируется *минимальный размер имущества, гарантирующего интересы их кредиторов*. Если по окончании второго или любого последующего финансового года стоимость чистых активов ООО окажется ниже уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении последнего; если же указанная стоимость становится меньше определенного законом минимума, то общество подлежит ликвидации. Таким образом, **уставный капитал образует нижнюю допустимую границу чистых активов общества**, которые обеспечивают гарантию интересов его кредиторов и, вообще говоря, любых его партнеров.

Из ограниченности ответственности участников общества вытекает отличие состава учредительных документов ООО по сравнению с товариществами. Помимо договора в их число входит также устав; более того, договора может не быть вообще (если у общества один учредитель, что для товарищества исключено), а устав обязателен. Дело в том, что у этих двух документов *качественно различные функции*: договор фиксирует, главным образом, взаимоотношения участников, в то время как устав — отношения организации с участниками и с третьими лицами. Одна из основных задач устава — фиксация уставного капитала как меры ответственности общества перед третьими лицами — в случае товарищества неактуальна ввиду субсидиарной ответственности его участников, что в значительной мере предопределяет отсутствие необходимости в уставе. Напротив, отсутствие в ООО такой абсолютной гарантии, как ответственность по его обязательствам всем имуществом участников, делает устав совершенно необходимым документом.

Уставный капитал ООО, составляющийся из стоимости вкладов его участников, должен быть, согласно Закону РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», не менее 100 минимальных размеров оплаты труда. Укажем для сравнения, что во Франции минимальный уставный капитал ООО равен 50 тыс. франков, а в ФРГ — 50 тыс. марок.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>См.: Предприятие во Франции. — М.: Аноп, 1994; Wichtige Wirtschafts Gesetze / Bearb. von d. NWB — Red. — Kurz Ausg. 8., Erw. Auff. — Herne; Berlin: Verl. Neue Wirtschafts - Briefe, 1990.

Первый нормативный документ в данной области, относящийся к периоду перестройки в СССР — «Положение об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью» (1990 г.) — установил нижний предел уставного капитала для ООО на уровне 50 тыс. руб.; подобное совпадение цифр в определенной мере является еще одним подтверждением близости идей, на которых базируются российская и ряд зарубежных правовых систем.

К моменту регистрации уставный капитал ООО должен быть оплачен не менее чем наполовину — оставшаяся часть подлежит оплате в течение первого года деятельности общества. Данное требование напоминает аналогичное условие, относящееся к регистрации товариществ, но там оно сформулировано более жестко: каждый участник обязан внести не менее половины к указанному моменту. В ООО взаимозависимость участников меньше, что позволяет ослабить контроль за действиями каждого из них (но не всех вместе).

Немецкий законодатель не столь либерален и предпочитает контролировать и то, и другое: к моменту регистрации ООО каждый из его участников должен внести не менее 25% своего пая; при этом общая внесенная сумма должна быть не менее половины минимально допустимой величины уставного капитала, то есть 25 тыс. марок. Если у общества только один учредитель, то он должен представить гарантии на всю сумму, оставшуюся неоплаченной к моменту регистрации. Следует отметить также, что закон ФРГ устанавливает минимальную величину пая участника ООО, составляющую 500 марок.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Wichtige Wirtschafts Gesetze, см. ранее.

### Управление в ООО

Высшим органом ООО является *общее собрание* его участников (кроме того, создается *исполнительный орган*, осуществляющий текущее руководство деятельностью ООО). К его исключительной компетенции ГК РФ относит следующие вопросы:

- изменение устава, включая изменение размера уставного капитала;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;



- утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибыли и убытков;
- избрание ревизионной комиссии;
- реорганизация и ликвидация общества.

Представляется полезным остановиться на процедуре изменения уставного капитала, поскольку соответствующее решение представляет собой, наряду с намерением реорганизации и ликвидации, наибольший интерес для партнеров данного общества.

### Изменение уставного капитала

Действующее законодательство допускает увеличение уставного капитала ООО после полного внесения вкладов всеми участниками. Уменьшение уставного капитала является мерой, непосредственно затрагивающей интересы кредиторов, поэтому все они должны быть *предварительно уведомлены*. При этом кредиторы получают право потребовать от общества досрочного прекращения или исполнения обязательств и возмещения убытков.

Закон об обществах с ограниченной ответственностью ФРГ описывает данную процедуру более подробно. Прежде всего, соответствующее решение общего собрания должно быть принято квалифицированным большинством в 3/4 голосов, и протокол нотариально заверяется. Далее, если принято решение об увеличении уставного капитала, то необходимы нотариально заверенные обязательства всех участников, принявших это обязательство. Однако суд вправе признать данное решение недействительным, если им установлено завышение стоимости имущественных вкладов. В случае принятия собранием решения об уменьшении уставного капитала, оно должно быть трижды опубликовано в газетах с тем, чтобы все кредиторы могли выразить свое отношение к этому мероприятию. Претензии всех несогласных с данным решением кредиторов должны быть удовлетворены; допускается также предоставление им гарантий по заявленным претензиям. В любом случае реализация решения об уменьшении уставного капитала разрешается не ранее, чем через 1 год после третьего объявления о нем в газете.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Там же

### Переход долей участников

Важнейшую роль на практике играет принятый *порядок перехода долей* участников ООО; именно он является основным (или, по крайней мере, одним из основных) критерием выбора конкретной организационно-правовой формы деятельности.

Согласно ГК РФ, участник ООО может продать свою долю (или ее часть) одному или нескольким участникам. Возможно также отчуждение доли или ее части третьим лицам, если это не запрещено уставом. Участники данного общества имеют преимущественное право покупки (как правило, пропорционально размерам своих долей) и могут его реализовать в течение 1 месяца (или иного срока, установленного участниками). Если же участники отказываются от приобретения доли, а устав запрещает продажу ее третьим лицам, то общество обязано выплатить участнику ее стоимость или выдать ему имущество, соответствующее ее стоимости. В последнем случае общество должно затем либо реализовать эту долю (участникам или третьим лицам), либо уменьшить свой уставный капитал.

**Участник ООО вправе выйти из общества в любой момент**, независимо от согласия других участников. При этом ему выплачивается стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале. Доли в уставном капитале ООО могут передаваться в порядке наследования или правопреемства. Если учредительными документами общества предусмотрена необходимость получения согласия всех участников общества на подобный переход, и в его получении отказано, то общество обязано выплатить наследникам (правопреемникам) действительную стоимость доли или выдать имущество на такую стоимость.

Интересно, что при принципиальной близости своей позиции к вышеизложенной, немецкий законодатель счел необходимым сделать различие в случаях отчуждения всей доли и ее части. Закон устанавливает в качестве общего правила возможность продажи и наследования доли независимо от согласия других участников — иной порядок требует фиксации в учредительном договоре. В то же время, продажа части доли допускается, как правило, только с согласия ООО, и в договоре надо специально фиксировать уже возможность такой продажи без согласия других участников.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Там же

Следует отметить значительную близость позиций российского и немецкого законодательства по вопросу прекращения деятельности ООО.

Закон ФРГ устанавливает следующие основания для роспуска ООО:

- истечение срока, указанного в учредительном договоре;
- решение участников (большинством в 2/3 голосов);
- приговор суда, решение административного суда или решение административных органов (по иску самих участников ООО или в случае противоправных действий общества);
- начало публичных торгов в случае банкротства;
- вступление в силу распоряжения регистрационного суда, признавшего ущербность учредительного договора.

Публичные торги объявляются по ходатайству исполнительных директоров общества, которое должно быть представлено не позднее, чем через три недели после признания его неплатежеспособным. При иных причинах ликвидации необходимо трижды опубликовать в газетах, указанных в учредительном. Договоре, сообщение о роспуске общества. Распределение имущества ООО между участниками, производящееся, как правило, пропорционально их долям в уставном капитале, осуществляется только после погашения (или обеспечения гарантиями) всех долгов общества и не ранее, чем через год со дня последней публикации о роспуске. По окончании ликвидации книги и документы общества хранятся в течение 10 лет.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Там же

По существу, все перечисленные выше условия включены и в ГК РФ, установивший, что реорганизация или ликвидация ООО производятся либо по решению его участников (но, в отличие от немецкой практики, единогласному), либо по решению суда в случае нарушения обществом требований законодательства, либо вследствие банкротства. Основаниями для принятия указанных решений могут быть, в частности:

- истечение срока, указанного в учредительных документах;
- достижение цели, ради которой общество было создано;
- признание судом регистрации общества недействительной;
- отказ участников ООО от уменьшения уставного капитала в случае его неполной оплаты в течение первого года деятельности общества;
- уменьшение стоимости чистых активов ниже минимально допустимой величины уставного капитала по окончании второго или любого последующего года;
- отказ от преобразования ООО в акционерное общество, если число его участников превысило установленный законом предел и не уменьшилось до этого предела в течение года.

Первые три основания неспецифичны для ООО, т. е. являются общими для всех видов юридических лиц, и вполне соответствуют изложенным выше положениям немецкого законодательства. Что же касается остальных трех, ситуация несколько иная, и происходит это по следующим причинам.

Во-первых, закон ФРГ *не фиксирует ограничений* по численности для ООО — ни сверху, ни снизу. Регулирование этого показателя происходит стихийно на основе использования возможных вариантов организационно-правовых форм предпринимательства, адекватных реально складывающимся хозяйственным ситуациям. В результате, скажем, в Баварии 80-х гг. 97% всех обществ с ограниченной ответственностью имели до 5 участников, в том числе 23% представляли собой фактически единоличные предприятия, пользующиеся юридической формой ООО.<sup>11</sup> Приведенная цифра частично свидетельствует о том, что далеко не всегда преимущества индивидуального предпринимательства как особой формы бизнеса перевешивают тяжкий груз неограниченной ответственности, но абсолютизировать это утверждение тоже не стоит: доли индивидуальных предприятий и ООО с единственным участником примерно равны, составляя 8-9% от общего числа негосударственных предпринимательских организаций в ФРГ.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> M. Matschke. Private limited company (GmbH) // Handbook of German business management / Ed. by E. Grochia, E. Gaugler. - Stuttgart etc.: Puschel, Springer, 1990. — P. 1842-1850.

<sup>12</sup> B. Weidtmann, см. ранее; M. Matschke, см. ранее.

Во-вторых, тот же закон скрупулезно *регламентирует процедуру внесения вкладов* в уставный капитал. Он устанавливает, что участники не могут быть освобождены от обязанности внесения своих вкладов; вносимая ими сумма может быть уменьшена только при уменьшении уставного капитала на соответствующую величину. В случае задержки платежа участнику может быть предъявлено требование о внесении вклада в течение определенного срока (не менее месяца) под угрозой исключения. По истечении указанного срока участник лишается своей доли в обществе и частично внесенных платежей (в пользу общества); при этом он несет обязательство перед обществом в размере невыплаченной суммы. Более того, ответственность несут также все его правопреемники (если таковые имеются) — в пределах суммы платежей за счет взноса в уставный капитал.

Если оплата оставшейся неоплаченной суммы правопреемником недостижима, то общество вправе продать соответствующую долю в уставном капитале на открытых торгах. Если же аукцион не помог оплатить эту сумму, то обязанность внесения ее возлагается на остальных участников. Закон исключает возможность освобождения участников от указанных правовых последствий.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Wichtige Wirtschafts Gesetze, см. ранее.

Особо *контролируется внесение участниками ООО имущественных вкладов*: если стоимость такого вклада на момент заявления о регистрации не соответствует сумме пая, участник должен внести дополнительный денежный вклад в размере недостающей суммы. Аналогичные дополнительные вклады должны быть внесены участниками и исполнительными директорами общества, если с целью создания общества они представили ложные сведения в данном отношении. Общество не вправе отказать от таких компенсационных претензий, если компенсация необходима для удовлетворения кредиторов общества. В случае выявленного завышения стоимости имущественных вкладов суд обязан отклонить регистрацию.

Таким образом, создается правовая конструкция, значительно более жесткая по отношению к нарушителям учредительного договора, чем приведенное выше положение ГК РФ об оплате уставного капитала,

В-третьих, приветствуя введение положения о соотношении чистых активов с уставным капиталом, следует признать, что эта мера — вынужденная, и обусловлена она прежде всего отсутствием налаженного и повсеместно действующего механизма банкротств и работы с неплатежеспособными предприятиями. Там же, где такой механизм нормально действует (а в Германии он действует, как и в других странах с рыночной экономикой), подобный контроль фактически осуществляется не раз в год, а чаще и, что самое важное, по его результатам оперативно принимаются управляющие воздействия. Проблема диагностики банкротств представляет определенный интерес не только в России, но все же сама по себе неудовлетворительная структура баланса не должна использоваться как основание для ликвидации организации. Настоящая неплатежеспособность часто наступает без особой связи с подобными показателями, а вот это состояние как раз отслеживается законодательством развитых стран достаточно аккуратно.

## АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА

Акционерная форма организации капитала больше чем какая-либо другая обладает способностью совмещать различные формы собственности, аккумулировать значительные средства, заставляя их работать по правилам рыночного хозяйства, то есть создавать его базу, втягивать в рыночные отношения все новые части хозяйства и хозяйственных агентов. Данное обстоятельство играет выдающуюся роль в переходный период становления рыночной экономики.

ГК РФ признает акционерным такое **общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, причем его участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.** По аналогии с английским законодательством, российские правовые акты используют понятия закрытого и открытого АО. Открытым АО признается общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. В закрытом АО такая возможность отсутствует, и акции распределяются среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

Уникальная способность АО привлекать свободные средства граждан и организаций вызывает особое внимание к ним и требует особо тщательной регламентации порядка их создания и деятельности. Многовековая история развития данного института выработала два основных

направления обеспечения прав партнеров АО на безопасное ведение дел: имущественные гарантии и постоянный контроль за деятельностью администрации АО, опирающийся на соответствующую систему процедур и информационную открытость. Речь здесь идет об интересах не только кредиторов, но и других партнеров, например, поставщиков сырья и потребителей изготавливаемой АО продукции, а также акционеров, которые зачастую выступают фактически в роли обычных кредиторов, но с меньшими правами и хуже информированных.

### Уставный капитал и акции

Инструментом обеспечения имущественных гарантий во взаимоотношениях с АО, как и с другими типами хозяйственных обществ, служит *уставный капитал*. Положения ГК РФ, относящиеся к уставному капиталу АО, во многом те же, что для ООО. Аналогичным образом он составляется из номинальной стоимости акций, приобретенных участниками, и определяет минимальный размер имущества АО, гарантирующего интересы его кредиторов. Если по окончании любого финансового года, начиная со второго, стоимость чистых активов АО окажется меньше уставного капитала, последний должен быть уменьшен на соответствующую величину. При этом, если указанная стоимость становится меньше минимально допустимого размера уставного капитала, такое общество подлежит ликвидации.

Согласно ГК РФ, вкладом в имущество АО, как и во все хозяйственные товарищества и общества, могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку. При этом в случаях, предусмотренных законом, оценка вкладов участниками подлежит независимой экспертной проверке — такое требование приближает российское законодательство к правилам, выработанным в других странах для борьбы с нечестными приемами при формировании уставного капитала. Минимальный уставный капитал АО составляет 1000-кратный размер минимальной месячной оплаты труда (на дату представления учредительных документов для регистрации). Для сравнения укажем, что в ФРГ нижняя граница уставного капитала установлена на уровне 100 тыс. марок, при этом лишь одно общество из тысячи имеет капитал до 1 млн марок, у 97% он превышает 10 млн марок, в том числе у 76% — свыше 100 млн марок.<sup>14</sup> Французское законодательство дифференцирует эту величину в зависимости от типа общества: для АО, распространяющих свои акции путем открытой подписки, она равна 1,5 млн франков; для АО, не распространяющих акции путем открытой подписки — 250 тыс. франков.

<sup>14</sup> Wichtige Wirtschafts Gesetze, см. ранее; Dulfer E. Public limited company (AG) // Handbook of German business management / Ed. by E. Grochia, E. Gaugler. — Stuttgart etc.: Poschel, Springer, 1990.-P. 2041-2051.

АО могут выпускать *только именные акции*. Такую позицию российского законодателя можно объяснить понятным стремлением сократить возможности для мошенничества, весьма широкие в случае выпуска бумаг на предъявителя. Вместе с тем, хождение одних только именных акций, будучи связанным с регистрацией всех сделок с ними в специальных реестрах, делает рынок ценных бумаг менее мобильным и несколько замедляет его развитие.

В настоящее время в России снят нижний предел номинальной стоимости акций, но в ряде других стран он существует. Французское законодательство определяет его на уровне 100 франков; исключения составляют акции, котирующиеся официально или на вторичном рынке какой-либо фондовой биржи, минимальная номинальная стоимость которых составляет 10 франков. Что касается видов акций, то в настоящее время все некотирующиеся акции, выпускаемые АО во Франции, должны быть именными. Выпускать предъявительские акции имеют право только общества, котирующиеся официально или на вторичном биржевом рынке. Наряду с этим, могут выпускаться обыкновенные и привилегированные акции, причем на долю вторых должно приходиться, как и у нас, не более 25% капитала; но, в отличие от российского законодательства, французское не позволяет приобретать привилегированные акции никому из членов руководства компании-эмитента.

В Германии также могут выпускаться и именные, и предъявительские акции; общая нижняя граница их номинальной стоимости установлена на уровне 50 марок, но с 1994 г. для именных акций она снижена до 5 марок. Допускается внесение в устав АО записи о возможности преобразования именных акций в предъявительские и наоборот.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Wichtige Wirtschafts Gesetze, см. ранее.

Действующее российское законодательство не содержит нижнего ограничения на численность учредителей АО (хотя ранее оно вводилось). Вместе с тем, во многих странах положение иное. Например, акционерный закон ФРГ требует наличия у АО не менее 5 учредителей<sup>16</sup>, во Франции требуется не менее 7. Наличие такого ограничения вызывает два естественных вопроса: а) зачем оно вообще нужно? б) почему именно пять или семь?

---

<sup>16</sup>Там же

Объяснение подобной меры следует искать в стремлении государства защитить будущих акционеров от возможной недобросовестности, проявляющейся, например, в создании заведомо дутых фирм. Предусматриваемая обычно законодательством (в том числе, и немецким) солидарная ответственность учредителей по сделкам, совершенным до регистрации АО от его имени, позволяет предположить, что при прочих равных условиях эта защита усиливается при введении любого нижнего ограничения числа учредителей (кроме того, они солидарно отвечают за правильность представленных для учреждения АО сведений). Что касается конкретной цифры, то ее можно расценивать как компромисс между желанием обеспечить максимум гарантий инвесторам и реальными возможностями объединения в одной организации уже действующих предпринимателей (необходимость участия именно этой категории граждан диктуется приведенной выше величиной минимального уставного капитала).

Не последнюю роль, вероятно, играет также тот факт, что в ФРГ подавляющая часть ООО имеет не более 5 участников, свидетельствующий о полном соответствии данной численности особенностям указанной организационно-правовой формы предпринимательства.

Немецкое законодательство обуславливает внесение имущественного вклада в уставный капитал АО возможностью проверки его стоимости; при этом заведомо исключается внесение имущественных вкладов в виде обязательств и услуг.

После того, как все акции распределены между учредителями, они назначают первый наблюдательный совет и аудиторов, которые должны проверять деятельность АО за первый операционный год, а также составляют письменный доклад о ходе учреждения. В докладе излагаются все существенные обстоятельства, определяющие оценку имущественных вкладов, включая предпринятые действия по передаче имущества, стоимости аналогичных имущественных объектов и при передаче в качестве вклада предприятия его основные показатели за последние 2 года.

Правильность изложенных сведений проверяется членами наблюдательного совета или независимым аудитором, назначенным судом (по определенным законом основаниям, в том числе в случае внесения имущественных вкладов). Проверка должна установить полноту и достоверность данных о подписке на акции и внесении вкладов, а также соответствие стоимости имущественных вкладов стоимости переданных за них акций; письменный доклад о ее результатах (с указанием методики расчета стоимости) передается суду, торговым и промышленным палатам.

После устранения возможных расхождений между аудиторами и учредителями последние, совместно с членами правления и наблюдательного совета, передают в суд заявление о создании АО для регистрации; содержание заявления и перечень приложений к нему регламентированы законом. Предварительно все акции должны быть оплачены надлежащим образом: при денежной оплате необходимо внести не менее четверти ее продажной цены, имущественные вклады должны быть оплачены полностью. Только после проверки законности создания АО, если и учредительский доклад, и отчет о проверке признаны правильными, а стоимость имущественных вкладов признана соответствующей номинальной стоимости переданных акций, суд осуществляет регистрацию АО.

Существенное отличие немецкого законодательства от российского заключается в том, что оно очень четко разделяет всех действующих лиц, имеющих отношение к АО, наделяя каждого из них соответствующими обязанностями, правами, ответственностью и оговаривая многообразные условия их возникновения и изменения. В частности, подробно рассматривается ответственность учредителей по их действиям в ходе создания общества (в том числе, например, за принятие в АО неплатежеспособного участника), членов правления и наблюдательного совета, аудиторов; вместе с тем, предусмотрена возможность отказа АО от соответствующих претензий.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Для более глубокого изучения этого и других моментов, характеризующих регулирование создания и деятельности АО в Германии, следует ознакомиться с Акционерным законом ФРГ, перевод которого опубликован в книге: *Майзель А. И., Пивоваров И. С., Пивоваров С. Э. и др. Предпринимательские структуры в рыночной экономике.* - СПб: изд-во СПбУЭиФ, 1995.

## Изменение уставного капитала

Некоторое представление о качестве описания в Акционерном законе ФРГ процедуры изменения уставного капитала дает количество посвященных данному вопросу параграфов — почти 60. Перечислим некоторые моменты, представляющие наибольший интерес в плане сравнительного анализа:

- решение об изменении уставного капитала должно быть принято большинством в 3/4 голосов по каждому из имеющихся в АО видов акций;
- при внесении дополнительных имущественных вкладов должна осуществляться аудиторская проверка соответствия их стоимости номинальной стоимости переданных за это акций;
- увеличение уставного капитала осуществляется только путем выдачи новых акций;
- акционеры имеют преимущественное (по сравнению с третьими лицами) право на приобретение акций новой эмиссии;
- при капитализации прибыли новые акции причитаются акционерам пропорционально их долям в сложившемся к этому моменту уставном капитале, и этот порядок не подлежит изменению;
- уменьшение уставного капитала осуществляется путем уменьшения номинальной стоимости акций, а также путем их амортизации (аннулирования), если применение первого способа не позволяет сохранить номинальную стоимость акций хотя бы на уровне минимально допустимой;
- аннулироваться могут как акции, не предъявленные вовремя для выполнения соответствующих процедур, так и акции, предъявленные вовремя, если их количества, имеющегося у кого-либо из акционеров, недостаточно для обмена на новые акции; новые акции, выпущенные взамен амортизированных, АО обязано немедленно продать и выручку выплатить владельцам аннулированных акций; если это предусмотрено в уставе, то при определенных предпосылках может производиться принудительное изъятие акций.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Wichtige Wirtschafts Gesetze, см. ранее.

## Управление АО

### Предпосылки усложнения структуры управления

Как и любой другой вид организаций, прошедший испытание временем, АО представляет собой *сбалансированную конструкцию*, где ответственность соответствует правам, степень риска — потенциальному доходу, а система управления — характеру отношений организации и участников. Если в полном товариществе система управления и, в частности, структура его чрезвычайно просты, что определяется доверительными отношениями участников между собой и априорным совмещением ими функций собственника и менеджера, то для акционерного общества с его «надличностной» сущностью, независимостью от каждого отдельно взятого участника характерна относительно сложная структура, дополняющаяся развитыми процедурами ее формирования и функционирования.

Появление совета директоров в системе управления преследует единственную цель — защиту интересов участников общества в условиях обособления функции менеджмента (в отличие от ревизоров, которые, располагая специфическими средствами, защищают также интересы государства). Именно выделение некоторых из участников в качестве управляющих или появление наемных менеджеров способны привести к расхождению направленности деятельности общества с представлениями по этому поводу остальных участников, не выполняющих управленческие функции. Даже если таких участников меньшинство (считая по принадлежащим им голосам), должен быть действенный способ учета их мнения при выработке подходов к решению возникающих задач; тем более такой способ необходим, если они составляют большинство. *Общее собрание* представляет собой идеальный инструмент в данном отношении, но чем больше в обществе участников, тем труднее собрать их всех вместе. Учитывая, что именно в больших обществах такая задача особенно актуальна, получается явно обратная зависимость потребностей управления и возможностей их реализации.

Данное противоречие разрешается путем создания особого органа, состоящего из акционеров (или их представителей), наделенного всеми полномочиями, которые общее собрание считает необходимым не включать в компетенцию правления, но само реализовать не в состоянии. Такой орган, образуемый в форме *совета директоров* или *наблюдательного совета*, должен быть в структуре любого общества с достаточно большой численностью участников, независимо от его конкретного вида. Поскольку, как правило, акционерные общества охватывают большее количество участников, чем общества с

ограниченной ответственностью, и в меньшей степени от них зависят, то преимущественно к ним и относится данное соображение.

Этот подход не единственно возможный, но, видимо, достаточно эффективный, так как с теми или иными вариациями принят во многих странах.

### Модели структуры управления

В Германии *наблюдательный совет является обязательным элементом* структуры управления АО. В его задачи входит контроль оперативного управления АО и проверка документации (в том числе бухгалтерской) и имущества; при необходимости, выявленной по результатам контроля, он должен созывать общее собрание акционеров. Само оперативное управление не относится к его функциям, но определением устава или собственным решением наблюдательный совет может быть наделен правом вето на совершение определенных видов сделок. В наблюдательный совет входят, как правило, только акционеры, избираемые общим собранием; в отдельных случаях, определенных законодательством ФРГ, в него включаются также работники предприятия. Отметим, что законодательство предусматривает также возможность создания наблюдательного совета в ООО, фиксируемую в договоре.

Согласно ГК РФ, совет директоров (наблюдательный совет) создается в АО, включающих более 50 участников; это означает, что в АО с меньшей численностью такой орган создается по усмотрению акционеров. Совет директоров имеет не только контрольные, но и распорядительные функции, являясь высшим органом общества в период между общими собраниями акционеров. В его компетенцию входит решение всех вопросов деятельности АО, кроме тех, которые отнесены к исключительной компетенции общего собрания.

Хотя в общем случае закон не регламентирует численность совета директоров, для открытого АО установлен минимум — не менее 7 членов, причем если число акционеров—владельцев голосующих акций превышает 10 тысяч, то этот минимум увеличивается до 9 чел. При этом члены правления не могут составлять большинства в данном органе, а генеральный директор (президент) АО не имеет права быть одновременно председателем совета; эти меры направлены, очевидно, на предотвращение чрезмерного влияния менеджеров на принятие стратегических решений, никак, однако, не регулируя соотношение влияния «инсайдеров» и «аутсайдеров».

Следует отметить, что российские нормативные акты *не исключают совмещение* исполнения обязанностей члена совета директоров и члена правления. На практике часто персональные составы правления и совета директоров различаются весьма незначительно. Такой подход заключает в себе определенный смысл, но нельзя не признать, что в значительной мере он отрицает идею существования и необходимости реализации особых интересов акционеров (которая, разумеется, актуальна постольку, поскольку различаются сами множества работников и акционеров). Немецкое законодательство поступает иначе, однозначно *запрещая совмещение* членства в наблюдательном совете и правлении. Принятая во Франции так называемая «классическая» система управления АО предусматривает включение в исполнительный орган АО — правление — его работников в количестве не более 1/3 от состава правления.

В России подобное ограничение было введено Государственной программой приватизации<sup>19</sup>, но это решение оказалось неоднозначным. Дело в том, что когда АО создается в результате преобразования государственного предприятия (а именно такие общества преобладают в российской экономике) и контрольный пакет его акций временно закреплен в государственной собственности, включение в состав совета аутсайдеров в первое время возможно только за счет уволенных с предприятия и других лиц, имеющих по закону право на участие в закрытой подписке на акции; едва ли такой состав руководящего органа АО сможет наладить рабочие контакты с правлением и способствовать эффективному развитию предприятия.

<sup>19</sup> О Государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 г. № 2284. - Экономика и жизнь. - 1994. - № 2.

В целом, многие вопросы организации управления АО решаются в разных странах по-разному, причем способ решения, как отмечает К. Мейер, в значительной мере определяется структурой собственности. Так, если в Великобритании и США акционерный капитал в значительной мере распылен, то и проблема привлечения акционеров к участию в управлении компанией там оказывается намного острее, чем в большинстве развитых стран (ФРГ, Франция, Италия, Испания, Япония, Корея и др.), где концентрация собственности намного выше.<sup>20</sup>

Вместе с тем, существуют глубинные различия, характеризующие разные философские подходы к корпоративному управлению, принятые в этих странах. Распространенное в США представление о тождественности корпорации и ее акционеров приводит к отсутствию необходимости в защите каких-то особых интересов отдельных групп акционеров и, как следствие, к развитию системы унитарных советов директоров. Напротив, признание необходимости для АО учитывать интересы не только своих акционеров, но и других субъектов, имеющих отношение к его деятельности (поставщики, потребители, работники, местное население), служит основной причиной обособления в фирмах, создаваемых в континентальной Европе, исполнительного органа (правления) и наблюдательного совета (совета директоров), представляющего указанные интересы.<sup>21</sup> Разумеется, американские корпорации в той или иной степени учитывают интересы всех этих субъектов (например, эффективная схема учета соответствующей информации в стратегическом планировании предложена У. Кингом и Д. Клиландом<sup>22</sup>), но они рассматриваются при этом как внешние по отношению к корпорации лица.

<sup>21</sup> Там же, с. 43-44.

<sup>22</sup> У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 167-173;

#### 4.4. ДРУГИЕ ФОРМЫ БИЗНЕСА КООПЕРАТИВЫ

Производственный кооператив определен в Гражданском кодексе РФ как **добровольное объединение граждан на основе членства для совместной хозяйственной деятельности, основанной на их личном участии и объединении имущественных паевых взносов.**

Данная правовая конструкция *не предусматривает инструмента оценки платежеспособности*, подобного уставному капиталу или уставному фонду. Переданное в качестве паевых взносов имущество становится собственностью кооператива, причем часть его может образовать неделимые фонды — после этого активы могут уменьшаться или увеличиваться без отражения в уставе и без оповещения кредиторов. Естественно, что такая неопределенность (для последних) компенсируется субсидиарной ответственностью членов кооператива по его обязательствам, размер и условия которой должны устанавливаться законом и уставом.

Из особенностей управления в производственном кооперативе стоит отметить прежде всего *принцип голосования на общем собрании участников*, представляющем собой высший орган управления: каждый участник имеет один голос, независимо от каких-либо обстоятельств. Исполнительными органами являются правление или председатель, или оба вместе; при числе участников более 50 может быть создан наблюдательный совет, контролирующий деятельность исполнительных органов. К числу вопросов, входящих в исключительную компетенцию общего собрания, относится, в частности, распределение прибыли и убытков кооператива. Уникальной особенностью производственного кооператива является то, что прибыль распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, точно также, как и имущество в случае его ликвидации, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов (правда, этот порядок может быть изменен законом и уставом).

Большое внимание уделяет законодательство *вопросам прекращения членства и перехода пая*. Участник кооператива может в любое время выйти из него добровольно; вместе с тем предусмотрена возможность исключения участника решением общего собрания (в том числе, исключения члена наблюдательного совета или исполнительного органа в связи с его членством в аналогичном кооперативе). В любом случае бывший участник имеет право получить после утверждения годового балансового отчета стоимость своего пая или соответствующее паю имущество. Передача пая допускается третьим лицам только с согласия кооператива, причем другие члены кооператива имеют в этом случае преимущественное право покупки; в отличие от ООО, где действует похожая норма, здесь организация в случае отказа других участников от покупки (при запрете на его продажу третьим лицам) не обязана сама выкупать эту долю. Аналогично порядку, установленному для ООО, решается также вопрос наследования пая. Порядок обращения взыскания на пай участника по его собственным долгам напоминает о полном товариществе: такое взыскание допускается лишь при недостатке иного имущества этого участника, однако оно не может быть обращено на неделимые фонды.



Ликвидация кооператива проводится по традиционным основаниям: решение общего собрания или решение суда, в том числе ввиду банкротства. Интересно, что, не регламентируя порядок принятия данного решения общим собранием, Кодекс требует полного единогласия участников при преобразовании кооператива в хозяйственное товарищество или общество.

Вероятно, при решении судьбы кооперативов в системе форм предпринимательской деятельности не последнюю роль сыграло то, что эта форма широко используется в других европейских странах. Отметим, что принципиальный подход к их роли везде по сути одинаков.

Так, во Франции кооперативы создаются теми лицами, которые нуждаются в выпускаемой ими продукции или предоставляемых услугах. Члены кооператива обязуются быть либо его поставщиками (если речь идет о торговом кооперативе), либо заказчиками (потребительские кооперативы), либо работниками (производственные кооперативы). Как и в России, прибыль распределяется между участниками не по имущественным вкладам, а в соответствии с их трудовым участием.

Немецкое законодательство допускает участие в кооперативах и физических, и юридических лиц, общее число которых должно быть не менее 7 (по ГК РФ — не менее 5). Первоначальный взнос участника кооператива установлен (как и по ГК РФ) в размере 10% от его паевого вноса, остальная часть оплачивается в соответствии с уставом, а в случае банкротства может потребоваться (также в соответствии с уставом) внесение ограниченных или неограниченных доплат. Система управления в основных чертах аналогична российской, предусматривая правление (не менее двух человек), наблюдательный совет (не менее трех человек) и тот же принцип равенства участников при голосовании на общем собрании. Приведенные правила распространяются на все кооперативы, независимо от характера их деятельности: строительные, сбытовые, кредитные, закупочные и потребительские.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> В. Weidtmann, см. ранее.

В отличие от немецкого законодательства, российское выделяет потребительские кооперативы в особую организационно-правовую форму, относя их к числу некоммерческих организаций. Они могут осуществлять предпринимательскую деятельность, согласно ГК РФ, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям (такие же права в данном отношении имеют общественные и религиозные организации, фонды, некоммерческие партнерства и автономные некоммерческие организации; за учреждениями право на занятие предпринимательством не записано, хотя нет и прямого запрета, который имеет место применительно к ассоциациям и союзам).

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЗА РУБЕЖОМ

Мировая практика не ограничивается рассмотренными выше формами предпринимательства, используя, в том числе, их варианты и комбинации. Хотя континентальные европейские законодательные системы в наибольшей степени соответствуют российским нормам, они, как показано выше, имеют не только частные (в рамках одних и тех же организационно-правовых форм), но и структурные отличия.

Так, немецкая система предусматривает не существующую в России модель *коммандитного общества на акциях*.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> См.: Майзель А. И., Пивоваров И. С., Пивоваров С. Э. и др. Предпринимательские структуры в рыночной экономике. — СПб: изд-во СПбУЭиФ, 1995, с. 384-388.

В создании общества участвует не менее 5 учредителей. По крайней мере, один из них (персонально ответственный участник, полный товарищ) несет перед кредиторами неограниченную ответственность по его обязательствам, а остальные участвуют в разделенном на акции уставном капитале как коммандитисты. Правовые отношения полных товарищей между собой и по отношению к коммандитистам, а также к третьим лицам, т. е. их полномочия по управлению обществом и представительству, определяются предписаниями законодательства о коммандитных товариществах, в остальном же, за отдельными оговоренными исключениями, для них действуют нормы, установленные для акционерных обществ.

Не меньшего внимания заслуживает такой интересный вид организаций, как *коммандитное товарищество, включающее общество с ограниченной ответственностью в качестве полного товарища* — на его долю приходится свыше 40% от общего количества обществ и товариществ в

ФРГ.<sup>25</sup> Данная организационно-правовая форма позволяет совместить достоинства, которые предоставляются применением ограниченной и неограниченной ответственности, реализуемым, соответственно, в обществах и в товариществах.

<sup>25</sup>В. Weidmann, см. ранее.

Французская модель *общества с ограниченной ответственностью, записанного на одного владельца*, введенная в 1985 г., позволяет фактически уменьшить риск индивидуального предпринимательства. Если ранее при отсутствии возможности единолично создать коммерческое общество, предприниматель был вынужден отвечать по результатам деятельности своего предприятия всем личным имуществом, то теперь его ответственность может быть ограничена (в случае выбора данной организационно-правовой формы) имуществом, внесенным в уставный капитал общества.

В качестве единственного владельца может выступать как физическое, так и юридическое лицо, и для обоих случаев введены специфические ограничения.

Гражданин не имеет права создавать более одного общества такого типа; с другой стороны, такое общество не может создать другое общество с ограниченной ответственностью, записанное на одного владельца. Интересно отметить, что норма, аналогичная последней, содержится в российском законе «Об обществах с ограниченной ответственностью» (который, кстати, оговаривая возможность единоличного учреждения и владения ООО, никак его в дальнейшем не выделяет): «Общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица». Можно предположить, что такие меры направлены на снижение рисков клиентов и партнеров, которые в известной степени возрастают при ограничении ответственности собственника.

Существуют также различия в налогообложении этих двух разновидностей. Если единственный владелец общества — юридическое лицо, то к нему применяются правила налогообложения обществ; но если владельцем является физическое лицо, то налог может взиматься или как с юридического, или как с физического лица.

Модель *объединения по экономическим интересам* используется французскими фирмами для ведения совместной деятельности (чаще всего — в научных исследованиях и разработках, маркетинге, управлении, перевозках) без потери независимости. Хотя такое объединение становится юридическим лицом с момента регистрации учредительного договора, получаемая в результате его функционирования прибыль принадлежит не ему, а непосредственно участникам. Объединение может как иметь, так и не иметь собственного капитала — в любом случае участники несут солидарную ответственность по его обязательствам. Опять обратившись к российским реалиям, заметим, что российская модель, сравнительно близкая к рассматриваемой — ассоциация (союз), являющаяся одним из видов некоммерческих организаций, предусматривает субсидиарную ответственность участников по ее обязательствам.

Еще одна оригинальная форма хозяйственной деятельности во Франции — *некоммерческое общество*. Участники отвечают по его обязательствам своим личным имуществом пропорционально вкладам в капитал общества; доля каждого из них может быть отчуждена только с согласия всех остальных участников. К числу преимуществ этой формы относятся отсутствие обязанности вести бухгалтерский учет и благоприятный налоговый режим. Она часто встречается в риэлтерской деятельности, в сельском хозяйстве и в свободных профессиях.

Наконец, упомянем два вида *некоммерческих юридических лиц*: ассоциации и общества взаимопомощи.

*Ассоциация* представляет собой договор нескольких лиц о постоянной совместной деятельности в любых целях, за исключением раздела прибыли. В случае роспуска ассоциации ее участники получают только свои взносы, но не могут делить все активы (остатки последних передаются аналогичной организации). Французское законодательство жестко устанавливает сферу применения этой организационно-правовой формы: если целью объединения является получение и раздел прибыли, то оно должно принять форму коммерческого общества; если же объединение создается из бескорыстных соображений, то единственно возможная юридическая форма — ассоциация. Интересно, что выделяется и третий вариант: деятельность, направленная на получение материальной выгоды — но не прибыли, а экономии; тогда выбор формы остается за участниками.

В отличие от предыдущей модели, *общества взаимопомощи* создаются физическими лицами и действуют в их интересах с целью предупреждения социальных рисков и уменьшения их последствий.

Эта форма является обязательной для всех объединений, реализующих обозначенные цели и действующих за счет членских взносов.

Подчеркнем еще раз, что рассмотренные выше особенности относятся почти исключительно к правовым системам стран континентальной Европы, максимально приближенным к российскому законодательству. Если же обратиться к странам англо-американского права, то там значительные расхождения возникают уже на уровне структуры системы; реальное сходство ограничивается такими простейшими формами, как предпринимательство без образования юридического лица и товарищества. В этих условиях описывать частные отклонения не имеет смысла — необходимо проводить полный сравнительный анализ применяемых систем.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> См., например: О. Я. Сыродоева. Акционерное право США и России (сравнительный анализ). — М.: Спарк, 1996.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Освоение материалов данной главы поможет ориентироваться в многообразии организационно-правовых форм бизнеса, применяемых за рубежом, путем соотнесения их с более или менее близкими российскими аналогами. Для лучшего понимания специфики конкретных форм следует ознакомиться со специальной литературой (включая указанную ниже) и весьма желательно с первоисточниками, ибо любое изложение юридических норм неизбежно обедняет содержание.

Данный материал, с одной стороны, полезен в качестве информационной базы для конкретной деятельности международного менеджера, осуществляющего контакты с зарубежными партнерами. С другой стороны, изложенные принципы построения и функционирования зарубежных систем организационно-правовых форм бизнеса служат основой для организации таких широко используемых в рыночной экономике форм межфирменного сотрудничества, как холдинги, финансовые группы, альянсы и др.; они охватывают все возрастающее число фирм в самых различных отраслях и регионах, именно с ними по сути уже сейчас связаны внешние контакты множества российских фирм, и нет оснований полагать, что ситуация эта изменится.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Какие формы предпринимательства без образования юридического лица существуют в России и за рубежом?
2. В чем разница между коммерческими и некоммерческими организациями?
3. Сравните положение полных товариществ в России, Германии и Франции, покажите сходство и различия.
4. Чем похожи и чем отличаются коммандитные товарищества в России, Германии и Франции?
5. Насколько существенны расхождения в статусе обществ с ограниченной ответственностью по российскому и немецкому законодательствам?
6. Чем отличается акционерное общество от общества с ограниченной ответственностью?
7. Какие виды акций могут выпускать акционерные общества в России и за рубежом?
8. Каковы особенности внесения имущественного вклада в уставный капитал АО в Германии?
9. Каковы предпосылки включения совета директоров (наблюдательного совета) в структуру управления АО?
10. В чем причины существования разных моделей корпоративного управления, принятых в большинстве стран континентальной Европы, с одной стороны, и в США и Великобритании — с другой?
11. В чем заключается специфика кооперативов как особой формы предпринимательства?

## **ГЛАВА 5**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Если организационно-правовые формы бизнеса в значительной степени разводят в разные стороны фирмы из разных стран в силу специфики применяемых законодательных норм и правил, то модели и методы стратегического планирования, напротив, почти инвариантны относительно страны

базирования. Конечно, всегда существуют те или иные особенности планирования и вообще менеджмента, определяемые отраслевой спецификой, целями фирмы, конкурентной средой и другими факторами, но методологическая база решения возникающих проблем носит интернациональный характер; гораздо большее значение имеет то обстоятельство, действует ли фирма только внутри собственной страны или же она перешла к операциям за рубежом и стала международной (в смысле, указанном в гл. 1).

В настоящей главе рассматриваются особенности стратегического планирования в международной фирме, обусловленные именно расширением географии ее операций за пределы страны базирования. При этом речь идет не только о собственно технологии реализации этой управленческой функции, не только об осуществлении данного процесса, но и о предпосылках планирования — только так можно рационально и аргументированно объяснить природу различий в подходах, возникающих с переходом к международной деятельности.

Само понятие стратегического планирования неоднозначно, т. е. в практике менеджмента оно употребляется, по крайней мере, в двух различных смыслах. Поэтому прежде чем рассматривать соответствующую проблематику, необходимо уточнить исходный термин, приняв то толкование, которое является наиболее плодотворным с позиций анализа и формирования системы менеджмента в фирме.

Диапазон приведенных в литературе формулировок определяется прежде всего той мерой, в какой данная функция включает в себя процедуры *целеполагания*: от полного включения этих процедур до их полного исключения и выделения в качестве отдельной функции, начинающей цикл управления. Неправомерно утверждать, что какая-либо из них является наилучшей: подобная оценка зависит от конкретной задачи. Если мы полагаем, что вопросы формирования целей по некоторой причине не представляют особого интереса (например, цели задаются извне или они стабильны), то достаточно ограничиться комплексом задач разработки стратегии и ее реализации. Но при рассмотрении деятельности практически любой фирмы, а тем более — международной, подобная предпосылка в общем случае отсутствует: цели формируются в пределах самой фирмы и могут быть охарактеризованы как стабильные лишь на достаточно коротком временном интервале.

Выход фирмы на международные рынки существенно увеличивает число внешних факторов ее деятельности и развития, обладающих значительной неопределенностью; к числу таковых относятся как ресурсы, вовлекаемые в осуществляемые фирмой основные и вспомогательные процессы, так и результатные характеристики (ассортимент продукции, объемы производства, рынки сбыта, способы дистрибуции). Это, усиливает указанную нестабильность и необходимость постоянной ревизии целевых установок, даже если они были определены максимально адекватно сложившейся ситуации. В таком случае нет смысла выносить за скобки объективно существующие тесные связи задач формирования целей и разработки стратегии и рассматривать их изолированно друг от друга.

Учитывая изложенные обстоятельства, будем понимать под стратегическим планированием в фирме **процесс определения ее целей и разработки реализующих эти цели стратегий.**

Данный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных *процедур*, осуществление которых требует создания специальных управленческих *структур*, описания *правил* их функционирования и наличия обеспечивающего их деятельность *персонала*, а также постоянно актуализируемой *информационной базы*. Перечисленные элементы во взаимодействии образуют *систему стратегического планирования* фирмы, результатом функционирования которой являются *стратегические решения*.

Построение такой системы является важной задачей менеджмента фирмы, вовлеченной в международную деятельность; хотя внесистемное осуществление функции стратегического планирования также возможно и, более того, широко практикуется; это свидетельствует о слабом менеджменте, о его неподготовленности к процессам, происходящим в современном бизнесе.

## 5.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В основе международной деятельности фирмы, как и любой другой, находится определенная совокупность стратегических решений, принимаемых в данной области имеющими соответствующие полномочия менеджерами. Эффективное управление фирмой предполагает, что эта совокупность рационально сформирована, то есть:

- 1) охватывает все ключевые моменты, связанные с внешними взаимодействиями фирмы, независимо от принятой в ней организационной структуры управления;
- 2) обеспечивает возможность последовательной реализации генеральной цели фирмы на уровне текущих планов деятельности и оперативных решений;
- 3) внутренне непротиворечива;
- 4) непротиворечива внешне;
- 5) ориентирована на оценку тенденций развития ситуации.

Выполнение первых четырех условий позволяет оценивать данную совокупность как целостную систему, являющуюся важным элементом управления организацией; иначе говоря, невыполнение любого из них ставит под сомнение наличие у фирмы рационального стратегического планирования вообще. Вместе с тем, лишь выполнение последнего, пятого условия, делает эту систему действительно эффективной, соответствующей современным потребностям управления. Рассмотрим более подробно значение каждого из них.

### ОХВАТ ВСЕХ РЕШЕНИЙ ПО ВНЕШНИМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯМ

Принятие решений по внешним взаимодействиям фирмы может, в принципе, как быть сосредоточено в одной специализированной службе (многочисленные примеры создания международного отдела, иногда на правах юридического лица, ведающего операциями за рубежом, дает начальный этап либерализации внешнеэкономической деятельности в нашей стране в годы перестройки; вместе с тем, аналогичной структуры придерживается крупная американская корпорация *Campbell Soup*<sup>1</sup>), так и осуществляться в рамках любой другой организационной структуры (линейной, функциональной и т. п.). Во втором случае, связанном с органичной интеграцией взаимодействия с зарубежными клиентами в нормальную жизнедеятельность фирмы, оперативные вопросы международной деятельности рассматриваются в различных подразделениях относительно независимо друг от друга и не требуют создания особой подсистемы управления.

---

<sup>1</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. — М.: Дело Лтд, 1994, с. 553.

Однако стратегия зарубежных операций должна вырабатываться в составе общей стратегии фирмы и поэтому объединять все направления ее деятельности, выделенные по продуктовому, функциональному или любому иному принципу. Поскольку эффективный менеджмент фирмы имеет одной из важнейших предпосылок образование единой структуры, ведающей всеми аспектами разработки стратегии, (например, в акционерном обществе она может быть создана на базе совета директоров), именно эта структура должна располагать исключительными полномочиями по принятию стратегических решений в области внешних связей, и ни одно из них не может приниматься вне ее рамок.

В связи с последним требованием возникает вопрос о критериях отнесения того или иного решения к числу стратегических. Известные американские специалисты в области управления У. Кинг и Д. Клиланд предлагают<sup>2</sup> считать стратегическими те проблемы, которые: а) непосредственно связаны с глобальными целями организации; б) ориентированы на будущее; в) испытывают серьезное воздействие многочисленных неконтролируемых внешних факторов.

---

<sup>2</sup> У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 29.

Ключевым для рассмотрения по первому признаку понятием является *эффективность*. В принципе, любые решения направлены на повышение эффективности, но данный термин имеет, по крайней мере, два значения: во-первых, соотношение результата и затрат, необходимых для его получения, и, во-вторых, соответствие полученных результатов поставленным целям; в англоязычной литературе им обычно соответствуют *efficiency* и *effectiveness*. Именно второе значение (которое можно назвать *также результативностью*, противопоставив его *экономичности*) привлекается для выявления направленности на глобальные цели: в результате реализации такого решения вероятность достижения соответствующей цели тем или иным образом меняется — по сравнению с той ситуацией, если бы решение не было принято. Разумеется, эта вероятность может измениться в любую сторону, т. е. эффективность может оказаться как положительной, так и отрицательной, но в данном случае важен сам факт воздействия на указанную характеристику деятельности фирмы.

Ориентированным на будущее признается решение, относящееся к элементу фирмы, *не в полном объеме существующему в момент принятия решения*. К числу подобных элементов могут быть отнесены, например, намечаемые к разработке или производству новые виды продукции, новые для фирмы рынки сбыта, налаживание сотрудничества в какой-либо форме с другой фирмой; в то же время, вопрос о смене поставщика вряд ли может считаться таковым, поскольку так или иначе фирма обеспечивала себя данным видом сырья или комплектующих изделий и ранее.

Воздействие неконтролируемых внешних факторов определяется *пространственными и временными обстоятельствами* реализации рассматриваемого решения. Реально эти факторы можно считать отсутствующими только, если решение направлено на регулирование процесса, полностью осуществляемого на территории предприятий фирмы, но даже в этом случае оно не должно распространяться на период, когда вероятность появления новых факторов деятельности (например, новых материалов, технологий, элементной базы) становится ощутимой.

Исходя из указанного определения можно сказать, что, хотя принципиально круг стратегических решений в фирме, занимающейся международной деятельностью, не отличается от аналогичного перечня для любой другой фирмы, все же в первом случае он несколько шире, причем такое расширение происходит по всем трем критериям.

Интернационализация деятельности приводит прежде всего к *появлению новых целей*, связанных с освоением новых рынков, и направленных на их достижение стратегий, программ и планов. Затем явно *возрастает число объектов*, которые в значительной мере будут созданы в результате выполнения принимаемых решений: это относится и к новым для фирмы зарубежным рынкам, и к различного вида альянсам с зарубежными партнерами, и к создаваемой в результате такого сотрудничества продукции. Наконец, совершенно очевидно, что переход к осуществлению международных операций связан со значительным *увеличением числа неконтролируемых внешних факторов* деятельности, к которым относятся, например, таможенные правила, социально-экономическая ситуация в других странах, поведение зарубежных конкурентов.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ГЕНЕРАЛЬНОЙ ЦЕЛИ

### Миссия международной фирмы

Цели второго уровня, стратегии, программы, планы деятельности и оперативные решения должны быть направлены на реализацию генеральной цели фирмы. Это не означает, что все они уже заранее неявно содержатся в надлежащим образом сформулированной миссии, и задача эффективного менеджмента заключается в безошибочном прочтении этого послания — подобная детерминистская философия планирования может привести к попытке разработать весь комплекс стратегических и плановых решений заранее на весь период, для которого данная генеральная цель признается справедливой.

В действительности же эффективный менеджмент должен обеспечить творческое развитие указанной формулировки через локальные планы в направлении, определяемом множеством внешних и внутренних факторов деятельности фирмы, в значительной мере являющихся не только неконтролируемыми, но и плохо прогнозируемыми. Поэтому речь здесь идет о постоянно осуществляемой управленческой работе по доведению глобальных ориентиров деятельности до конкретных исполнителей, суть которой заключается в **развернутой на длительном временном промежутке адаптации принятой генеральной цели к складывающимся на каждый данный момент окружению фирмы и ее внутреннему состоянию.**

Миссия международной фирмы, как и любой другой, должна формироваться на основе определения ее места на потребительском рынке; иначе говоря, ее генеральная цель — это выпуск определенных видов продукции и/или оказание определенного вида услуг, ориентированных на определенные слои потребителей<sup>3</sup>. Исходя из этого можно утверждать, что выход на внешние рынки предполагает некоторое *изменение миссии*, связанное прежде всего с расширением или иным изменением круга потребителей выпускаемой продукции; возможен также пересмотр продуктовой ниши, занятой фирмой. Независимо от того, каким образом произошло это изменение: осознанно, с анализом последствий данного шага, или в неявном виде, без ясно высказанного стремления к модификации целей и стратегий — такая модификация неизбежна, если руководство фирмы хочет иметь более или менее рациональное планирование.

---

<sup>3</sup> Распространенное мнение о том, что генеральной целью любой фирмы является извлечение прибыли, базируется на необоснованном отождествлении интересов фирмы и ее владельцев, которые, действительно, могут преследовать именно эту цель как главную в своих взаимоотношениях с фирмой. В некоторой мере оно может быть оправдано ссылками на законодательные нормы: так, согласно Гражданскому кодексу РФ, нацеленность на прибыль является критерием отнесения организации к числу коммерческих — но это определение, по нашему мнению, следует рассматривать не само по себе, а в связи с необходимостью выделения некоммерческих организаций, которые не должны иметь подобной цели. В этой связи полезно привести мнение Генри Форда, который, определив миссию своей компании как предоставление людям дешевого транспорта, отмечал, что «если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо» (см.: У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 264).

### Разделение целей и задач

Если с миссией фирмы особых теоретических проблем не возникает, то по поводу следующего уровня стратегических решений — целей — такой ясности не наблюдается; более того, может сложиться впечатление полного расхождения во взглядах у ведущих специалистов по менеджменту. Так, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выдвигают требования конкретности и измеримости целей, а также их ориентации во времени в качестве обязательных: «Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работ... Следует точно определять не только то, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат»<sup>4</sup>. С другой стороны, У. Кинг и Д. Клиланд считают, что цели могут выражаться как в количественной, так и в качественной форме, но в любом случае «должны носить широкий и вневременной характер»<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995, с. 266-267.

<sup>5</sup> У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 68.

На самом деле здесь нет никакого противоречия: и те, и другие авторы говорят практически *об одном и том же, но в разных терминах*, что и приводит к некоторой путанице. Противопоставление целей «конкретным, имеющим количественную меру, задачам» (Кинг и Клиланд), по существу, аналогично разделению целей на «первичные», допускающие отсутствие количественной меры и временной определенности, и прочие, являющиеся средством их достижения (Мескон, Альберт, Хедоури), к которым, собственно, и относятся приведенные выше требования.

С точки зрения строгости терминологии, первая позиция представляется более предпочтительной, более последовательной в силу четкого размежевания двух классов решений. Поэтому, хотя не всегда критерий формальной строгости должен быть определяющим (жизнь богаче любых схем, и практика

менеджмента, особенно в столь творческой и плохо формализуемой сфере, предполагает существенную гибкость и эвристичность подходов), в дальнейшем будем придерживаться соответствующих ей терминов.

Разделение стратегических решений высшего уровня на цели и задачи играет важную роль. Построение стратегии возможно только на основе ориентиров, отражающих как общие направления развития, так и количественно измеримые рубежи. Отметим своего рода асимметрию: теоретически можно представить выведение задач непосредственно из миссии, но абсолютно **нельзя допускать, чтобы какие-то цели так и остались неконкретными**, без четких количественных и временных оценок; они обязательно должны найти продолжение в задачах, где все стратегические ориентиры фирмы получают четкое количественное выражение.

### **Специфика целей и задач международной фирмы**

Перечень целей и задач, которые преследует фирма, осуществляя международные операции, по своей структуре практически не отличается от общего перечня ее целей и задач — иное дело, что, в зависимости от конкретных обстоятельств, какие-то из них могут быть в настоящий момент неактуальны и поэтому не приниматься в расчет. Вместе с тем, внутри таких структурных групп отдельные показатели приобретают большую или меньшую специфическую направленность; собственно, в первом случае и можно говорить об *особых международных целях*.

Прежде всего здесь надо рассмотреть *маркетинг*. Занимаемая фирмой доля того или иного зарубежного рынка, объем продаж на нем, темпы роста и прироста этих показателей, являющиеся важнейшими целевыми показателями деятельности и развития международной фирмы, вполне допускают четкую количественную оценку, соотношенную с конкретными моментами времени, и именно такого рода оценки следует использовать. Например, «проникновение на западноевропейский рынок строительных материалов» можно принимать в качестве цели, но затем это направление необходимо конкретизировать в задаче: «доведение объема продаж к 2002 г. до 5%, а к 2004 г. — до 10% от общего объема потребляемого в Швеции цемента данной марки».

Выход за пределы внутреннего рынка приводит также к необходимости формулирования специфических целей в отношении выпускаемой продукции, которые могут вытекать как из соображений, связанных с *усилением ее конкурентоспособности*, так и из *особых требований местного характера* (региональные стандарты, национальные традиции, климатические особенности).

Если международная деятельность фирмы предполагает осуществление инвестиций, то у нее появляются цели в *развитии зарубежной производственной базы*. Часть из них характеризует эффект от намечаемых действий (экономия благодаря кооперации с другими фирмами, повышение качества и другие результаты), часть — непосредственно производственную базу (размещение производства в разрезе основных групп продукции по регионам, мощность по основным группам продукции, тип технологий и пр.).

Аналогичным образом целеобразующие показатели в области финансов подразделяются в соответствии с тем, что они описывают: *результаты зарубежных операций* или обуславливающие их *направления финансовой деятельности*. К числу первых относятся: объем продаж, прибыль (в том числе, соотношенная с вложенными ресурсами) и ее динамика, рациональность размещения предприятий с позиций налоговой политики, эффективность валютных операций; очевидное пересечение с маркетинговой группой может быть устранено путем исключения дублирующихся показателей, но в действительности это и не столь важно. Цели подчиненного характера выдвигаются на базе таких показателей, как объем собственного капитала, структура активов, уровень дебиторской и кредиторской задолженности.

Цели международной фирмы в отношении *персонала* также имеют свои особенности. Общекультурные различия между странами, различия традиций и школ менеджмента, языковые и прочие проблемы выдвигают в число важных для фирмы задачи адаптации своих сотрудников к



условиям жизнедеятельности в других странах и, вместе с тем, подготовки зарубежных менеджеров, рабочих и служащих для работы на предприятиях фирмы или сотрудничества с ней.

Если фирма выполняет НИОКР, то с учетом наличия различных путей осуществления зарубежных операций в этой области следует: а) выявить области, в которых научные, конструкторские или технологические работы целесообразно проводить за границей, определить страны размещения соответствующих отделений фирмы и, возможно, границы финансирования; б) установить цели предполагаемого сотрудничества с другими фирмами и его формы; в) сформировать цели в области патентно-лицензионной политики. Впрочем, последняя группа вполне может быть отнесена к производственной области, если имеется в виду приобретение лицензий.

Данный список может быть расширен и далее в соответствии с конкретными условиями и областью деятельности фирмы <sup>6</sup>, в связи с чем возникает вопрос о *разумных границах* такого расширения.

---

<sup>6</sup> Мескон с соавторами в «Основах менеджмента» приводят два разных списка целеобразующих показателей — для организации вообще (с. 269) и в связи с международной деятельностью фирмы (с. 282), никак не комментируя имеющиеся между ними расхождения. Из-за этого может создаться впечатление, что, например, вопросы технологии, отношений с местными властями и охраны окружающей среды представляют интерес только для международной фирмы, в то время как

показатели, характеризующие продукцию и эффективность деятельности, напротив, не могут служить основой для формирования целей у такой фирмы. На самом же деле и направления расширения списка, и структура его в целом довольно слабо зависят от самого факта зарубежной деятельности фирмы.

Действительно, по мере увеличения количества целей и задач *возрастают затраты времени* высококвалифицированных менеджеров на их последующее разворачивание в стратегии, программы и планы, на взаимный анализ самих целей и задач с точки зрения их взаимной поддержки и на аналогичный анализ результатов их реализации; последний шаг заслуживает особого внимания, так как не всегда заложенные изначально противоречия выявляются достаточно легко и быстро, и обнаружение их уже в ходе выполнения планов может обойтись дорого и фирме, и лицам, ответственным за стратегическое планирование.

Однако стремление сэкономить на данном мероприятии чревато не меньшими потерями. Не исключено, конечно, что фирма действительно преследует весьма ограниченный круг целей и задач — но это возможно, если сама ее международная деятельность ограничена отдельными операциями и не носит системного характера. Если же она всерьез интегрирована в международный бизнес, то и преследуемые ею цели неизбежно многочисленны и многоплановы — иное дело, что они могут не осознаваться менеджментом как таковые. Подобная ситуация в области, где и без того много неуправляемых факторов, способна привести к полной потере стратегического управления международной деятельностью фирмы.

### Стратегия фирмы

**Международная стратегия фирмы является укрупненным описанием скоординированных действий по реализации всего комплекса ее международных целей.** Многие цели допускают различные способы своей реализации, и совокупность комбинаций этих способов образует набор альтернативных стратегий. Так, в частности, необходимым условием достижения успеха на рынке является, согласно М. Портеру <sup>7</sup>, наличие *конкурентного преимущества*, которое может заключаться либо в меньших издержках при производстве продукции, либо в ее дифференциации; выбор той или иной сферы конкуренции применительно к конкретному преимуществу означает принятие одной из типовых маркетинговых стратегий. Совместная с зарубежным партнером разработка нового продукта может выполняться путем создания совместного предприятия, либо на основе договора о сотрудничестве, предусматривающего закрепление за каждой из сторон определенных работ.

---

<sup>7</sup> М. Портер. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993, с. 58.

С позиций международного менеджмента критически важен также *выбор базисной стратегии*, определяющей характер продукции, продвигаемой на рынок (рис. 5.1).

Стратегию А часто связывают с направленностью на экономию издержек, и она может использоваться как один из путей достижения упомянутого выше конкурентного преимущества; выбор В акцентирует внимание на маркетинговых вопросах, в то время как выбор С — на научно-исследовательской сфере; наконец, стратегия D отличается особо высокой рискованностью, что ограничивает масштабы ее применения. В отличие от стратегий получения конкурентных преимуществ, которые не рекомендуется комбинировать (по крайней мере, применительно к одному и тому же виду товаров), здесь допускается совместное применение различных вариантов в виде разворачивающихся в течение определенного периода последовательностей типа {A => B => C}, {C => D} и т. п.

Надо также отметить важность реализации в рамках общей стратегии фирмы всех без исключения целей. «Зависание» какой-либо из них может произойти по ряду причин, в том числе, из-за невозможности реализовать ее в рамках данной стратегии. Поэтому в случае выявления неполного соответствия стратегии поставленным целям необходимо постараться заполнить такие пробелы — в противном случае речь может идти о пересмотре как разработанной стратегии, так и поставленных ранее целей.

Продукция	Рынки	
	Существующие	Новые
Существующая	A	B
Новая	C	D

Источник: У. Клиланд и Д. Кинг. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс. 1982. С.178.

**Рис. 5.1.** Выбор базисной стратегии

### ВНУТРЕННЯЯ НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ

В ходе последовательной реализации миссии фирмы в ее целях и стратегиях могут выявиться внутренние противоречия. Рассуждая о стратегическом планировании, М. Мескон с соавторами вводят требование непротиворечивости (называя ее взаимной поддержкой) целей фирмы: «Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей».<sup>8</sup> Учитывая проведенное выше уточнение терминологии, эта формулировка полностью распространяется также на задачи фирмы.

<sup>8</sup> М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995, с. 269.

Независимо от уровня решений, на котором выявляется противоречие (а это вполне возможно и на этапе практической реализации планов), необходимо понять, что именно является его *источником*. В качестве такового могут выступать: а) неправильно сформированная совокупность решений на этом же уровне; б) внутренне противоречивая формулировка из более высокого уровня.

В первом случае для исправления ситуации следует заново, более внимательно и согласованно (имеется в виду, что в стратегическом планировании участвуют специалисты из различных направлений деятельности фирмы), проработать вызвавшие сомнение варианты решений. В частности, возможно обнаружение ошибки, допущенной при разработке стратегии, реализации какой-либо одной цели, вне связи с другими направлениями деятельности (*стратегия, не следующая из поставленной цели*). Однако для второго случая такой рецепт не годится: никакая переработка целей, задач и стратегий не даст положительного результата, если ошибка имманентна этой совокупности, будучи

заложенной еще на предыдущем уровне; тогда только *выход на этот уровень* и поиск там источника противоречия способны избавить от нее систему стратегических планов фирмы и сделать эту систему рационально сформированной.

Вместе с тем, представляется привлекательной идея *буквальной трактовки* приведенного требования — как увеличение вероятности достижения одних целей при условии реализации других. Такая *синергия целей* тем более желательна, что в действительности трудно добиться их строгого разделения и исключить взаимовлияние, особенно учитывая их одновременность и необходимость соответствующей соподчиненности. Какое-то взаимовлияние все равно будет, и вопрос заключается не в том, чтобы его исключить, а в том, чтобы сделать его неотрицательным; поскольку же надежность точечной оценки («ровно 0») заведомо ниже, чем интервальной, есть смысл сразу ориентироваться на позитивное взаимовлияние, то есть на получение *синергического эффекта*.

### **ВНЕШНЯЯ НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ**

Внешняя непротиворечивость решений по международной деятельности требует состыковки их предпосылок и результатов с предпосылками и результатами в других областях деятельности.

В общем случае данное требование обеспечить тем легче, чем глубже эти решения интегрированы в повседневную деятельность фирмы. Если менеджмент фирмы организован рационально и все стратегические проблемы решаются в рамках единого органа управления, это также существенно уменьшает шансы появления противоречий. Напротив, отсутствие этих предпосылок, когда вопросы международной деятельности выделяются в особый класс задач, рассматриваемый в ином порядке, чем аналогичные вопросы хозяйственной деятельности внутри страны, или фирма не имеет единого органа стратегического планирования (не формально существующего, как это часто бывает, а обладающего реальными полномочиями), создает *постоянный источник рассогласований*.

Внешняя непротиворечивость международных стратегических решений должна быть обеспечена по двум направлениям:

- 1) по отношению к решениям, регулирующим деятельность в пределах страны;
- 2) по отношению к внешней среде фирмы.

Международные и внутренние стратегические решения необходимо согласовывать между собой: а) по целям, на реализацию которых они направлены; б) по срокам выполнения; в) по ресурсам (финансовым, трудовым, материально-техническим), необходимым для их выполнения. В наименьшей степени эта проблема актуальна для целей в областях маркетинга, производства и продукции, поскольку здесь региональная направленность проявляется в наибольшей степени, а также сроков их достижения, в наибольшей — для финансовых целей и всех видов ресурсов (в частности, ввиду необходимости формировать в данных областях единые стратегии).

Что касается *внешней среды* деятельности, здесь необходимо учитывать: а) потребности в продукции фирмы; б) источники пополнения ресурсов фирмы (например, наличие квалифицированной рабочей силы в стране базирования, возможность кредитования и привлечения инвестиций, наличие сырья); в) регулирование бизнеса властями страны и региона базирования. Несоответствие решений по международной деятельности фирмы любому фактору из указанных групп чревато для нее крупными потерями — как в виде нерационально израсходованных ресурсов, так и в смысле вероятного проигрыша конкурентам других рынков, где успех был более реален (упущенная выгода, способная обернуться впоследствии действительными потерями).

### **ОРИЕНТАЦИЯ НА ОЦЕНКУ ТЕНДЕНЦИЙ**

Оценка тенденций развития ситуации, включающая аналитическую и прогнозную фазы, не играет столь критичной роли при определении адекватности стратегических решений в международной области, как предыдущие характеристики: отсутствие соответствующей процедуры не ведет автоматически к признанию совокупности решений в целом ошибочной, поскольку, действительно, ошибки как таковой

может и не быть. Принятые без подобной оценки решения не уведут фирму в заведомо ложном направлении — но вряд ли на избранном пути ее ждет особый выигрыш. Можно сказать, что **если первые четыре характеристики определяют допустимость принимаемых решений, то пятая позволяет сделать их оптимальными.**

Ключевую роль в данном случае играет *способ использования* получаемых оценок. Конечно, даже если они просто регулярно поступают на стол руководителей фирмы, это уже хорошо, так как позволяет по мере необходимости (точнее, по мере осознания необходимости) вносить коррективы в принятые цели деятельности, стратегии, текущие и оперативные планы. Но такой метод управления имеет серьезные недостатки: во-первых, вносимые изменения могут быть не лучшими из возможных — из-за недостатка времени на их разработку и анализ последствий; во-вторых, могут потребоваться настолько резкие изменения курса, что их цена, то есть потраченные в соответствии с пересмотренными решениями ресурсы, окажется чрезмерной; в-третьих, корректировки могут оказаться попросту запоздавшими. В современном бизнесе такое несистемное, неформальное использование информации уже не может считаться удовлетворительным: она должна быть вовлечена *непосредственно и явным образом* в процесс принятия решений.

Поэтому исключительно важно, чтобы стратегия фирмы разрабатывалась и излагалась в *ситуационной форме*, обеспечивающей ее *адаптивность*<sup>9</sup>, то есть предусматривала различные наборы действий в зависимости от складывающихся условий. Понятно, что такой подход существенно усложняет разработку документа, но в условиях быстро меняющейся обстановки хозяйственной деятельности иной подход зачастую просто не годится: стратегии могут устаревать еще до начала своей реализации, что вообще лишает смысла их разработку в таком виде. Это имеет особое значение: а) для российских фирм — в силу хронической нестабильности законодательных и прочих условий хозяйствования; б) для фирм, осуществляющих международную деятельность — в силу заведомо худшего знакомства с ситуацией за рубежом.

---

<sup>9</sup> У. Кинг, Д. Клланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 74-75.

Таким образом, если российская фирма предполагает стабильно заниматься международным бизнесом, ей следует или приступить к разработке ситуационной стратегии, или признать авантюрный характер своих намерений. Иное дело, что подчас фантазия пасует перед удивительными реалиями современной жизни, но даже частичная готовность к новым поворотам способна сыграть неопределимую роль.

## **5.2. ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ**

### **ПРАКТИКУЕМЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЦЕДУР**

Комплекс процедур, включаемых в понятие стратегического планирования, может выполняться двумя альтернативными путями:

- 1) по мере необходимости;
- 2) системно.

Первый способ весьма распространен, поскольку обычно, пока обстановка не претерпевает драматических изменений, и текущие показатели деятельности фирмы остаются в допустимых пределах, руководство не усматривает очевидных причин для изменений стратегии. При последовательном применении подобной философии менеджмента дело может вообще никогда не дойти до стратегического планирования — либо ввиду относительной стабильности внешней среды деятельности фирмы, либо, что более вероятно, в связи с неожиданным крахом последней.

Второй способ предполагает *выполнение предписанных процедур в установленные сроки*, независимо от наличия или отсутствия субъективных предпосылок (конечно, при необходимости работу можно

осуществить, не дожидаясь наступления плановой даты, но нельзя эту дату пропустить). При этом периодичность их выполнения должна быть такой, чтобы своевременно улавливать сколько-нибудь значимые изменения состояния фирмы и условий ее деятельности и отражать их в соответствующих стратегических решениях.

Для любой фирмы, учредители которой предполагают более или менее длительное ее существование, второй путь намного эффективнее (во всех смыслах этого слова); тем более важен такой выбор для международной фирмы, где круг стратегических решений, как показано ранее, расширяется по сравнению с общим случаем.

## РЕАЛИЗАЦИЯ МИССИИ ФИРМЫ В СТРАТЕГИИ

Процесс стратегического планирования международной деятельности, будучи частью планирования деятельности фирмы в целом, реализуется как на основе специфических процедур, так и через решение управленческих задач общего характера (не связанных с зарубежными операциями). Подобно практически всем видам управленческой деятельности, он носит циклический характер, не только многократно повторяясь, но и опираясь каждый раз на конечные результаты выполнения предыдущего цикла.

Несмотря на некоторую условность поисков начала замкнутого процесса, *исходным шагом стратегического планирования* принято считать *определение миссии*. Такой вариант вполне правомерен, хотя не стоит абсолютизировать первичность данного шага: ему должен предшествовать обобщенный анализ ситуации на потребительском рынке, конкурентной обстановки и возможностей фирмы. Конечно, возможен и другой подход, когда генеральная цель фирмы выбирается на основе исключительно предпочтений и амбиций владельцев и менеджеров, но вряд ли его следует рекомендовать в качестве типового.

Следующий шаг — *выбор целей и задач*. Указанные элементы, в общем случае, весьма неоднородны (по количественной определенности, временному горизонту) и обладают определенной иерархичностью. В связи с этим и сама процедура выбора оказывается неоднородной, включающей совсем разные виды управленческой деятельности. Действительно, переход от целей общего характера к определению конкретных задач не может произойти непосредственно: он требует предварительного *анализа внешних и внутренних факторов* развития фирмы, причем значительно более развернутого, чем на предыдущих этапах. Определенный анализ условий деятельности необходим также для формирования общих целей, но там достаточно ограничиться материалами, полученными ранее при выборе миссии.

Формирование *задач* международной фирмы следует осуществлять в два этапа. На первом из них задачи международной деятельности и задачи, ставящиеся в стране базирования, описываются *раздельно*; поскольку они являются промежуточным звеном от миссии к стратегиям и разрабатываемым на их основе локальным планам, это помогает лучше осознать мотивы, обстоятельства и последствия выхода на внешний рынок. На втором этапе необходимо все выдвинутые задачи рассмотреть *вместе*, анализируя их с позиций непротиворечивости: наличие взаимной поддержки позволяет оценивать сформированную совокупность как рабочий вариант, который, возможно, имеет резервы для совершенствования, но принципиально уже пригоден для дальнейшего разворачивания в стратегии; если же между отдельными задачами выявляются противоречия, то вся их совокупность нуждается в ревизии.

В принципе, тот же подход применяется при разработке *стратегии* фирмы. Сначала проводится исследование возможностей реализации поставленных целей и задач, а уже после этого — сопоставление альтернативных вариантов и выбор лучшего из них. На этом этапе в полной мере проявляется специфика международной фирмы, так как в его рамках осуществляется глубокий анализ

условий ее деятельности в конкретных странах; это влечет за собой большой объем дополнительной работы, которая не является обязательной при ограничении географии бизнеса пределами своей страны.

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

*Реализация стратегии* включает в себя несколько качественно различающихся видов деятельности: разработку программ и планов, их выполнение, контроль, учет, анализ и оценку эффективности деятельности. Каждый из них заслуживает отдельного исследования, но в данном контексте важны не внутренние механизмы их осуществления, а функции, выполняемые ими в изучаемой системе.

*Программы и проекты*, разработанные в развитии принятой стратегии, образуют основу для формирования текущих планов деятельности структурных подразделений фирмы, детализируемых далее в оперативных планах. Любой из перечисленных документов может содержать решения по действиям как в пределах страны базирования (регистрации) фирмы, так и за рубежом, причем возможность такого смещения в значительной мере зависит от типа организационной структуры фирмы. В общем случае, международный характер деятельности фирмы более отчетливо проявляется в программах и проектах, а в меньшей степени — в планах деятельности подразделений.

Выполнение *оперативных планов* в определенном смысле завершает цикл, начавшийся выбором миссии. Действительно, больше никаких новых видов планов разрабатывать не требуется — достаточно корректировки и естественного обновления содержательной стороны документов, относящихся к той или иной группе из перечисленных ранее. Однако последний вид работ, несомненно включаемый в понятие стратегического планирования, абсолютно невозможен без обратной связи, реализующейся через учет выполнения планов, контроль и анализ полученных результатов. Осуществление этих управленческих функций является источником информации, служащей важнейшим основанием для оценки и актуализации принятых ранее решений на всех уровнях — от оперативных планов деятельности подразделений до целей фирмы. Поэтому, хотя они, строго говоря, не являются видом плановой деятельности, их следует рассматривать как неотъемлемый элемент системы стратегического планирования, без которого она просто не может функционировать.

## АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

С учетом приведенных соображений, процесс стратегического планирования в международной фирме может быть представлен в виде 4 взаимосвязанных агрегированных блоков, включающих 15 шагов (рис. 5.2).

Поскольку содержание стратегических решений рассматривалось выше, остановимся теперь на аналитических шагах, начинающих первые три блока.

### Блок 1. Определение основных приоритетов

#### Внешнее окружение фирмы

Выбор миссии и целей должен опираться на *анализ внешней среды деятельности фирмы и ее собственного потенциала*, так как сутью вырабатываемых здесь решений является конструктивное определение места фирмы на рынке. В условиях открытой экономики это означает поиск рыночной ниши и оценку ее «заселенности». Поэтому необходимо прежде всего провести исследование соответствующей отрасли как: а) специфической деятельности, направленной на производство определенной продукции с использованием определенных технологий; б) арены конкурентной борьбы. И то и другое для международной фирмы имеет явную специфику.

Прежде всего при экспорте продукции необходимо принимать во внимание существующие в других странах *стандарты и традиции потребления*, которые могут потребовать внесения существенных корректив в принятые фирмой концепции. Намерение выпускать продукцию за рубежом добавляет к этим требованиям учет стандартов и традиций, связанных с производством: от норм по охране природной среды до особенностей менеджмента. Конкуренция за рубежом также качественно

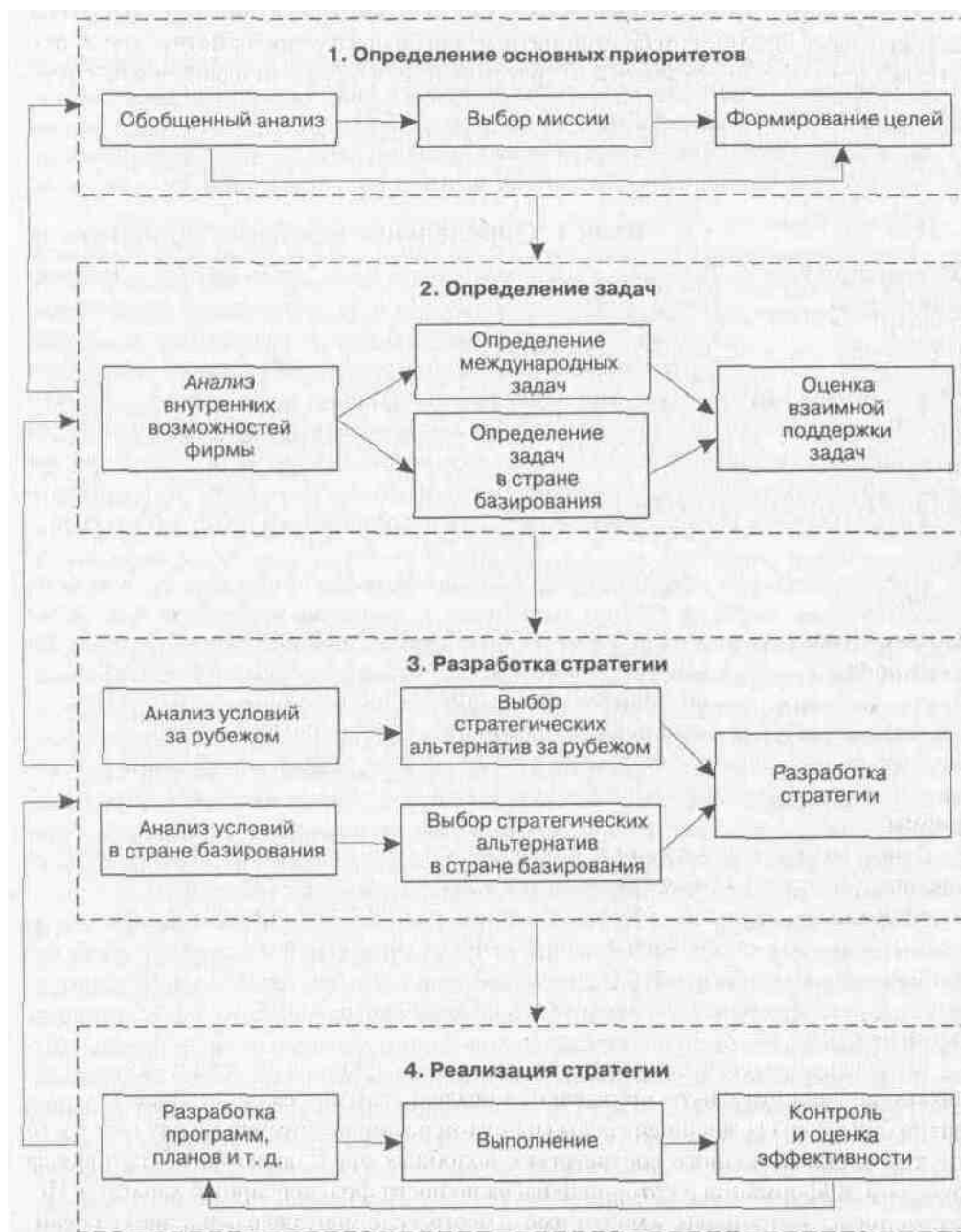
отличается от внутренней, подчас испытывающей давление протекционистских мер государства<sup>10</sup> и складывающейся с учетом местных норм потребления и платежеспособного спроса; если перечисленные факторы не играют особой роли в странах с близким уровнем развития (например, страны ЕС), то совершенно другая ситуация возникает при различии этих уровней.

---

<sup>10</sup> Следует отметить, что протекционизм возможен в отношении не только отечественных производителей, но и отдельных зарубежных, если они представляют особый интерес. Так, с 1998 г. по требованию южнокорейской корпорации *Daewoo* на территорию Украины запрещен ввоз иностранных автомобилей возрастом старше 5 лет и таможенной стоимостью менее 5 тыс. долларов. Тем самым правительство в значительной мере оградило от конкуренции будущую продукцию предприятия, создающегося этой корпорацией совместно с «АвтоАЗом» (см.: *А. Синицкий*. На Украине становится все меньше старых машин // *Известия*, 19 января 1999 г.

Вместе с тем, отрасль, в которой собирается работать фирма — лишь один из многочисленных элементов ее внешнего окружения, которое включает также потребителей, источники ресурсов, государство и т. д.; в централизованно планируемой экономике отрасль в значительной мере опосредовала их воздействие на фирму (правда, это было неразрывно связано с тем, что само понятие фирмы имело тогда совершенно другой смысл), но в условиях рынка подобное опосредование резко уменьшается. Это диктует необходимость оценки состояния внешней среды и тенденций ее развития по всем важным для фирмы аспектам.

Так, существенное воздействие на международную деятельность фирмы оказывает *государственное регулирование бизнеса*. Дело здесь далеко не сводится к упомянутым выше мерам по защите отечественного производителя: неопределимую роль играет *инвестиционное законодательство* осваиваемой страны, в том числе, в отношении иностранных инвестиций; большое значение имеют действующие в данной стране *правила налогообложения и антимонопольного регулирования*. Все эти и прочие регуляторы должны оцениваться с учетом *отношения самого государства к собственному законодательству*, то есть соотношения силы закона и власти коррупции, и *общеполитической стабильности*. Последний фактор особенно важен: даже не слишком благоприятные для бизнеса условия могут быть соответствующим образом отражены в стратегии, и если она носит адаптивный, ситуационный характер, то фирма вправе рассчитывать на достижение целей, поставленных в данной стране — но нестабильность политической обстановки может привести к необходимости экстренного пересмотра самих целей, что, в общем, выходит за рамки рационального развития фирмы.



**Рис. 5.2.** Процесс стратегического планирования в международной фирме

Из числа ресурсов зарубежной деятельности фирмы наибольшее значение как объект обобщенного анализа имеют *трудовые ресурсы*. Практика последних десятилетий показывает, что охватывающий значительную часть населения страны стандарт среднего образования достаточен для организации там не только сборочных производств, но и выпуска высокотехнологичных комплектующих изделий и продуктов (многочисленные примеры успешного использования зарубежными фирмами местного персонала дают страны Юго-Восточной Азии и Южной Америки). Но не меньшее значение имеет *мотивированность персонала*, в значительной мере определяемая уровнем безработицы в стране, принятыми жизненными стандартами и национальными традициями; хотя тщательное изучение этих факторов производится на последующих шагах стратегического планирования, предварительная оценка необходима в самом начале, при выборе международных приоритетов.

#### **Состав стратегических данных**

Таким образом, к данным, необходимым для выработки стратегических решений, относятся: характеристика отрасли, информация о конкуренции, оценка внешних (внеотраслевых) факторов



деятельности, прогнозы развития внешней среды, характеристика сильных и слабых сторон фирмы. У. Кинг и Д. Клиланд справедливо дополняют этот перечень еще двумя пунктами: допущения и мнения руководства фирмы.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 90.

Действительно, *допущения* как неформальные предпосылки планирования и прогнозирования часто не вовлекаются в явном виде в процесс стратегического планирования, поскольку соответствующие условия либо предполагаются неизменными на обозримый период, либо вообще не рассматриваются в качестве переменных. Это создает почву для принципиальных ошибок в любой ситуации, но особенно — при принятии стратегических решений по международной деятельности фирмы.

Если даже представления менеджеров о своей стране, базирующиеся на многолетнем жизненном опыте, оказываются неадекватными реальной динамике развития бизнеса и его внешней среды (и притом различающимися между собой), то трудно ожидать полного соответствия подобных представлений обстановке за рубежом, информация о которой неизбежно носит фрагментарный характер. Исключение из этого правила может иметь место, если менеджер сам живет в осваиваемой стране, но тогда, скорее всего, страдает его понимание ситуации в стране базирования фирмы. Конечно, идеальный случай в данном смысле — жизнь «на два дома», но это, во-первых, труднодостижимо, во-вторых, лишь частично снимает проблему. Для ее полного решения необходимо явное формулирование всех предпосылок выбора миссии и целей всеми участниками этого процесса; важно, чтобы рассматривались также *альтернативы наиболее правдоподобных допущений* — это позволяет более объективно выбрать цели, а в дальнейшем — разрабатывать стратегию фирмы в адаптивной форме.

*Мнения руководителей фирмы* играют двоякую роль. Как участники процесса стратегического планирования руководители представляют свои соображения по всем перечисленным выше моментам, которые рассматриваются в соответствии с принятой в фирме процедурой. Но особая их роль заключается в том, что они ограничивают *область допустимых решений* и вместе с тем являются основанием для выбора наилучшего из них.

В силу тех или иных личностных свойств высшие менеджеры имеют свои предпочтения и приоритеты, которые формируют стиль их руководства. Невнимание к ним вследствие неинформированности подчиненных (другие причины представляются менее вероятными) приведет к рассмотрению заведомо непроходных вариантов. Правда, существует и другая возможность: под воздействием убедительной аргументации коллег руководитель меняет свои воззрения, но вопрос в том, насколько последовательным может стать такое изменение. В любом случае, **стратегические приоритеты руководителей фирмы должны быть обнародованы ими в начале работы по выбору миссии и целей.** Что касается их роли при самом принятии решения, их учета в данном процессе, это уже дело соответствующего органа управления фирмы, уполномоченного принимать такие решения (хотя трудно представить себе генерального директора, стремящегося реализовать цели, с которыми он ранее выразил открытое несогласие).

## Блок 2. Определение задач

Состав и характер задач фирмы определяются соотношением внутренних и внешних факторов ее развития с долгосрочными целями общего характера. Анализ этих факторов охватывает четыре области:

- 1) финансовые ресурсы;
- 2) трудовые ресурсы;
- 3) производственные ресурсы;
- 4) влияние внешней среды.

Предложившие такое достаточно очевидное деление Д. Дэниелс и Ли Х. Радеба приводят также перечень характеристик, описывающих каждую из областей<sup>12</sup>, сопровождая свое перечисление весьма скупыми комментариями. Попробуем рассмотреть данный шаг более подробно.

<sup>12</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. — М.: Дело Лтд, 1994, с. 561.

### **Анализ финансовых ресурсов**

Финансовые ресурсы характеризуются: а) нынешними и будущими поступлениями средств и потребностью в них; б) возможностью их перемещения; в) доступностью капитала; г) целями в отношении прибыли и дивидендов.

По существу, под поступлением средств имеется в виду *предварительная оценка денежных потоков* на достаточно длительный период. Понятно, что при этом важна не точность прогноза, а его надежность: следует представлять порядок ожидаемых поступлений на перспективу и степень их стабильности. Это даст основания для оценки, с одной стороны, результативности действующей стратегии *фирмы* и актуальности ее изменения, с другой стороны — возможности расширения деятельности, освоения новых видов продукции и новых зарубежных рынков.

Другой показатель — *возможность перемещения средств* — в большей степени относится к характеристике местных условий в каждой из освоенных стран, но должен быть рассмотрен уже на этом шаге, поскольку оказывает значительное влияние на реально располагаемые фирмой ресурсы. Имеются в виду такие аспекты мобильности, как *свобода капитальных и иных вложений* в стране размещения предприятия, *ликвидность вложений*, *возможность репатриации прибыли*. Первый из них связан, в частности, с правилами регулирования иностранных инвестиций и с законодательством по приватизации государственного имущества (если данный процесс имеет место). Ликвидность капитальных вложений определяется как возможными ограничениями государства на свободную продажу предприятий, так и привлекательностью этих предприятий или иного имущества для потенциальных покупателей. Возможность репатриации прибыли также является одним из важнейших факторов формирования реального финансового потенциала фирмы, так как существующие в ряде стран ограничения в данной области существенно сужают диапазон ее финансовых маневров.

Сторонний капитал является вторым (после собственных средств) источником финансовых ресурсов для деятельности и развития фирмы. Здесь следует рассматривать отдельно *возможность привлечения средств в целом* и *в пределах осваиваемой страны*. Второе обстоятельство, как и упомянутая выше мобильность, характеризует не столько конкретную фирму, сколько страну, в которой она работает, но его влияние на ее финансовые возможности слишком фундаментально для того, чтобы оставить его анализ до шага разработки стратегии; к тому же нелогично было бы рассматривать изолированно, на разных этапах процесса, две составные части одного и того же ресурса организации.

В целом доступность капитала дифференцируется по его видам. Так, *получение банковских кредитов* обычно обусловлено наличием убедительного экономического обоснования и гарантий возврата, в том числе, со стороны третьих лиц, либо передачей части имущества в залог; практикуется также кредитование под оборот (применяющееся при достаточно большом, регулярном и стабильном товарообороте и предполагающее ведение той же кредитной организацией расчетного счета фирмы). *Привлечение инвесторов* не требует ни гарантий, ни залога — достаточно, как правило, экономического обоснования, которое носит в данном случае иной характер, чем при выдаче кредита: объектом доказательства является не конкретное мероприятие, а деятельность фирмы в целом. Большую роль, особенно во втором случае, играет *надежность фирмы*, в значительной мере формируемая кредитным рейтингом страны и ее собственной репутацией. Отметим, что гарантии возврата кредита, заложенные в понятии уставного капитала (фонда) и связанных с ним законодательных механизмах, очевидным

образом связаны с *правовой культурой страны*, то есть с глубиной разработки соответствующих правовых норм и обязательностью их исполнения.

Возможность привлечения *местных финансовых средств* важна по той причине, что в стране могут существовать ограничения по участию иностранцев в уставном капитале — тогда надо, чтобы либо государство, либо местный бизнес стали партнерами фирмы (в качестве примера приведем инвестиционную деятельность известной обувной фирмы *Bata Ltd* в Индии и Японии, где принадлежащая ей доля в предприятиях, несмотря на стремление к 100% владению, не превышает соответственно 40% и 10%<sup>13</sup>); но государство - не лучший собственник и, следовательно, партнер, поэтому все-таки предпочтительнее привлечение частного капитала.

---

<sup>13</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции*. — М.: Дело Лтд, 1994, с. 73.

Рассмотрение целей в отношении прибыли и дивидендов в аналитическом разделе предполагает, что они уже были выбраны ранее. Действительно, разговор о финансовом потенциале фирмы становится несколько абстрактным, если данный аспект остался невыясненным. Вместе с тем, сам характер возможного выбора дает основание для разграничения двух принципиально различных подходов.

В рамках *первого* из них прибыль и дивиденды входят в число исходных целевых показателей, отражающих основные приоритеты фирмы. Это означает, что изначально задаются определенные ограничения по минимальным значениям обоих показателей (например, требования полностью безубыточной работы, выплаты годового дивиденда на акцию не ниже фиксированного минимума и т. д.). Тогда, с одной стороны, выявляются *возможности фирмы* в области инвестиций и увеличения масштабов производства на различных рынках, включая зарубежные; с другой стороны, определяются *перспективы развития* тех или иных направлений деятельности в соответствии с обеспечиваемым ими соотношением доходов и расходов. *Второй* подход не устанавливает никаких требований в отношении прибыли и дивидендов заранее, до определения других целей и задач; фактически роль этих показателей сводится к обслуживанию других целей, признаваемых более приоритетными. В такой постановке финансовый потенциал фирмы, исходя из которого формируются международные и прочие цели, ограничивается только притоком средств из внутренних и внешних источников.

Эти два подхода отражают *различия кратко- и долгосрочных интересов*, реализуемых в процессе стратегического планирования: либо стабильный доход при, возможно, неоптимальной в перспективе стратегии, либо некоторые временные жертвы, приносимые во имя предстоящего мощного рывка вперед (быстрое освоение новой продукции, вытеснение конкурентов с определенного рынка и т. д.). **У каждой группы лиц, имеющих какое-либо отношение к распределению прибыли, есть свои представления по этому поводу, и их согласование представляет собой сложную проблему, решаемую каждый раз исходя из конкретной ситуации.**

### **Анализ трудовых ресурсов**

Из числа показателей, рекомендуемых для анализа трудовых ресурсов, отметим: а) общую численность персонала, в том числе по категориям и по отдельным функциям; б) уровень использования персонала; в) возможность перемещения работников с одного предприятия на другое; г) возможность привлечения дополнительных ресурсов.

Первый показатель дает возможность оценить *соответствие имеющейся численности и квалификационной структуры персонала* потенциальным направлениям развития *фирмы*. Здесь весьма полезен сопоставительный анализ удельных трудовых показателей (например, производительность труда, фондовооруженность) по данной фирме и ее конкурентам. Уровень использования (загрузка) персонала в том же разрезе характеризует *внутренние резервы* фирмы — как для расширения, так и для экономии, причем значимость второго направления зависит от структуры себестоимости выпускаемой фирмой продукции. Другой источник резервов для расширения деятельности — перераспределение работников по предприятиям. Подобную акцию есть смысл осуществить в любом случае, если выявлена значительная неравномерность в использовании персонала (альтернативный вариант — увольнение лишних работников в одном месте и набор новых в другом, что требует дополнительных

затрат на обучение; выбор зависит от соотношения этих расходов и затрат, связанных с перемещением работников на другое предприятие); но особенно важно иметь такую возможность для быстрой экспансии *на новом рынке*. Наконец, возможность привлечения новых работников характеризует, в основном, страну базирования, но при этом является одним из важнейших факторов развития фирмы, третьим источником *расширения ее деятельности* в данной стране.

### **Анализ производственных ресурсов**

Анализ использования имеющихся производственных мощностей, как и трудовых ресурсов, нужен с позиций *выравнивания загрузки* и, что важнее в данном контексте, для *оценки целесообразности расширения* производства. Если предприятия фирмы загружены на уровне, считающемся приемлемым (с учетом сохранения необходимых резервов), или перегружены, это дает основание ставить вопрос о создании новых производственных мощностей — при условии соответствующих выводов маркетинговых исследований. Если же загрузка недостаточна или чересчур неравномерна, возможны различные варианты действий, включая стимулирование сбыта, изменение ассортимента, ликвидацию избыточных мощностей, расширение географии сбыта, перевод производств в другие регионы с целью снижения затрат. В зависимости от сложившегося на момент анализа размещения производства, перечисленные операции могут носить как внутренний, так и международный характер; привязка их к конкретным регионам осуществляется с учетом сравнительного анализа эффективности исследуемых вариантов.

### **Анализ рынка**

Отдельно следует рассмотреть маркетинговые характеристики как отражение совместного использования всех находящихся в распоряжении фирмы ресурсов.

Соотнесение уровня и динамики доли рынка, принадлежащей фирме, с соответствующими целевыми показателями позволяет оценить *эффективность действий фирмы* на изучаемых рынках и может послужить сигналом о необходимости приведения в соответствие этих действий и долгосрочных целей. При этом, что именно подлежит корректировке, определяется в результате выполнения других разделов анализа, но два важных обстоятельства рассматриваются здесь же, поскольку они во многом влияют на формирование целей: *адаптация продукции* для зарубежных потребителей и *соотношение между начальным и стимулированным спросом*. В отношении адаптации следует, во-первых, выяснить ее необходимость по основным группам продукции и регионам, во-вторых, оценить эффективность и стоимость принимаемых мер. Необходимость значительных затрат в данной области, как и в области стимулирования спроса, может сузить область допустимых решений при разработке международных целей.

### **Анализ влияния внешней среды**

Последний раздел анализа потенциала фирмы касается влияния внешней среды. Предлагается рассматривать следующие моменты: а) изменения в системе снабжения и колебания цен; б) колебания спроса; в) конкурентные возможности по сравнению с другими фирмами; г) отношение общественности. Как и по остальным разделам, здесь следует, не ограничиваясь констатирующей частью и ретроспективным анализом, дать *прогнозные оценки* (при этом крайне желательно дополнение *дескриптивного* прогноза оценками *нормативного* характера, имеющими в данном случае, при исследовании слабо контролируемых внешних факторов, ничуть не меньшее значение, чем при изучении собственно внутренних возможностей фирмы).

Анализ первой из перечисленных позиций играет особую роль — не в силу уникальности самого ресурса «сырье и комплектующие изделия», а из-за возможности *резких неконтролируемых сдвигов* в данной области. Наиболее ощутима эта возможность для фирм, снабжение которых осуществляется из-за рубежа: причиной таких изменений служат политические мотивы, выявление нарушений законодательства, изменения в таможенной политике, внутренние проблемы у поставщиков; факторы колебания

цен также многообразны, но основное значение имеют сдвиги спроса и предложения и изменение курса валют. В качестве примера изменений в системе поставок сырья, связанных с законодательными ограничениями, можно привести введенные с 1999 г. ограничения на импорт в США, Индонезию и некоторые другие страны российской стали по обвинению ее производителей в демпинге, что негативно сказывается не только на российских металлургах, но и на зарубежных потребителях; печальные последствия обвальной девальвации рубля в августе-сентябре 1998 г. ощутили на себе все российские предприятия, ориентированные на использование импортного сырья. Многие из изменений этой группы (хотя и не все) поддаются предварительной оценке, что необходимо использовать для разработки в дальнейшем ситуационных планов.

В некоторой степени данная проблема может быть решена путем своего рода *диверсификации*, расширения круга поставщиков, позволяющего сглаживать отдельные выбросы. Но, во-первых, это поможет лишь при локальности нежелательных изменений, то есть в случае роста курса валюты в одной из стран-экспортеров, но не падения курса своей валюты. Во-вторых, для последнего времени характерно повсеместное признание приоритета надежности поставок, которая становится теперь важнейшим критерием выбора контрагентов, оттесняя на второй план их доступность и стоимость; это привело к формированию у западных фирм тенденции ограничения круга контрагентов<sup>14</sup>. Ввиду глобализации бизнеса и интернационализации происходящих в нем процессов, данная тенденция должна скорее всего распространиться и на нашу страну.

---

<sup>14</sup> M. de Smidt, E. Wever. Firms: Strategy and changing environments // The Corporate Firm in a Changing World Economy. Ed. by M. de Smidt and E. Wever. — London and New York, 1990.

Изменения спроса на продукцию фирмы могут носить регулярный, циклический характер (например, спрос на верхнюю одежду и ряд пищевых продуктов испытывает известные специалистам колебания в течение года) или быть более долгосрочными и менее предсказуемыми (например, колебания спроса на сырую нефть в течение последних трех десятилетий XX века). Причинами таких изменений могут быть как *рост или уменьшение потребности* в продукции фирмы, обусловленные, в частности, развитием применяемых технологий (хрестоматийный пример — быстрый переход развитых стран на энергосберегающие технологии после взвинчивания цен на нефть со стороны членов ОПЕК в 70-х гг.), так и *ценовые сдвиги* (возможно, вызванные изменением цен закупаемого сырья).

Конкурентные возможности фирмы являются результатом эффективного использования имеющихся у нее ресурсов, рассмотренных выше. Это не означает, что их анализ позволяет сделать исчерпывающие выводы в данном отношении, но он может служить основой для некоторых предварительных сравнительных оценок. Обычно *мощный потенциал является условием снижения издержек*, образующего, наряду с дифференциацией выпускаемой продукции, конкурентное преимущество фирмы, благодаря эффекту масштаба (хотя иногда снижение издержек достигается, наоборот, при уменьшении масштабов — за счет либо более рационального распоряжения ресурсами, либо ухудшения качества, либо уклонения от уплаты налогов).

Особое значение в условиях международной конкуренции М. Портер отводит постоянному осуществлению *инноваций* разного рода (научно-технических, технологических, организационных, маркетинговых), вовлечению в процесс создания и поддержания преимущества всей системы создания ценностей фирмы, совершенствованию источников преимущества и глобальному подходу к стратегии<sup>15</sup>. Вместе с тем, поддержание международной фирмой конкурентного преимущества требует *извлечения максимальной выгоды из пребывания в своей стране*; последнее должно стать отправной точкой для международного успеха фирмы, если она осознает значение *национального ромба* для ее собственных успехов и будет вносить собственный вклад в его развитие<sup>16</sup>. Анализ своих и чужих достижений в указанных областях даст вполне объективную оценку конкурентных возможностей по сравнению с другими фирмами.

<sup>15</sup> М. Портер. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993, с. 622-629.

<sup>16</sup> М. Портер. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993, с. 638.

## Оценка репутации

Наконец, последний из подлежащих анализу моментов — отношение общественности к фирме, ее репутация. По существу, здесь имеется в виду определенный комплекс характеристик, отражающих интересы различных групп общества.

Так, с точки зрения *владельцев фирмы*, первостепенную роль играют получаемая ею прибыль, формирующая их личный доход, и ее надежность, определяющая вероятность получения дохода и сохранения инвестированных ранее средств. В открытых акционерных обществах, где количество собственников может исчисляться тысячами и миллионами, сочетание данных показателей становится важным фактором, создающим ту или иную репутацию фирмы и обуславливающим спрос на ее акции. Для *кредиторов* фирмы на первый план выходит ее надежность, позволяющая рассчитывать на своевременный и полный возврат переданных ей средств с оговоренной прибылью. Позиции *персонала* определяются множеством соображений, самыми главными из которых являются, как правило, размер регулярно выплачиваемого вознаграждения за работу и условия труда. Все эти обстоятельства очевидным образом влияют на объем ресурсов, находящихся в распоряжении фирмы или доступных ей в принципе, причем последние два особенно важны для международной фирмы, если она рассчитывает на сотрудничество с региональными кредитно-финансовыми организациями, а также на привлечение местной рабочей силы.

Отношение к фирме властей определяется прежде всего *суммой налогов*, уплачиваемых ею в соответствующий бюджет, количеством создаваемых *рабочих мест для местного населения* и проявляемой *заботой о природной среде*. Эти направления могут сочетаться в деятельности конкретной фирмы самыми различными способами, и репутация ее складывается в зависимости от реальных приоритетов самих местных властей, которые могут учитывать также другие факторы, например, *область деятельности* фирмы или ее *организационно-правовую форму*. Последнее обстоятельство может сказаться и на стадии создания фирмы (в нашей стране известны случаи отказа местных властей в регистрации фирм из-за их якобы «ненужности»), и в процессе деятельности (вспомним резкую дифференциацию цен на сырье, введенную в конце 80-х гг. для кооперативов и государственных предприятий; сейчас практикуется дифференциация ставок арендной платы за муниципальные нежилые помещения и земельные участки в зависимости от основного вида деятельности арендатора). Кроме того, не надо закрывать глаза на возможную субъективность представителей власти, в основе которой нередко лежит их коррумпированность.

Исключительно важное для фирмы обстоятельство — отношение к ней потребителей. Здесь также имеется множество факторов, главным из которых является *качество продукции* (включая уровень послепродажного обслуживания, если оно предполагается в принципе). Репутация фирмы-изготовителя служит одним из основных аргументов при выборе покупаемого товара, наряду с его потребительскими свойствами и ценой; это по существу дополнительный ресурс предприятия. Данный вид отношений в наибольшей степени допускает произвольное смещение оценок, поскольку большую роль в их формировании здесь играет реклама (правда, завышение достоинств продаваемой продукции происходит преимущественно на зарубежных рынках, где можно ограничить свою деятельность краткосрочной кампанией, а не у себя дома, где за подобной кампанией последует реакция обманутых покупателей — если только ее проведение не являлось единственной настоящей целью владельцев и менеджеров фирмы).

## Расширение направлений анализа

Предметом анализа могут быть и другие направления кроме рассмотренных выше — их состав зависит от структуризации общества, от наличия в нем влиятельных групп и слоев, выделяемых по различным

признакам. Иначе говоря, **чем больше развито общество, чем прочнее в нем укоренены демократические традиции, тем шире должен быть охват исследования.** Таким образом, анализ возможностей фирмы служит одновременно своего рода индикатором развитости самого общества. Здесь важны как объем информации, так и ее содержательная сторона, показывающая, насколько зрелым является общество с позиций здравого смысла, экономической грамотности, гражданского самосознания и др.

### Блок 3. Разработка стратегии

#### Структура анализа условий деятельности

После того, как все цели фирмы сформированы и произведена оценка их взаимной поддержки, происходит переход к следующему крупному блоку — разработке стратегии. Он начинается с анализа условий в каждой из стран, намеченных к освоению или уже освоенных фирмой, а также в стране ее базирования; эти условия объединяются в следующие группы<sup>17</sup>: а) некоторые факторы из числа формирующих внутренние возможности; б) финансовые факторы; в) маркетинговые факторы; г) прочие факторы.

---

<sup>17</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции.* — М.: Дело Лтд, 1994, с. 561.

Заметим, что данное исследование частично дублирует проводимый на предыдущем этапе анализ возможностей не только через повторное рассмотрение отдельных факторов, но и путем повторного изучения того же предмета. Это становится очевидным, если описать предмет анализа с учетом специфики деятельности (рис. 5.3).

Предметом анализа возможностей фирмы являются находящиеся в ее распоряжении ресурсы, независимо от того, в какой стране они дислоцированы (поля 1 и 2), и внешние факторы ее деятельности и развития (поля 4 и 5). Неосвоенные фирмой страны никак не влияют на ее возможности и поэтому не учитываются, по крайней мере, в явном виде при формировании целей в международной сфере (см. рис. 5.2). С другой стороны, анализ местных условий, предшествующий выбору стратегических альтернатив, охватывает все страны, в которых возможно осуществление фирмой каких-либо операций (поля 4, 5 и 6); страны, уже освоенные, рассматриваются здесь наравне со всеми остальными — только при этом условии бизнес сохраняет необходимую *гибкость*, а фирма — *конкурентоспособность* на мировых рынках. Таким образом, внешняя среда деятельности фирмы в стране базирования и освоенных странах становится предметом рассмотрения в рамках процесса стратегического планирования дважды, причем анализируемые показатели частично совпадают (в то же время, поле 3 вообще не рассматривается, так как соответствующее ему сочетание не имеет реального смысла).

Из числа *финансовых условий* отметим, в первую очередь, *систему налогообложения* и *таможенное законодательство*. Принятый в данной стране уровень оплаты труда является более или менее важным условием для размещения предприятия — в зависимости от вида производства. Следует учитывать, что деятельность фирмы может быть связана с необходимостью инвестирования значительных средств в развитие производственных мощностей и соответствующей инфраструктуры (как по собственной инициативе, так и по требованию местных властей, выставляющих инвестиции в качестве обязательного условия приобретения недвижимости), а также осуществления тех или иных текущих затрат (реклама, доставка и т. д.). Поскольку речь идет о вложении значительных сумм, необходимо исследовать *доступность капитала*, то есть возможность получить необходимые суммы на условиях кредита или инвестиций; оценивается также возможность перемещения средств через границу (если речь идет об уже освоенной стране, то эти характеристики получены еще в процессе анализа внутренних возможностей).

Анализ *маркетинговых факторов* деятельности включает изучение характера конкуренции на местных рынках, *государственного регулирования рынка* (включая ценообразование, рекламную деятельность, экспедирование товаров и т. д.), из-

Объект	Страны базирования фирмы	Зарубежные страны	
		освоенные	неосвоенные
фирма	1	2	3
внешняя среда	4	5	6

**Рис. 5.3.** Соотношение предметов анализа возможностей и условий

*держек* распределения продукции и доставки сырья с учетом географических и иных обстоятельств, необходимости *адаптации продукции* к местной специфике.

Следует оценить необходимость *адаптации применяемых технологий*, которая может быть обусловлена, например, повышенными экологическими требованиями (возможен и обратный вариант — упрощение технологических процессов благодаря пониженным экологическим требованиям). Важным условием освоения страны является возможность *привлечения работников из местного населения*.

Наконец, необходимо рассмотреть *социально-экономические факторы*: отношение к бизнесу в целом и в частности к иностранным предприятиям, политическую и экономическую стабильность. Данная группа условий представляет общий интерес, независимо от отраслевой или иной специфики фирмы, образуя в сочетании с некоторыми дополнительными факторами то, что называется *инвестиционной привлекательностью страны*. Поскольку инвестиции не являются единственно возможным видом международной деятельности, эта группа не играет исключительной роли, но значение ее велико. Отдельно следует оценить степень *коррупционности* местных чиновников. Воздействие коррупции на принятие решений зависит, в общем, от правовой культуры общества, степени его демократизации, продуманности законодательства и свободы средств массовой информации. Результаты межстрановых исследований по данному аспекту, как и по инвестиционной привлекательности в целом, регулярно публикуются в специальных изданиях и излагаются в средствах массовой информации.

### **Анализ стратегических альтернатив международной деятельности**

Сопоставление условий, сложившихся в различных странах, дает основу для выбора стратегических альтернатив деятельности фирмы за рубежом. Выбор проводится по следующим аспектам<sup>18</sup>: а) размещение производственных мощностей; б) направленность сбытовой политики; в) ассортимент; г) перемещение факторов производства; д) приобретение других компаний. Очевидно, последний пункт следует расширить, включив в него также продажу компаний, принадлежащих фирме, и, в целом, сделки с крупными долями в уставных капиталах, а также вхождение в разного рода альянсы и выход из них.

<sup>18</sup>Там же

По существу, объединение альтернатив, признанных соответствующими международным целям фирмы в наибольшей степени, по всем перечисленным аспектам воедино образует *международную стратегию фирмы*. Такое объединение, разумеется, не может быть механическим: все стороны деятельности фирмы взаимосвязаны, и выбор относительно любой из них почти неизбежно ограничивает область остальных решений. Поэтому, если это не заложено прямо в принятых ранее целях, следует установить *приоритеты* рассматриваемых аспектов и формировать стратегию исходя из их



значимости для фирмы. Например, если маркетинговое исследование показывает целесообразность изменения номенклатуры выпускаемой продукции, то можно исходя из этого переориентировать производство или изменить состав принадлежащих фирме предприятий. Но может быть и другой подход: во имя сохранения стратегически важного альянса оставить ориентацию производства неизменной, изменив сбытовые цели.

Вместе с тем, понятие приоритетности играет важнейшую роль в обеспечении *адаптивности стратегии*, являющейся непременным условием успешности действий фирмы на сколько-нибудь протяженном отрезке времени. В силу как объективных (неожиданное появление нового продукта у конкурента, резкое подорожание ресурсов и т. д.), так и субъективных (личные предпочтения руководства) причин, время от времени возникает необходимость разработки стратегии на основе не наиболее приоритетных альтернатив, а каких-то других вариантов, признанных первоначально менее интересными. Если менеджмент фирмы не готов к такому повороту событий, то новый выбор, не опираясь на тщательную предварительную проработку, окажется более или менее случайным. Такое положение, конечно, недопустимо для любой фирмы, предполагающей работать на международном рынке и далее.

Поэтому **необходимо при выборе стратегических альтернатив не ограничиваться определением наилучшей из них по каждой позиции, а ранжировать их в порядке убывания предпочтительности, вплоть до самых малопривлекательных.** Кроме того, надо оценить *совместимость альтернатив* и исключить нереальные сочетания, что обеспечит внутреннюю непротиворечивость каждого их вариантов стратегии, принятых в качестве допустимых. Действуя таким образом, фирма всегда имеет набор оптимальных стратегий, соответствующих возможным конкретным ситуациям. Это позволяет при любом существенном изменении условий быстро находить адекватный ответ, сутью которого всегда является *сохранение и наращивание конкурентного преимущества.*

### **Выбор стратегических альтернатив в стране базирования**

Такую же принципиальную структуру имеет процедура выбора стратегических альтернатив в стране базирования фирмы, опирающаяся на соответствующий анализ условий деятельности. Но, несмотря на формальное подобие, данные два шага имеют *важные сущностные отличия*, обусловленные *уникальностью страны базирования* по сравнению с другими регионами, в которых действует фирма.

Абстрактно рассуждая, можно предположить, что для фирмы, давно и прочно обосновавшейся на международных рынках, страна базирования не имеет особого значения, поскольку такая фирма пользуется выгодами размещения во всех освоенных странах. Однако, как отмечает М. Портер, такой довод редко бывает справедлив, ибо «роль страны в международном успехе гораздо более тонка и не сводится к стоимости факторов... ..Ирония судьбы в том, что чем в большей степени конкуренция становится глобальной, тем более важное значение приобретает база фирмы в своей стране».<sup>19</sup> Поэтому следует уделять особое внимание именно данному разделу анализа условий деятельности.

---

<sup>19</sup> М. Портер. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993, с. 663.

Сформировавшийся в стране базирования *национальный ромб* должен служить надежной опорой для достижения успеха в глобальной конкуренции. Если он не обладает преимуществами, то и шансы на успех международной деятельности фирмы невелики. В связи с этим, **при всей значимости изучения условий за рубежом, первоочередную роль всегда играет адекватная и своевременная оценка тенденций развития обстановки у себя дома.** Заметим, что само понятие дома лишь отчасти связано с первоначальным происхождением фирмы, так как для достижения успеха в глобальной конкуренции может оказаться целесообразным перенести ее основную базу в другое место; более того, «фирма

может иметь разные основные базы для отдельных видов бизнеса».<sup>20</sup> Таким образом, анализ местных условий в другой стране важен не только сам по себе как база для последующего выбора стратегических альтернатив, но и для сравнения их с условиями в стране базирования и оценки целесообразности переноса места базирования фирмы в целом или некоторых видов бизнеса, представленных филиалами или отделениями.

---

<sup>20</sup>Там же

Стратегия фирмы является результатом объединения признанных наиболее перспективными альтернатив деятельности в стране базирования и за рубежом. При этом, как и при любом объединении такого рода, необходимо обеспечить непротиворечивость, а еще лучше — взаимную поддержку элементов. Но в данном случае взаимная поддержка имеет более глубокий смысл, связанный с *неравнозначностью* объединяемых групп. Как бы далеко и успешно фирма ни продвинулась на международном рынке, корни ее успеха находятся в стране базирования, где должно быть обеспечено эффективное сочетание благоприятных для данного бизнеса условий и реально располагаемых фирмой возможностей; «глобальная стратегия, может свести к минимуму или компенсировать невыгодные моменты, однако она редко может создать конкурентное преимущество, если фирма не располагает основательной базой в своей стране».<sup>21</sup> Поэтому именно **стратегические альтернативы в своей стране имеют безусловный приоритет перед зарубежными при возможном конфликте двух групп и вообще в ситуации выбора.**

---

<sup>21</sup>Там же, с.655

### 5.3. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ

Осуществление рассмотренного выше процесса стратегического планирования требует прежде всего наличия в фирме сотрудников, для которых выполнение направленных на его реализацию функций является *прямой обязанностью* и соответствует их *компетенции*. Поскольку фирма структурирована, то есть в ее составе выделяются определенным образом скоординированные и соподчиненные службы и подразделения, эта деятельность также должна быть как-то *локализована* с целью наиболее эффективной реализации данного процесса.

Значит, в проблеме организации стратегического планирования выделяются две основные составляющие: создание соответствующей структуры и обеспечение ее функционирования.

Казалось бы, первая из них носит частный характер и актуальна лишь в том случае, когда стратегическое планирование в данной фирме не осуществляется вообще — иначе достаточно наладить деятельность персонала, которому эта задача поручена. Но на самом деле именно неудачное, нерациональное построение организационных связей служит обычно главной причиной неэффективного решения поставленных задач, поэтому указанные составляющие необходимо рассматривать в их *неразрывном единстве* (другое дело, что в зависимости от размера фирмы, ее возраста и других причин, определяющих степень ее организационной структуризации, речь может идти либо о собственно создании, либо о корректировке сложившегося положения).

Обеспечение деятельности созданной структуры предполагает выделение всех необходимых для этого ресурсов и их эффективное использование. Иначе говоря, внедрение стратегического планирования связано с ответом на ряд вопросов: кто будет участвовать в решении соответствующих задач? на каких принципах будет строиться деятельность участников? как мотивировать их деятельность? как обеспечить необходимую им информацию? Последний вопрос несколько выделяется из общего ряда, поскольку имеет два разнородных аспекта, затрагивающих состав базы данных и способ обработки и хранения данных. Второй аспект важен с точки зрения оценки ресурсов, так как он практически полностью перекрывает вопросы материально-технического обеспечения стратегического планирования; однако, в отличие от первого, он не связан с рассматриваемой областью менеджмента,

имея явно общий и к тому же технический характер, и поэтому выходит за рамки изучаемой проблематики.

Таким образом, организация стратегического планирования предполагает решение следующих задач: а) создание управленческой структуры, реализующей функцию стратегического планирования; б) разработка правил ее функционирования; в) подбор и мотивация персонала; г) организация информационного обеспечения.

## СОЗДАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

Как отмечалось выше, стратегические решения по международной деятельности фирмы должны вырабатываться только в рамках единой управленческой структуры, ответственной за стратегическое планирование в целом, причем указанное требование инвариантно относительно конкретного типа организационной структуры управления (региональная, функциональная и др.).<sup>22</sup> В связи с этим возникают следующие вопросы: как связаны эти два одноименных понятия сегодня? как они должны соотноситься? возможно ли осуществление стратегического планирования на базе ранее сформированной организационной структуры управления? Поскольку последний из них допускает однозначный ответ, который во многом указывает также направленность двух первых, сразу же дадим его: нет.

---

<sup>22</sup> Термин «структура» употребляется здесь в двух разных смыслах: как определенная часть фирмы и как одна из основных характеристик всей фирмы. К сожалению, развести их довольно трудно, так как ни для одного значения не существует удовлетворительных синонимов (в первом смысле можно было бы использовать термин «организация», но он все же традиционно соответствует не части фирмы, а всей хозяйственной единице).

Дело в том, что организационные структуры управления, традиционно изображающиеся в древовидной форме и охватывающие всю исполнительскую вертикаль: от генерального директора до цехов, отделов и иных подразделений — де-факто ориентированы на *оперативное управление* деятельностью фирмы. Это совершенно естественно и вполне оправдано, так как именно данная работа занимает основное время, внимание и усилия руководителей, но не дает никаких оснований считать указанные структуры универсальными, характеризующими весь менеджмент фирмы. Встречающаяся в наших акционерных обществах «рационализация» подобных изображений путем надстраивания сверху дополнительных этажей, обозначающих общее собрание участников и совет директоров как высшие инстанции, свидетельствует о распространенном стремлении к такого рода универсализации, но реально приводит только к потере всякого смысла, поскольку эти две части схемы могут образовывать единую вертикаль лишь на бумаге.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Впрочем, аналогичные примеры можно найти и в западной литературе (см., например: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995, с. 336).

Вместе с тем, попытки строить систему стратегического планирования на основе организационной структуры управления фирмой *принципиально неконструктивны*, так как приводят к тому, что приоритет оперативных задач по отношению к перспективным, заведомо обеспеченный из-за их неотложности и наглядности, усиливается еще больше благодаря *приспособленности используемого управленческого механизма именно к их решению*. Более того, любой фрагмент этого механизма будет *воспроизводить сложившиеся подходы*, и при отсутствии противовеса в виде других информационных и субординационных связей, реализующих иные управленческие функции, преодолеть этот приоритет непросто. Поэтому для полноценного стратегического планирования, которое способно обеспечить системное принятие эффективных решений, необходимо создать особую структуру, все связи и взаимодействия внутри которой направлены именно на данный вид управленческой деятельности.

Таким образом, хотя львиная доля трудозатрат менеджерского корпуса любой фирмы неизбежно связана с текущим планированием и оперативным управлением и, следовательно, удельный вес работ стратегического характера не может быть значительным (скорее всего он будет того же порядка, что у отдельных подсистем оперативного уровня), значимость этих двух групп с позиций построения системы управления фирмой вполне сопоставима. Фактически речь идет о появлении в системе *второго измерения*, позволяющего «подняться над повседневной суетой» и оценить происходящее другими глазами. Важно, что эффект от такого мероприятия не сводится к совершенствованию собственно планового контура. Аргументируя необходимость перехода к многомерной (в частности, двумерной) организации, У. Кинг и Д. Клиланд замечают, что новые идеи, являющиеся залогом будущего фирмы, «могут легко затеряться в бюрократических лабиринтах. ...Для того, чтобы авторы идей могли рассчитывать на внимание и оценку, необходимо разорвать рамки высокоструктурированной оперативной организации. Дополняющая ее организация планирования представляет собой механизм достижения этой цели».<sup>24</sup>

<sup>24</sup> У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 316.

Такой подход уже достаточно давно применяется рядом крупных транснациональных компаний на основе различных моделей.

Например, корпорация *IBM* ввела программную структуру управления, позволившую ей разрабатывать и реализовать стратегии на разных рынках сбыта своей продукции, включая авиаперевозки, промышленность, торговлю, государственные ведомства. *Texas Instruments* успешно применила матричную структуру, в которой каждая цель, стратегия и программа тактических действий закрепляются за конкретным руководителем, отвечающим, как правило, также и за текущую производственную деятельность; примечательна характеристика внедренной системы долгосрочного планирования, данная одним из руководителей фирмы, как системы управления нововведениями. Внедрение стратегического планирования в *General Electric* осуществлялось путем реорганизации корпорации и создания на базе 150 отделений 43 стратегических хозяйственных единиц, каждая из которых включала одно или несколько смежных направлений бизнеса, имеющих четкую специализацию, конкурентов, рынок; в данном случае система стратегического планирования оказалась построена на основе существующей иерархической структуры, предназначенной для оперативного управления. В дальнейшем эта концепция получила развитие при реорганизации корпорации *Westinghouse Electric*, где все 230 отделений сохранили оперативную самостоятельность, но стратегические решения стали приниматься на уровне специально созданных на их основе 37 базовых хозяйственных единиц.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Там же, с. 317-327.

## РАЗРАБОТКА ПРАВИЛ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ

### Формальная и неформальная организационная культура

Правила функционирования созданной структуры закрепляются в должностных инструкциях, положениях о службах и подразделениях, других документах, регламентирующих взаимодействия внутри фирмы и с третьими лицами. Определяя перечень функций, выполняемых обеспечивающими ее деятельность сотрудниками, их обязанности, полномочия и ответственность, а также характер задач, решаемых различными подразделениями фирмы в ее рамках, все эти документы, с одной стороны, создают основу для эффективного стратегического планирования; с другой стороны, они являются частью множества внутренних нормативных, директивных и информационных документов, регулирующих деятельность фирмы. Указанное множество формально отражает нормы поведения, роли и установки, сложившиеся в фирме и образующие ее *организационную культуру* — фактор, от которого успех стратегического планирования зависит в решающей степени.

Вместе с тем, многие ценности организационной культуры реализуются *неформальным образом* — через традиции и принципы, в основе которых лежат как исторически обусловленные особенности самой фирмы и привычки ее руководителей, так и национальная специфика (в отличие от формальных правил, где ведущая роль принадлежит рациональным мотивам, не связанным с историей). Они не

всегда являются объектом внимания руководителей, и их влияние подчас даже не осознается, но такой фон деятельности фирмы в целом и ее менеджеров в частности существует всегда, и важнейшая задача последних — сделать так, чтобы он оказывал позитивное воздействие на эту деятельность, то есть способствовал достижению поставленных целей.

Границы между двумя способами достаточно подвижны: некоторые неписанные нормы могут быть со временем зафиксированы документально и, напротив, корректировка документов может не сразу привести к изменениям в поведении работников, поскольку записанная ранее норма сохранится, перейдя в разряд неформальных. Такая инерционность играет существенную роль с позиций менеджера, приводя в сочетании с отсутствием достаточной ясности по поводу факторов и направлений изменения норм и ценностей, к слабой управляемости организационной культуры. Это обстоятельство необходимо учитывать при любых управленческих нововведениях.

### **Культура стратегического планирования**

Создание системы стратегического планирования связано с развитием организационной культуры и обособлением в ее составе особой *культуры стратегического планирования*; однако последняя, в отличие от организационной культуры в целом, которая изначально возникает как неотъемлемая часть инфраструктуры деятельности фирмы и позитивно или негативно всегда влияет на эффективность управления, должна развиваться *осознанно и целенаправленно*. Данный процесс требует определенных дополнительных усилий со стороны руководителей и поэтому может восприниматься ими как избыточный, но иного рационального пути не существует: «...для этого требуется пять—восемь лет при оптимальных условиях. Однако игнорировать планирование — значит стать жертвой планов конкурентов, а осуществлять формальное планирование без создания культуры планирования — сделать ту же ошибку, заплатив еще дороже».<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Там же, с. 299.

Независимо от особенностей развития и условий деятельности конкретной фирмы, культура стратегического планирования должна базироваться на следующих *общих принципах*<sup>27</sup>:

- 1) стратегическое планирование — это работа, выполняемая *самими руководителями*, а не плановой службой для них; основная роль плановика в данном случае — обеспечение работы системы планирования;
- 2) все менеджеры, принимающие участие в стратегическом планировании, должны иметь адекватную *информацию о вероятных возможностях фирмы* и условиях ее развития в будущем (традиционно такими данными располагают только высшие руководители);
- 3) система стимулирования в фирме должна *не допускать поощрения текущих результатов за счет долгосрочных*; руководители должны отвечать за выполнение как краткосрочных, так и перспективных планов;
- 4) внедрение стратегического планирования должно осуществляться на основе продуманной стратегии, предусматривающей *постепенный переход к новым методам* и использование всех преимуществ уже сложившейся культуры планирования.

---

<sup>27</sup> Там же, с. 303-309.

Последний тезис тесно связан со сделанным выше замечанием об инерционности и слабой управляемости организационной культуры. Бесспорно, если она обладает достоинствами, которые могут быть использованы при стратегическом планировании, их следует использовать — но для этого необходимо предварительно изучить саму организационную культуру, включая ее формальные и неформальные проявления. Такой анализ позволит получить необходимые сведения об искомым преимуществах, и, что еще более важно, о тех обстоятельствах, которые будут препятствовать внедрению новой системы. Если подобные препятствия формального характера еще удастся снять

волевым путем, то к неформальным правилам такой подход применим далеко не всегда. Поэтому, в общем случае, по каждой из выявленных норм должно быть принято одно из трех решений: либо на нее можно и нужно *опираться*, либо ее надо пытаться *изменить* (что требует не только знаний о необходимых для этого действиях, но и времени), либо придется *менять проект*; нельзя только игнорировать их существование, хотя именно это часто и происходит.

### **Специфика культуры стратегического планирования в международной фирме**

В международной фирме проблемы, связанные с организацией стратегического планирования и исследованием организационной культуры в целом, приобретают отчетливо выраженный специфический характер. Ее зарубежные предприятия неизбежно испытывают *одновременное воздействие двух национальных культур*: своей страны и страны размещения. Результирующая этого совместного воздействия зависит от многих обстоятельств, включая стратегию фирмы в данном отношении, и в той или иной степени включает элементы обеих культур. Это обстоятельство осложняет анализ внутренней среды фирмы, увеличивая удельный вес индивидуальных характеристик, но в то же время создает *дополнительные возможности для организации работоспособной системы*.

Дело в том, что стратегическое планирование, будучи относительно автономной системой, базируется в конечном счете на общей культуре фирмы. Вместе с тем, как известно, в мире существуют различные типы организационной культуры, во многом имеющие национальную привязку (например, американская и японская модели<sup>28</sup>), в рамках которых формируются разные предпосылки стратегического планирования; так, в условиях фаталистического отношения к реальности, распространенного в консервативных религиозных обществах, «трудно убедить персонал заниматься планированием на будущее»<sup>29</sup>. Поэтому в той степени, в какой фирма способна управлять организационной культурой в своих зарубежных предприятиях, она может *влиять на потенциал создаваемой системы стратегического планирования*.

---

<sup>28</sup> Там же, с. 292-296.

<sup>29</sup> Джои Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. — М.: Дело Лтд, 1994, с. 94.

Разумеется, если все стратегические решения вырабатываются и принимаются централизованно, в головном офисе, трудно ожидать, что какое-либо влияние на этот процесс окажут зарубежные ценности и нормы (речь идет, подчеркнем, именно о процедуре, а не о содержательной стороне планов). Если же в силу крупных масштабов зарубежных операций или по другим причинам управление децентрализовано и не только оперативные, но и стратегические решения принимаются на местах (ниже показано, что хотя бы частичная децентрализация весьма желательна), то, регулируя соотношение элементов, характерных для стран базирования и пребывания (в качестве основных инструментов здесь выступают подбор персонала, его обучение и издание нормативных документов), можно добиться определенных сдвигов в желаемом направлении.

В целом вопрос, должна ли компания менять свою обычную практику, чтобы добиться успеха в чужой стране, не имеет простого ответа<sup>30</sup> — и, в том числе, применительно к стратегическому планированию. Как и в общем случае, здесь актуальна рекомендация избегать крайностей *полицентризма* (чрезмерной обеспокоенности реальной или мнимой уникальностью любых зарубежных операций) и *этноцентризма* (пренебрежения действительными межстрановыми различиями), создавая *гибридные формы деятельности*, не совпадающие ни с методами, применяемыми международной фирмой в своей стране, ни с практикой местных фирм.<sup>31</sup> Но все же к модификации апробированной методологии управления, если она построена в принципе грамотно и привела к определенным достижениям в своей стране, следует относиться с особой осторожностью: **общий подход к стратегическому планированию способствует не только взаимопониманию менеджеров, необходимому для функционирования фирмы как единого целого, но и максимальному использованию преимуществ страны базирования в глобальной конкуренции.**

<sup>30</sup>Там же, с. 83.

<sup>31</sup>Там же, с. 103.

## ПОДБОР И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Необходимость создания для стратегического планирования особой структуры, не связанной с решением оперативных задач, определяет специфику кадрового обеспечения этой функции. Очень важно понять, что требование независимости от текущих вопросов относится именно *ко всей структуре в целом*, а не к отдельным ее звеньям и исполнителям. Это означает, что организация стратегического планирования *не предполагает создания специального подразделения*, реализующего данную функцию, или, по крайней мере, не опирается на такую меру как на необходимое условие — вполне достаточно тех служб и менеджеров, которые уже работают в фирме, но их надо ориентировать на другой способ взаимодействия, отличающийся от принятого, для текущего управления.

Суть рекомендуемого подхода непосредственно вытекает из изложенных выше принципов культуры стратегического планирования и сводится к следующему. Ни одно из звеньев организационной структуры управления фирмой само по себе — ни плановая служба, ни руководители фирмы — не в состоянии эффективно осуществлять эту функцию. **Только совместная работа представителей различных групп персонала по тщательно разработанным процедурам приведет к желаемому результату.**

Этим и определяется главный *критерий подбора кадров* для данной структуры: способность решать на приемлемом уровне все задачи, которые возлагаются в ее рамках на сотрудника, занимающего определенную должность. Собственно, ничего нового в такой формулировке нет — она совершенно тривиальна и годится для любой подсистемы управления, но одно обстоятельство делает ее существенной: речь ведь идет, как правило, не о наборе персонала со стороны, а об оценке *соответствия уже работающих менеджеров* новым требованиям. Иными словами, если человек прекрасно показал себя как руководитель в повседневной деятельности фирмы, но не проявляет склонности к выполнению функций, возлагаемых на него его ролью в системе стратегического планирования, должен ставиться вопрос о *его соответствии занимаемой должности*. В этой связи особую важность приобретает формулировка задач, которые должен решать каждый участник процесса.

### Распределение функций по стратегическому планированию

Предлагая приведенное ниже распределение функций по стратегическому планированию, У. Кинг и Д. Клиланд подчеркивают, что роли плановых служб и линейных руководителей должны реализовать отношения симбиоза участников процесса, отношения взаимной поддержки.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 336.

К основным задачам *высших руководителей* фирмы относятся: а) создание структуры стратегического планирования; б) стимулирование участников; в) разработка основных направлений деятельности фирмы на долгосрочную перспективу; г) обеспечение климата в коллективе, благоприятствующего превращению долгосрочного планирования в «образ жизни»; д) обеспечение связи между отдельными звеньями и исполнителями. За *плановой службой* закрепляются следующие функции: а) инициирование планового процесса; б) организация процесса планирования; в) анализ и оценка предложений; г) консультирование других участников. Самым, вероятно, нетрадиционным моментом является вовлечение в стратегическое планирование третьей группы — *линейных руководителей* (вплоть до управляющих низовыми звеньями), роль которых теперь кардинально меняется: от пассивного получения принятых «наверху» решений для исполнения — к активному участию в их выработке. Именно от менеджеров среднего звена должны поступать в плановую службу *предложения по перспективам развития фирмы*, становящиеся там предметом оценки, взаимного сопоставления и объединения с целью последующей передачи другим функциональным службам и, в конечном счете, руководству — «такая нехитрая политика позволяет обеспечить необходимый объем знаний и заинтересованность в планировании, которых нельзя добиться никакими административными приказами и призывами».<sup>33</sup>

Не будет большим преувеличением сказать, что наибольшая дополнительная нагрузка в связи с организацией стратегического планирования ложится на руководство фирмы, особенно на первое лицо. В отличие от плановиков, которые, также имея солидную нагрузку, могут просто увеличить свой штат, и от линейных менеджеров, нацеленных все же на эпизодическое решение локальных задач, генеральный директор фирмы должен постоянно делить свое ограниченное время между оперативными вопросами, стратегическими проблемами и организацией системы стратегического планирования.

Зачастую выходом из создающегося цейтнота становится самый плохой вариант, оправдываемый постоянной загруженностью текущими делами: установить приоритеты этих трех направлений деятельности, совпадающие с порядком их перечисления выше, и стараться решить в соответствии с ними все возникшие задачи. Реально следование таким путем приводит к расширению рабочего дня далеко за его нормальные границы и сумбурным попыткам рассмотреть перспективы развития фирмы за счет дополнительного времени. При этом на вопросы организации системы времени уже не остается вовсе, что вполне гарантированно определяет низкую эффективность указанных попыток.

Конечно, разумный руководитель распределяет время на основе определенных приоритетов, но порядок их должен быть диаметрально противоположным, **Первоочередное внимание следует уделять организации системы**, так как без нее планирование всегда будет осуществляться спонтанно и плохо — либо из-за отсутствия утвержденных рациональных процедур, либо из-за их неполного выполнения вследствие слабой мотивации участников. В принципе это является не только необходимым, но и достаточным условием, поскольку, если роли участников распределены правильно, то остается только адекватно их исполнять всем участникам, включая руководителей фирмы; тогда и стратегические, и текущие проблемы будут рассматриваться вовремя и в полном объеме.

Возникает естественный вопрос: за счет каких же резервов у генерального директора появляются возможности справиться со всеми делами? Ответ здесь один: за счет *делегирования полномочий*. Первое лицо фирмы невозможно заменить при решении стратегических вопросов, поэтому, когда у него нет на это времени, ими не занимается никто; существенно, что ими «можно» не заниматься, ибо они обычно не воспринимаются как животрепещущие. Но подавляющая часть оперативных задач не может быть отложена на будущее и, вместе с тем, соответствует *компетенции его заместителей*, которые могут их решать вполне эффективно; понятно, для того, чтобы выполнять при этом свои функции по стратегическому планированию, им, в свою очередь, необходимо делегировать часть оперативных полномочий на следующий уровень управленческой иерархии.

### **Мотивация участников процесса стратегического планирования в международной фирме**

У руководителя международной фирмы сложность возлагаемых на него задач, связанных с организацией системы стратегического планирования, усугубляется межкультурными различиями стран пребывания и, следовательно, участвующих в ее функционировании сотрудников. Наиболее заметные трудности могут возникнуть в области мотивации участников процесса, поскольку она опирается на определенные ценности, совокупность которых у каждой местной национальной культуры, действительно, своя и нередко резко контрастирует с набором, характерным для страны базирования.

Это может послужить дополнительным тормозом в данной работе, препятствуя вовлечению в подготовку перспективных планов линейных менеджеров, работающих на зарубежных предприятиях, если они имеют местное происхождение; такой способ решения проблемы означает, по существу, *принесение стратегических интересов в жертву оперативным*. Другой, не менее радикальный, способ избежать плохого взаимопонимания участников стратегического планирования заключается в отказе от использования местных кадров в качестве руководителей зарубежных предприятий и продвижении на соответствующие должности исключительно менеджеров из страны базирования фирмы. В общем



случае его тоже нельзя признать удовлетворительным, так как подобная кадровая политика может войти в *противоречие с интересами самой фирмы по другим аспектам*; к тому же проблема все равно остается, но переходит на следующий управленческий уровень.

На самом деле не надо жертвовать ни системой стратегического планирования, ни эффективной кадровой политикой. Их вполне можно и нужно совместить, но для этого необходимо одно условие: осуществлять мотивацию каждого сотрудника в соответствии с привычными для него нормами поведения и системой ценностей.

Данная проблема носит общий характер: какую бы должность ни занимал сотрудник, мотивация должна быть хорошо продуманной и строиться на адекватных представлениях вышестоящего руководителя о национальных и других его особенностях. Вместе с тем, учитывать должностное положение все же следует, по крайней мере, в двух аспектах.

Во-первых, непосредственно связанная с этим положением область ответственности определяет ожидаемую *цену его ошибок*, и дороже всего для фирмы обходятся ошибки руководителей.<sup>34</sup> Особенно велика эта цена может оказаться, когда речь идет о стратегических решениях, а ведь именно управляющие зарубежными предприятиями являются источником предложений (хотя и не единственным) по перспективам развития международной фирмы.

---

<sup>34</sup> Хотя известны случаи, когда убийственной для фирмы становится ошибка мелкого клерка: достаточно вспомнить неудачные биржевые операции Ника Лисона, пустившие в 1995 г. на дно старейший английский банк *Barings* — но фактически виновато было руководство банка, наделившее его чрезмерными правами.

Во-вторых, принципиально безупречное требование правильной мотивации не всегда удается полностью выполнить, поскольку принимать во внимание надо множество моментов, имеющих значение для разных людей и далеко не всегда известных. На самом деле какая-то часть из них все равно остается без должного внимания, и вопрос заключается не столько в том, чтобы охватить все, сколько в том, чтобы *сделать процесс отбора управляемым*. Это означает, что для каждой группы лиц, участвующих в стратегическом планировании, должны быть выявлены наиболее приоритетные моменты, которые имеют особое значение для эффективного выполнения их ролей и которые по этой причине упускать из виду крайне нежелательно.

Такого рода ранжирование в большой степени зависит от специфики конкретной фирмы (которая, в свою очередь, зависит от страны базирования и личных предпочтений высших руководителей), определяющей как расстановку показателей, так и сам их состав, поэтому общие рекомендации здесь могут носить сугубо ориентировочный характер.

### **Использование межстрановых сравнений в мотивации участников**

С учетом последнего замечания воспользуемся системой показателей, исследованных в известной работе Г. Хофштеде по межстрановому сравнению связанных с работой ценностей.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> G. Hofstede. *Cultures and Organizations*. — Harper Collins Publishers, 1994.

Особенности задач, выдвигаемых перед руководителем предприятия (филиала, отделения) как участником процесса стратегического планирования, позволяют рассматривать *избежание неопределенности* (uncertainty avoidance) как характеристику, играющую важнейшую роль в его мотивации. Низкое значение этого показателя (как, например, в США — 11 баллов, в Дании — 23 балла по 120-балльной шкале) показывает возможность и желательность предоставления *ему максимальной свободы выбора* при разработке предложений по перспективам развития, в то время как высокое значение (Япония — 92, Турция — 85) говорит о необходимости передачи местным руководителям более определенной информации, включающей разнообразные прогнозы, оценки и приоритеты. В общем случае попытка вовлечь, допустим, турецкого менеджера в разработку стратегии международной фирмы, применяя к нему подход, оправдавший себя с американским менеджером,

приведет к сильному внутреннему сопротивлению и, как следствие, к недостаточной проработке перспектив и низкой эффективности работы.

Существенное значение в данном контексте имеют *дистанция власти* (power distance) и *мужественность* (masculinity).

Высокое значение первого показателя, отражающее выраженную общую привычку к *централизации*, автократичному стилю принятия решений и настроенность подчиненных на постоянный контроль (например, Индия — 77), означает, что процесс подготовки предложений должен быть очень хорошо организован; предоставление свободы в процедурном отношении может создать у менеджера ощущение ненужности его работы и привести к соответствующему результату. Напротив, зарегулированность данной процедуры и чрезмерный контроль со стороны руководства фирмы будут восприниматься местным директором предприятия в Австрии (11 баллов) или Дании (18) как проявление недоверия, что также не способствует совместной работе.

Высокая оценка по второму показателю (Япония — 95) означает напористость, готовность к постоянному соревнованию, нацеленность на успех, что само по себе предрасполагает к *активности в выборе перспектив*; в то же время, она решающим образом влияет на выбор стратегических решений и на характер предложений в перспективные планы фирмы, отражая агрессивный способ освоения действительности и, в частности, ведения бизнеса. С другой стороны, низкая оценка (Дания — 16) говорит о большей нацеленности на *человеческие отношения*, гуманность, компромиссы, о том, что работа — не самоцель; в этом случае руководству фирмы надо иметь в виду, что выдвигаемые местными менеджерами предложения несут на себе отпечаток такого «мягкого» отношения к жизни, а процесс их разработки следует активно стимулировать.

Наконец, что касается последнего из предложенных Г. Хофштеде показателей — *индивидуализма* (individualism), его влияние в стратегическом планировании наименьшее, но тоже ощутимое. Чем ниже оценка здесь, тем большее воздействие способны оказать *личные взаимоотношения* на действия менеджера, тем сильнее его вера в *коллективные решения* и ощущение принадлежности к единой организации; повышение оценки отражает наличие более рациональных мотивов работы в данной фирме. Поэтому от менеджера из Колумбии или Пакистана (соответственно 13 и 14 баллов) меньше оснований ожидать сепаратистских замыслов, но меньше и оснований полагаться на самостоятельность и объективность его оценок; вместе с тем, эти оценки будут, вероятно, согласованы с помощниками, а участие в работах по стратегическому планированию в значительной мере диктуется неформальными соображениями, замешенными на эмоциях. С другой стороны, директор американского предприятия (91 балл) почти всецело ориентирован на *реализацию собственной инициативы* и на лидерство, не обязательно ограничивающееся масштабами филиала; его связывают с фирмой отношения *взаимной выгоды*, а, значит, разработка предложений для передачи плановой службе фирмы должна опираться на стимулирование.

Когда говорят о стимулировании, обычно имеется в виду денежное вознаграждение за выполненную работу (хотя оно может выплачиваться также в виде ценных бумаг, что не меняет сути). Но на самом деле, кроме денег, есть и *другие мотивы*, заставляющие людей работать: интерес к данной деятельности, возможность привлекательных контактов, социальный статус и др. — значимость которых варьируется в разных странах; это обстоятельство необходимо учитывать при мотивации менеджеров в рассматриваемой области. Действительно, если в Японии основной смысл работы — обеспечение средств к существованию (45,4% опрошенных), то можно ожидать, что проблему участия японского менеджера в работе в каждом втором случае удастся решить с помощью денег. Но этот подход сработает лишь с одним из трех американцев и одним из четырех голландцев; для последних возможность заниматься самой деятельностью почти столь же привлекательна, как ее оплата (соответственно 23,5% и 26,2%).

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### Обратная связь с покупателями как элемент системы стратегического планирования

На каждом этапе стратегического планирования используется большое количество разнообразных данных, что отражает действительную потребность системы управления в постоянной и объективной оценке положения фирмы. Однако естественное стремление обеспечить руководителей необходимым объемом информации способно обернуться своей противоположностью, если при этом образуется неупорядоченный и неуправляемый поток, в котором отсутствие одних данных маскируется избытком других. В этой связи перед менеджером, организующим стратегическое планирование, возникает задача *упорядочить указанный поток*, придав ему рациональную структуру и обеспечив наличие необходимых объемов данных по каждому разделу.

Состав информации, необходимой для принятия стратегических решений на том или ином этапе, определяется описанными выше потребностями соответствующих аналитических задач, и, в принципе, для получения полного ее перечня достаточно свести эти частные списки воедино. В то же время следует учесть некоторые дополнительные соображения, которые имеют существенное значение для обеспечения эффективности отдельных решений и процесса в целом.

Необходима *верификация* результатов исследований, относящихся как к потенциалу фирмы, так и к условиям ее деятельности. Практически всегда существует вероятность того, что в силу каких-то причин: неполноты или неточности исходных данных, методических слабостей, субъективности экспертов или менеджеров — использование этих результатов приведет к выбору не самых лучших на данный момент решений.

Возможно частичное решение этой проблемы за счет привлечения *сторонних аналитиков*, но такой подход имеет очевидные слабости. Во-первых, не всякая фирма может позволить себе часто пользоваться услугами высококвалифицированных и, следовательно, высокооплачиваемых специалистов. Во-вторых, поскольку стратегическое планирование является не редким эпизодом, а, напротив, системно осуществляемым на постоянной основе процессом, фирма должна иметь в штате работников, способных решать соответствующие задачи постоянно и в любой момент. Наконец, в-третьих, сторонние эксперты тоже могут ошибаться. Поэтому привлекать их к анализу сложившегося положения и разработке предложений целесообразно либо до тех пор, пока фирма не располагает дееспособной структурой стратегического планирования, либо для выполнения разовой работы в особо сложной ситуации.

Есть лучший способ, причем лучший во всех указанных отношениях. Только одно мнение обладает абсолютной ценностью в рыночной среде, и оно принадлежит, конечно, покупателю — вот его-то и надо рассматривать в качестве стороннего эксперта, способного дать нужные для планирования оценки. Такие оценки никак не могут заменить результатов количественного и качественного анализа, но могут внести определенные *коррективы в их интерпретацию*. Для того, чтобы располагать достоверной информацией на этот счет, необходимо наладить постоянно действующую обратную связь, то есть **определенной частотой проводить опросы покупателей, охватывающие то или иное число сторон деятельности фирмы в соответствии с решаемой стратегической проблемой.**

Пример структуры подобного опроса приводится У. Клиландом и Д. Кингом.<sup>36</sup>

<sup>36</sup>У. Кинг, Д. Клиланд. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982, с. 251-254. Там же, с. 51.

Примененный ими при обследовании одной фирмы вопросник содержал 9 разделов:

- общие параметры;
- репутация персонала;
- способность общаться с потребителем;

- умение и возможности в управлении проектами;
- способность удовлетворять нормальные требования потребителя;
- способность реагировать на особые требования потребителя;
- умение вести переговоры;
- специфические способности;
- характеристики продукции.

Результаты обследования оказались неожиданными для руководства фирмы, показав ее как технически компетентную и честную организацию, но пренебрегающую требованиями потребителя и в целом лишенную рыночной активности. Кроме того, проведенный опрос собственных сотрудников выявил наличие расхождений между их представлениями об облике фирмы и реально сложившейся репутацией среди потребителей.

Нет оснований полагать, что данная фирма представляет собой исключение — напротив, подобное расхождение достаточно типично; вместе с тем, «часто влияние этих различий на текущую деятельность фирм менее важно, чем их потенциальное влияние на будущее».<sup>37</sup> Последнее замечание подтверждает необходимость введения обратной связи с покупателями в систему стратегического планирования в качестве *постоянно действующего элемента*.

---

<sup>37</sup> Там же

Данное мероприятие преследует две цели: а) корректировка оценок, используемых для принятия стратегических решений; б) улучшение репутации фирмы. Смысл первой из них вполне ясен: поправки на сложившуюся репутацию должны вноситься на всех этапах процесса, причем весьма желательно сохранять оценки покупателей отдельно даже после корректировки, вплоть до самого момента принятия решения, с тем, чтобы каждый участник процесса мог учесть эту важнейшую информацию в неискаженном виде. Совершенствование механизма сбора и обработки стратегической информации позволит перевести ошибки, появляющиеся из-за невнимания к реакции рынка, из разряда системных в случайные. Что касается улучшения репутации, эта задача носит одновременно и стратегический, и оперативный характер, так как от результата ее решения зависят как объем текущих продаж фирмы, так и перспективы ее развития.

### **Особенности информационного обеспечения стратегического планирования в международной фирме**

Выход на международный рынок вносит в указанную проблему дополнительные сложности.

Прежде всего, существенно *возрастает объем работы* по опросу покупателей и обработке полученных данных. Такой опрос желательно проводить в каждой стране, потребляющей продукцию фирмы, а также в регионах предполагаемого освоения, что многократно увеличивает число респондентов по сравнению с исследованием на внутреннем рынке. В определенной степени эту зависимость можно ослабить, применяя строго избирательный подход к сбору данных, то есть осуществляя полномасштабные обследования лишь изредка и пользуясь в основном результатами сокращенных опросов, но в любом случае это создает дополнительную финансовую нагрузку.

Другая причина роста объема работы заключается в необходимости *дифференциации опросных листов* с учетом национальных традиций, приоритетов и особенностей культуры бизнеса. Даже отношение к выпускаемой фирмой продукции в разных странах может формироваться неодинаково, по разным критериям; тем более, межстрановые различия существуют в отношении другой составляющей репутации фирмы — восприятия ее как организации: обстоятельства, важные в США, могут не играть особой роли в России и т. д.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Для иллюстрации можно воспользоваться описанным выше примером Кинга и Клиланда: в качестве признака низкой рыночной активности у обследованной фирмы потребители ее продукции отметили отсутствие связей с ними по поводу важнейших кадровых изменений (с. 254); трудно представить, чтобы это обстоятельство имело значение для российских потребителей.

Важнейшим фактором в отношении к фирме становится *репутация страны ее базирования*, сложившаяся на основе деятельности предшественников. Например, любая японская или американская фирма при проникновении на российский рынок бытовой электроники заведомо имеет преимущество перед любой китайской благодаря высокой в целом репутации японских и американских товаров и низкой — китайских; поэтому, даже если какая-либо фирма из Китая сумеет обеспечить высокое качество аппаратуры, ее реальные перспективы будут значительно ниже, чем у упомянутых конкурентов в том же сегменте рынка. Не учитывать такого рода фору при выборе международных целей и разработке стратегии не следует фирмам, ее получившим, и нельзя ни в коем случае — всем остальным.

Принципиальным условием эффективности и, более того, работоспособности системы стратегического планирования является ее *информационная прозрачность*. Формируемые в ее рамках оценки и принимаемые решения должны быть, во-первых, известны остальным участникам процесса, во-вторых, объяснимы. Последнее не означает, что стратегический выбор следует осуществлять исключительно на рациональной основе — в отдельных случаях возможны и интуитивные решения, но основа их принятия должна быть понятна всегда; это очень помогает реализации одного из приведенных выше принципов культуры планирования, устанавливающего ответственность руководителя за выполнение планов.

Добиться настоящего объяснения решений и, что чрезвычайно важно, их восприятия как обоснованных и правильных, можно только тогда, когда участникам процесса доступна также *исходная информация*, на основании которой они принимаются. Используемые выше обозначения видов данных (характеристика сильных и слабых сторон фирмы, предпочтения руководства, прогноз развития внешней среды, допущения и т. д.) ничего не говорят об ее открытости: с одной стороны, традиционно не раскрываемые предпочтения руководителей могут быть четко сформулированы и зафиксированы таким образом, чтобы участники процесса, как и положено, знали о них заранее; с другой — какие-то сведения о внешней среде могут оказаться засекреченными де-факто и недоступными для всех, кроме первого лица (или, что еще хуже, кого-то другого).

Поэтому важнейшей для менеджера задачей является установление того, какая часть информации является открытой для участников процесса стратегического планирования и зафиксирована на каких-либо носителях (бумажных, магнитных, оптических), а какая — существует лишь в голове у некоторых участников процесса и недоступна другим. Хотя нельзя утверждать, что запись данных всегда означает их открытость, а отсутствие таковой — засекреченность, на практике эти моменты связаны, тем более, что не зафиксированные нигде сведения имеют свойство трансформироваться и интерпретироваться по мере их передачи, что увеличивает неодинаковую информированность. На базе выявления указанного соотношения необходимо добиться максимального увеличения первой части за счет второй, то есть открытости, доступности базы стратегических данных для тех, кому подготовка и принятие стратегических решений вменяется в обязанность.

Такое требование вносит дополнительные нюансы в проблему *назначения директоров зарубежных предприятий*, если фирма располагает таковыми. Можно понять руководителя фирмы, который не стремится сообщить все свои стратегические замыслы и мнения менеджеру приобретенного им предприятия, особенно если они несколько по-разному воспринимают мир. Между тем, именно так нередко обстоит дело в международной фирме в силу упоминавшихся выше межстрановых культурных различий, и именно это ему надо сделать для организации эффективной системы стратегического планирования. Данная проблема, бесспорно, не имеет общего, абстрактного решения; отметим лишь, что любой подход здесь, как и в других сложных ситуациях, должен опираться на прочный этический фундамент.

Фактически **качество стратегической информации (охватывающее, прежде всего, такие показатели, как полнота, упорядоченность и прозрачность)** является критерием культуры

**стратегического планирования:** оно представляет собой условие эффективного осуществления процесса и, вместе с тем, недостижимо без соответствующего развития других аспектов данной системы.

## 5.4. ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МНК

### ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА

#### Роль страны базирования

Выход на международный рынок дает дополнительные возможности, но вместе с тем ставит новые проблемы с точки зрения конкуренции. Перед принятием решения об интернационализации необходимо дать ответы на следующие вопросы:<sup>39</sup>

1. Какими конкурентными преимуществами располагает предприятие для реализации стратегии выхода на международный рынок?
2. Какой может и должна быть структура географического размещения с точки зрения потенциального успеха?
3. Какие формы проникновения и действия на рынке должны быть выбраны?
4. Какая концепция управления международным бизнесом должна быть выбрана?
5. Как может быть эксплицирована (отражена и уточнена) концепция управления в международном масштабе в частных стратегиях международной активности фирмы (финансовой, сбыта, НИОКР и т. п.)?

---

<sup>39</sup> М. Perlitz. Internationales Management. — Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997, s.76.

Ответить на первый вопрос в значительной степени помогает *теория международной конкуренции* М. Портера. Согласно этой теории, конкурентное преимущество создается и удерживается в тесной зависимости от условий страны базирования; под страной базирования понимается страна, где разрабатываются стратегия, основная продукция и технология и где имеется рабочая сила с необходимыми навыками.<sup>40</sup> МНК действует во многих странах, но основа конкурентного преимущества закладывается в одной или, в исключительных случаях, немногих из них.

---

<sup>40</sup> М. Портер. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993, с. 90.

Фирмы получают конкурентное преимущество, если в стране базирования:

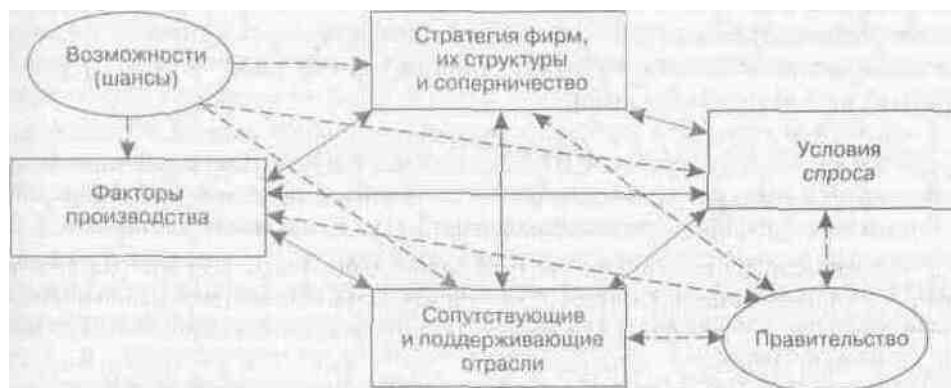
- возможно быстрое накопление специализированных ресурсов и навыков;
- имеется более доступная и точная информация о перспективных и текущих потребностях потенциальных клиентов;
- предприятия-поставщики или смежники конкурентоспособны на мировом рынке;
- национальная предпринимательская система способствует созданию и удержанию конкурентных преимуществ в данной сфере деятельности.

Перечисленные факторы формирования конкурентного преимущества взаимодействуют друг с другом, создавая системный эффект. Это отражается в *модели национального ромба* как взаимосвязь всех факторов (см. рис. 5.4).

#### Конкуренция фирм за рубежом

Наличие уникальных природных ресурсов, дешевой или квалифицированной рабочей силы снижает производственные затраты в той или иной стране и позволяет фирме конкурировать за счет низких издержек. В международной практике массовым явлением стало перенесение трудоемких производств в страны с дешевой рабочей силой (например, телевизоров — из США в Мексику, а чипов — из Японии в Южную Корею и т. п.). Появление в регионе, имеющем благоприятные факторы производства, нескольких фирм-конкурентов приводит к интенсификации соперничества между ними и, как следствие, укреплению их лидирующей позиции в отрасли. Возникает местный рынок рабочей

квалифицированной силы, переносящей ноу-хау с одного предприятия на другое, и способствующий более быстрому внедрению нововведений. Закреплению этой ситуации способствует усиленное внимание региональных властей к важным налогоплательщикам, составляющим основу благополучия края, созданию благоприятной для них инфраструктуры. Местный потребитель становится весьма придирчивым и этим помогает опережать иностранных конкурентов, стимулируя опережающее повышение качества и снижение цены.



Источник: М. Портер. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. С. 149.

**Рис. 5.4.** Модель «национального ромба» М. Портера

Удержаться на мировом уровне предприятие может лишь в том случае, если его поставщики являются лидерами в своей отрасли. Местная конкуренция поставщиков также улучшает конкурентоспособность рассматриваемых предприятий, так как благодаря хорошим коммуникациям ускоряются темпы нововведений.

М. Портер обратил внимание не только на существование конкуренции между родственными предприятиями, но и на наличие географической концентрации и тесного переплетения связей между ними и их смежниками. Такую группу предприятий он назвал *предпринимательским кластером*. Классическими кластерами является сосредоточение предприятий автомобильной и смежных отраслей в районе Детройта или электронной промышленности в калифорнийской Силиконовой долине.

### ПРИЧИНЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

#### Экономический аспект

Основными причинами выхода фирм на международный рынок являются их стремление снизить издержки и желание получить доступ к уникальным ресурсам.

Выход на международный рынок означает увеличение масштабов производства. Это, с одной стороны, *уменьшает долю постоянных затрат* в себестоимости продукции, а с другой — приводит к более быстрому *совершенствованию процесса производства*, ускоряет продвижение по «кривой обучения». Как известно, и то, и другое приводит к снижению издержек предприятия. Отметим, что фирма в этом случае имеет ценовое преимущество и на внутреннем рынке страны происхождения.

К снижению издержек приводит и перенос производства в зарубежные страны, если там имеются более дешевые или уникальные производственные ресурсы. В некоторых отраслях по-прежнему большую роль играют такие факторы, как стоимость рабочей силы, наличие сырья или доступность капитала. В наукоемких производствах особое значение придается *взаимодействию с научно-техническими центрами*, способности к опережающему обновлению технологий, что определяется научными и инженерными традициями той или иной страны, системой общего и специального образования.

Стандартной причиной выхода на зарубежный рынок является стремление *приблизиться к потребителю*. МНК обосновывается поближе к рынкам сбыта, чтобы снизить издержки и более гибко реагировать на изменения спроса.

Еще один мотив для интернационализации — использование *различий в законодательстве разных стран* для получения различных льгот, например, субсидий на НИОКР и, особенно, налоговых послаблений. Как правило, МНК оптимизирует денежные потоки, используя оффшорные зоны и значительный объем внутрифирменной торговли.

Преимущества МНК делают положение национальных производителей уязвимым и толкает последних на интернационализацию своей деятельности.

Выход непосредственных конкурентов на новые зарубежные рынки может дать им дополнительные преимущества на тех рынках, где уже ведется конкурентная борьба (эффект масштаба, специализация и т. п.). Для того, чтобы не допустить такого развития событий, МНК преследуют своих конкурентов на всех доступных им рынках.

Значительное влияние на стратегию МНК оказывает опасность потери рынка, связанная с изменением правил игры иностранным государством: увеличением тарифов, квотированием, применением других рычагов, направленных на создание национального производства. Все это стимулирует активность в области прямых инвестиций или договоров о передаче технологий.

### **Гуманитарный аспект**

Исследования показали, что довольно часто фирмы не занимаются международным бизнесом и, особенно, прямыми инвестициями, несмотря на явную экономическую целесообразность. Это вызвано особенностями принятия решений на корпоративном уровне. Незнание ситуации в другой стране заставляет менеджеров переоценивать риски и не рассматривать соответствующие варианты, даже если имеются прогнозы получения высокой прибыли. На первоначальных стадиях организации бизнеса оказываются важными дополнительные мотивы, которыми руководствуются топ-менеджеры,

Эти дополнительные мотивы как коренятся внутри организации, так и частично определяются внешней средой. Топ-менеджмент часто руководствуется *соображениями престижа*, желанием путешествовать, стремлением сделать что-либо для развития других стран.<sup>41</sup> Стремление к интернационализации деятельности компании поддерживается также прошлым опытом высших управляющих, их школьным образованием, кругом друзей и впечатлениями от зарубежных путешествий.

---

<sup>41</sup> У. Aharoni. The Foreign Direct Investment Process. — Boston, 1966.

## **ПРОБЛЕМЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ**

Конкуренция на международных рынках предъявляет *более жесткие требования* к разработке стратегий, чем соперничество на национальных рынках. Особое внимание необходимо уделить запросам потребителей, организации сбытовых каналов, мотивам конкурентов и их методам противодействия, которые могут отличаться от существующих на национальном рынке. Некоторые возникающие в этой связи вопросы можно упорядочить в соответствии с теорией международной конкуренции М. Портера.

### **Стратегия и структура фирм, их соперничество**

**Как цели предприятий-конкурентов формируют стратегии, горизонты планирования и целевые сегменты?**

Из-за различий в структуре собственности, методах управления и рынке капитала фирмы могут ориентироваться на долгосрочные или краткосрочные цели, на большие дивиденды или увеличение доли рынка и т.д. Например, по этим критериям различаются крупные японские и американские компании.



**Каким образом характер соперничества на внутреннем рынке будет побуждать фирмы к переменам?**

Фирмам по производству упаковочного оборудования в Италии присущи типичные черты местной среды. Это небольшие предприятия, управляемые сильными, патерналистски настроенными руководителями, которые имеют личные отношения с важными покупателями. Соответственно, они подгоняют оборудование под специфические требования заказчика и быстро реагируют на изменение конъюнктуры рынка.

#### **Факторы производства**

**Каково в стране направление связанных с отраслью исследований и какого типа образование получают вновь нанимаемые работники?**

В разных странах существуют разные традиции профессионального образования: в Германии господствуют профессиональные школы, в Японии обучают на рабочих местах, в США практикуется узкоспециализированное обучение и т. д. Не меньшие различия имеются в культивировании научных направлений и механизме взаимодействия с научно-техническими центрами.

**Каким образом будут видоизменены стратегии под воздействием невыгодных, с точки зрения конкуренции, изменений параметров факторов производства?**

Конкуренты на международном рынке различаются по набору и стоимости имеющихся факторов производства и темпам создания новых.

#### **Условия спроса**

**На какие сегменты, скорее всего, будет сделан упор ввиду их важности в данной стране?**

Национальные рынки имеют разную структуру спроса, требования покупателей из одного и того же сегмента в разных странах могут отличаться. Например, немецкие полиграфисты жестче относятся к качеству бумаги, чем их российские коллеги.

#### **Сопутствующие и поддерживающие отрасли**

**Как развитие местных поставщиков повлияет на направление технического развития?**

Конкуренты из разных стран различаются по наличию поставщиков внутри страны базирования, а также по способу взаимодействия с ними.

**Каким образом новые шаги со стороны родственных отраслей видоизменяют характер соперничества на внутреннем рынке или стимулы, подталкивающие фирмы к переменам?**

#### **Другие факторы**

Действующие на международном рынке фирмы должны также учитывать такие его особенности, как разный уровень производственных издержек, колебания валютных курсов, отличия в национальной экономической политике разных стран, характер международной конкуренции. Перечисленные факторы значительно усиливают неопределенность при принятии стратегических управленческих решений. Например, колебания валютного курса могут в корне изменить оценку стоимости фактора производства или даже всего проекта в целом. Особенно опасны неуправляемая инфляция и внезапные скачки валютного курса.

### **СРАВНЕНИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ И ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

Условия международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. Существуют отрасли, где конкуренция ограничивается национальным рынком и не зависит от того, что происходит за его пределами. Такую форму конкуренции называют *многонациональной*. 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. Многонациональная конкуренция характерна, например, для таких отраслей, как пивоварение, торговля продуктами питания, страхование жизни. Она

обуславливается существенными различиями в культурной, экономической и политической среде разных стран.

Глобальная конкуренция 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 условиях глобальной конкуренции лидерство фирмы обеспечивается ее деятельностью на всех рынках, но особенно необходимо завоевать преимущество в стратегически важных странах, где емкость рынка наибольшая и существует развитая инфраструктура. Именно на стратегических рынках конкуренция достигает наибольшей остроты. Глобальной конкуренцией характеризуются гражданское авиационное строительство, автомобильная, часовая, шинная, телекоммуникационная и некоторые другие отрасли.

Имеются отрасли, где есть сегменты как с глобальной, так и с многонациональной конкуренцией.

Например, производство смазочных масел для судовых двигателей отличается глобальной конкуренцией, так как курсирующие из порта в порт суда требуют одинакового обслуживания в любой точке земного шара. В сегменте же автомобильных моторных масел преобладает многонациональная конкуренция из-за климатических различий, существования национальных стандартов, высоких удельных затрат на транспортировку и ограниченных возможностей экономии на масштабах. В сегменте смазки для судовых двигателей выжили только мировые лидеры: *Exxon*, *British Petroleum* и *Shell*, а автомобильные масла успешно выпускают действующие на национальных рынках *Pennzoil* (США), *Castrol* (Великобритания) и другие фирмы.

Многонациональная конкуренция требует многонациональной корпоративной стратегии, а глобальная конкуренция — глобальной стратегии.

## ВИДЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИИ

Существуют следующие варианты осуществления деятельности фирмы на мировом рынке:

- 1) передача права на использование собственных технологий фирмы, на производство или сбыт ее продукции иностранным фирмам;
- 2) усиление национального производства и вывоз продукции на зарубежные рынки, применяя собственные и другие сбытовые каналы;
- 3) следование многонациональной стратегии, в рамках которой разрабатывается отдельная стратегия для каждой страны, отвечающая вкусам потребителей и конкурентным условиям стран. Действия фирмы в одной стране не зависят от деятельности фирмы в другой стране;
- 4) следование глобальной стратегии низких издержек, при которой фирма ориентирована на низкозатратное производство на всех стратегически важных рынках мира. Цель — достижение низкого уровня издержек в сравнении с конкурентами в рамках мирового рынка;
- 5) следование глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах с целью создания своего постоянного имиджа на мировом рынке;  
проводится жесткая координация деятельности во всех странах;
- 6) следование глобальной стратегии фокусирования, при которой фирма обслуживает идентичные ниши на каждом стратегически важном национальном рынке; действия координируются на основе низких издержек и дифференциации.

Продажа лицензий целесообразна в том случае, когда фирма, обладая серьезными техническими разработками, не может самостоятельно осуществлять свою деятельность в других странах из-за недостаточности ресурсов, либо отсутствия зарубежных организационных структур. При передаче патентов и прав на использование технологий фирмы получают возможность иметь доход за счет роялти.

В качестве хорошей первоначальной стратегии с целью дальнейшего увеличения продаж на мировом рынке выступает развитие местного производства и экспорт продукции в другие страны. Это снижает риск и потребность в финансовых ресурсах, позволяя минимизировать прямые инвестиции в

иностранные государства. Такие стратегии широко распространены, например, среди корейских компаний: товар производится на территории страны, а сбытовая деятельность осуществляется за границей.

### **Многонациональная стратегия**

Многонациональная стратегия заключается в *приспособлении стратегического подхода к условиям каждой страны*, где действует фирма. 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.

**Основной целью многонациональной стратегии является обеспечение соответствия местным условиям страны**, а не конкурентного преимущества в мировом или даже национальном масштабе. Для МНК многонациональная стратегия - сугубо вынужденный шаг, обусловленный спецификой рынка.

### **Глобальные стратегии**

**В отраслях с глобальной конкуренцией позиция фирмы в одной стране оказывает серьезное влияние на ее позиции в других.** Конкурентные преимущества фирмы, завоеванные фирмой на национальном рынке, дополняются преимуществами, появляющимися в других странах. Продажи товаров осуществляются в большинстве стран, выступающих важными рынками сбыта товаров фирмы. Это предполагает значительный масштаб деятельности, сокращающий затраты на НИОКР и позволяющий применять последние его достижения. Основной задачей становится *определение цепочки ценности*, ее звеньев и осуществление деятельности в мировом масштабе.

Глобальная стратегия предполагает использование двух методов, благодаря которым фирмы могут достичь конкурентного преимущества или скрыть определенные недостатки работы в какой-либо стране: во-первых, размещение определенных видов деятельности в разных странах для наилучшей работы на рынке многих стран; во-вторых, координация деятельности рассредоточенных отделений.

Оба метода направлены на достижение наилучших результатов деятельности предприятия, *максимизацию ценности* (в терминологии М. Портера). С этой точки зрения каждый участник технологической цепочки, доводящей товар до конечного потребителя, добавляет некоторую ценность. В первом методе увеличение совокупной ценности достигается за счет использования страновых преимуществ, а во втором — вследствие лучшей организации МНК, например, специализации подразделений, переноса технологий или использования торговой марки.

Деятельность, направленная на работу с покупателем, должна быть сосредоточена в непосредственной близости от него (это маркетинг, распространение товаров и послепродажное обслуживание). Определенные виды производства должны находиться как можно ближе к покупателю, что связано как с высокими транспортными расходами, так и с более тесным сотрудничеством с покупателем.

Нередко выпуск продукции и поставка сырья могут производиться независимо от близости к клиенту, и здесь особое значение приобретают наименьшие издержки или диверсификация в международном масштабе.

### **Выбор размещения видов деятельности**

При формировании глобальной стратегии фирма должна определиться, во-первых, с тем, целесообразно ли сосредоточить свою деятельность в одной, нескольких или многих странах, а во-вторых, на каких странах остановить свой выбор.

В случае *сосредоточения* деятельности в одной стране производится поставка уже готовых материалов в другие страны. Конкурентное преимущество достигается за счет эффекта масштаба, снижения издержек при выпуске нового вида продукции.

*Распределение* целесообразно, когда местные потребности различны, транспортировка, связь и хранение сильно влияют на конечную цену в сторону удорожания. Это необходимо также для улучшения маркетинга в зарубежной стране, и тесного взаимодействия с покупателями, для получения актуальной информации о стране.

Выбор между сосредоточением и распределением зависит от вида деятельности, которую выполняет фирма.

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. Шведская фирма *Electrolux* использует стратегию сильного распределения, используя при этом прямые зарубежные инвестиции. Это вызвано необходимостью *находиться как можно ближе к конечному потребителю* и быстро реагировать на его изменяющиеся запросы.

Кроме определения места осуществления того или иного вида деятельности, перед фирмами встает задача выбора страны. При проведении глобальной стратегии фирма может выполнять определенные операции не только в стране базирования, но и в других, более выгодных регионах. Основная причина, по которой тот или иной вид деятельности сосредоточен в определенной стране — *более низкая стоимость факторов производства*. Однако уже сегодня фирмы переводят деятельность за границу и по другим причинам: помимо более дешевого сырья и рабочей силы, интерес вызывают научные кадры и информационные базы. Кроме того, фирмы, заинтересованные в более прочных деловых отношениях с зарубежными партнерами, стремятся разместить филиалы в соответствующих странах.

Во многом перенос отдельных видов деятельности в другие страны зависит от *политической ситуации* в них. При введении квот или налогов на ввоз импортных товаров цены на продукцию фирм возрастают и делают товары неконкурентоспособными. В целях сохранения рынков сбыта фирмы переводят свою деятельность на территорию этих стран.

Опираясь на модель национального ромба, М. Портер сформулировал перечень вопросов, позволяющих выбрать страну базирования наилучшим образом<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> М. Портер. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993, с. 651.

В блоке *«стратегия фирм, их структура и соперничество»* наиболее существенны ответы на следующие вопросы:

- Соответствуют ли стиль менеджмента и преобладающие типы организационных структур в стране потребностям отрасли?
- Какие виды стратегии основаны на принятых в стране организационных нормах? 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 *«факторы производства»* требует прояснения таких условий:

- Располагает ли страна особенно 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?

Специфика спроса в данной стране также может способствовать или препятствовать реализации глобальной стратегии. В блоке *«условия 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 иницированы 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 превосходят ли они мировые тенденции?

*Анализ родственных и смежных отраслей* должен дать ответы на такие 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?

### **Координация деятельности**

Другая возможность достижения конкурентного преимущества — *координация деятельности фирмы при осуществлении глобальной стратегии*. Согласование деятельности предполагает обмен информацией, распределение ответственности и согласование усилий фирмы в заданном направлении. Преимущество координации состоит в накоплении знаний и опыта, приобретаемых в разных местах. Это дает фирме отдачу от масштаба 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.

Осуществление согласованных действий различных отделов фирмы во многих странах осложняется трудностями организационного характера и согласования интересов филиалов и фирмы в целом, культурными и языковыми барьерами.

### **МОДЕЛЬ ОМАЕ**

Взгляды на пути развития стратегии современных МНК существенно зависят от общей оценки среды международного бизнеса. Объективная тенденция складывания региональных экономических группировок служит базой для одного из заметных подходов, объясняющих условия формирования и развития МНК — *модели триады* К. Омае<sup>43</sup>. Под триадой понимаются рынки США, Японии и Европы. Согласно К. Омае, классическая модель МНК должна быть пересмотрена в силу глобализации продуктов и рынков, быстрого технического прогресса и неопротекционизма. По его мнению, к жизни вызван новый тип МНК — *тройственное предприятие*, чья главная отличительная черта — сильная позиция на рынках триады.

---

<sup>43</sup> К. Ohmae. Die Macht der Triade. — Wiesbaden, 1985.

Тройственная МНК, в силу различия рынков США, Японии и Европы, а также протекционистских барьеров, должна рассматриваться в каждом из регионов как местная. В связи с этим Омае представляет данный тип МНК как имеющий очень небольшую штаб-квартиру, расположенную наиболее удобно для связи с региональными центрами (Токио, Нью-Йорком и Франкфуртом-на-Майне). Любопытно, что таким условным городом у Омае оказалась столица штата Аляска — Анкоридж, из которого примерно за 7 часов полета на самолете можно добраться до любого из указанных деловых центров триады. Особенностью *анкориджского менталитета* является учет при разработке корпоративной стратегии возможных воздействий во всех трех регионах. Соответственно, предполагается хорошее знание рынков триады и глубокое проникновение в культуру компании *тройственного образа мышления*. Предпосылками такого положения вещей являются следующие факторы: возрастающая капиталоемкость продукции, быстрое развитие новых технологий, увеличение однородности спроса.

Быстрое развитие и внедрение новых технологий, используемых как при разработке, так и для производства товаров, приводит к существенному *снижению доли заработной платы* в совокупных издержках. Таким образом, размещение производства в странах с низкой стоимостью рабочей силы становится экономически все менее целесообразно, так как в этих странах сложились более высокие

транспортные издержки из-за плохой инфраструктуры и высокие страховые премии (по сравнению с США, Японией и европейскими странами). Кроме того, капиталоемкое производство требует высококвалифицированной рабочей силы, которая в третьих странах отсутствует или имеется в недостаточных количествах. Разумеется, это сильный аргумент в пользу расположения предприятия на территории триады.

Предприятия в странах триады все больше концентрируются на производстве высокотехнологичных товаров, и разработка новейших технологий становится условием их выживания. **Фактор времени приобретает стратегический характер.** С другой стороны, НИОКР требуют все больше капитала и становятся все рискованнее, а удерживать технологическую монополию удастся на все меньшем временном интервале. Это приводит к необходимости *интеграции и кооперации*, чтобы быстрее использовать рыночный потенциал. Партнерами в этом процессе легче становятся фирмы, базирующиеся на территории триады. Такое взаимодействие тройственных предприятий усиливает их способность к *имитации*, так что новатор из третьей страны сравнительно быстро начинает ощущать давление конкурентов на собственной территории, у себя в стране.

Согласно Омае, рынки стран триады становятся все более однородными, так как выравнивается покупательная способность. Кроме того, вслед за Т. Левитом<sup>44</sup> он указывает на сближение уровня образования в странах триады, наличие мощной инфраструктуры и особое влияние средств массовой информации, формирующих *глобальный стиль жизни*. Это позволяет говорить о том, что для некоторых продуктов сформировался мировой рынок, который охватывает страны ОЭСР с населением приблизительно 600 млн человек.

---

<sup>44</sup> T. Levitt. The Globalization of Markets // Harvard Business Review, v. 3, 1983.

Некоторые страны в целях поддержания собственных производителей и смягчения проблемы безработицы могут вводить неопротекционистские меры, но тройственная МНК успешно преодолевает подобные преграды, действуя на всех важных рынках как инсайдер. Соответственно, подразделения тройственной МНК отлично адаптированы к условиям местного рынка и играют на нем существенную роль, внешне не отличаясь от местных фирм.

Размещение производства, с точки зрения Омае, более не определяется относительной стоимостью рабочей силы, так как доля заработной платы в общих издержках производства падает, а затраты, возникающие из-за недостатков географического положения и плохой инфраструктуры, значительно перекрывают возможный выигрыш. Бурное развитие технологии и гомогенизация рынков диктуют и определенную стратегию вывода товаров на рынок. Тройственная МНК использует *модель нульверизатора*, при которой в течение 1-2 лет товар выводится на все основные рынки.

Превращение действующего на международном рынке предприятия в тройственную МНК предполагает также организационную перестройку. Омае различает такие организационные формы МНК, как *мультинациональная*, *мультилокальная* и *мультирегиональная*, причем последняя является наиболее предпочтительной. Преобразование обычного предприятия в тройственную МНК влечет за собой и изменение задач штаб-квартиры, которая должна сосредоточиться на стратегических задачах, быть своеобразным впередсмотрящим. Она должна определять рамки корпоративной культуры, задавая целевые установки, ценности и мотивацию персонала. При этом развиваются две системы ценностей: всеобщая, которая охватывает такие аспекты, как целеполагание и нацеленность на результат, и специальная, направленная на учет региональных и функциональных особенностей. Кроме того, штаб-квартира формирует структуру МНК, перераспределяя ресурсы между подразделениями.

Штаб-квартира должна всеми средствами способствовать повышению эффективности региональных предприятий, для чего необходима их *трансформация в инсайдеров*. Это усиливает ее роль как информационного центра, собирающего всю необходимую информацию из стран триады. Штаб-квартира должна регулярно обобщать информацию о потребителях и конкурентах в целях повышения

гибкости предприятия, сокращения времени реакции на изменение конъюнктуры. Ее задача — действовать в интересах предприятия, открывая новые возможности и освещая все закоулки рынков триады.

Другая задача штаб-квартиры тройственной МНК заключается в *координации* активности предприятий, действующих в одной и той же сфере, но в разных странах триады. Особенное внимание должно уделяться инициированию кооперации и формированию структуры МНК таким образом, чтобы не упускались появляющиеся новые возможности.

Особенностью модели Омае является также *разделение ответственности* между регионами триады за страны третьего мира: японцы должны поддерживать тесный контакт с азиатскими предприятиями, американцы ответственны за Латинскую Америку, а европейцы — за Африку. В этом контексте речь идет не столько о возможном извлечении прибыли, сколько о гуманитарной помощи.

Слабыми пунктами в концепции, Омае являются:

- недооценка национальных различий;
- сосредоточение внимания исключительно на высокотехнологичной продукции;
- невозможность использования этого подхода малыми и средними предприятиями.

Кроме того, распределение ответственности наиболее выпукло демонстрирует японскую точку зрения, но она присутствует как доминирующий элемент во всей модели; фактическое же поведение МНК, выросших на другой национальной почве, иное.

## 5.5. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Перефразируя Питера Друкера, маркетинг, реализуемый многонациональной компанией, или «международный маркетинг» можно определить как весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения международного клиента. Как часто бывает, такое определение оставляет ряд вопросов без ответа (кто является международным клиентом? что имеется в виду под «всем бизнесом»? относится ли это к национальному бизнесу МНК, рассматриваемой глобально?)

Среди менеджеров МНК нет более спорной и дискуссионной области. Некоторые известные эксперты в области маркетинга отрицают, что может существовать какая-либо маркетинговая деятельность, которая может быть определена как международная. Обширные исследования маркетинговых программ МНК показали, что многим менеджерам свойственно рассматривать поиск маркетинговой стратегии как локальную проблему, которая должна «быть предоставлена местному менеджменту в каждой стране».<sup>45</sup>

<sup>45</sup> William R. Dillan, Thomas J. Madden, Neil H. Firtle. Marketing Research in a Marketing Environment. — St. Louis: Times Mirror / Mosby College Publishing, 1987. — 746 p.

Такой «национально» ориентированный подход к международному маркетингу получил широкое признание. Однако на практике головные компании большинства МНК играют активную маркетинговую роль, весьма отличную от выполняемой их дочерними предприятиями на национальном уровне.

Политика крупнейшей швейцарской пищевой МНК *Nestle* заключается в том, что принятие маркетинговых решений на национальном уровне всячески поддерживается, учитывая различия в условиях ведения бизнеса в разных странах. Поэтому в *Nestle* первичная ответственность за маркетинг смещена на соответствующего менеджера дочерней компании, ответственного за маркетинговую программу и стратегию фирмы на данном национальном рынке. *Nestle* рассматривает управление маркетингом скорее на национальном уровне, чем на международном.

В то же время, *Nestle* имеет ряд программ и направлений, которые координируются на региональном или глобальном уровне. Так, головная компания корпорации ответственна за разработку торговых марок и дизайн упаковки. Кроме того, с целью координации маркетинговой политики МНК в регионах управленцы-маркетологи национального уровня отчитываются перед своими региональными руководителями, ответственными за несколько стран.

Роль головной компании МНК в формировании маркетинговой стратегии на региональном и глобальном уровне включает решения, прямо затрагивающие международных клиентов. Чаще же она состоит из решений, координационной деятельности и политики, которые направляют маркетинговую стратегию МНК в определенное русло, оставляя при этом достаточную свободу национальным подразделениям для адаптации их маркетинга к национальным условиям ведения бизнеса.

### **ФУНКЦИИ ГОЛОВНОЙ КОМПАНИИ МНК**

В процессе разработки стратегии международного маркетинга головная компания МНК выполняет две основные функции<sup>46</sup>:

1. *Сбор и интерпретация информации.* Первым требованием, предъявляемым к любой стратегии, является знание «поля боя», то есть сбор и интерпретация информации. Еще несколько десятилетий назад такая информация могла быть без труда получена непосредственно главой фирмы через личные поездки, знакомство с ситуацией на месте. Сегодняшние руководители в значительной мере полагаются на информацию, собранную другими людьми.
2. *Координация международного маркетинга.* Все возрастающий международный характер бизнеса и конкурентная активность сильнее побуждают верхние эшелоны менеджеров заниматься поиском механизмов координации различных направлений деятельности МНК в сфере международного маркетинга.

---

<sup>46</sup> Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб: Наука, 1996. ~ 589 с. См. также: Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. 9-е изд. — СПб: Питер Ком, 1998.

### **СБОР И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ**

Ни одна организация не в состоянии эффективно переработать весь колоссальный объем новой, практически неограниченной информации, постоянно получаемой из внешней среды, делового окружения. Чтобы добываемая информация сделалась пригодной для принятия управленческих решений, она должна быть определенным образом отобрана, отфильтрована и преобразована. Качество и последствия решений, принимаемых руководителями компаний, во многом зависят от достоверности получаемых ими сведений и методов их обработки. К сожалению, во многих случаях они оставляют желать лучшего, поэтому у многих высокопоставленных менеджеров представление об экономическом окружении их компании заметно отличается от реального положения вещей.

В рамках МНК задача усложняется за счет более широкого географического масштаба внешней среды корпорации, а также влияния таких дополнительных параметров, как национальные и культурные особенности, финансовые, экономические и социальные факторы, требующие внимания менеджмента компании.

Исключительной компетенцией головной компании МНК является сбор, аккумуляция, обработка и анализ высокоизбирательных объемов информации о различных национальных рынках с целью дать менеджменту глобальную перспективу экономического окружения МНК.

Ее работа может быть сравнима с работой метеорологического спутника. Если наземная метеостанция имеет более детальную и непосредственную картину погодных условий на ограниченном участке земной поверхности, то спутник в состоянии регистрировать глобальные изменения, трансконтинентальные факторы, явления и тенденции, которые не заметны на местном уровне.

Работа по сбору информации организуется головной компанией в двух направлениях:

- переработка маркетинговой информации, собранной дочерними компаниями в прямом контакте с национальными клиентами и рынками;
- самостоятельное получение данных о национальных рынках специалистами соответствующих подразделений головной компании.

Последнее направление имеет особое значение. Во-первых, независимо собранная информация послужит целям перекрестной проверки сведений, полученных от представителей национальных подразделений, каждый из которых имеет свои субъективные взгляды, подходы и пристрастия. Во-



вторых, в полученной «с мест» информации могут быть пробелы, которые необходимо заполнить (например, сведения о странах и рынках, где МНК непосредственно не ведет бизнес и, соответственно, не имеет дочерних компаний).

### ПЕРЕДАЧА МАРКЕТИНГОВОГО ОПЫТА

Опыт — это наиболее дорогостоящий и ценный актив многих компаний. Рыночный опыт, полученный МНК в одной стране, может являться основой для достижения конкурентного преимущества в другой стране, где рынок следует схожему циклу развития. Исследования Института маркетинга<sup>47</sup> свидетельствуют, что МНК в состоянии определить и передавать использование маркетинговой технологии, развитой в одной стране, в другие страны.

<sup>47</sup> William R. Dillan, Thomas J. Madden, Neil H. Firtle, см. ранее.

После Второй мировой войны Ричард Браун, директор по маркетингу крупной американской МНК *Scott Paper*, специализирующейся на изготовлении разнообразной продукции из бумаги, занимался исследованиями европейского рынка. Он обнаружил определенные общие черты в развитии европейского и американского рынков продуктов, производимых *Scott Paper*, в частности, бумажных гигиенических салфеток. Американский рынок к тому времени уже достиг зрелой стадии, что подтверждалось данными о потреблении товаров из бумаги на душу населения, замедлением темпов роста рынка. В Европе же эта продукция по-прежнему продавалась в аптеках и ассоциировалась у покупателей с применением в медицинских целях, хотя появились признаки того, что рынок находится на грани быстрого роста и превращения в массовый. Руководство головной компании *Scott Paper* посчитало возможным применить в европейских странах маркетинговый опыт корпорации, полученный ранее в США. Используемая стратегия продвижения товара на рынок опиралась на широкую рекламную кампанию в средствах массовой информации с ориентацией на покупателей-жещип и на использование супермаркетов, как основного канала дистрибьюции. В результате на европейском рынке *Scott Paper* удалось максимально использовать маркетинговый опыт, накопленный ранее в США. В то же время, это оказалось невозможным повторить в ряде азиатских и латиноамериканских стран.

### МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОДУКТОВАЯ ПОЛИТИКА

Успех международной стратегии МНК зависит от того, в какой мере производимые компанией товары и услуги будут восприняты и признаны покупателями в различных странах. При этом головная компания МНК играет важную роль в следующих областях: стандартизация, разработка и развитие продуктов, контроль за безопасностью продуктов и их качеством.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> James C. Leontiades. *Multinational Corporate Strategy: Planning for World Markets*. 7-th ed.- Lexington (Mass.): Lexington Books, 1989.

#### Стандартизация

С применением международных стандартов прежде всего ассоциируются такие продукты, как промышленные инструменты или станки, которые используются в разных странах для выполнения схожих или одинаковых задач. В то же время, международная стандартизация продуктов широко применяется и в отношении потребительских товаров.

Высокая степень стандартизации отличает такие направления маркетинговой деятельности МНК, как использование торговых марок, упаковка, некоторые аспекты рекламы и продвижения товаров. Эти элементы маркетинга МНК не всегда подстраиваются к условиям каждого индивидуального рынка. Следует отметить, что сказанное в меньшей степени относится к продвижению продуктов МНК на рынки развивающихся стран. В то же время, стандартизация продуктов не означает их полную идентичность, при этом зачастую именно небольшие различия имеют решающее значение.

#### Разработка и развитие продуктов

С вопросом стандартизации тесно связан вопрос разработки и развития продуктов для международных рынков. В этой сфере возможны следующие четыре основных варианта международной политики головной компании МНК.

*Национальная разработка.* Продукт разрабатывается индивидуально для каждого отдельного рынка. Это обеспечивает высокую степень адаптации продукта к специфическим потребностям национальных потребителей, но в то же время приводит к дублированию затрат на НИОКР, а также не позволяет получить выигрыш за счет «эффекта масштаба».

*Домашняя разработка.* Продукт разрабатывается для определенного национального рынка, который одновременно является «домашним» рынком МНК (основной регион базирования). Затем продукт без изменений продвигается на заграничные рынки путем экспорта или переноса производственных мощностей.

*Последовательная разработка.* Отличается от предыдущей схемы тем, что изначальный продукт впоследствии модифицируется или адаптируется к условиям зарубежного рынка. Преимуществом второго и третьего вариантов является концентрация НИОКР в стране базирования. Кроме того, продукт проходит тщательную апробацию на домашнем рынке прежде, чем начнет продаваться за границей. Как правило, продвижение продукта на рынок начинается со страны базирования МНК, поскольку там накоплен наибольший опыт. В то же время, некоторые корпорации, следуя концепции жизненного цикла продукта, начинают его продвижение с менее знакомого зарубежного рынка, находящегося, однако, на более продвинутой стадии развития. По мере того, как МНК накапливает информацию о зарубежных рынках и подтверждает свою способность успешно на них оперировать, ограничения, связанные с наличием более продолжительного опыта работы на домашнем рынке страны происхождения, начинают играть все менее значимую роль.

*Многонациональная разработка.* Продукт с самого начала разрабатывается таким образом, чтобы удовлетворять условиям более, чем одного национального рынка. Чтобы достигнуть эту цель, разработка требует высокой степени координации НИОКР и процесса принятия решений, невзирая на национальные барьеры. С другой стороны, значителен риск того, что итоговый продукт окажется не достаточно востребованным ни на одном из целевых национальных рынков. Тем не менее, МНК, работающие в таких конкурентных международных отраслях, как бытовая и офисная электроника или фармацевтика, придерживаются этой политики, поскольку не имеют не только финансовых возможностей, но зачастую даже резерва времени для модификации своих продуктов для каждого из многочисленных национальных рынков — настолько велик риск появления имитации, выполненных конкурентами.

Эволюцию политики МНК в области разработки и развития продуктов можно проследить на примере корпорации *Ford Motor Company*, которая в различное время использовала все четыре подхода. На ранней стадии международного развития продукты разрабатывались для американского рынка, а затем экспортировались за рубеж. Это продолжилось и после строительства производственных мощностей компании в Европе, но, в то же время, заграничным подразделениям *Ford* было разрешено адаптировать американские разработки к местным национальным условиям. Впоследствии крупнейшие дочерние компании группы в Великобритании и Германии стали самостоятельно разрабатывать собственные продукты, ориентируясь исключительно на местные рынки. В 70-х гг. МНК переориентировалась на схему многонациональной разработки продукта. В результате, начиная с модели «Ford Fiesta», весь процесс НИОКР проводится с учетом особенностей основных европейских рынков. Следование политике многонациональной разработки более унифицированных продуктов прослеживается и в последних планах международной экспансии *Ford Motor* за счет покупки *Volvo Car* и других европейских компаний.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Arthur A. Thompson Jr, A. J. Strickland. Strategic Management: Concept and Cases. Plano (TX): Business Publications, Inc., 1987.

### **Безопасность и качество продуктов**

Проблемы с безопасностью и качеством выпускаемых продуктов могут непосредственно негативно отразиться на репутации и финансовом положении МНК в международном масштабе. Для обеспечения минимальных требований качества и безопасности широко используются централизованные стандарты, которых придерживаются все международные подразделения корпорации. Так, компания *Coca-Cola* допускает использование на своих зарубежных дочерних предприятиях упаковки, изготовленной местными производителями, однако продукция этих предприятий подлежит не только изначальной сертификации центральными лабораториями компании, но и регулярному последующему тестированию, дабы не оставалось сомнений в ее соответствии жесткому внутрифирменному стандарту.

В разработке собственных стандартов крупнейшие корпорации опираются на стандарты качества, разработанные такими международными организациями, как Всемирная организация по стандартизации (ISO). Так, комплекс стандартов ISO серии 9000 охватывает стандартизацию всей

системы управления качеством и применяется в странах, входящих в Европейский Союз и Всемирную торговую организацию (ВТО).

## МЕЖДУНАРОДНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

В области международного ценообразования возможны четыре основных варианта политики головной компании МНК.

*Цены на национальной основе.* Каждая дочерняя компания свободна применять собственные цены, при этом головная компания в процессе ценообразования не участвует. Преимуществом этой стратегии является то, что национальные цены учитывают условия местных рынков в той мере, в какой они интерпретированы местным менеджментом. Серьезным же недостатком данной схемы является возможность ценовой конкуренции внутри корпорации, остающаяся вне контроля головной компании: продукт, продаваемый в стране А, может быть экспортирован третьей стороной в страну Б, где будет продан по цене более высокой, чем он продается в стране А, но дешевле, чем это делает в стране Б сама корпорация (например, через свою дочернюю компанию).

Медицинские препараты, продаваемые международными корпорациями по низким ценам в Юго-Восточной Азии, появляются в странах Западной Европы, где выигрывают в цене у лекарств тех же производителей, по специально ориентированных на европейский рынок.

Другой пример показывает, как влияет на данную схему практика двойного таможенного стандарта: бытовая электроника корпорации *Sony*, закупленная индивидуальными торговцами-челноками в странах Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии и затем ввезенная в Россию по низкому таможенному тарифу для частных лиц (серый импорт), вытесняет с рынка продукцию той же корпорации *Sony*, продаваемую официальными дилерами по более высоким ценам (в том числе и за счет более высоких таможенных пошлин).

*Ценообразование на основе стандартной формулы.* Для расчета цен в каждой стране применяется одна и та же формула, разработанная специалистами головной компании. Наиболее распространенный метод использует в качестве основы затраты на производство единицы продукции, к которым добавляются затраты, связанные с транспортировкой товара, местными налогами, сбытом, а также ожидаемая прибыль. Этот подход избавляет от опасности ценовой конкуренции внутри корпорации, однако лишает МНК одного из важных стратегических преимуществ — гибкости в изменении цены, даже если такие изменения положительно отразились бы на рентабельности продаж или их росте.

*Международное стратегическое ценообразование.* Цены устанавливаются непосредственно головной компанией — это часть общей политики МНК. Цены могут варьироваться от страны к стране безотносительно к фактическим затратам и доходам на данной национальной территории. При реализации данной стратегии головная компания опирается на гибкость в ценообразовании, как на основной конкурентный инструмент, достигая специфических конкурентных преимуществ. Так, устанавливая низкие цены в определенных регионах, корпорация в целом может достигать выигрыша за счет быстрой экспансии на новом рынке и значительного роста продаж.

*Ценообразование на основе «кривой эффективности».* При применении данного подхода головная компания МНК исходит из предполагаемой себестоимости единицы продукции. Как показывает практика, с ростом объема выпуска эффективность производства растет, а себестоимость продукции снижается. Это позволяет на начальном этапе вхождения в новый национальный рынок устанавливать цену ниже себестоимости, что дает важное конкурентное преимущество и позволяет отвоевать большую долю рынка. За счет роста объемов производства увеличивается его эффективность, и себестоимость продукции быстро опускается ниже первоначально установленного уровня цены. В результате, на втором этапе освоения рынка потери начального периода компенсируются, и продажи становятся рентабельными. При дальнейшем росте эффективности производства (и, следовательно, уменьшении себестоимости продукции) возможно понижение цены, однако при этом оно уже не будет

приводить к убыткам, если сокращение затрат на производство единицы продукции будет происходить с опережением.

Такой метод дает выигрыш при больших объемах производства, будучи использованным МНК в международном масштабе. В результате МНК получает решающее преимущество на национальных рынках перед менее крупными конкурентами из местных фирм. Для реализации данной стратегии ключевым фактором является оценка предполагаемой реакции конкурентов: метод будет успешным, если конкурирующие производители не смогут применить такую же стратегию ценообразования, либо сделают это менее эффективно.

Американская корпорация *Texas Instruments* обнаружила, что при удвоении выпуска полупроводниковых микросхем себестоимость единицы продукции падает на 27%. Используя это обстоятельство, МНК построила политику ценообразования на основе «кривой эффективности». Головная компания корпорации проводит оценку роста спроса и продаж по всему миру, а затем выполняет расчеты ожидаемого снижения себестоимости при увеличении совокупного объема производства. Исходя из этого устанавливаются цены, причем ценовая конкуренция между дочерними компаниями исключается. В результате продукция *Texas Instruments* выигрывает в цене по сравнению со многими конкурентами, а корпорация получает высокую прибыль по совокупности своих международных операций.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Donald A. Ball, Wendell H. McCulloch. International Business: The Challenge of Global Competition. Chicago: Irwin, 1996.

### МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОЛИТИКА СБЫТА

Сбыт (дистрибуция) товаров традиционно является областью маркетинга, находящейся вне непосредственного контроля со стороны головной компании МНК, поскольку в нее вовлечены многочисленные независимые или полунезависимые посредники. Можно было бы ожидать, что в каждой стране следует вырабатывать особые механизмы сбыта, исходя из особенностей национального законодательства, равно как из национальных традиций и привычек. Тем не менее, эта область маркетинга настолько важна для многих МНК, что их головные компании координируют политику сбыта и дистрибуции в международном масштабе. Практика показывает, что выбор головной компанией правильной политики сбыта является важной составляющей успеха на международных рынках.

Косметический концерн *Avon Products* добился успеха в Соединенных Штатах, используя метод дистрибуции «от двери до двери». В ходе распространения операций концерна на рынки Европы и Латинской Америки данная сбытовая политика была успешно повторена — с учетом некоторых модификаций, вызванных национальными особенностями, местным распределением доходов и др.

Примером же неудачной политики служит попытка одного из крупных американских производителей бытовых товаров длительного пользования резко изменить политику сбыта на азиатских рынках. Головная холдинговая компания МНК посчитала, что товар доходит до конечного потребителя, пройдя слишком многих посредников: (производитель — официальный дистрибьютор — крупная оптовая фирма — мелкая оптовая фирма — розничная торговля — покупатель). Было решено, что это не соответствует международной маркетинговой политике компании, и следует оставить лишь одного независимого посредника между компанией и конечным потребителем. Это изменение вступило в противоречие с многолетней коммерческой практикой, присущей этому региону, и ущемило права многих посреднических фирм, в результате чего местными торговцами и посредниками было возбуждено несколько судебных исков против компании, что привело к непредвиденным издержкам. Еще большими потерями обернулось то, что непродуманные действия компании привели к значительному ухудшению ее имиджа на национальных рынках.

### МЕЖДУНАРОДНАЯ РЕКЛАМНАЯ ПОЛИТИКА

Продвижение товара на рынок и реклама специфичны для каждого национального рынка. В то же время многие крупнейшие МНК сталкиваются с неспособностью своих национальных дочерних предприятий проводить самостоятельные рекламные кампании: эти фирмы зачастую испытывают дефицит денежных ресурсов, а их менеджеры сконцентрированы на решении текущих производственных задач. Поэтому головные компании многих МНК выступают в роли своего рода «бирж» рекламных идей и методов, предлагаемых различными подразделениями корпорации.

В других, более интегрированных корпорациях, специалисты головной компании проводят необходимые маркетинговые исследования и разработки, а также пробные рекламные кампании с тем, чтобы затем распространить этот опыт в региональном или даже глобальном масштабе. Менеджеры же дочерних компаний участвуют в «тонкой настройке» выработанных рекламных стратегий при их последующем применении на национальных рынках.

Еще более важное значение имеет деятельность головной компании по разработке имиджа МНК в целом, поддержанию ее репутации. Она заключается, в частности, в координации усилий национальных подразделений.

Политика головной компании МНК в области рекламы и продвижения товаров и услуг непременно содержит следующие элементы:

- минимальные рекламные бюджеты дочерних предприятий (выраженные либо в абсолютных цифрах, либо в процентах от объема продаж);
- единые логотип и торговые марки;
- единые стандарты открытости и правдивости в рекламных компаниях.

## 5.6. ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ МНК

Наиболее сложной проблемой при выработке стратегии МНК является следующая: **как соединить необходимость глубокого и детального знания огромного множества особенностей, необходимых для успешного ведения бизнеса на данной национальной территории, с требованиями единообразия, присущими глобальной корпоративной стратегии, задающей общие контуры и направления международных операций компании?**

Возможным вариантом стратегии управления в многообразном национальном окружении является работа с каждым подразделением, с каждым предприятием, входящим в состав ФПГ, *как с отдельным и обособленным юридическим лицом*. При этом стратегия для каждой страны выработывалась бы практически независимо от направлений и особенностей деятельности МНК в других регионах. Таким образом, корпоративная стратегия МНК как целого могла бы быть представлена как простая совокупность отдельных национальных стратегий.

Однако в последние несколько десятилетий под влиянием глобальных изменений в мировом масштабе при выборе корпоративной стратегии происходит существенный сдвиг в противоположном направлении — к *интегрированному стратегическому подходу*, в рамках которого национальная внешняя среда рассматривается как составная часть большой международной системы.

Выбор стратегии, в первом приближении, может быть сформулирован как известная *дихотомия централизации — децентрализации*, то есть ответ на вопрос: какая степень равновесия между этими крайностями должна быть избрана менеджментом компании в конкретных условиях и каковы практические методы реализации этой стратегии?

Прежде чем перейти к рассмотрению стратегии современных многонациональных компаний, обратимся к историческому примеру, содержащему один из первых в индустриальную эпоху вариантов решения сформулированной выше проблемы.

Проблема возрастания сложности деятельности при географическом расширении бизнеса не является уникальной для МНК. Так, излагая историю развития американского бизнеса и управления, Альфред Чэндлер и Фриц Редлих отмечали, что аналогичная ситуация возникала при географическом расширении промышленных организаций в Соединенных Штатах: «географическое расширение явилось начальным шагом в формировании современного промышленного предприятия, поскольку оно определило различия между центральной организацией и региональными подразделениями... Руководители центральной организации должны были также координировать деятельность нескольких региональных предприятий».<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Х. Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). — М.: ИНФРА-М, 1996.

Это различие может быть проиллюстрировано развитием железных дорог.

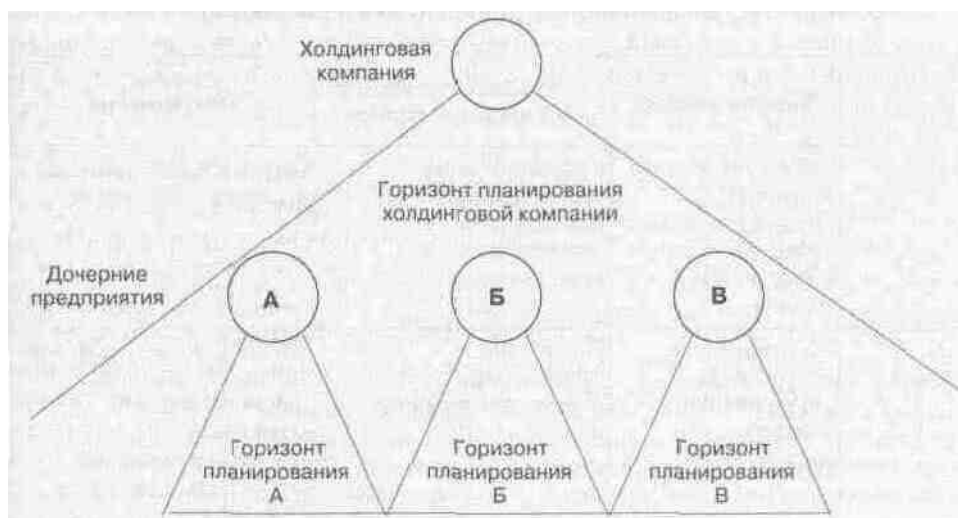
По мере развития и расширения сети железных дорог в США в начале XIX в. административные задачи управления ими становились все более сложными. Они были разрешены построением

двухуровневой структуры управления: центральные управляющие конторы, обладающие широкими полномочиями, и операционные подразделения (например, железная дорога штата Пенсильвания имела три таких подразделения: направления Питтсбург-Западное, Питтсбург-Восточное и Сент-Луис), каждое со своей административной структурой. Управляющий каждого из региональных подразделений, обслуживающих соответствующую географическую территорию, несет ответственность за решение каждодневных управленческих задач в пределах своего подразделения. С другой стороны, центральные конторы отвечали за координацию между подразделениями, за выработку стратегии нового строительства, а также за покупку и продажу железнодорожных линий, что, в сущности, затрагивало деятельность всей системы в целом. Различие задач планирования для разных управленческих уровней такой системы проиллюстрировано на рис. 5.5. Общая задача распределялась и анализировалась на уровне более легко управляемых подразделений. Затем планы, выработанные такими подразделениями, координировались на более высоком уровне с учетом общей стратегии компании.

В структуре крупных фирм разные элементы корпоративной иерархии стремятся специализироваться на различных уровнях стратегического планирования (глобальном, региональном, национальном). Менеджеры, связанные с работой в условиях специфической национальной внешней среды, часто ответственны за подготовку отдельных элементов стратегии («стратегий второго порядка»), которые затем соединяются в общую стратегию компании менеджерами на уровне головной компании МНК.

### ПЛАНИРОВАНИЕ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Показанный выше иерархический подход к выработке корпоративной стратегии очевиден в деятельности МНК. Сотрудники национального подразделения МНК, как правило, будут заниматься планированием с позиций того, какова должна быть лучшая стратегия для операций именно в условиях *данной национальной деловой среды*. Постоянно работая в этой стране, персонал лучше приспособлен к пониманию и интерпретации различных факторов, которые влияют на адаптацию стратегии фирмы к особенностям национальной внешней среды; с другой стороны, маловероятно ожидать от них такого же близкого знакомства с другими странами.



**Рис. 5.5.** Сопоставление горизонтов планирования холдинговой компании и дочерних предприятий

Как правило, за выработку широкой стратегии развития бизнеса МНК в нескольких странах отвечает отдельная управленческая группа. Будучи ориентированными на многонациональную перспективу, эти специалисты ищут ответ на следующие основные вопросы:

- следует ли увеличить объем инвестиций МНК в некоторых странах и сократить его в других?
- будут ли достигнуты конкурентные преимущества МНК вследствие координации бизнеса в некотором регионе с другими регионами?
- следует ли осуществлять глобальную стандартизацию нашей продукции?

И. Ансофф<sup>52</sup> разделяет принципиальные решения, принимаемые управленцами компании, на три группы: стратегические, управленческие (административные) и оперативные (см. табл. 5.1). В рамках

МНК принятие стратегических решений, как правило, является прерогативой головной компании, а оперативными вопросами бизнеса на региональном (национальном) уровне занимаются дочерние компании. Распределение компетенции в решении административных вопросов между уровнями иерархии может быть различным и зависит от степени централизации стратегического менеджмента в той или иной МНК.

<sup>52</sup> И. Ансофф. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.

**Таблица 5.1.** Принципиальные типы решений, принимаемых в МНК

	<b>Стратегические</b>	<b>Управленческие/ административные</b>	<b>Оперативные</b>
Проблема	Выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы	Структуризация ресурсов фирмы для наиболее эффективного использования	Оптимизация стратегии возврата инвестиций
Суть проблемы	Распределение ресурсов по альтернативным товарам и рынкам	Организация приобретения и развития ресурсов	Распределение ресурсов по принципиальным функциональным областям. Составление планов потребления ресурсов. Руководство и контроль
Ключевые решения	Цели и задачи. Стратегия диверсификации. Стратегия расширения. Административная стратегия. Финансовая стратегия. Метод роста. Время роста	Организация: структурирование информации, полномочий и ответственности. Структура потребления ресурсов: рабочие потоки, система распределения, расположение помещений и оборудования. Приобретение и развитие ресурсов: финансирование, помещения и оборудование, персонал, сырье	Оперативные цели и задачи. Уровни цен и выпуска продукции. Оперативные уровни: графики производства, уровни запасов, складирование. Маркетинговые мероприятия и стратегия. Исследования и разработки. Контроль

Основные характеристики	Централизованные решения, незнание части информации, решения не повторяются, решения не ведут к появлению подобных же решений	Конфликт между стратегией и текущими операциями, между личными и организованными целями. Сильная взаимозависимость экономических и социальных факторов. Решения принимаются по мере возникновения стратегических и/или оперативных проблем	Децентрализованность решений. Риски и неопределенность. Повторяющиеся решения. Большой объем принимаемых решений. Сложность ведет к внутренней оптимизации. Самопорождающиеся решения
-------------------------	---	--	---

### СХЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

МНК различаются по тому, какое значение придается различным иерархическим уровням выработки стратегии. В практическом смысле это различие касается механизма взаимосвязи между головной компанией МНК и ее многочисленными национальными дочерними предприятиями. Типичной является схема, когда головная компания занята выработкой стратегии на глобальном и/или региональном уровне, в то время как дочерние компании не выходят за рамки своей непосредственной внешней среды и концентрируются на реализации национальной стратегии. Принципиальное значение имеет степень взаимодействия между головной компанией МНК и дочерними предприятиями группы в терминах относительной роли и ответственности.

Для концерна *Olivetti*, имеющего дочерние предприятия по всему миру, в том числе 20 в США, характерен следующий подход: «Наша цель — оставить дочерние компании независимыми под местным руководством». Исходя из этого, стратегия головной компании МНК *Olivetti*, расположенной в городе Ивреа в Италии, оказывается ограниченной принятием решений по распределению финансовых ресурсов:

- отбор и последующее приобретение новых фирм, отвечающих долгосрочным интересам МНК в сфере производства офисной электроники;
- мониторинг финансового состояния действующих дочерних предприятий;
- снижение доли МНК в капитале тех дочерних компаний, продукты и стратегия которых значительно расходятся с магистральным направлением развития и ключевыми подходами головной компании группы.

Другие многонациональные компании придерживаются существенно отличных взглядов на механизм взаимодействия планирования на национальном и глобальном уровне.

Так, в корпорации *Texas Instruments* стратегическое планирование централизовано в головной компании МНК, расположенной в Далласе, штат Техас. Вырабатываемая там стратегия включает в себя:

- региональный и глобальный анализ конкуренции;
- разработку базового набора продуктов, стандартного по всему миру;
- централизацию и координацию НИОКР, что позволяет исключить дорогостоящее дублирование при проектировании;
- рационализацию промышленного производства на глобальном уровне с целью максимального использования «эффекта масштаба»;
- глобальную ценовую политику.

Сформулированная выше стратегия основывается в большей степени на глобальном подходе во внешней среде МНК. Планирование на национальном уровне продолжает играть важную роль; но степень самостоятельности и полномочий менеджеров дочерних компаний существенно ограничена.



Упор делается на стратегиях, координирующих дочерние компании на региональном и глобальном уровнях.

В табл. 5.2 представлены различия в стратегии разных уровней корпоративной иерархии для трех типовых структур управления МНК, которые различаются по степени взаимодействия между головной компанией и дочерними предприятиями: финансовой группы, конгломерата и концерна.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> James C. Leontiades, см. ранее.

**Таблица 5.2.** Распределение функций стратегического планирования между различными уровнями управления МНК

Схема структуры управления МНК	Роль стратегического планирования	
	Региональный/глобальный уровень (головная компания МНК)	Национальный уровень (дочерняя компания МНК)
Финансовая группа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый мониторинг и контроль: реализует стратегию управления международным портфелем активов посредством распределения финансовых ресурсов между странами</li> </ul>	Полная ответственность за планирование стратегии бизнеса на национальном уровне, единственные ограничения налагаются ресурсной базой
Конгломерат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый мониторинг и контроль.</li> <li>• Координация на «совещательном» уровне: общие процедуры планирования, консультации по возможным глобальным и региональным стратегиям</li> </ul>	Полная ответственность при выработке деловой стратегии на национальном уровне, право принять или отвергнуть предложения (рекомендации) головной компании
Концерн	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый мониторинг и контроль</li> <li>• Координация на «совещательном» уровне</li> <li>• Управление и координация на директивно-административном уровне (с целью реализовать глобальные/региональные стратегии)</li> </ul>	Планирование стратегии бизнеса на национальном уровне ограничено директивами и указаниями из головной компании МНК

### Структура управления I: «Финансовая группа»

МНК, которые используют эту модель, делают максимальный акцент на *национальном уровне* стратегии. Стратегические планы в этом случае будут основываться на знаниях, представлениях и подходах персонала национальных дочерних предприятий. Менеджеры этих компаний обладают полномочиями разрабатывать стратегию бизнеса МНК в пределах национальной территории своего местоположения, что одновременно сопряжено с ответственностью за реализацию такой стратегии.

Головная компания группы в варианте «финансовой группы» выступает, в основном, в роли своего рода банкира, отслеживающего финансовое состояние дочерних предприятий и контролирующего распределение денежных потоков (финансовая холдинговая компания). Прямых попыток координировать процесс стратегического планирования на уровне национальных дочерних компаний не

предпринимается. Стратегия ведения бизнеса в этом типе структуры МНК вырабатывается отдельно *применительно к каждой стране*, каждое национальное дочернее предприятие придерживается своего подхода, дочерние фирмы рассматриваются как автономные подразделения, единственное ограничение — финансовые ресурсы, распределяемые головной компанией МНК.

**Структура «финансовой группы» переносит основную ответственность за стратегическое планирование на национальный уровень дочернего предприятия**, менеджеры и персонал которого находятся в непосредственном контакте со специфической внешней средой. Высокий уровень их полномочий и самостоятельности сокращает до минимума время реакции на потребности национальных потребителей, на представляющиеся возможности расширения бизнеса, сводит к минимуму бюрократический контроль и административную волокиту со стороны головной компании МНК.

С другой стороны, высокая степень свободы распыленных по миру дочерних предприятий МНК от централизованного управления значительно затрудняет передачу технологий и ноу-хау от одной части организации к другой (при минимуме межрегиональных связей информация об инновациях может вообще не получать распространения). Производство в такой структуре опирается на национальные ресурсы, координация, необходимая для полноценной международной интеграции, отсутствует. Это делает данную структуру управления неприменимой в капиталоемких и высокотехнологичных отраслях, где дублирование НИОКР и производства оказывается неприемлемо дорогим.

#### **Структура управления II: «Конгломерат»**

Эта структура управления отличается большей степенью интеграции, чем предыдущая. Головная компания МНК в модели «конгломерата» играет гораздо более активную роль, разрабатывая институциональные процедуры и предоставляя необходимую поддержку, облегчая координацию между дочерними компаниями на международном уровне в процессе выработки деловой стратегии. В то же время, холдинговая компания воздерживается от непосредственных директивных указаний. В структуре «конгломерата» головная компания МНК играет следующую роль:

- предоставляет национальным дочерним компаниям единообразные плановые системы и процедуры, что обеспечивает единый механизм принятия решений для всей МНК;
- снабжает менеджеров дочерних компаний информацией о новых продуктах и новых технологиях производства;
- предоставляет информацию о тенденциях и структурных сдвигах в мировой торговле, а также другую информацию, выходящую за пределы национального «горизонта» менеджеров дочерних фирм;
- оказывает поддержку в распространении делового опыта МНК и ее продуктов от одного национального, дочернего предприятия к другому;
- предлагает консультации и услуги, техническую поддержку.

Решение о том, в какой мере стоит воспользоваться предлагаемой информацией и помощью, находится в компетенции руководителей национальных дочерних компаний, которые свободны в принятии собственных стратегических решений.

Преимуществом такого подхода является то, что **он способствует межрегиональной координации в рамках МНК и одновременно сохраняет независимость менеджеров различных национальных дочерних фирм в отношении планирования стратегии**, за которую те полностью отвечают. В то же время, сама возможность выбора означает, что некоторые прогрессивные стратегии, технологии, подходы, требующие тесного взаимодействия между дочерними компаниями МНК, могут вообще не реализоваться, поскольку дочерние фирмы вольны отвергнуть изменения. Необходимость поддерживать более тесный контакт между дочерней и головной компанией конгломерата также может стать источником внутренних трений, поскольку специалисты и руководители головной компании в меньшей степени знакомы с местными условиями ведения бизнеса.

### Структура управления III: «Концерн»

В этой, наиболее интегрированной, структуре национальные дочерние компании МНК не оперируют как независимые предприятия, их деятельность подвергается координации на международном уровне, планы дочерних компаний рассматриваются как *часть глобально интегрированной системы*. Деятельность фирм, входящих в МНК, управляемую по типу «концерна», координируется и администрируется инструкциями и директивами головной компании для достижения глобальных или региональных стратегических целей.

Финансовый мониторинг и контроль в совокупности с общей системой планирования, консультированием и поддержкой дополняются координацией и управлением на административном уровне, распоряжениями и указаниями из головной холдинговой компании МНК, которые определяют роль и место различных дочерних предприятий в структуре общего стратегического плана развития. Выработка собственной стратегии национальными дочерними предприятиями ограничена теми областями, которые не затрагиваются распоряжениями головной компании.

**При структуре управления по типу «концерна» МНК оказывается в состоянии отслеживать внешнюю среду на глобальном уровне**, определяя благоприятные возможности для бизнеса и потенциальные угрозы, что недоступно ни одному из дочерних предприятий в отдельности. МНК, реализующая такую модель структуры управления, способна сконцентрировать всю мощь своих финансовых, производственных, технологических и кадровых ресурсов на завоевании выбранных рынков и борьбе с определенными конкурентами.

Важно отметить возможность и более эффективного использования мобильных ресурсов, что достигается за счет их перемещения из стран, где они недостаточно используются, в регионы с повышенным спросом. Путем координации набора выпускаемых продуктов МНК способна выбирать из лучшего, что доступно в пределах ее международной сети. Такая структура управления также гарантирует передачу дорогостоящего опыта и ноу-хау из одной страны в другую. Производственные мощности в различных странах могут быть интегрированы с целью производства общих продуктов, при этом возможно снижение издержек в рамках всей МНК (международный «эффект масштаба»).

Делая акцент на более широкой стратегической перспективе, структура управления по типу «концерна» имеет и недостатки. Вероятно, самым большим является негативное психологическое воздействие на поведение и мотивацию менеджеров и персонала национальных дочерних предприятий, которые должны работать в рамках многочисленных распоряжений, указаний и ограничений, исходящих из головной компании. Стратегическое планирование на национальном уровне сохраняется, однако оно ограничено и проводится в рамках глобальной стратегии МНК.

Внутренние трения и напряженность могут возникнуть вследствие принципиального различия горизонтов планирования на глобальном (головная компания МНК) и национальном (дочернее предприятие) уровнях. Менеджеры дочерних фирм неизбежно приходят к выводу, что они лучше могут определить потребности национальной внешней среды, чем менеджеры головной компании. С точки зрения же последних, персонал дочерних компаний страдает узостью взгляда на общестратегические, глобальные перспективы, при этом существует опасность достижения неоптимального решения (с точки зрения МНК в целом).

Этот конфликт интересов и уровней понимания часто наблюдается, когда решения, принимаемые для блага всей системы, с неизбежностью негативно затрагивают какие-то ее части.

Так, в середине 60-х гг. головная компания американской корпорации *IBM* должна была сделать выбор из нескольких разработок, предложенных ее различными национальными подразделениями, с целью определения базового компьютера своей новой международной серии «360». Окончательное решение неизбежно привело к отклонению части предложений, явившихся результатом многих лет упорного труда, оно также негативно отразилось на бюджетах «проигравших» компаний и карьерах их руководителей.

Не последней из проблем является потенциальный бюрократический эффект, присущий персоналу больших головных компаний МНК. Согласование деятельности различных предприятий требует интенсивных коммуникаций между головной компанией и дочерними фирмами, при этом множатся разнообразные формы отчетности, бумажная работа, международные и региональные совещания встречи, ознакомительные и инспекционные поездки ответственных руководителей.

### **РАЗНООБРАЗИЕ РЕАЛЬНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

Различия структур управления, представленные в табл. 5.2, редко бывают столь явными. Даже те МНК, которые придерживаются структуры «финансовой группы», редко ограничивают свое взаимодействие с дочерними фирмами лишь вопросами распределения ресурсов и контроля за их финансовым состоянием. Разновидности и степень управленческого контроля, осуществляемого головной компанией над стратегией дочерних предприятий, может изменяться даже в пределах одной и той же МНК в зависимости от ряда параметров.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Б. З. Мильнер. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998.

*Функциональная принадлежность.* Степень и вид контроля, выполняемого головной компанией, будет изменяться в зависимости от функциональной принадлежности подразделения. В частности, продажи, дистрибуция, продвижение товаров требуют более тесного контакта с национальной внешней средой. Поэтому реализация этих функций сопровождается высокой степенью самостоятельности, даже если данная МНК имеет достаточно интегрированную систему управления. С другой стороны, НИОКР должны выполняться под строгим контролем головной компании, чтобы избежать дорогостоящего дублирования.

*Структурная обособленность.* МНК может вводить различия в отношении степени контроля и интеграции со стороны головной компании между отдельными дочерними компаниями (структурными единицами). Это происходит, к примеру, если одна из фирм понесла тяжелые убытки, и ей требуется финансовая, управленческая и техническая поддержка.

*Национальная внешняя среда.* Национальные различия в величине торговых барьеров, правительственной политике, клиентских предпочтениях и других факторах требуют изменения структуры управления в различных странах и регионах. Например, ряд МНК применяет высокоинтегрированную структуру управления и планирования в пределах свободного от тарифов Европейского Союза и предоставляет большую независимость подразделениям, работающим в других регионах.

*Позиция менеджеров.* Способность к международному сотрудничеству среди менеджеров, находящихся на разных уровнях иерархии и работающих в разных частях света, является наиболее важной составляющей. Там, где корпоративная культура способствует взаимопониманию, несмотря на организационные и географические границы, формальные управленческие связи играют меньшую роль, а иерархические барьеры становятся менее значимыми.

### **СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ПОРТФЕЛЯ**

Одной из важных составляющих менеджмента МНК является портфельная стратегия. Значение этого подхода обусловлено общей экономической тенденцией к отраслевой корпоративной диверсификации, ростом числа конгломератов. С другой стороны, этот метод оказывается полезным инструментом для высокопоставленных управленцев уровня совета директоров, позволяющим получить и проанализировать единую картину различных направлений бизнеса МНК.

*Суть международной портфельной стратегии* корпорации заключается в общем снижении риска деловых операций за счет распределения доступных ресурсов:

- между альтернативными отраслями и направлениями бизнеса (отраслевая или продуктовая диверсификация);

- в разных странах и географических регионах (страновая, географическая или региональная диверсификация, иначе — *интернационализация*).

Совмещение обоих направлений открывает путь для построения разнообразных стратегий формирования и управления портфелем активов МНК, связанных с географическим размещением бизнеса дочерних фирм, специализированных в различных отраслях.

Швейцарская корпорация *Nestle* представляет собой МНК с обширным международным портфелем бизнеса. Различные продукты, производимые *Nestle*, разбиты на 17 товарных групп, таких как косметические товары, супы, медицинские товары. Маркетинг различных групп продуктов осуществляется более, чем в 55 странах. При выработке региональной или глобальной стратегии такой МНК менеджеры головной компании будут искать ответы на следующие вопросы:

- достаточны ли денежные потоки, генерируемые существующими направлениями бизнеса, чтобы обеспечить будущие инвестиционные потребности МНК, обеспечить развитие?
- не слишком ли велик объем наших капитальных вложений в стране X?
- не слишком ли мы много инвестировали в страны с высоким политическим риском?
- следует ли предоставить больше ресурсов дочерним предприятиям МНК в странах, имеющих высокий потенциал развития?

Как и в случае портфеля, составленного из ценных бумаг, портфельные стратегии международных компаний ориентированы на поиск оптимального распределения ресурсов с целью сохранения определенных характерных признаков предприятий МНК, рассматриваемых совместно. Иными словами, портфельная стратегия занимается распределением и перераспределением ресурсов МНК между различными подразделениями (дочерними компаниями) с целью достижения общих корпоративных целей МНК.

Общий взгляд на различные компании МНК открывает новые стратегические возможности. Так, приобретение некоторого нового предприятия может оцениваться само по себе как слишком рискованное. Однако сделка становится вполне приемлемой при общем подходе к деятельности группы в том случае, если риск сбалансирован другими направлениями бизнеса или другими подразделениями МНК, более консервативными по своей природе. Аналогично, фирма (направление бизнеса), отличающаяся низкой ликвидностью, может вполне подходить МНК, предприятия которой имеют избыток ликвидности.

Планирование портфельной стратегии включает в себя следующую последовательность шагов:<sup>55</sup>

1. *Определение стратегических бизнес-единиц в структуре МНК.* В отличие от финансового анализа, они могут не совпадать с фирмами — важно определить, какие из различных операций (групп операций) МНК могут рассматриваться как относительно обособленные. Часто такие подразделения называют «стратегическими бизнес-единицами» (СБЕ). Таким образом, на первом этапе проводится сегментация общих операций МНК на дискретные СБЕ.
2. *Оценка нынешнего состояния портфеля* (на начальный момент). Построение портфельной стратегии требует оценки существующего распределения СБЕ с точки зрения таких различных параметров портфеля, как риск, доходность, генерируемый денежный поток, скорость роста. Для наглядности при определении взаимосвязи и относительного положения СБЕ используются матрицы и диаграммы.
3. *Определение желаемого состояния портфеля в будущем.* Если существующее состояние не оптимально, следует рассмотреть возможности того, как это состояние могло бы быть изменено. Например, если признан слишком большой сдвиг в сторону операций с высоким риском, то может быть принято решение о перераспределении ресурсов в области бизнеса с меньшим риском. При этом любое изменение структуры портфеля связано с перераспределением ресурсов между СБЕ, включая целенаправленное изъятие капиталовложений из некоторых существующих СБЕ и создание новых.
4. *Реализация.* Совершаются необходимые действия — чтобы либо сохранить существующий портфель, либо перераспределить ресурсы среди существующих и, возможно, новых СБЕ.

Свобода при распределении ресурсов между различными СБЕ предполагает независимость одних подразделений от других, чего на деле может и не быть. Иными словами, существующие или планируемые функциональные взаимосвязи между подразделениями МНК могут заметно усложнить построение портфельной стратегии. Например, предположим, что некоторая СБЕ поставляет жизненно важный компонент для других СБЕ. При этом произвольное «механическое» перемещение ресурсов без разрушения всей системы оказывается невозможным. На практике такая взаимозависимость очень вероятна для многих МНК.

Портфельная стратегия может быть реализована с минимумом подобных ограничений в рамках МНК, построенных по типу финансовых групп, то есть в случае, если отдельные подразделения обладают высокой степенью независимости.

Это не означает, что портфельный подход не может быть в принципе применим к более интегрированной МНК, управляющей различными дочерними фирмами как частями взаимозависимой системы. Во-первых, даже в такой ситуации возможна некоторая степень гибкости в перераспределении ресурсов. Во-вторых, названные ограничения, вызванные взаимозависимостью дочерних фирм, будут иметь гораздо меньшее значение, когда речь идет о новых капитальных вложениях, либо о распределении новых ресурсов, оказавшихся доступными (например, прибыль, поступления от эмиссии акций или долговых обязательств).

### СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ДРУГИЕ МЕХАНИЗМЫ КООРДИНАЦИИ

Одним из способов, которым МНК решают вопрос сложности управления разветвленной организацией, является *децентрализация* — передача части полномочий и ответственности на уровень нижестоящих подразделений. Мера этой децентрализации определяется исходя из специфических целей и задач, решаемых компанией в международном масштабе, особенностей ее маркетинговой политики и корпоративной культуры. Однако даже в наиболее децентрализованных МНК существует координация между подразделениями.

Альфред П. Слоун, президент *General Motors Company* в ранний период ее создания, отмечал, что головная компания концерна с самого начала испытывала недостаток информации (а, следовательно, — и контроля) в отношении финансовых активов, которыми распоряжались крупнейшие подразделения. Руководитель казначейства, ответственный за финансовое состояние компании в целом, но вынужденный гадать, какова фактическая выручка подразделений, решил покончить со сложившейся практикой и постарался убедить их руководителей отдавать часть денег головной организации. В результате выяснилось, что часть подразделений имела избыток денежных средств, в то время как другие нуждались в дополнительном финансировании. Этот факт, в совокупности с отсутствием систематической процедуры по перераспределению средств в рамках корпорации, ставил под вопрос само существование компании. И только после того, как головная компания установила контроль над денежными средствами подразделений (за счет перевода их на единые корпоративные счета), Слоуну удалось осуществить децентрализацию структуры управления.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Arthur A. Thompson Jr, A.J. Strickland, см. ранее.

В рамках МНК связь между головной компанией и дочерними подразделениями осложнена расстоянием, границами государств, культурными и национальными различиями, при этом особенно сильно сопротивляться инструкциям и влиянию головной организации способны зарубежные дочерние компании МНК. Вследствие больших расстояний и национальных различий головная компания МНК часто не имеет достаточной информации «из первых рук» о событиях, происходящих на национальном уровне. В то же время, менеджеры дочерних подразделений очень чувствительны к попыткам головной компании получить дополнительную информацию и отчетность, на базе которых принимаются решения: для них это, в лучшем случае, выглядит как бюрократизм, в худшем — как немотивированное

вторжение в сферу их ответственности. Неудивительно, что взаимоотношения между головной организацией и ее национальными дочерними подразделениями бывают напряженными и сложными, несут на себе отпечаток отчуждения и недопонимания.

Существует ряд методов, позволяющих преодолеть разрыв между стратегическими подходами головной компании МНК и ее географически разбросанных дочерних предприятий.

### **Цикл годового планирования**

Большинство МНК формализует свою плановую деятельность в виде *планового цикла*. При этом планирование производится последовательно на разных уровнях корпоративной иерархии МНК, постепенно охватывая все большие географические сегменты бизнеса фирмы. Итоговый глобальный план состоит из планов регионального и национального уровня корпорации и включает в себя содержащуюся в них информацию.

Процесс годового планирования МНК синхронизирован по времени таким образом, чтобы планы более низкого уровня достаточно рано попадали в руки специалистов головной компании с тем, чтобы содержащиеся в них результаты и плановые показатели были взаимоувязаны в плане высокого уровня. Слово «цикл» связано с повторяющимся, ежегодным характером этого процесса.

Для многих компаний типичным предельным сроком для направления предварительных планов национального уровня в региональное подразделение является июнь, а аналогичный срок для направления предварительных региональных планов в головную компанию МНК — октябрь, с тем, чтобы уже в декабре корпорация располагала окончательным планом деятельности на глобальном уровне.

### **Формальное и неформальное планирование**

В процессе планирования проявляется конфликт между творческим подходом к поиску стратегических решений и необходимостью их формализации в виде плановых документов, содержащих цели и задачи компании на заданную перспективу, а также плановые показатели. Без сомнения, наиболее свежая стратегическая мысль редко существует в письменной форме, более того, она зачастую носит недостаточно завершенный характер, чтобы быть изложенной в письменном виде. В то же время, формализация процесса выработки стратегии МНК в рамках повторяемого ежегодно планового процесса имеет ряд преимуществ:<sup>57</sup>

1. Ежегодно поднимаются фундаментальные вопросы, связанные определением корпоративных целей и направлений развития.
2. Ежегодно тестируются и анализируются новые идеи, взгляды и подходы, возникшие в различных подразделениях корпорации, однако, до сих пор не формализованные и систематизированные. Процедура планирования подвергает их критическому изучению и адаптации к другим составляющим стратегии компании.
3. Стимулируется выработка новых стратегических идей. Менеджеры корпорации на разных уровнях откладывают в сторону «горящие» вопросы, «текучку» и уделяют время поиску новых возможностей.
4. В процесс стратегического планирования вовлекаются специалисты и менеджеры подразделений, не имеющие другой возможности участвовать в обсуждении и решении вопросов на общекорпоративном уровне.
5. По мере участия менеджеров различных звеньев в процессе планирования увеличивается база для формирования единых взглядов внутри МНК на ее будущую стратегию развития.
6. Стимулируются коммуникации, контакты между подразделениями МНК, включая прямые неформальные связи, развивается общий язык и терминология, общее понимание целей, задач корпорации и путей их достижения, укрепляется корпоративная целостность.

<sup>57</sup> И. С. Пивоваров. Стратегический менеджмент холдинга. СПб: Печатный Двор, 1994.

В то же время, наибольшей опасностью для любой плановой системы является ее превращение в сугубо академическое упражнение, затеваемое ради собственных интересов специалистов-плановиков.

### Планирование капитальных вложений

В большинстве МНК действует плановая система для принятия решений о капитальных затратах. Это вызвано как ограниченностью доступных финансовых ресурсов, так и ответственностью, которую несет высшее руководство корпорации перед акционерами за ее финансовое состояние.

Процесс принятия решений о капитальных затратах может быть децентрализован, при этом для менеджеров на национальном уровне устанавливается предел полномочий при принятии собственных инвестиционных решений. Максимальный установленный лимит для таких решений дает косвенную оценку степени децентрализации МНК.

В большинстве случаев процесс планирования инвестиций происходит «снизу-вверх».<sup>58</sup> Для рассмотрения головной компанией корпорации вопроса о затратах капитального характера — будь то строительство нового завода, закупка оборудования или развитие нового продукта — необходима формальная *инвестиционная заявка* (предложение) в письменной форме. Такие заявки могут как являться частью годовичного планового цикла (при этом национальное дочернее предприятие направляет заявку в региональную или международную головную организацию), так и представляться в связи с конкретными проектами. Заявка может иметь форму технико-экономического обоснования, либо бизнес-плана и должна обосновывать целесообразность проекта, а также содержать детальный финансовый анализ.

---

<sup>58</sup> *James C. Leontiades*, см. ранее.

Как правило, формальному представлению заявки предшествует стадия неформального обсуждения проекта менеджерами дочернего предприятия с руководством и экспертами головной компании, это имеет место даже в достаточно децентрализованных групповых структурах. Предварительный обмен мнениями может стимулировать представление формальной заявки, но может заставить инициаторов проекта и отказаться от него.

На уровне головной компании проект подвергается анализу на предмет соответствия целям корпорации и финансовым критериям, определяется уровень риска, связанного с конкретным продуктом, рынком или технологией. Проекты и заявки, прошедшие предварительный отбор, попадают на рассмотрение специального органа при совете директоров головной компании МНК, выполняющего роль *бюджетного* или *инвестиционного комитета*. Инвестиционный комитет состоит из членов совета директоров МНК и других менеджеров высшего звена, этот орган уполномочен коллегиально принимать решения о капитальных вложениях. На заседания могут приглашаться эксперты из других подразделений компании с правом совещательного голоса.

При рассмотрении заявки инвестиционным комитетом руководитель дочернего подразделения, выступившего инициатором, проводит презентацию проекта. Помимо описания самого проекта, должны быть охарактеризованы макроэкономические и политические условия его реализации, ожидаемые коммерческие и политические риски. В ходе презентации проекта необходимо сопоставить рыночное положение дочерней компании как в случае принятия инвестиционного решения, так и в случае отклонения проекта. Наконец, необходимо проанализировать проект с точки зрения ожидаемых финансовых результатов, что включает в себя прогноз продаж, денежных потоков, капитальных затрат и ожидаемой прибыли. Представление проекта инвестиционному комитету и последующая дискуссия позволяют провести более глубокую его оценку, проанализировать достоинства и недостатки, выявить коммерческие альтернативы и возможности снижения риска.

Подобные презентации имеют большое значение и для менеджеров головной компании, входящих в инвестиционный комитет. За достаточно короткий промежуток времени (случается обсуждение до полутора десятков проектов в день) они получают не только огромное количество информации,



касающейся многих стран и регионов, но и возможность по-иному взглянуть на перспективы расширения международных операций МНК, а также вероятные препятствия ее деятельности. Помимо решения этой информационной задачи, руководство головной компании получает возможность довести непосредственно до менеджеров национальных дочерних подразделений свои представления о том, насколько их деятельность соответствует общей корпоративной стратегии МНК.

Задачей инвестиционного комитета является интерпретация заявок с позиций проводимой МНК глобальной (региональной) портфельной стратегии в терминах роста, риска, окупаемости, доли рынка и технологии. Одновременно денежные средства, необходимые для реализации одобренных проектов, должны соответствовать располагаемым инвестиционным ресурсам МНК.

Важной частью процедуры является взятие на себя ответственности за реализацию проекта его инициаторами. Информация головной компании МНК относительно политических, экономических и других условий ведения бизнеса в различных странах, в лучшем случае, неполна. В связи с этим, если инициаторы проекта проявляют твердую убежденность в успехе его реализации, велика вероятность того, что он будет одобрен, даже несмотря на сомнения руководителей МНК. Соответственно, при провале проекта ответственность за неудачу ложится на менеджеров национальной дочерней компании, инициировавшей его рассмотрение.

### **Механизмы координации**

Международная конкуренция и другие стратегические соображения требуют большей степени координации деятельности международных подразделений МНК. В то же время, чрезмерное ограничение автономии и самостоятельных полномочий дочерних компаний МНК также оказывается ошибочной, неверной стратегией. Поиск оптимальных решений заставил МНК выработать ряд механизмов координации с участием головной компании, при которых конечное решение остается за менеджментом на национальном уровне<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> James C. Leontiades, см. ранее.

*Международные конференции.* Ряд компаний проводит регулярные встречи-конференции с управленцами своих международных компаний с целью обмена опытом и идеями. Наиболее эффективным инструментом этих встреч является своего рода внутренняя «выставка достижений», на которой проводятся презентации продуктов (услуг), разработанных различными подразделениями. В представлении наиболее важных продуктов принимают участие специалисты, занимающиеся их разработкой и продвижением на рынок, при этом заинтересовавшиеся менеджеры других подразделений МНК могут получить у них более детальную информацию и консультации в отношении потребительской реакции, сопутствующих маркетинговых программ, рекламных кампаний и т. д. На конференциях также организуются обсуждения возможных региональных и глобальных стратегий и программ МНК. Менеджмент головной компании имеет возможность предложить новейшие стратегические разработки руководителям национальных дочерних компаний.

*Отчеты о достижениях.* Наилучшие достижения международных дочерних компаний МНК, их наиболее удачный опыт продвижения на рынок тех или иных продуктов (услуг) обобщаются в письменной форме в виде отчетов, которые затем собираются головной компанией. В некоторых случаях дочерние предприятия заполняют стандартизированные формы, подготовленные головной организацией, на основе которых готовятся специальные издания. Полученные таким образом отчеты отдельных фирм, либо подготовленные сборники централизованно распространяются среди других подразделений МНК.

*Центры обмена опытом.* Функция координации и обмена опытом по отдельным вопросам бизнеса может быть передана головной компанией одному из дочерних предприятий, которое будет выступать в качестве центра обмена опытом. Как правило, таким центром становится крупная дочерняя компания, обладающая наибольшим опытом или достигшая наилучших результатов в некоторой области

(например, в продажах определенного продукта). Другие подразделения МНК могут обращаться в центр для получения детальной информации. Так, заграничное дочернее предприятие МНК может быть заинтересовано в продвижении на местный рынок аналогичного продукта, при этом оно консультируется с «центром обмена опытом» с целью выработки наилучших подходов и стратегий.

*Внешние центры координации.* Головная компания может передать координационные функции и внешнему агенту («аутсайдеру»), то есть фирме, не входящей в структуру МНК. Например, при проведении международной рекламной кампании роль ее разработчика и координатора усилий многочисленных подразделений МНК по всему миру может выполнять специально уполномоченное международное рекламное агентство.

Другим примером аутайдера, в значительной степени контролирующего МНК и координирующего деятельность подразделений группы, может быть банк или иная финансовая структура. Такой контроль осуществляется не только и не столько через формы акционерного участия, но посредством предоставления средне- и долгосрочных финансово-инвестиционных ресурсов. Дополнительная координация может осуществляться посредством представительства аутайдера в совете директоров МНК и части предприятий группы.

*Участие в советах директоров.* Высокоэффективным инструментом координации является вхождение менеджеров высшего звена головной компании МНК в состав советов директоров национальных дочерних предприятий. В некоторых случаях участие в советах директоров головной и дочерней компаний может быть взаимным. Аналогичным образом может осуществляться взаимное участие в советах директоров менеджеров дочерних компаний группы на региональном или межрегиональном уровне. Механизм участия в совете директоров оказывается очень действенным даже тогда, когда не применяются другие формальные способы контроля и координации. Например, дочерняя компания может обладать высокой степенью автономии и самостоятельности, однако в ее совете директоров председательствует руководитель высокого ранга из материнской фирмы, что обеспечивает достаточную степень координации и управляемости.

*Горизонтальные связи.* В ряде МНК поощряются прямые контакты работников дочерних предприятий с функционально связанными специалистами головной компании (горизонтальные связи в рамках корпорации). Например, специалисты, вовлеченные в прогнозирование рынка продуктов компании на национальном уровне, поддерживают прямые контакты с подразделениями головной компании, занимающимися решением сходных задач — но уже на уровне корпорации в целом. Для более эффективной координации усилий этот процесс может быть формализован путем создания на уровне головной компании специальных рабочих групп, комиссий, коллегий или комитетов.

*Проектные группы.* При реализации крупных проектов, требующих координации совместных усилий многих подразделений МНК на международном, региональном и национальном уровнях, создаются отдельные проектные группы, объединяющие представителей всех этих подразделений. Возглавляет проектную группу руководитель проекта из числа менеджеров высшего звена головной компании, обладающий расширенными полномочиями. Стратегии и продукты, разработанные проектной группой, впоследствии реализуются через региональные и национальные подразделения корпорации. Данный механизм координации широко применяется для решения конкретных задач, таких, как выход на новый рынок, либо разработка и продвижение принципиально нового продукта. Основной особенностью этого подхода являются высокая эффективность, сокращение материальных и временных затрат.

## **5.7. ГИБРИДНАЯ СТРАТЕГИЯ УЧАСТНИКОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ АЛЬЯНСОВ**

Возникновение интенсивной глобальной конкуренции снизило эффективность традиционных конкурентных стратегий, став основной движущей силой создания международных стратегических альянсов. Вместе с тем, при формировании альянсов фирмы сталкиваются с важнейшей проблемой

стратегического выбора: где и в какой степени сотрудничать, а где и в какой степени конкурировать? Иначе говоря, они объективно стоят перед необходимостью разработки *гибридной стратегии*.

**Гибридная стратегия представляет собой сочетание конкурентной стратегии и стратегии сотрудничества, а в отдельных случаях и стратегии опоры на собственные силы организации в целях оптимизации ее позиции в отрасли.**

Фирма должна найти такое сочетание различных видов стратегий, которое соответствовало бы многообразию внешней и внутренней среды той отрасли, в которой она ведет деятельность. Основная проблема при этом — как разработать гибридную стратегию, которая бы укрепляла, а не подрывала устойчивое преимущество организации. Многие коммерческие организации осознанно или неосознанно в той или иной степени проводят гибридную стратегию. Однако неосознанное ее использование может не только ухудшить результаты деятельности, но и привести к краху.

Для реализации целостной и эффективной деловой стратегии фирма должна добиться баланса между сотрудничеством и конкуренцией по всей цепочке взаимоотношений с поставщиками, заказчиками и др., а также интегрировать сотрудничество и конкуренцию таким путем, который исключил бы возможность конфликта между партнерами.

### **РАЗРАБОТКА ГИБРИДНОЙ СТРАТЕГИИ**

Процедура разработки гибридной стратегии состоит из четырех шагов:

- 1) разработка конкурентной стратегии без учета возможности сотрудничества;
- 2) разработка стратегии сотрудничества без учета конкурентного позиционирования;
- 3) соединение результатов шагов 1 и 2 и оценка степени их соответствия;
- 4) если шаг 3 показывает отсутствие гармоничной взаимосвязи стратегий сотрудничества и конкуренции — изучение возможности такого их комбинирования, которое оптимизирует общее устойчивое преимущество фирмы.

При осуществлении третьего шага потенциал для создания устойчивого конкурентного преимущества и устойчивого преимущества от сотрудничества должен быть оценен по каждой позиции сил конкуренции и источников преимуществ от сотрудничества. Перспективы создания указанных преимуществ, а также баланс между ними, могут различаться в зависимости от специфики среды отрасли рассматриваемой фирмы и стратегии самой фирмы.

Соотношение стратегий конкуренции и сотрудничества, а также опоры на собственные силы при разработке и внедрении новых технологий, зависит от характера инноваций, которые могут быть классифицированы на автономные и системные; Автономные инновации могут быть достигнуты вне зависимости от других инноваций, а *системные* — только в сочетании со связанными с ними дополнительными инновациями.

Поскольку крупная компания может приобретать технологии, одновременно покупая их у других компаний (стратегия конкуренции) через участие в стратегических альянсах (стратегия сотрудничества) и создавая их сама (стратегия опоры на собственные силы), постольку на практике фирмы реализуют гибридные стратегии, в каждой из которых указанные модели соотносятся определенным образом.

### **ЗАВИСИМОСТЬ ТИПА СТРАТЕГИИ ОТ ВИДА ИННОВАЦИИ**

Построим матрицу выбора типа стратегии в зависимости от вида инновации (рис. 5.6).

Автономная и системная инновации различаются в выборе типа стратегии. При наличии у поставщиков *автономных технологий*, необходимых, но отсутствующих у данной компании, ей следует проводить в отношении поставщиков конкурентную стратегию. Это позволит заказчику получать поставки в необходимое время, в необходимом объеме и по конкурентной, рыночной цене.

Если требуемая для данной организации автономная технология пока не создана, целесообразна собственная разработка данной инновации или реализация стратегии сотрудничества с другими организациями. В противном случае, если фирма будет ожидать появления на рынке не существующих

на данный момент автономных или системных инноваций, то она может столкнуться со многими рисками: потерей возможности оказания влияния на развитие данной технологии; ранние коммерческие образцы могут не соответствовать конкретным потребностям данной компании; потерей возможности разрабатывать технологию и представить ее на рынок в определяемые конкуренцией оптимальные сроки; если технологии являются системными, либо станут таковыми, а у компании нет контроля над ними, то она скорее всего не сможет продвинуть родственные с ними технологии, требующиеся для достижения цели.

Рыночные подходы могут столкнуться с серьезными проблемами, когда фирмы приходят к необходимости получения *системной инновации*, разработка и внедрение которой требуют координации деятельности всех ее создателей.

Однако рыночные подходы не тождественны гибридной стратегии, включающей в себя стратегию сотрудничества. Действительно, неизбежные конфликты и выборы, порождаемые развитием системных инноваций, наилучшим образом могут быть разрешены внутренним менеджментом интегрированной компании. Иначе говоря, фирма должна развивать особо ценные технологии самостоятельно и приобретать как можно меньше жизненно важных технологий на рынке. Однако нельзя игнорировать важную роль, играемую альянсами в интересах их участников. Ошибки в проведении гибридной стратегии не исключают возможности ее использования при развитии самых сложных технологий, включая системные, особенно учитывая высокую капиталоемкость современных технологий и другие факторы, когда опора на собственные силы становится не всегда возможной. В этом случае преобладающим типом стратегии должна стать стратегия сотрудничества.

		Тип инновации	
		Автономная	Системная
Необходимые технологии	Существуют вне фирмы	Конкурентная стратегия	Стратегия сотрудничества
	Должны быть созданы	Стратегия сотрудничества или стратегия споры на собственные силы	Стратегия опоры на собственные силы или стратегия сотрудничества

**Рис. 5.6.** Выбор типа стратегии в зависимости от вида инновации

## ПРАКТИКА БАЛАНСА КОНКУРЕНЦИИ И СОТРУДНИЧЕСТВА

Уровень сотрудничества и возможности координации между партнерами альянсов часто зависит от отсутствия конкуренции между ними. Эта точка зрения согласуется с традиционной экономической теорией, рассматривающей конкуренцию и сотрудничество как противоположности.

В случае *единичного отношения* между двумя фирмами на рынке сотрудничество и конкуренция, действительно, являются полярными противоположностями. Сотрудничество между субъектами уменьшается всякий раз, когда возрастает конкуренция. В более сложных ситуациях соотношение конкуренции и сотрудничества зависит от совокупности всех аспектов взаимоотношений между организациями, включая ожидание выгод от сотрудничества, отношения с третьей стороной и т. д.

В *многосторонних отношениях* два субъекта сталкиваются друг с другом более, чем в одной области. Сотрудничество в одной сфере может способствовать росту сотрудничества в другой. Соответственно, конкуренция в одной сфере сокращает сотрудничество в другой. Причина для подобной связи проста. Когда одна фирма получает выгоду от сотрудничества с другой фирмой по конкретному проекту, то существует меньше шансов на то, что каждая из них будет вести себя нечестно по отношению друг к другу в иных областях. Такая зависимость важна, поскольку многосторонние отношения широко распространены.

Баланс сотрудничества и конкуренции между партнерами может оказаться под влиянием внешних факторов. Когда каждая из двух организаций по отдельности строит свои отношения с *третьей*

стороной, косвенный эффект данного взаимодействия может оказаться неоднозначным. Сотрудничество между двумя фирмами может возрасти при их сотрудничестве с третьей стороной. Но сотрудничество может также возрасти, когда две стороны конкурируют с общей для них третьей стороной. Возможно, общий соперник стимулирует более тесное сотрудничество. В обоих случаях две фирмы согласуют свое отношение к третьей стороне. Воздействие отношений с третьей стороной имеет важное значение в условиях современной коллективной конкуренции.

Указанные стороны взаимодействия партнеров оказывают непосредственное влияние на формирование гибридной стратегии фирм и ее результаты. Ее реализация происходит в сферах сотрудничества и конкуренции создаваемых альянсов, о чем свидетельствует табл. 5.3.

Практика показывает, что новейшие технологии, включая системные инновации, могут развиваться в рамках альянсов при условии, что в гибридных стратегиях их участников преобладает стратегия сотрудничества, а партнеры имеют уникальные компетенции и инвестируют достаточно средств по их поддержанию и расширению для сохранения стратегической позиции в альянсе.

Конкретные решения по определению соотношения стратегий сотрудничества и конкурентной опоры на собственные силы в области развития технологий должны исходить из того, что никогда не следует передавать другой организации свои основные компетенции, которые лежат в основе стратегического преимущества. **Фирмы должны концентрировать свои ресурсы на группе основных компетенции (функций), в то же время пользуясь услугами партнеров по вспомогательным.**

**Таблица 5.3.** Примеры гибридной стратегии

<b>Участники МСА</b>	<b>Область сотрудничества</b>	<b>Область конкуренции</b>
Xerox и Fuji Xerox	Большая часть технологии копирования Маркетинг машин в США и Азии Технология принтеров и глобальные продажи	Часть технологии копирования Производство компонентов
Honeywell и Yamatake- Honeywell	НИОКР по промышленным процессам	Маркетинг в странах Азии
HP и Yokogawa - HP	Продажа компьютеров в Японии НИОКР по оборудованию для испытания полупроводников	
Fujitsu и Amdahl	Разработка технологии крупных компьютеров	Некоторые виды производства
IBM и Toshiba	НИОКР	Продажа компьютеров «ноутбук»
Sun и Fujitsu	НИОКР по разработке микропроцессоров Проектирование архитектуры SPARC	Производство микропроцессоров Продажа рабочих станций в Японии
HP и Hitachi	НИОКР по разработке микропроцессоров трансфер-технологий	Производство микропроцессоров Продажа рабочих станций в Японии
IBM и Apple	Архитектура PowerPC	Продажа ПК и операционных систем

IBM и Motorola	Архитектура PowerPC НИОКР по разработке микропроцессоров	Производство и продажа микропроцессоров
----------------	--	---

Источник: B. Gomes-Cossers. The Alliance Revolution. The New Slope of Business Rivalry. Harvard University Press, Cambridge/Mass., 1996.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Международный менеджер должен формулировать стратегию фирмы, исходя из отраслевых особенностей и условий конкуренции в ней, конкурентоспособности самой фирмы, ее рыночной позиции и возможностей, перспектив построения цепочки ценностей в международном масштабе. Необходимо четко понимать, что некоторые стратегии в большей степени соответствуют сложившимся и прогнозируемым условиям развития внешней и внутренней среды, чем другие. Задача международного менеджера состоит в разработке (возможно комбинированной) стратегии, наилучшим образом соответствующей типам возникающих проблемных ситуаций.

Выделяются следующие этапы работы, ведущие к успешному решению этой задачи: анализ внешней среды и конкурентного положения фирмы, разработка стратегических альтернатив, соответствующих возможностям фирмы, выбор оптимальной стратегии. Особое внимание при разработке международной стратегии следует уделять учету национальных конкурентных преимуществ и координации деятельности МНК в международном масштабе.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое корпоративная стратегия?
2. Какие проблемы должна решать компания в процессе интернационализации?
3. Какие причины приводят к интернационализации деятельности МНК?
4. Чем отличается многонациональная конкуренция от глобальной?
5. Как связан выбор международной стратегии с условиями конкуренции и возможностями фирмы?
6. Что такое стратегическое планирование?
7. Какие требования предъявляются к совокупности стратегических решений?
8. Какие проблемы в международной фирме относятся к числу стратегических?
9. В чем заключаются особенности целей международной фирмы?
10. Что означает требование внутренней и внешней непротиворечивости целей?
11. Каковы основные виды стратегических решений, в чем их различия?
12. В чем проявляется специфика исследования отрасли международной фирмой?
13. Какова роль допущений и мнений руководства фирмы в планировании?
14. Каковы основные факторы развития международной фирмы, существенные для анализа ее внутренних возможностей?
15. Как характеризуются финансовые ресурсы развития международной фирмы?
16. Как характеризуются трудовые ресурсы развития международной фирмы?
17. Как характеризуются производственные ресурсы развития международной фирмы?
18. В чем заключается влияние внешней среды на потенциал международной фирмы?
19. Что определяет репутацию фирмы?
20. Какова структура анализа условий в осваиваемых фирмой странах?
21. По каким аспектам проводится анализ стратегических альтернатив деятельности фирмы за рубежом?
22. По каким аспектам проводится анализ стратегических альтернатив деятельности фирмы в стране базирования?
23. Какие задачи необходимо решить при организации стратегического планирования?
24. На какой организационной основе осуществляется стратегическое планирование?
25. Как фиксируются и реализуются правила функционирования структуры стратегического планирования в международной фирме?
26. Кто и как реализует задачи стратегического планирования в фирме?
27. Как влияют на осуществление функций по планированию межстрановые культурные различия?

28. Какую специфику вносит выход фирмы на международный рынок в информационное обеспечение стратегического планирования?

## **ЧАСТЬ 3**

# **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИРМАХ**

## **ГЛАВА 6**

### **ФИНАНСОВЫЕ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Международный финансовый менеджмент — система экономических решений, возникающих по поводу реализации финансового менеджмента в условиях интернационализации хозяйственной деятельности фирмы. При этом фирма должна исходить из постулата о том, что ее коммерческая деятельность на иностранных рынках принесет прямо или косвенно большую прибыль, чем на национальном рынке.

Все решения, которые принимаются в различных подразделениях фирмы, должны быть просчитаны с финансовых позиций. В противном случае успех функционирования данного подразделения сомнителен. Анализом возможности проведения в жизнь тех или иных решений в фирме занимается финансовый менеджер или главный бухгалтер.

Финансовый менеджер фирмы или банка, участвующих во внешнеэкономической деятельности, многонациональной корпорации или международного банка, практически решает те же вопросы, что и финансовый менеджер фирмы и банка, работающих на внутреннем рынке. Сущность его деятельности сводится к поиску ответов на три основных вопроса: где найти источники финансирования для фирмы (банка), куда направить финансовые потоки для максимизации прибыли и как нейтрализовать риски, возникающие при проведении операций. Однако круг проблем, возникающих при решении этих вопросов, значительно шире, чем при работе менеджера в условиях внутреннего рынка. При этом и арсенал средств, доступных международному финансовому менеджеру, отличается большим разнообразием.

В данной главе последовательно рассмотрены особенности валютно-финансовой среды, в которой функционирует компания, и показаны возможные направления поиска финансового менеджера при решении вопросов «Где найти источники финансирования для фирмы?» и «Куда направить денежные средства для максимизации прибыли компании?».

В предыдущих главах было показано, что международному финансовому менеджеру приходится в своей работе учитывать значительно большее число рисков, чем менеджеру фирмы, работающему на внутреннем рынке. В частности, в своей работе, связанной с реализацией задач финансового

менеджмента, он должен постоянно анализировать валютно-курсовые, страновые, политические риски, возникающие при осуществлении фирмой (банком) внешнеэкономической деятельности. В данной главе мы также попытаемся ответить на вопрос «Как нейтрализовать риски, возникающие в ходе реализации финансовых решений компании?».

Для этого мы рассмотрим валютные риски, а также проанализируем инструментарий международного менеджера, позволяющий ему хеджировать эти риски на уровне отдельных контрактов, и стратегии, которые могут быть использованы высшим руководством компании для минимизации валютных рисков. Данные решения связаны с изменениями в организационном поведении компании и существенно влияют на проводимую фирмой маркетинговую стратегию.

## 6.1. ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Международный менеджер, принимая решения, должен ориентироваться в особенностях *международной валютно-финансовой среды*, в которой работает международная фирма, представляя, как она влияет на процесс принятия решений в международной компании, зачастую заставляя менеджера менять способы, которыми оценивают и сравнивают альтернативные способы действий.

### ПРИЧИНЫ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА

Особенностями современной валютно-финансовой среды, влияющими на рост *неопределенности* при принятии решений международным менеджером, являются:

1. Многообразии валют.
2. Валютный риск.
3. Политический риск.
4. Разнообразие экономических и юридических систем.
5. Функционирование евровалютного рынка.
6. Роль государственных органов.

#### Многообразие валют

Национальные денежные единицы, опосредующие международные экономические отношения, называются *валютой*. В более широком смысле под валютой понимают банкноты, монеты, являющиеся законным платежным средством на территории данного государства, а также требования, выраженные в валюте в виде банковских вкладов, векселей и чеков.

Финансовый менеджер фирмы, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность, имеет дело со множеством валют государств, куда осуществляется экспорт товаров или услуг, где работают зарубежные отделения, филиалы, дочерние компании. Потоки наличности, поступающие в головную компанию МНК из разных государств, выражены в разных валютах. Поэтому **анализ обменных курсов, а также влияния колебаний стоимости валют должны быть включены в финансовый анализ**. Эти факторы важны и для фирмы, осуществляющей только экспортно-импортные операции.

Помимо национальных валют, на международном финансовом рынке используются *фидуциарные денежные единицы*, эмитируемые международными организациями, выполняющие роль международных денег, например, СДР.

*СДР (Special Drawing Rights)* — *специальные права заимствования* — эмитирует Международный валютный фонд (МВФ). Валютная помощь МВФ часто выражается в СДР, также в СДР ведется статистика этого фонда. СДР являются средневзвешенной комбинацией нескольких наиболее устойчивых мировых валют, составляющих его корзину. В настоящее время корзина СДР строится на базе доллара США, немецкой марки, японской иены, английского фунта стерлингов и французского франка. Ежедневные котировки СДР в долларах США дает Лондонская биржа. СДР существует в виде записей по счетам стран-участниц МВФ в этом фонде.

На территории Европы с 1 января 1999 г. обращается новая региональная денежная единица — евро. Ее эмитирует Европейский Центральный банк. Это единая денежная единица стран, входящих в



Экономический валютный союз (ЭВС). В текущий период евро применяется только при безналичных расчетах. С 1 января 2002 г. планируется переход на обслуживание в евро в наличной форме физических и юридических лиц стран ЭВС. Предполагается, что евро постепенно вытеснит национальные денежные единицы этих стран. Ежедневные котировки евро к доллару США публикуются в основных финансовых газетах мира и Интернете.

### Валютный риск

При совершении операций, связанных с несколькими валютами, хозяйствующему субъекту необходимо знать стоимость обмена валют — *валютный курс*, который меняется во времени, что затрудняет процесс принятия решений для международного менеджера.

Валютный курс может быть *фиксированным* и *плавающим*. Фиксированный курс национальной валюты предполагает ее привязку к другой валюте или определенной комбинации валют. Основой фиксированного курса является официально установленное соотношение денежных единиц разных стран. При плавающем валютном курсе курс национальной валюты определяется игрой спроса и предложения на международном валютном рынке.

Как в условиях свободного плавления валют, так и при фиксированном валютном курсе существует валютно-курсовой риск всех операций, проводимых хозяйствующим субъектом на внешнем рынке.

**Валютно-курсовой риск — это вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми величинами, связанных с колебанием валютного курса.**

Валютно-курсовой риск может как отрицательно, так и положительно отразиться на *нетто-стоимости* фирмы (банка) и является одним из основных параметров, учитываемых международным менеджером при принятии финансовых решений.

Потоки денежной наличности, генерируемые филиалами и дочерними компаниями головной фирмы МНК, должны быть конвертированы в валюту страны происхождения материнской компании, и, таким образом, они также подвержены изменениям валютных курсов.

Так, стоимость немецкого дочернего предприятия *General Motors* будет зависеть от курса обмена евро на доллар. Для менеджера важно, сколько будет стоить 1 млн евро сегодня и через год.

Изменение курса валюты может привести к *ухудшению* экспортно-импортных позиций фирмы и государства в целом.

При падении курса рубля к немецкой марке в конце августа 1998 г. с 3,4 рублей до 7,5 рублей за немецкую марку правительство ФРГ заявило о возможности уменьшения общего экспорта продукции немецких фирм в Россию, и уже к февралю 1999 г. при курсе обмена 13 рублей за 1 немецкую марку ввоз товаров из Германии в РФ резко сократился.

Валютный риск существует и при твердой фиксации валютного курса. Изменения в экономическом положении страны в мире, политические изменения приводят к необходимости официального изменения валютного курса в сторону его увеличения (*ревальвации*) или уменьшения (*девальвации*). Эти изменения могут существенно повлиять на финансовое положение компании, осуществляющей экспортно-импортную деятельность.

Финансовый менеджер должен уметь идентифицировать возникающие валютные риски, прогнозировать их величину и выбирать оптимальную стратегию хеджирования.

*Хеджирование* — любая процедура, с помощью которой устраняется или уменьшается *нестабильность денежных поступлений компании в будущем*.

В целом, существование валютного риска вносит дополнительный элемент *неопределенности* в финансовое планирование компании и делает процесс принятия решения более сложным.

По мере усиления фактора валютного риска, наряду с традиционными инструментами, позволяющими нейтрализовать валютный риск, появляются новые. В основном это инструменты срочного валютного рынка, которые предоставляются банками и биржами. К ним относятся валютные форварды и свопы, опционы и фьючерсы, а также многочисленные комбинации финансово-валютных

инструментов на их основе. Международный финансовый менеджер должен ориентироваться во всем их многообразии и вовремя узнавать о появлении новых инструментов, полезных для его деятельности.

### Политический риск

Политический риск связан с любыми действиями правительства принимающей страны, которые *уменьшают стоимость инвестиций* компании. Как крайность они включают экспроприацию активов компании без выплаты компенсации. Но и такие действия, как повышение налогов, валютный контроль или контроль за репатриацией прибыли, ограничения на изменения цен и процентные ставки, уменьшают ценность инвестиций материнской компании в зарубежное дочернее предприятие. Политический риск зависит от страны и прямо включается в любой финансовый анализ.

Примеры *экспроприации* активов компаний встречаются нередко. Так, были национализированы активы американских компаний *Gulf Oil* в Боливии, *Occidental Petroleum* в Ливии, *Enron Corporation* в Перу, активы многих компаний в Иране, Ираке и на Кубе.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ю. Бригхем, Л. Гапенски. Финансовый менеджмент. — СПб: Экономическая школа, 1997. - т. 2. - С. 361.

### Разнообразие экономических и юридических систем

Каждая страна имеет свои неповторимые политические и экономические институты, и *институциональные различия* между странами могут создать определенные трудности при координации операций дочерних компаний по всему миру. К примеру, различия в налоговом законодательстве между странами могут привести к тому, что экономическая сделка будет иметь совершенно неодинаковые экономические результаты после уплаты налогов в зависимости от того, где эта сделка произошла.

Так, *налоговое бремя* как мера экономических ограничений, создаваемых отчислением средств на уплату налогов, в зарубежных странах варьируется от 52% в Швеции, 30% в США, Турции и Японии, до 5% в Непале.

Налоги взимаются как в *стране—источнике капитала*, так и в *стране-реципиенте (получателе платежа)*. При этом *чистый эффект налогообложения* зависит от того, налоговые органы какой страны взимают налог первыми и как реагируют налоговые органы второй страны на факт изъятия налога. По общему правилу первым налог взимается в стране-реципиенте. Страна-источник капитала затем может прибегнуть к одной из следующих стратегий:

- *освободить от налогов доход по зарубежным инвестициям*, налог на который был уплачен за границей. Такая политика государства реализуется в международных договорах об избежании двойного налогообложения;
- *налоговый кредит*: страна-донор может облагать доход инвестора по зарубежному проекту по ставке налога для внутренних проектов, предоставляя при этом кредит в размере уплаченных за границей налогов, т. е. налогооблагаемая база плательщика формируется с учетом доходов, полученных за границей, а затем из рассчитанной суммы налогов вычитаются налоги, уплаченные за границей;
- *вычет налогов или налоговая скидка*: налоговые органы страны-источника капитала рассматривают налоги, уплаченные инвестором на прирост своего капитала за границей в качестве расходов, вычитаемых из доходов, подлежащих налогообложению внутри страны. Здесь инвестированный за границу капитал подпадает под двойное налогообложение, а совокупная налоговая ставка составляет величину:

$$t = t_H(1 - t_F) + t_F$$

где  $t_H$  и  $t_F$  — ставки налога в стране-реципиенте и в стране-источнике капитала соответственно.

Таким образом, выгодность зарубежных инвестиций для фирмы будет неодинаковой в каждом конкретном случае.

Различия в *юридических системах* принимающих стран (например, система общего права в Великобритании и Гражданский кодекс во Франции) предполагают различение многих действий, начиная с записей о заключении контракта, до роли, которую играет суд в разрешении споров. В итоге такие различия могут ограничить гибкость МНК в размещении ресурсов по ее усмотрению и привести к незаконности процедур, выполняемых одной частью такой компании для другой ее части. Эти различия могут создать затруднения для исполнителей, обученных в одной стране, при совершении операций в другой стране.

### **Функционирование евровалютного рынка**

Государство и крупные компании активно используют в своей кредитной и инвестиционной деятельности евровалюты.

**Евровалюта — это национальная валюта, переведенная на счета в иностранные банки и используемая ими для операций во всех странах, исключая страну-эмитента этой валюты.**

Например, доллар США, размещенный на счетах *Credit Agricole Mutuel* (Франция), будет являться евродолларом.

Исторически первыми появились рынки *евродолларов* в Европе в 1960-х гг., и с тех пор рынок евровалют активно развивается во всем мире. Крупнейшие центры евровалютной торговли — Лондон, Нью-Йорк, Токио, Сингапур, столицы европейских государств. Особенностью операций с евровалютами является то, что они не подлежат контролю и регламентации со стороны национальных валютных органов страны-эмитента данной валюты. Поэтому **ресурсы на рынке евровалют предоставляются под более низкую процентную ставку, чем среднерыночная**. Вместе с тем, большая доходность операций на еврорынке сопряжена с высокой их рискованностью.

Наиболее широко распространены операции с евродолларами. Используются также еврофунты, евроиены, еврофранки, евромарки и другие евровалюты.

Появление евровалютного рынка привело к тому, что государство и крупные фирмы могут получить *более дешевое финансирование* на еврорынке, если иностранное или внутреннее кредитование оказывается невозможным по каким-либо причинам (подробнее см. 6.2).

### **Роль государственных органов**

Основные денежные потоки от иностранных отделений МНК — дивиденды и роялти — обычно облагаются *налогами* как иностранными правительствами, так и местными правительствами. Кроме того, иностранное правительство может ограничить размер денежных доходов, которые можно *репатриировать* в страну происхождения материнской компании МНК. Например, может быть установлен предел, выраженный в процентах от чистой стоимости собственного капитала дочерней компании, на размер выплат наличными деньгами дивидендов, которые может выплатить дочерняя компания своей материнской компании. Обычно эти ограничения нацелены на то, чтобы *заставить МНК реинвестировать доходы* в иностранном государстве, но иногда они навязываются для предотвращения оттока крупных капиталов, который может повлиять на курс национальной валюты.

Например, острый финансовый кризис в России в 1998 г. привел правительство к решению о необходимости ограничить по времени возврат доходов по ГКО для нерезидентов.

Правительство может приветствовать приток иностранных капиталов в страну или сдерживать его, создавая *неблагоприятный инвестиционный климат*. Могут регламентироваться импортные поступления в страну, что должно учитываться международным менеджером при принятии финансовых решений.

## **МИРОВАЯ ВАЛЮТНАЯ СИСТЕМА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА**

Все субъекты мирового хозяйства работают в рамках *международной валютной системы (МВС)*. Особенности определенного этапа функционирования мировой валютной системы должны учитываться

международным финансовым менеджером в повседневной деятельности, так как накладывают ограничения на многие его решения.

**Мировая валютная система — исторически сложившаяся форма организации валютных отношений стран, закреплённая межправительственными договоренностями.**

Основными *конструктивными элементами* валютной системы являются:

- мера стоимости вывезенного из страны богатства;
- способ установления валютного курса;
- валютные рынки;
- международные организации, регулирующие валютную деятельность стран.

Действующая мировая валютная система была организационно оформлена на Ямайке в 1976 г. и носит название *Ямайской*.

Ямайская валютная система является *полицентричной*. В ней роль ведущей валюты не закреплена ни за одной национальной валютой мира. Мерой стоимости вывезенного из страны богатства может выступать любая свободно конвертируемая валюта, евро или международная платёжная единица СДР.

Современная валютная система построена на базе *плавающих валютных курсов*. Центральные банки стран не обязаны вмешиваться в работу валютных рынков для изменения курса своих валют. Однако такое вмешательство и не запрещено. МВФ разрешил странам-участницам выбирать режим установления валютного курса самостоятельно. В настоящее время используются три таких режима: плавающий, фиксированный и смешанный.

*Плавающий* валютный курс обычно выбирают развитые страны. Валюты этих стран являются свободно конвертируемыми, и их курсообразование определяется игрой спроса и предложения на валютном рынке. В свободном плавании находятся валюты США, Канады, Австралии, Японии, Швейцарии и других стран. Однако нередки случаи участия центральных банков в работе валютных рынков. Центральные банки проводят *валютные интервенции* для поддержания курса своих валют, для достижения целей диверсификации валютных резервов и т. п. Поэтому часто говорят о «грязном» или «управляемом» плавании этих валют.

**Валютная интервенция — покупка-продажа центральным банком иностранной валюты за национальную на валютном рынке данного государства.**

К *твёрдой фиксации* валютных курсов чаще прибегают *развивающиеся страны*. Фиксация курса осуществляется по отношению к свободно конвертируемым валютам, СДР, евро, специально сконструированным корзинам валют. **Важной особенностью МВС в настоящее время является упразднение всех монетарных функций золота.** Страны не имеют права фиксировать курс своих валют к золоту, золото перестало выполнять также и роль мировых денег.

*Смешанное плавание* было характерно до начала 1999 г. для валют стран, входящих в Европейскую валютную систему. Курсы валют этих стран фиксировались по отношению к ЭКЮ, и через этот эквивалент осуществлялась фиксация курсов друг по отношению к другу. *Пределы допустимых колебаний* устанавливались на уровне  $\pm 15\%$  по отношению к фиксированному паритету. На практике выдерживались более жесткие ограничения на колебание валютных курсов. Неформальная привязка курсов осуществлялась на уровне  $\pm 2,25\%$  по отношению к фиксированному паритету. Валюты стран ЕВС совместно свободно плавают по отношению к валютам стран, не входящих в эту группировку. Сегодня на территории этих стран в хождении находится единая европейская валюта *евро*.

В конце XX в. в условиях глобального экономического кризиса начали рассматриваться варианты *взаимной привязки* доллара США, евро, иены и юаня, а также совместного регулирования их колебаний.

Роль регулирующего валютного органа в Ямайской валютной системе исполняет *Международный валютный фонд* (МВФ). Основное его назначение — наблюдение за валютной политикой государств, оказание помощи странам, имеющим трудности с платёжным балансом страны. Он призван способствовать международной кооперации, обеспечивая механизм сотрудничества государств в

решении международных финансовых проблем. В его задачи входят также поддержание правил обмена валютами и надзор за валютными курсами, создание многонациональной системы платежей по валютным операциям, борьба с национальными валютными ограничениями.

Помимо МВФ, значительное место в валютном финансировании государств и крупных фирм принадлежит *Международному банку реконструкции и развития* (МБРР), предоставляющему дешевые валютные кредиты на структурную перестройку экономики; для центральных банков стран существенную роль играет *Международный банк расчетов в Базеле*.

Таким образом, **современная Ямайская валютная система является системой плавающих валютных курсов, мультивалютным стандартом**. Все операции хозяйствующих субъектов на международном рынке подвержены валютно-курсовым рискам. Изменчивость валют и процентных ставок возрастает с течением времени, что значительно затрудняет процесс принятия решений для международного менеджера.

## ИНСТРУМЕНТЫ СРОЧНОГО РЫНКА

Любой хозяйствующий субъект, вовлеченный во внешнеэкономическую деятельность, имеет *валютную позицию*.

**Валютная позиция — соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте.**

Валютная позиция может быть как *открытой*, так и *закрытой*. При совпадении требований и обязательств в данной валюте валютная позиция является закрытой, в противном случае говорят об открытой валютной позиции. Открытая валютная позиция разделяется на *длинную* и *короткую позиции*. Длинная валютная позиция предполагает, что обязательства хозяйствующего субъекта в валюте меньше, чем требования в ней. Короткая валютная позиция возникает, когда обязательства в валюте больше требований в ней на конкретную дату.

Хозяйствующий субъект, имеющий открытую валютную позицию, подвержен валютному риску. Международный менеджер должен оценить размеры открытой валютной позиции, величину валютного риска и приемлемые способы покрытия данного риска.

Для нивелирования валютного риска часто используются *срочные контракты*, которые обращаются на международных биржах или торгуются международными банками. К такого рода специфическим инструментам относятся *форварды и свопы* (банковские контракты), а также *фьючерсы и опционы* (в основном биржевые контракты).

### Форвардные валютные контракты

**Форвардный валютнообменный контракт — это обязательное для исполнения соглашение между банком и клиентом по покупке или продаже в определенный день в будущем определенной суммы иностранной валюты.**

В этом контракте валюта, сумма, обменный курс и дата платежа *фиксируются* в момент заключения сделки. Валютный курс осуществляемой форвардной сделки называется *форвардным курсом*. Он является срочным.

Курс сделки, связанной с поставкой валюты на текущем (кассовом, наличном, немедленном) рынке называется *спот-курсом*. При этом *стандартная спот-дата валютирования* (дата, когда валютные средства непосредственно поступают в распоряжение сторон по сделке) составляет два рабочих дня после заключения контракта. Существуют и нестандартные спот-даты, например, *tom* и *today*, которые укорачивают срок поставки валюты до текущего дня и одного рабочего дня соответственно с момента заключения контракта.

Другие даты валютирования (более двух дней с момента заключения контракта) называются *срочными* и предполагают корректировку общей суммы поставляемой на срок валюты на размер процентных ставок по депозитам в соответствующей валюте.

Сроки форвардных сделок колеблются от 3 дней до 5 лет, однако наиболее распространенными из них являются 1, 3, 6 и 9 месяцев со дня заключения сделки.

Форвардный контракт является *банковским контрактом*, поэтому он *нестандартизирован* и может быть подобран под конкретного клиента. Форвардный рынок сделок до 6 месяцев в основных валютах достаточно стабилен, на срок же более 6 месяцев — неустойчив, при этом отдельные операции могут вызывать сильные колебания обменных курсов.

Форвардный курс (FR) и курс спот (SR) тесно связаны между собой.

Если  $FR > SR$ , то говорят, что *валюта котируется с «премией»*, если  $FR < SR$ , то *валюта котируется с «дисконтом»*. Размер дисконта или премии по валюте определяется следующим образом:

$$FR(Pm/Dis) = \frac{FR - SR}{SR} \times 100\% \times \frac{360}{t(30,90,180)},$$

где  $FR(Pm/Dis)$  — форвардная премия или дисконт; FR — форвардный курс; SR — курс спот; t — срок форвардного контракта.

*Премии и дисконты* по валюте выражаются в *процентах годовых*, чтобы можно было сравнить доходность от вложения валюты в форвардную сделку с доходностью от вложения в векселя и другие инструменты финансового рынка.

Ежедневно ведущие финансовые газеты мира (например, The Wall Street Journal) и Интернет печатают текущий курс (spot rate) и форвардный курс (forward rate) основных мировых валют на 30, 90, 180 дней вперед.

На форвардном рынке банки также котируют *курсы покупки* (Bid rate — BR) и *продажи валюты* (Ask rate — AR) и, соответственно, рассчитывают *кросс-курсы*. При этом *маржа* между AR и BR больше при форвардных операциях и составляет 1/8-1/4% годовых от курса спот в пересчете на срок сделки.

**Кросс-курс — курс обмена между двумя валютами, полученный из их отношения к третьей валюте.**

В качестве третьей валюты обычно выступает доллар США.

Существуют два основных метода котировки форвардного курса: метод аутрайт и метод своп-ставок.

При котировке *методом аутрайт* банки указывают как полный спот-курс, так и полный форвардный курс, а также срок и сумму поставки валюты.

Однако в большинстве случаев форвардный курс котируется с помощью *своп-ставок*. Своп-ставки выражаются в абсолютных долях соответствующей валюты по отношению к доллару США.

При котировании курса форвардной сделки методом своп-ставок определяются только премия или дисконт, которые при прямой котировке соответственно прибавляются к курсу спот или вычитаются из него. При обратной котировке валют дисконт прибавляется, а премия вычитается из курса спот.

**Прямая котировка — выражение стоимости единицы иностранной валюты в единицах национальной.**

**Обратная котировка — выражение стоимости единицы национальной валюты в определенном количестве иностранной.**

Наиболее широко в мире применяется прямая котировка. Например, 30 рублей за 1 доллар США — прямая котировка доллара США на российском рынке. Традиционно обратно котируется английский фунт стерлингов. **Размер ставки своп определяется исключительно различным уровнем процентных ставок участвующих стран** и рассчитывается следующим образом:

$$\text{Ставка}_{\text{своп}} = \frac{SR_0 \times (r_h - r_f) \times t}{(360 \times 100) + (r_f \times t)}$$

где  $SR_0$  — спот-курс;  $r_h$  — процентные ставки по национальной валюте;  $r_f$  — процентные ставки по иностранной валюте; t — срок исполнения контракта.

Валютный риск при осуществлении форвардных операций, особенно долгосрочных, значительно возрастает, так как возрастает вероятность непредсказуемого изменения курса валюты на дату поставки и риск неплатежеспособности партнера.

**Основное назначение форвардных операций заключается в хеджировании валютного риска.** С помощью форвардных контрактов основная доля промышленных клиентов стремится закрыть

открытую валютную позицию. Фиксируя для себя определенный уровень обменного курса валюты на определенную дату, такой клиент перекладывает на контрагента (банк) риск неблагоприятного изменения валютного курса сверх фиксированной в контракте величины и рассматривает стоимость данного контракта как своеобразную плату за «страховку».

### **Фьючерсные валютные контракты**

Фьючерсные операции по своей сущности схожи с форвардными сделками. Фьючерсные операции также сопряжены с поставкой валюты на срок более 3 дней со дня заключения сделки, при этом цена исполнения контракта в будущем определяется в день заключения сделки.

Однако, при наличии сходных моментов имеются и существенные отличия фьючерсных операций от форвардных.

Во-первых, фьючерсные операции осуществляются в основном на *биржевом рынке*, а форвардные — на межбанковском. Это приводит к тому, что *сроки исполнения* фьючерсных контрактов привязаны к *определенным датам* (например, третьей среде каждого месяца) и *стандартизованы* по срокам, объемам, условиям поставки. В случае же форвардных контрактов срок и объем сделки определяются по взаимной договоренности сторон.

Во-вторых, фьючерсные операции совершаются с *ограниченным кругом валют*: доллар США, евро, японская иена, фунт стерлингов и некоторые другие. При формировании форвардного контракта круг валют существенно шире.

В-третьих, фьючерсный рынок доступен как для крупных инвесторов, так и для *индивидуальных и мелких институциональных инвесторов*. Доступ на форвардные рынки для небольших фирм ограничен, так как в основном форвардные операции осуществляются на крупные суммы.

В-четвертых, фьючерсные операции на 95% заканчиваются заключением *офсетной (обратной)* сделки: при этом реальной поставки валюты не осуществляется, а участники данной операции получают лишь разницу между первоначальной ценой заключения контракта и существующей в день совершения обратной сделки. При форвардах до 95% всех сделок заканчиваются поставкой валюты по контракту.

В-пятых, стандартизация контрактов означает, что фьючерсные сделки могут совершаться *более дешево*, чем индивидуально заключаемые между клиентом и банком форвардные сделки. Поэтому форвардные сделки обычно дороже, т. е. они сопровождаются большим *спредом* (разницей в курсах) на покупку-продажу. Это может привести к большим затратам для клиента при закрытии позиций.

Фьючерсы обладают и рядом существенных недостатков по сравнению с форвардами. Так, если стандартная форма фьючерсного контракта не равна сумме, которую нужно прохеджировать, то *разница должна быть либо незакрытой, либо прохеджированной* на форвардном рынке. Кроме того, если желаемый период хеджирования не совпадает с периодом обращения фьючерса, то работающий с фьючерсами субъект валютного рынка (фьючерсный оператор) несет *базисный риск*, так как форвардные курсы для двух дат могут изменяться по-разному.

Основные различия между двумя видами контрактов представлены в табл. 6.1.

При фьючерсной сделке партнером клиента выступает *расчетная (клиринговая) палата* соответствующей фьючерсной биржи. Сами фьючерсные биржи различаются по размерам обращающихся на них контрактов и правилам совершения сделок. Главные биржи, на которых обращаются валютные фьючерсные контракты — Чикагская товарная биржа (СМЕ), Филадельфийская торговая палата (РВОТ), Сингапурская международная валютная биржа (SIMEX).

Таким образом, **валютнообменные фьючерсы представляют собой стандартизированные обращающиеся на биржах контракты**. Банки и брокеры не являются сторонами сделок, они играют лишь роль *посредников* между клиентами и расчетной палатой фьючерсной биржи.

Клиент должен депонировать в расчетной палате *исходную маржу*. Размер маржи устанавливается расчетной палатой исходя из наблюдаемых дневных отклонений актива, лежащего в основе контракта,

за прошлые периоды времени. Расчетная палата также устанавливает *минимальный нижний уровень маржи*. Это означает, что сумма денег на маржевом счете клиента не должна опускаться ниже данного уровня. Часто нижний уровень маржи составляет 75% от суммы начальной маржи.

Расчетная палата каждый день *переоценивает контракты* в соответствии с текущими рыночными ценами. Если по контракту идет убыток, то выставляются требования для внесения дополнительного обеспечения, чтобы маржа была не меньше требуемой суммы (минимального уровня маржи). Если же на маржевом

**Таблица 6.1.** Различия между форвардными и фьючерсными контрактами

Критерий	Форвардный контракт	Фьючерсный контракт
Условия контракта	Индивидуальные	Стандартизированные
Комиссионные	Индивидуальные	Стандартизированные (от 2% до 5% от суммы контракта)
Гарантии по выполнению контракта	Индивидуальные	Стандартизированные
Торговая операция	Небиржевая	Биржевая
Ликвидность	Низкая	Высокая
Риск	Принимают договаривающиеся стороны	Принимает биржевая клиринговая палата
Прибыль/убыток	При поставке .	Прибыль или убыток определяются ежедневно на основании биржевых торгов

счете инвестора накапливается сумма, которая больше нижнего уровня маржи, то он может воспользоваться данным излишком, сняв его со счета.

По каждому виду контракта биржа устанавливает *лимит отклонения фьючерсной цены* текущего дня от котировочной цены предыдущего дня. Если фьючерсная цена выходит за данный предел, то биржа останавливает торговлю контрактом, что играет большую роль с точки зрения снижения риска больших потерь и предотвращения банкротств. Такая ситуация длится до тех пор, пока фьючерсная цена не войдет в лимитный интервал. Для ограничения спекулятивной активности биржа также устанавливает определенный *позиционный лимит*, то есть ограничивает число контрактов в разбивке по времени их исчисления, которые может держать открытыми один инвестор.

В целом, правила биржевой торговли существенно различаются на различных биржах. Однако механизм реализации фьючерсных сделок везде одинаков.

### Опционный контракт

Опционные сделки принципиально отличаются от форвардных и фьючерсных операций. Основной характеристикой опционов является то, что **держателю опциона предоставляется выбор: реализовать опцион по заранее фиксированной цене или отказаться от его исполнения;** у держателя опциона есть право, а не обязательство совершить определенное действие.

Таким образом, в опционной сделке принимает участие *продавец опциона* (надписатель опциона) и его *покупатель* (держатель опциона). Держатель опциона приобретает право (но не обязательство) купить или продать определенный актив в будущем по цене, фиксированной в момент заключения сделки. Надписатель опциона принимает на себя обязательство продать (или купить) актив, лежащий в основе опционной сделки по заранее оговоренной цене. Так как риск потерь надписателя опциона, связанный с изменением валютного курса, значительно выше, чем у держателя опциона, то в качестве платы за риск держатель опциона в момент его заключения выплачивает надписателю *премии*.

Определение размера премии — сложная задача. Премия должна быть достаточно высокой, чтобы убедить продавца опциона взять на себя риск убытка, и достаточно низкой, чтобы заинтересовать



покупателя в хороших шансах получить прибыль. *Размер премии* определяется действием таких факторов, как:

- *внутренняя ценность опциона* — та прибыль, которую мог бы получить его владелец при немедленном исполнении;
- *срок опциона* — срок, на который заключен опционный контракт;
- *подвижность валют* — размер колебаний рассматриваемых валют в прошлом и в будущем;
- *процентные издержки* — изменение процентных ставок по той валюте, в которой должна быть выплачена премия;
- *взаимосвязь* между ценой исполнения опциона и ценой спот базисного актива.

Валютные опционы в основном обращаются на биржах. При этом для данного сегмента биржевого рынка характерны постоянные изменения и различия в способах свершения сделок по различным биржам.

Однако все рынки опционов имеют и общие черты: стандартизация контрактов и наличие *системы ежедневного расчета «никакого долга»*. Реже встречаются так называемые розничные *опционы*, которые предлагают крупные коммерческие банки, например, своим клиентам. Опционный контракт заключается на основе специальной договоренности между клиентом и банком, при этом клиенты могут в процессе переговоров получить нестандартные условия с соответствующим изменением цены исполнения опциона и премии.

Опционы подразделяются на *опционы покупателя* или call-опционы и *опционы продавца* или put-опционы.

**Call (колл)-опцион** дает право его владельцу купить определенный актив в будущем по цене, фиксированной в настоящий момент времени.

**Put (пут)-опцион** дает право на продажу при тех же условиях.

Различают также *европейские опционы*, которые могут быть исполнены только в день истечения действия контракта, и *американские опционы*, которые дают право купить или продать базисный актив в любое время до дня истечения действия контракта. Так как в случае американских опционов продавец несет более высокий риск, то за них обычно платится и более высокая премия, чем за европейские. В европейских странах и в России используются в основном европейские опционы.

При работе с опционом его участник может выступить как в роли подписателя опциона продавца или опциона покупателя, так и в роли держателя определенного типа опциона. В любом случае основная идея данной сделки — *извлечь прибыль из колебаний валютных курсов*. При этом на рост курса базисного актива рассчитывает как подписатель опциона продавца, так и держатель опциона покупателя; в снижении курса базисного актива к моменту реализации контракта заинтересованы, соответственно, подписатель опциона покупателя и держатель опциона продавца.

В отличие от форвардных и фьючерсных контрактов, валютные опционы дают возможность *ограничить риск*, связанный с неблагоприятным развитием курсов валют, сохраняя при этом шансы на получение прибыли в случае благоприятного развития курса. Именно поэтому опционы, являясь относительно новым инструментом валютного рынка, получили такое широкое распространение на всех биржевых площадках.

### Своп-контракты

*Своп (swap)-операции* относятся к группе операций, совершаемых на межбанковском рынке и представляют собой *комбинацию из спот- и форвардных сделок*. Часто валютные своп-операции определяются как валютный бартер.

**Своп-операция** — валютная операция, сочетающая куплю-продажу двух валют на условиях немедленной поставки с одновременной контрделкой (противоположной сделкой) на определенный срок с теми же валютами.

По существу, своп-сделка — это подписание двух отдельных контрактов по валютному обмену в одно и то же время. Контракты при этом имеют противоположную направленность и различные даты расчетов.

По операциям своп наличная сделка осуществляется по курсу спот, который в контрсделке *корректируется с учетом премии или дисконта*, в зависимости от тенденций изменения валютного курса.

В данном типе сделки клиент экономит на *марже* — разнице между курсами продавца и покупателя по наличной сделке. Для банков данные операции также имеют определенные преимущества. Основное заключается в том, что **своп-сделки не создают открытой валютной позиции и временно обеспечивают валютой без риска, связанного с изменением ее курса.**

Сделки своп обычно осуществляются на срок от 1 дня до 6 месяцев. Реже встречаются своп-сделки со сроком исполнения до 5 лет. Своп-операции осуществляются как между коммерческими банками, так и между коммерческими банками и центральным банком страны, а также непосредственно между центральными банками. В последнем случае они представляют собой соглашения о взаимном кредитовании в национальных валютах. С 1969 г. действует многосторонняя система взаимного обмена валют через Банк международных расчетов в Базеле на основе использования операций своп. Такие двусторонние акции используются центральными банками стран для осуществления эффективных валютных интервенций.

Существует множество путей применения свопов. Так, они могут быть использованы как инструмент приобретения иностранной валюты на ограниченный период по фиксированному обменному курсу, для быстрого реагирования на изменения в ожидаемых входящих и исходящих валютных потоках путем укорачивания или удлинения сроков своп-контрактов, которые уже были заключены, и для других целей. Своп-сделка может представлять собой и одновременное предоставление кредитов в двух валютах, а также обмен долговыми обязательствами, выраженными в одной валюте, на обязательства, выраженные в другой (более подробно данный вопрос рассматривается в параграфе 6.3).

В настоящее время получили распространение, помимо своп-операций с валютой, своп-комбинации с процентной ставкой, опционом, золотом, ценными бумагами, кредитами и депозитами.

### **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИНАНСОВ**

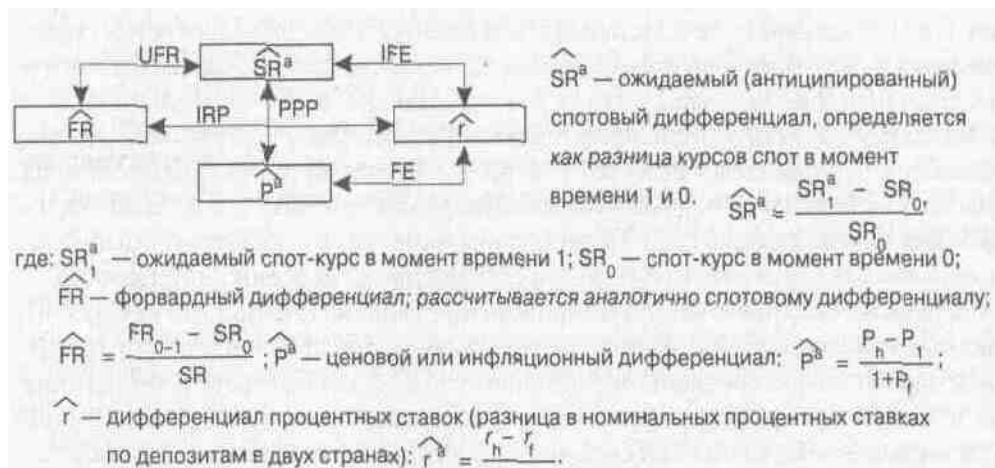
В своей работе международный финансовый менеджер должен опираться на *теории*, позволяющие ему выстраивать сценарии развития событий и прогнозировать последствия принимаемых решений. К ним относятся теории, описывающие основные *условия паритетов валютного рынка*:

- 1) теория паритета покупательной способности валюты (PPP — Purchasing Power Parity);
- 2) теория паритета процентных ставок (IRP — Interest Rate Parity);
- 3) «эффект Фишера» (Fisher Effect);
- 4). «международный эффект Фишера» (International Fisher Effect);
- 5) теория несмещенного форвардного курса (Unbiased forward rate).

Нахождение условий паритета производится с помощью *экономико-математического аппарата* и необходимо для выявления взаимосвязи между основными индикаторами международного валютного рынка и, на базе этого, для поиска наиболее оптимальных путей для инвестирования капитала (рис. 6.1).

Все теории паритетов являются производными от *закона единой цены*, по которому **цены (доходы) финансовых активов с одинаковым риском, скорректированные на валютный пересчет, с учетом операционных издержек выравниваются на всех мировых рынках.** Механизмом выравнивания *выступает международный арбитраж.*

**Арбитраж** — операция, связанная с покупкой актива на дешевом рынке и продажей его на более дорогом.



**Рис. 6.1.** Условия паритета на валютном рынке

### Теория паритета покупательной способности валюты (PPP — Purchasing Power Parity)

Различают теории *абсолютного* и *относительного паритета* покупательной способности валюты. Они показывают взаимосвязь между уровнем цен в странах (уровнем инфляции) и их валютным курсом.

По теории абсолютного паритета покупательной способности, валютный курс определяется соотношением цен в разных странах:

$$S R = \frac{P_h}{P_f}$$

где  $P_h$  — уровень цен в своей стране,  $P_f$  — уровень цен в иностранном государстве,  $SR$  — валютный курс.

По закону единой цены, цены в одной стране равны ценам на товары в другой стране с учетом курса валют:

$$P_h = P_f \times SR$$

Однако данная теория *недостаточно точно отражает реальную действительность*, так как реализации закона единой цены мешают:

- тарифные и нетарифные барьеры;
- различия в структуре производства и потребления в сравниваемых странах;
- различия в издержках при производстве аналогичных товаров;
- прочие факторы.

Более точной, с позиций составления прогноза величины валютного курса, является теория относительного паритета покупательной способности валют. Она учитывает не соотношение абсолютных уровней цен между странами, а их *изменение* за определенный интервал времени:

$$S R_1^a = S R_0 \times \frac{1 + \Delta P_h}{1 + \Delta P_f}$$

где  $\Delta P$  — изменение цен;  $SR_0$  — курс равновесия прошлого периода.

Изменение курсов валют зависит от *изменения темпов инфляции* между рассматриваемыми странами. **Более высокий рост цен внутри страны, по сравнению с ростом уровня цен в иностранном государстве, приведет к обесценению национальной валюты.**

### Теория паритета процентных ставок (IRP)

Данная теория связывает между собой величину форвардного курса и уровень процентных ставок по депозитам в стране. Зависимость между этими величинами выглядит следующим образом:

$$\frac{FR}{SR} = \frac{1+r_h}{1+r_f} \text{ или } \hat{FR} = \hat{r}$$

где FR — срочный курс валюты, SR — спот-курс валюты;  $r$  — процентные ставки по депозитам национальные;  $r_f$  — процентные ставки по депозитам за рубежом.

**В соответствии с этой теорией, высокие (низкие) процентные ставки в условиях равновесия должны покрываться форвардным дисконтом (премией) по валюте.**

#### «Эффект Фишера» (Fisher Effect)

Данный эффект связывает процентные ставки с инфляцией в рассматриваемых странах.

Согласно *простой (ординарной) теории Фишера*, номинальная ставка процента  $r$  в стране зависит от реальной процентной ставки  $R$  и темпа инфляции  $p$ :

$$(1+r) = (1+R) \times (1+p),$$

где  $r$  — номинальные процентные ставки,  $R$  — реальные процентные ставки;  $p$  — темп инфляции.

К двум и более странам применяется *общий (генерализованный) эффект Фишера*, согласно которому разница в ставках процента в сравниваемых странах является функцией разницы их темпов инфляции.

**Валюты с более высоким темпом инфляции должны иметь более высокую процентную ставку, чем валюты с более низким темпом инфляции.**

$$\frac{1+r_h}{1+r_f} = \frac{1+p_h}{1+p_f}, \text{ или } \hat{p} = \hat{r}$$

#### «Международный эффект Фишера» (International Fisher Effect)

С помощью данного эффекта осуществляется переход от процентных ставок к валютным курсам. Согласно «международному эффекту Фишера», разница процентных ставок является непредвзятой оценкой последующих изменений наличных валютных курсов. Таким образом, **ожидаемые доходы от инвестирования (в отечественной валюте) в иностранную или отечественную экономику должны выравниваться**, курсовой дифференциал должен быть равен процентному дифференциалу между соответствующими странами:

$$\frac{SR_1}{SR_0} = \frac{1+r_h}{1+r_f} \text{ или } \hat{SR} = \hat{r}$$

где  $SR_1$  — спот-курс прогнозируемого периода;  $SR_0$  — спот-курс базового периода;

$r_h$  — процентные ставки по национальной валюте;  $r_f$  — процентные ставки по иностранной валюте.

#### Теория несмещенного форвардного курса (Unbiased forward rate)

Согласно данной теории, **никто не даст более точного прогноза будущего спот-курса, чем сам валютный рынок**. Поэтому котируемый банками форвардный курс или котируемый валютными биржами фьючерсный курс и есть лучший прогноз ожидаемого спот-курса:

$$\frac{SR_1 - SR_0}{SR_0} = \frac{FR - SR_0}{SR_0} \text{ или } \hat{FR} = \hat{SR}$$

Все приведенные выше теории пытаются определить величину ожидаемого спот-курса и проанализировать, почему в стране сложился тот или иной его уровень. Тем не менее, все они позволяют получить лишь приблизительную оценку. Искомая же величина очень часто отличается от той, которую демонстрирует реальная действительность. Поэтому применяются разнообразные *методы прогнозирования динамики валютного курса*: фундаментальный анализ, технический анализ, метод интуитивных оценок и многие другие. Зачастую все они используются в совокупности. Тем не менее, определение будущего значения валютного курса — наиболее сложная, требующая значительных усилий задача, решению которой посвящены многочисленные труды зарубежных и отечественных экономистов.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> *Helmut Hegeman*. Anticipate Your Long-Term Foreign Exchange Risk // Harvard Business Review, March—April 1987; *Don S. Gull*. Composit Foreign Exchange Risk // The Collumbia Journal of World Business, Fall, 1992; *M. Levi*. International Finance: The Market & Financial Management of multinational Business. — N.Y., etc., 1990; *G. Calvo*. Exchange-Rate Based Stabilization under imperfect Credibility — N.Y., 1993; *Dornbusch R.* Expectation and exchange Rate Dynamics. — Journal of political Economy, 1976, p. 1161-1176; *О. Н. Антипова*. Регулирование рыночных рисков//Банковское дело-1998 — № 3 — с. 30-34; *И. Т. Балабанов*. Валютный рынок и валютные операции в России. — М.: Финансы и статистика, 1994.

Изучив особенности среды, в рамках которой приходится принимать решения финансовому менеджеру, и основные закономерности, обуславливающие движение валютного курса, рассмотрим далее возможности МНК *привлекать средства для пополнения собственных оборотных средств, расширения бизнеса, реализации инвестиционных проектов и других целей*.

## **6.2. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЫ**

Финансовый менеджер постоянно разрешает противоречие, возникающее между целями предприятия и финансовыми возможностями их реализации. В комплекс его многообразных задач входят как собственно задачи финансового менеджмента, так и специфические задачи международного финансового менеджмента. К задачам финансового менеджмента относятся:

- финансовый анализ и система принятия решений;
- планирование использования краткосрочных финансовых ресурсов;
- планирование использования долгосрочных финансовых ресурсов;
- анализ возможного риска;
- контроль и отчет о выполнении решения.

К специфическим *задачам международного финансового менеджмента* относятся:

- оценка внешнего положения страны на основе анализа ее платежного баланса;
- планирование финансовых операций М Н К с точки зрения использования в международных расчетах различных валют;
- кредитование экспортной деятельности;
- международное бюджетирование капитала, мотивация проведения прямых инвестиций и портфельных инвестиций;
- операции на евровалютном, еврокредитном и еврооблигационном рынках.

**Главная задача международного финансового менеджера состоит в оценке краткосрочных и долгосрочных активов и обязательств МНК во временном и пространственном использовании международных рынков.**

В данном разделе последовательно рассматриваются возможности привлечения различных источников финансирования, направления и правила их использования в рамках международной деятельности фирмы.

Финансирование фирмы, в зависимости от целей, подразделяется на краткосрочное и долгосрочное.

Целью *краткосрочного финансирования* фирмы является пополнение оборотного капитала, выполнение текущих обязательств. Задачами менеджера в сфере краткосрочного капитала являются управление наличностью, управление материально-техническими запасами, финансирование торговых операций и прочее.

Целью *средне- и долгосрочного финансирования* фирмы является получение денежных средств для финансирования долгосрочных инвестиционных и других проектов фирмы, формирования доходного долгосрочного портфеля ценных бумаг, приводящих к росту оценочной стоимости компании в будущем и росту акционерного капитала.

### **КРАТКОСРОЧНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ФИРМЫ**

*Источники* краткосрочного финансирования международной фирмы подразделяются на две основные группы:

- внутренние источники финансирования;
- внешние источники финансирования.

Разновидностями внутреннего финансирования являются *самофинансирование* и *внутрифирменные кредиты*. В общем случае, внутренними источниками финансирования фирмы являются *нераспределенная прибыль* и *амортизация*, перераспределяемые внутри фирмы с помощью внутрифирменных международных займов. Внешними источниками финансирования фирмы или ее подразделения служат *банковское финансирование* (национальное, иностранное и евровалютное) и *получение средств с помощью рынка ценных бумаг*.

#### **Внутрифирменное краткосрочное финансирование**

**Внутрифирменное краткосрочное финансирование представляет собой взаимопредоставление займов различным подразделениям компании, а также предоставление кредитов материнской фирмой своим дочерним компаниям и наоборот.**

Такие займы предоставляются в виде:

- прямого международного фирменного кредита;
- компенсационного внутрифирменного кредита;
- параллельного внутрифирменного кредита.

Международный финансовый менеджер должен оценить возможность и приемлемость одного из предложенных вариантов краткосрочного внутрифирменного финансирования, понимая, что этот вид финансирования — самый дешевый для фирмы, однако каждая схема имеет свои *преимущества и недостатки*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: Учебник/ Научн. ред. В. В. Круглов - М.: ИНФРА-М, 1998, с. 123.

#### **Прямое международное внутрифирменное финансирование**

При использовании этой схемы **головная компания МНК предоставляет временно свободные денежные средства своей дочерней компании**. Данные кредиты оформляются *простым векселем* и предоставляются по ставке процента, близкой к рыночной, либо несколько ниже ее (рис. 6.2).

*Преимущество* данной схемы финансирования заключается в исключительной простоте ее оформления. Однако этот способ не является распространенным в международной практике, так как:

- 1) часто он невыгоден для фирмы с точки зрения *налогового планирования*;
- 2) велики размеры *валютно-курсовых рисков*;
- 3) присутствует риск *заблокирования (удерживания)* валютных фондов за рубежом.

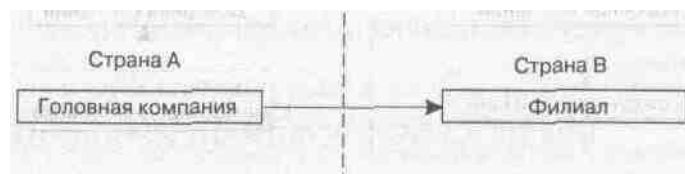


Рис. 6.2. Прямое внутрифирменное финансирование

### Компенсационный внутрифирменный кредит

При использовании этой схемы финансирования **материнская фирма помещает целевые фонды на срочный депозит в банк своей страны с условием передачи данных денежных средств дочерней компании.** Банк использует свой филиал за рубежом для *перекредитования* полученных от головной компании денег дочерней компании в другой стране (рис. 6.3).

*Преимуществами* данного источника финансирования являются:

- 1) *защита* фирмы от риска неблагоприятного изменения валютного курса (данный вид риска переходит на банк-посредник);
- 2) *освобождение* заблокированных средств и обход валютных ограничений (страна, запрещающая или ограничивающая межфирменные валютные переводы за границу, часто разрешает валютные платежи в порядке возврата кредита крупному иностранному банку, избегая тем самым угрозы потери странового кредитного рейтинга);
- 3) возможность получения более *дешевых денежных средств* для финансирования подразделений, расположенных в странах с более высокими ставками процента и с недостаточно развитым рынком кредитных ресурсов (в частности, в ситуации, когда получение финансирования на местном или международном рынках невыгодно с точки зрения рентабельности).

*Недостатки* данной схемы финансирования связаны с необходимостью обслуживаться в таком банке, который имеет филиал в стране базирования дочерней компании и высокий кредитный рейтинг. В противном случае многие преимущества данной схемы финансирования нивелируются.

### Параллельный внутрифирменный кредит

Участники соглашения при использовании данной схемы финансирования **предоставляют друг другу займы в валюте своей страны на оговоренный период времени.** Все сделки, связанные с кредитованием, проводятся вне рамок международного валютного рынка.

Так, английская компания, желающая инвестировать несколько миллионов фунтов стерлингов в свой филиал в Голландии, заключает договор взаимного кредитования с голландской компанией, имеющей филиал в Великобритании. Не прибегая к помощи валютного рынка, компании обмениваются кредитами, каждая в своей валюте, ссужая их филиалу партнера. Оба займа *одинаковы* с точки зрения пересчета по текущему курсу и имеют *равные сроки* погашения. По окончании срока договора компании возвращают кредит по настоящему обменному курсу (рис. 6.4).

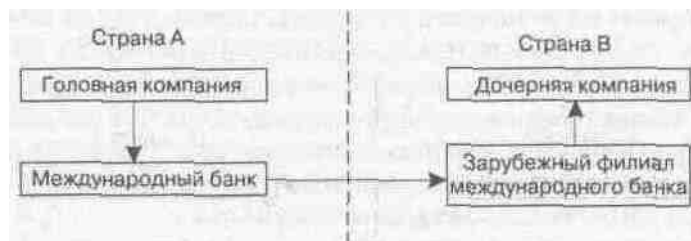


Рис. 6.3. Компенсационный внутрифирменный кредит



Рис. 6.4. Параллельный внутрифирменный кредит

Такая операция помогает покрывать валютные риски, так как каждая компания занимает деньги именно в той валюте, в которой она будет производить платежи. Параллельный внутрифирменный кредит используется также в случае явного или завуалированного запрета правительства на перевод денежных ресурсов в страну или из страны.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> T. Vachman. The Corporate Finance Blue Book. - N.Y., 1993 - p. 171.

Преимущества данной схемы кредитования:

- 1) устраняется валютный риск, ни один из займов не несет валютных рисков;
- 2) национальное законодательство стран не противодействует осуществлению подобного финансирования;
- 3) обходятся ограничения по валютному контролю (так как нет необходимости добиваться разрешения властей для финансирования иностранного партнера);
- 4) осуществляется репатриация заблокированных фондов;
- 5) возможно получение инвалютного финансирования по привлекательной процентной ставке.

Недостатками параллельного финансирования являются:

- 1) трудности в нахождении контрагента, удовлетворяющего следующим требованиям:
  - а) наличие филиала в стране базирования головной компании;
  - б) намерение инвестировать в него денежные средства на тот же срок и на ту же сумму, что и компания-инициатор данной сделки;
- 2) высокие кредитные риски, так как погашение задолженности оформляется двумя несвязанными кредитными соглашениями, и в результате неблагоприятного изменения динамики валютного курса свой долг филиал контрагента может вернуть позднее, или данное соглашение вообще не будет выполнено филиалом по причине его банкротства.

В случае, если внутрифирменное финансирование невозможно или слишком дорого, фирма может прибегнуть к внешнему финансированию.

### Временные (спонтанные) источники финансирования

К источникам спонтанного финансирования фирмы относится *торговый кредит*. Его возникновение связано с совершаемыми фирмой сделками. Так, при закупках у других фирм товаров, сырья, комплектующих в кредит у рассматриваемой фирмы возникает долг, который учитывается в виде кредиторской задолженности (торгового кредита). Чем дольше период погашения кредиторской задолженности и больше объем реализации закупок, тем значительнее дополнительное финансирование для фирмы.

**Торговый кредит (счета к оплате)** — денежные средства, которые компания должна вернуть поставщикам.

Торговый кредит является самой простой и часто наименее дорогой формой финансирования товарно-материальных запасов.

### Правительственное финансирование

Большой интерес представляет для фирмы получение *правительственного финансирования*, которое является наиболее дешевым. Для этого фирма должна принять участие в реализации определенной



государственной программы. В этом случае финансовые ресурсы обычно предоставляются ей под процент существенно ниже среднерыночного и часто на длительные сроки.

### **Банковское финансирование**

Фирма может получить «короткие» деньги путем получения торгового кредита от продавца товара. Однако часто получение торгового кредита и увеличение срока его предоставления осложняются из-за его неэффективности для продавца или из-за ненадежности оплаты поставки покупателем с низкой кредитоспособностью. Если этот способ получения денежных средств для фирмы недоступен, то она может прибегнуть к банковскому финансированию.

#### **Виды банковского финансирования**

Банковское финансирование может осуществляться в следующих основных *видах*:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: Учебник/ Научн. ред. В. В. Круглов - М.: ИНФРА-М, 1998, с. 128-130.

- кредитная линия;
- револьверный кредит;
- срочный заем;
- овердрафт.

1) **Кредитная линия** — договор между банком и его клиентом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока.

Кредитная линия обычно оформляется в виде *письменного* кредитного соглашения клиента с банком и открывается *под регулярное использование*. Различают обусловленную (связанную) и необусловленную кредитные линии. При открытии *связанной кредитной линии* банк предоставляет возможность фирме использовать денежные средства только под определенные цели. В случае *необусловленной кредитной линии* фирма может использовать полученный кредит на любые цели.

2) **Револьверный кредит** — возобновляемые в течение длительного периода времени кредитные линии, юридически формализованные контракты.

Если финансовое положение фирмы не изменяется, то ранее предоставленная ей кредитная линия *продлонгируется* на фиксированный срок (обычно на год). При пересмотре кредита уточняются следующие параметры кредита: размер кредитной линии, процентная ставка по кредиту и другие условия. *Размер процентной ставки* — особо важная категория для банка, так как в настоящее время изменчивость процентных ставок во времени резко возрастает.

Револьверная кредитная линия чаще всего является *обеспеченной*, когда банк требует внесения залога для ее открытия.

3) **Срочный заем** — краткосрочный кредит (чаще всего на 90 дней), обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком. Денежные средства по срочному займу предоставляются единовременно в полной сумме и возвращаются с процентами в полной сумме займа одномоментно.

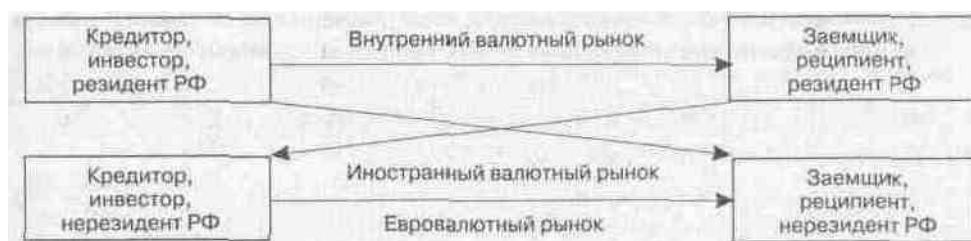
Заимствование средств таким способом фирма осуществляет, когда возникают неожиданные, внеплановые потребности в денежных фондах. При предоставлении незапланированных ранее денежных сумм банк также может резко изменить свою валютную позицию. Поэтому срочные займы имеют *высокую стоимость*, связанную с крупными административными издержками по оформлению и исполнению договоров такого типа.

4) **Овердрафт** — это допущение дебетового остатка на счете клиента. Во многих странах клиентские овердрафты *запрещены* законодательно (однако они активно используются, например, в Великобритании). Овердрафт рассматривается как своеобразная ссуда клиенту, которая должна быть погашена в короткие сроки и по процентной ставке, превышающей среднерыночную.

**Классификация банковского финансирования по видам используемых валют** Банковское финансирование может осуществляться в национальной и иностранной валютах. Соответственно, различают *национальное, иностранное и евровалютное* (оффшорное) банковское финансирование, которое может быть реализовано во всех четырех ранее приведенных формах.

Если фирма получает кредитование от национального банка в иностранной валюте, речь идет о *внутреннем валютном финансировании*: например, российский банк предоставил кредит российской фирме в долларах США. Если фирма получает финансирование от иностранного банка в его национальной валюте, то речь идет об *иностранном кредитовании*: к примеру, немецкая фирма получила кредит от английского банка в фунтах стерлингов. Если фирма получает финансирование от иностранного источника в валюте третьей страны, то речь идет о *евровалютном финансировании*: например, компания из Великобритании получает кредит от банка США в немецких марках.

Структура валютно-финансовых рынков представлена на рис.6.5.



**Рис. 6.5.** Структура валютно-финансовых рынков

При предоставлении крупных кредитов банки обычно объединяют свои ресурсы, чтобы предоставить кредит крупному корпоративному заемщику и снизить возникающие при этом риски.

В целом, иностранное банковское финансирование встречается крайне редко и имеет высокую стоимость. Наиболее дешевым, и, соответственно, наиболее распространенным в современных условиях является евровалютное финансирование. Широкое распространение в мире получили евровалютные кредиты.

### **Общая характеристика еврокредитов**

**Еврокредиты** — краткосрочные или среднесрочные банковские кредиты в евровалюте, предоставляемые на базе корректируемых плавающих (*roll over* — ролловерных) процентных ставок за пределами страны, в валюте которой открыт кредит.

*Сумма кредитов* обычно колеблется в размерах от 100 до 500 млн долларов США при пересчете в валюту займа, хотя сумма займа может сильно различаться в каждом конкретном случае. Кредиты чаще всего предоставляются в долларах США, японских иенах, немецких марках, английских фунтах стерлингов, швейцарских франках, евро и других свободно конвертируемых валютах. Процентная ставка зависит от *ведущей ставки еврорынка* (по доллару США используется ставка ЛИБОР), *кредитного рейтинга компании-заемщика, характера займа, ситуации на страновом рынке* и других факторов.

Данные кредиты доступны только крупным компаниям, хорошо известным мировому сообществу, а также крупным коммерческим банкам, центральным банкам стран и правительствам. Они представляют собой очень гибкие финансовые инструменты с широким выбором форм их использования.

*Еврокредиты* предоставляются в виде синдицированных еврокредитов и в виде кредитов с оговоркой о валютном опционе.

При предоставлении синдицированного кредита выбирается *управляющий банк*, который формирует *банковский синдикат* и определяет условия кредита вместе с заемщиком. Члены синдиката берут на

себя обязательства по предоставлению заемщику частей кредита. При этом кредитные риски для каждого конкретного банка резко снижаются.

При использовании еврокредитов с *оговоркой о валютном опционе*, заемщику при наступлении срока платежа предоставляется право выбора валюты (или валют) погашения долга. В этом случае заемщик избегает валютного риска, так как доходы и затраты его будут выражены в одной и той же валюте.

Крупнейшими российскими заемщиками, выступающими на мировом рынке, до 1998 г. являлись российские банки. Они привлекали синдицированные кредиты в больших объемах. За этот период российскими банками было получено кредитов на сумму приблизительно 1710 млн долларов США. Самый крупный кредит был получен Центральным банком РФ в конце 1997 г. на сумму 225 млн долларов США с премией к ЛИБОР в 2% годовых.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Эксперт, 1998 год, №11,12.

Банковские займы часто оказываются невыгодными для заемщика, так как имеют относительно высокую стоимость. У международного финансового менеджера есть возможность в этом случае прибегнуть к *краткосрочному небанковскому иностранному или евровалютному финансированию, размещая на финансовых рынках свои коммерческие бумаги.*

### Финансирование с использованием рынка ценных бумаг

Финансирование с помощью инструментов денежного рынка включает в себя выпуск *коммерческих бумаг*, представляющих собой *простые векселя* компании.

Данный способ привлечения денежных средств доступен только для крупных компаний, имеющих *высокий кредитный рейтинг* как в своей стране, так и в мире. Получение такого рейтинга является обычным при работе на финансовом рынке. Кредитный рейтинг должны присваивать *крупнейшие рейтинговые агентства*:

Moody's Investor Service, Standard and Poor's, другие.

Простые векселя, эмитируемые компаниями, *необеспечены*. Срок их хождения — от 14 до 270 дней (чаще всего — от 30 до 90 дней). Номинал векселей достаточно высок, обычно он составляет величину кратную 100 тыс. долларов США.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: Учебник/ Научн. ред. В. В. Круглов. - М.: ИНФРА-М, 1998, с. 132.

Различают иностранные, евровалютные коммерческие ценные бумаги и евроноты.

*Иностранные коммерческие бумаги* деноминированы в валюте страны размещения, а *евровалютные коммерческие бумаги и евроноты* выпускаются в обращение вне страны, в валюте которой они деноминированы.

*Различие* между евронотами и еврокоммерческими бумагами состоит в присутствии у евронот *поддерживающих* их выпуск банковской *кредитной линии* и *гарантированного размещения* по predetermined цене. В отличие от иностранного кредитования, срок евроноты более длинный, для них существует развитый вторичный рынок, возможно присутствие на рынках непервоклассных заемщиков. К ним относятся те заемщики, которым присваивают кредитный рейтинг не ведущие международные агентства, а коммерческие банки — крупнейшие покупатели этих ценных бумаг.

Положительным моментом эмиссии данных ценных бумаг является то, что **процентная ставка по коммерческим бумагам, как правило, ниже ставки, предоставляемой по кредитам для первоклассных заемщиков**, что и делает финансирование с использованием коммерческих бумаг более предпочтительным, чем обычное банковское заимствование.

В начале 1980-х г. рынок коммерческих бумаг существовал практически только в США, Канаде и Австралии. В следующее десятилетие рынки коммерческих бумаг появились во многих странах. В конце 1986 г. доля США на этом рынке составляла 90%, в 1992 г. — 60%, в 1995 году — 75%. В Европе рынок коммерческих бумаг стал развиваться лишь в последние 10-15 лет. Самый молодой рынок

коммерческих бумаг — немецкий, он появился лишь в 1991 г. В Японии впервые коммерческие бумаги появились в 1987 г., и уже сейчас по объему эмиссии данный рынок занимает второе место после США.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> International Finance. — Cambridge University Press, 1994. — p. 324.

По сути, **выпуск коммерческих бумаг — альтернатива банковскому кредиту**. Так, в начале 1990 г. банк Испании начал проводить политику ограничения банковского кредита. Результатом стал масштабный выпуск коммерческих бумаг испанскими компаниями, которые продавали их на рынке (зачастую тем же банкам, которые не могли предоставлять им ссуды).

Коммерческие бумаги — *высокономинальные*. В США самый низкий номинал — 100 тыс. долларов США, а наиболее типичный — 1 млн долларов США. Значительная доля всех коммерческих бумаг (до 1/3) размещается прямо или косвенно иностранными эмитентами. Минимальный номинал коммерческих бумаг в Японии — 100 млн японских иен (примерно 800 тыс. долларов США). Аналогичные данные можно получить и на рынках Германии, Франции и других стран. Единственное исключение составляет Испания, где минимальный номинал составляет 250 тыс. испанских песет (примерно 1400 долларов США), что делает коммерческие бумаги доступными для мелких инвесторов.

Рынок же еврокоммерческих бумаг начал развиваться фактически лишь с середины 1980-х г., но к началу 1990-х г. его объем достигал около 10% совокупного объема национальных рынков ценных бумаг. В 1984 г. рынок оценивался в 5 млрд долларов США, а в 1996 г. — более 400 млрд долларов США. **По своей роли в привлечении ссудного капитала из-за рубежа коммерческие бумаги (в форме непосредственно коммерческих бумаг и евронот) превосходят прямые банковские кредиты.**

## ДОЛГОСРОЧНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ КОМПАНИИ

Долгосрочное финансирование международной компании осуществляется в *двух* основных видах:

- от инвесторов (через покупку ими акций и облигаций);
- от кредиторов (в форме банковского кредита или размещения долгосрочных ценных бумаг — облигаций).

В свою очередь, международное финансирование подразделяется на *иностранное* и *евровалютное*, в зависимости от типа взаимоотношений *резидент — нерезидент* и той валюты, которая предоставляется.

По *источникам* долгосрочное финансирование компании подразделяется на внутреннее и внешнее.

### Внутренние источники финансирования компании

**Внутренними источниками долгосрочного финансирования компании являются накопленные чистые денежные потоки (net cash flow), возникающие при осуществлении международных операций.** Основой нетто-денежных потоков являются *нераспределенная прибыль* и *накопленная амортизация*.

Чистый денежный поток компании рассчитывается следующим образом:

$$NCF = NP - DIV + Am,$$

где NCF — чистый (нетто) денежный поток фирмы; DIV — выплаченные дивиденды; Am — амортизация; NP — чистая прибыль компании.

В свою очередь, чистая прибыль равна:

$$NP = TR - OC - IP - Tax,$$

где TR — общая выручка от операций компании; OC — операционные издержки; IP — процентные платежи; Tax — налоги.

*Целью* финансового менеджмента любой компании является *увеличение стоимости капитала* акционеров. Поэтому чистый денежный поток компании должен постоянно увеличиваться.

*Самофинансирование* инвестиционных долгосрочных проектов за счет собственных источников более характерно для торгово-промышленных фирм, чем для финансовых институтов. Это объясняется значительно более *высокой долей собственного капитала фирмы в ее пассивах, по сравнению с аналогичным показателем для кредитных институтов*. Поэтому для финансовых институтов большее значение имеют внешние источники финансирования долгосрочных вложений.

**Внешние источники долгосрочного финансирования фирмы выступают банковское финансирование в виде банковского кредита и привлечение средств за счет эмиссии акций и облигаций на открытом рынке.**

Структура долгосрочного финансирования различна для фирм разных стран. Так, опора на *самофинансирование* традиционно характерна для крупных американских и японских компаний.

*Банковское финансирование* преобладает, в основном, как источник долгосрочного финансирования в Германии, Франции, других странах континентальной Европы и в Японии. Это связано, в первую очередь, с исторически сложившимися здесь тесными связями банков и промышленных предприятий, и, кроме того, с меньшей активностью фондового рынка.

Банковское финансирование осуществляется, в основном, в форме евровалютных синдицированных займов, предоставляемых на базе ролловерной ставки. Их характеристики были рассмотрены ранее. В настоящее время роль этого источника финансирования снижается из-за большей привлекательности финансирования с рынка ценных бумаг.

Финансовые инструменты, представленные на международных финансовых рынках, довольно многочисленны. Они варьируются в зависимости от потребностей клиентов, тенденций изменения курсов и ставок, ситуации на рынке;

*Небанковское финансирование* с рынка ценных бумаг предполагает использование иностранных облигаций, еврооблигаций и евроакций.

Небанковским источником финансирования с иностранных рынков является выпуск *иностранных облигаций*. Традиционно наибольшие рынки иностранных облигаций находятся в США и Швейцарии; иностранное облигационное финансирование активно используется также в Японии и Люксембурге.

Примером выпуска иностранных облигаций является вариант, когда канадская корпорация заимствует капитал на рынке облигаций в США. При получении разрешения от Комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку США она может продавать собственные облигации, деноминированные в долларах США, американцам. Кроме иностранного происхождения заемщика, эта облигация ничем не отличается от облигаций, выпущенных в обращение аналогичными корпорациями США. Но так как канадская корпорация является иностранной корпорацией, эти облигации будут называться иностранными.

Чаще всего доступ иностранных компаний к местному рынку капитала ограничивается. Так, существуют *правительственные ограничения* относительно сроков и сумм, которые могут получить иностранцы, и направлений их использования. Полученный капитал может быть ограничен лишь локальным использованием посредством введения *валютного контроля*. Но крупные компании имеют возможности переводить фонды даже при существовании подобных ограничений и готовы идти на риск, тем не менее постоянно отслеживая регулятивные, налоговые и рыночные условия получения денежных средств в зарубежных странах.

*Еврооблигационное* финансирование является альтернативным выше приведенным способам привлечения средств на длительные сроки.

Термин *еврооблигация* используется для обозначения любой облигации, продаваемой в стране иной, чем та, в валюте которой данная облигация выражена.

Например, британская фирма эмитирует облигации, выраженные в фунтах и продает их в Германии. Другим примером будет являться размещение во Франции облигаций *Ford Motor Company*, выраженных в долларах США.

Еврооблигации представляют собой *среднесрочные займы*, выпускаемые международными банковскими консорциумами (табл. 6.2).

Существует *отличия в нормах обращения* на рынке еврооблигаций и облигаций на внутреннем рынке. На рынке еврооблигаций:

- 1) значительно более *низкий уровень требований к раскрытию информации*, чем для облигаций на внутреннем рынке;
- 2) более *низкие совокупные затраты на сделки* с еврооблигациями, так как исключаются финансовые посредники, сделку осуществляет непосредственно размещающий синдикат;

**Таблица 6.2.** Основные характеристики еврооблигационных займов<sup>9</sup>

	Характеристики
Общая сумма займа	От 50 до 100 тысяч долларов США
Срок погашения	От 5 до 15 лет
Процентные ставки	Краткосрочная рыночная ставка, изменяющаяся каждые 6 месяцев
Котировка	Биржи Люксембурга, Лондона, Франкфурта.
Срок получения средств	В среднем через 6 недель после передачи поручения руководителю консорциума

- 3) еврооблигации обычно выпускаются в форме облигаций *на предъявителя*, поэтому лица, их приобретающие, остаются неизвестными по личным причинам или для *избежания налогообложения*;
- 4) большинство правительств *не взимают налог*, получаемый по еврооблигациям;
- 5) *быстрота получения средств*.

<sup>9</sup> Ж. Перар. Управление международными денежными потоками. — М.: Финансы и статистика, 1998, с. 15.

Данные преимущества еврооблигаций перед другими видами ценных бумаг дали мощный толчок к развитию их рынка.

Распространение еврооблигаций осуществляется *с помощью андеррайтеров* — синдикатов по их гарантированному размещению.

Андеррайтер — лицо, организующее подписку на ценные бумаги.

Эмиссия еврооблигаций требует прохождения заемщиком следующей многоэтапной процедуры.

1-й этап: заемщик обращается в банк, который становится управляющим консорциума или «ведущим менеджером». На данном этапе изучается *финансовое положение заемщика и уточняются параметры предстоящего займа*. Ведущий менеджер выбирает банки (со-менеджеров), которые будут участвовать в руководстве эмиссией. Эти банки объединяются в менеджерскую группу, которая берет на себя условное обязательство купить установленную часть (около 40%) общей суммы займа.

2-й этап: *создается гарантийный консорциум*. Ведущий менеджер выбирает участников гарантийного консорциума, которые совместно с членами управляющего синдиката подписывают соглашение о гарантиях. По этому соглашению члены консорциума обязуются подписаться на часть займа.

3-й этап: *создание синдиката по размещению*. Образуется новая группа банков для создания размещающего синдиката, основной задачей которого является размещение займа — подписка на него частных и государственных инвесторов.

Привлеченные банки могут выполнять одновременно все три функции: управляющего, гаранта и размещающего банка.

Расходы по эмиссии чаще всего составляют около 2-2,5% годовых, что обычно ниже стоимости выпуска облигаций на национальном рынке.

В настоящее время рынок еврооблигаций весьма разнообразен. Представлены как еврооблигации с *фиксированной ставкой* (обычные облигации с фиксированной ставкой; облигации, конвертируемые в акции; с варрантом на подписку; мультивалютные), так и облигации с *плавающей ставкой* (облигации «мини-макс», с регулируемыми ставками; с фиксированным верхним пределом; с валютным купоном) и другие виды (например, облигации с нулевым купоном и гарантированные ипотекой).

До недавнего времени еврооблигации выпускались только МНК, международными финансовыми институтами или национальными правительствами. **Сегодня рынок еврооблигаций активно используют и крупные национальные фирмы**, например, компании электросистем общего пользования, которые с помощью еврозаймов снижают свои издержки на обслуживание задолженности.

В основном еврооблигационные займы размещаются в Европе, однако ими активно торгуют и в других регионах мира, например, в Бахрейне и в Сингапуре.

С 1996 г. РФ является участницей рынка еврооблигаций. В этом году правительство РФ осуществило выпуск еврооблигаций, деноминированных в долларах США и немецких марках на сумму 3 млрд долларов США и 2 млрд немецких марок. К подобным займам прибегли также отдельные субъекты Российской Федерации (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, получившие от размещения евробондов соответственно 500,300 и 100 млн долларов США).

В целом, 57% займа было размещено в США, 24% — в Азии, а оставшиеся 23% — в Европе.<sup>10</sup> Параметры выпусков российских еврооблигаций представлены в табл. 6.3.

---

<sup>10</sup>Н. А. Мильчаков. Кредитные рейтинги и российские еврооблигации // Финансы и кредит, 1998, № 3, с.54.

Долгосрочное финансирование может быть получено и с помощью эмиссии евроакций. **Эмиссии евроакций — это эмиссии, размещаемые одновременно на нескольких рынках международным синдикатом финансовых учреждений.**

Однако эта операция представляется *рискованной* из-за возможности потери контрольного пакета акций компании. Тем не менее, она желательна для фирм, которые планируют экспорт на иностранные рынки и развитие зарубежного производства, так как имя компании в этом случае становится широко известным за рубежом, что способствует продвижению ее продукции на этом рынке. При выпуске евроакций часто улучшается кредитная репутация фирмы-эмитента, что облегчает ей доступ к другим ресурсам. Выпуск евроакций является и косвенной рекламой компании за рубежом. Такие компании, как *Nestle*, *Volvo* и другие, осуществили выпуск своих акций на международном рынке, чтобы воспользоваться тенденцией институциональных инвесторов разных стран к покупке акций зарубежных предприятий. Международные акции активно продаются в Лондоне.

Если крупная компания расположена в малой стране или в стране со слабой экономикой, то такое размещение акций может быть для нее жизненно необходимым.

Например, в 1991 г. в США была произведена эмиссия в 1,2 млрд долларов мексиканской компании *Telephones de Mexico*, являвшаяся частью глобального размещения акций этой компании в 2,2 млрд долларов США.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Ю. Бригхем, Л. Ганенки. Финансовый менеджмент. — СПб: Экономическая школа, 1997.-с. 356.

Акции, продаваемые на местных рынках резидентам, имеют *специальные наименования* во многих ведущих странах: например, акции «янки» — в США, «самурай» — в Японии, «бульдог» — в Великобритании. В 1991 г. эмиссии акций «янки» насчитывали более 5,8 млрд долл.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: Учебник/ Научн. ред. В. В. Круглов. - М.: ИНФРА-М, 1998, с. 151.

Если рассматривать *возможности иностранного и евровалютного финансирования российских предприятий*, то в первую очередь такое финансирование до августовского кризиса 1998 г. было доступно крупным корпоративным клиентам — так называемым «голубым фишкам». Однако в РФ получить кредит в иностранной валюте и под достаточно льготные проценты имели возможность и предприятия малого бизнеса.

**Таблица 6.3.** Основные параметры выпусков российских еврооблигаций (составлено по информации управляющих выпуска)

Характеристика эмиссии	1-й транш	2-й транш	3-й транш
Дата выпуска	27.11.1996	25.03.1997	26.06.1997
Объем выпуска	\$1 млрд США	2 млрд нем. марок	\$2 млрд США
Срок обращения, лет	5	7	10
Купон, % годовых	9,25	9	10
Спред, базисных пунктов	345	370	375
Генеральные управляющие выпуска	JP Morgan, SBC Warburg	Deutsche Morgan, Grenfell, CS First Boston	JP Morgan, SBC Warburg

Так, под гарантии правительства РФ привлекались зарубежные кредиты. В частности, подписано постановление правительства о предоставлении гарантий на получение из Германии кредитной линии для малого бизнеса в размере 50 млн марок. Правительством РФ была утверждена Федеральная целевая программа поддержки малого предпринимательства на 1996-1997 гг., на реализацию которой в федеральном бюджете 1996 г. было предусмотрено 386,6 млрд руб.<sup>13</sup> Российские банки совместно с ЕБРР и МБРР также реализовывали Программу поддержки малого бизнеса; в Санкт-Петербурге такие программы осуществлялись банками «Петровский» и «Балтийский», ПСБ и другими совместно с ЕБРР. Кредиты в инвалюте можно было получить и от инвестиционных фондов, например, от Инвестиционного Фонда США — Россия (TUSRIF) и других.

<sup>13</sup>С. Е. Егоров. Банки и малый бизнес // Деньги и кредит. — 1996. — № 5, с. 71.

В основном, данные кредиты выдавались под конкретные проекты в сфере производства и оказания услуг, являлись целевыми, среднесрочными и предоставлялись под невысокий процент. На такой источник финансирования могли рассчитывать предприятия, где число рабочих не превышало 100 человек; доля государства или иностранных партнеров не превышала 10% или доли любого другого собственника. Кредиты выдавались в долларах США на срок от 1 месяца до 2 лет. Сумма кредита – от 25 тыс. долларов США до 125 тыс. долларов США; процентная ставка не превышала 19% годовых.

В 1995 г. МБРР на конкурсной основе распределил кредит в 300 млн долларов США на реконструкцию предприятий, выпускающих автобусы. Столичный «Про-бизнесбанк», аккредитованный для работы по линии Фонда поддержки малых предприятий России, учрежденного ЕБРР, только в январе 1998 г. выдал кредитов на общую сумму 300 тыс. долларов США.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>Россия и кредитная политика МВФ и МБРР// МЭ и МО. — 1996. — № 5, с. 10.

### Оценка альтернативной стоимости форм международного финансирования

Задача международного финансового менеджера в вопросах займов сводится к минимизации процентных ставок с учетом конкретного уровня риска.

Существуют *три группы вопросов* для международного финансового менеджера, связанных с решениями по поводу формирования обязательств различной срочности:



- Какой вид финансирования наиболее предпочтителен для фирмы в данный период: финансирование инвестиций в сильной валюте по низким процентным ставкам или в слабой валюте, но с высокой процентной ставкой?
- Как можно аккумулировать кредиты, получаемые в различной валюте таким образом, чтобы уменьшить или исключить риск валютных потерь?
- До какого уровня многовалютный кредит эффективно поддается рисковому управлению?

Решение по первому вопросу принимается менеджером путем использования в вычислениях *Международного эффекта Фишера*. Международный финансовый менеджер должен сравнить стоимость заимствования в национальной и в иностранной валютах и выбрать наиболее предпочтительный вариант с учетом рисков, осложняющих принятие решений.

Так, используя Международный эффект Фишера, получим:

$$M \times (1 + r_h) = SR_1^a \times (1 + r_f) \times M / SR_0,$$

где  $M$  — общая сумма займа;  $r_h$  — стоимость заимствования на национальном рынке;  $r_f$  — стоимость заимствования на иностранном рынке;  $SR_1^a$  — будущий обменный курс спот;  $SR_0$  — курс-спот на дату осуществления займа.

Если при введении в формулу Международного эффекта Фишера реальных цифровых данных отсутствует равенство, то менеджер определяет, на каком рынке (национальном или иностранном) выгодно заимствовать ресурсы.

**Стоимость заимствования при этом будет зависеть от размера процентной ставки и от величины изменения курса национальной валюты по отношению к иностранной.**

В первую очередь необходимо рассчитать *номинальную (котировочную) и эффективную ставки процента*. Эффективная ставка процента получается при корректировке номинальной на тип используемой процентной ставки (простой или сложной, с дисконтным базисом или без него). Наиболее выгодной будет эффективная ставка процента по кредиту, рассчитанная на основе простого процента и в отсутствие компенсационного баланса.

Эффективная стоимость кредита определяется по формуле:<sup>15</sup>

$$e_r = (1 + r) (1 + e) - 1,$$

где  $e_r$  — эффективная процентная ставка по кредиту в национальной валюте для заемщика;  $r$  — стоимость кредита на международном рынке;  $e$  — ожидаемое изменение обменного курса.

<sup>15</sup> Дж. Мэнвилл Хэррис. Международные финансы: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996, с. 111.

В стоимость заимствования фондов должна быть включена также величина *комиссионных начислений и других косвенных доходов*.

Важное значение имеет получение *достоверного прогноза* изменения обменного курса на момент заимствования и в момент возвращения кредита. Для этих целей используются как *методы экспертной оценки*, так и математические методы. Наиболее часто применяют для определения направления изменения курса валюты *теорию паритета процентной ставки*.

Для сравнения долгосрочных кредитов, полученных на еврынке и на внутреннем рынке, необходимо рассмотреть *дисконтированный денежный поток*, связанный с каждым кредитом.

Так, при *непокрытом финансировании* в национальной валюте эффективная стоимость кредита равна номиналу его стоимости и может быть определена как

$$M_{\text{B}}^{\text{I}} = M_{\text{B}}$$

где R обозначает национальную валюту.

Для определения *стоимости долгосрочного кредита в форме револьверного* (ставка пересматривается раз в год) следует рассматривать дисконтированные величины, когда чистая текущая стоимость денежного потока для заемщика, порожденная этим кредитом, определяется по формуле:

$$NPV = F - \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t},$$

где F — номинальный объем кредита в долларах США;  $NCF_t$  — чистый денежный поток процентных платежей по кредиту в соответствии с изменением стоимости кредита; r — ставка дисконтирования для каждого года, n — срок кредита.

Эффективную стоимость валютного кредита, полученного на внутреннем рынке, можно сравнивать со стоимостью кредита в национальной валюте. При этом **эффективная стоимость валютного кредита к эквиваленту национальной валюты рассчитывается через обменный курс валют** по формуле:

$$e_{\$}^R = (1+r^{\$})(1+e_{\$}^a) - 1$$

где  $e_{\$}^R$  — эффективная национальная процентная ставка по кредиту в национальной валюте для заемщика;  $r^{\$}$  — стоимость кредита в иностранной валюте (долларах США) на международном или внутреннем рынках;  $e_{\$}^a$  — ожидаемое изменение обменного курса при непокрытом финансировании. Изменение курса e рассчитывается по формуле:

$$e_{\$}^a = \frac{SR_1^a - SR_0}{SR_0}$$

где:  $SR_1^a$  — ожидаемый обменный спот-курс в момент времени 1;  $SR_0$  — обменный курс спот в момент 0.

В целом, **стоимость займа в иностранной валюте, выраженная в национальной валюте, равняется процентным издержкам по кредиту за минусом валютного дисконта при возврате кредита.** Однако конечный результат определения стоимости займа во многом зависит от налоговой политики государства и развития рынка форвардных контрактов. Международный финансовый менеджер должен просчитать все возможные варианты заимствования средств и выбрать наиболее приемлемый в данных условиях.

Решение двух последних вопросов во многом связано с географией международного рынка, который используется для получения долгосрочных ресурсов. При прочих равных условиях *наиболее предпочтительным* будет рынок, где сочетаются такие характеристики, как эластичность рынка, конкурентность, стабильность системы финансовых рычагов и инструментов, невосприимчивость процентной ставки к внеэкономическим процессам, небольшая маржа между ставками процента по кредиту и депозитам, предсказуемость условий кредитования и заимствования.

В настоящее время наиболее эффективно потребности международного финансового менеджмента реализуют *Лондонский рынок иностранной валюты, еврокредитные рынки и национальный рынок США.*

Выбор рынков и инструментов при краткосрочном заимствовании показан на рис. 6.6.

Рассмотрев возможности получения фирмой финансовых ресурсов различного срока, перейдем к ответу на вопрос, *куда* эти ресурсы направляются международной фирмой.

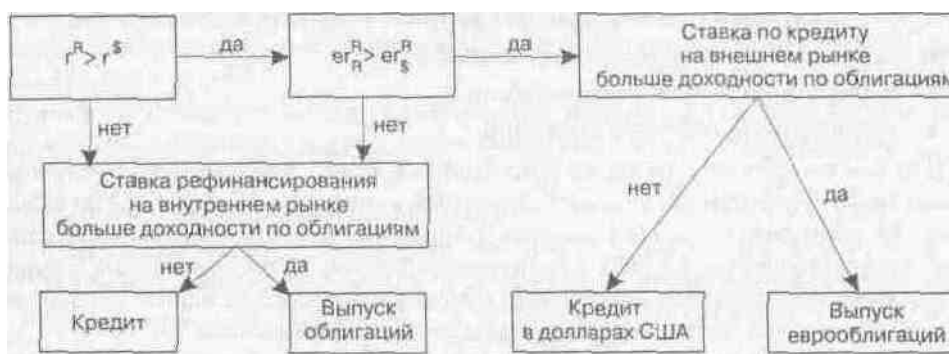


Рис. 6.6. Выбор рынков и инструментов при краткосрочном заимствовании

## УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ФИРМЫ

Управление оборотным капиталом связано с различными формами использования оборотных активов и текущих обязательств.

*Текущие активы* — это наличность, ценные бумаги, которые безусловно, по первому требованию, могут быть реализованы на рынке. Текущие активы имеют срок возврата на счета фирмы в течение 1 года.

*Текущие пассивы* формируют краткосрочные ресурсы фирмы (обязательства перед предоставившими их лицами). Срок их выполнения составляет до одного года. К ним относятся счета и расписки, подлежащие оплате, а также проценты по кредитам.

**Разница между текущими активами и текущими пассивами называется оборотными фондами фирмы (табл. 6.4).**

Международная фирма использует оборотные валютные ресурсы для осуществления *ожидаемых платежей, обеспечения необходимой ликвидности, получения доходности, стимулирования продаж и поддержания процесса производства*. Средства, размещенные в эти текущие международные валютные активы, генерируют валютные потоки между фирмой и внешней для нее финансово-экономической средой.

Целями размещения международных краткосрочных средств являются:

- своевременное *осуществление платежей*;
- поддержание *ликвидности* компании;
- обеспечение *доходности* вложений.

В целом *методы менеджмента* оборотного капитала многонациональной компании те же, что и при управлении оборотным капиталом фирмы, действующей на внутреннем рынке страны. Различия сопряжены с необходимостью учитывать в своей деятельности валютный и политический риски, необходимостью расходования средств на проведение валютных обменов и большой набор инструментов, которые имеются в распоряжении международного менеджера.

Таблица 6.4. Структура оборотного капитала компании

Текущие активы	Текущие пассивы
Денежные средства	Краткосрочные займы
Запасы и материалы	Счета к оплате
Счета к получению	Начисленные налоги на доходы
Краткосрочные финансовые вложения	Текущие обязательства по долгосрочному долгу
Прочие текущие активы	Прочие текущие пассивы

Большинство решений, принимаемых по поводу формирования и использования краткосрочных активов фирмы, связано с *оценкой положения иностранных валют и влияния их соотношения на торговые и кредитные, операции* фирмы. При этом международный финансовый менеджер должен отвечать на целый ряд вопросов:<sup>16</sup>

- применение какой валюты в настоящий момент времени и на данном рынке является наиболее эффективным с точки зрения риска потерь, не связанных с производственной деятельностью?
- какие условия краткосрочного кредитования могут быть достаточными при реализации определенного коммерческого плана или этапа предпринимательской деятельности?
- может ли фирма использовать штрафы и пени по просроченным платежам и скидки по опережающим возвратам денежных средств и облегчит ли это реализацию основной задачи фирмы?
- до какого уровня валютный риск должен покрываться форвардными сделками, сделками «своп», локальным кредитованием?
- каков должен быть оптимальный портфель краткосрочных инвалютных активов на данный момент или на данных этапах ведения предпринимательской деятельности?

---

<sup>16</sup>Ю. В. Пащус, О. Н. Мисько. Введение в бизнес (практическое руководство для предпринимателей). — Л.: Северо-Запад, 1991, с. 195.

При решении задач управления оборотным капиталом большое значение имеет то, о каком виде компании идет речь (производственная, торговая или смешанного типа).

Фирма, занимающаяся *торговой деятельностью*, больше, чем производственная, ориентирована на маркетинговую стратегию, а следовательно, влияние факторов, определяющих выбор маркетинговых мероприятий (например, изменение спроса на отдельные товары), выше у торговых предприятий. Особенностью структуры оборотных средств торговой компании является пропорциональное соотношение между текущими активами и текущими пассивами. Это объясняется более коротким, чем производственный, циклом оборота и существенной подверженностью торговой компании влиянию таких внешних факторов, как сезонность, инфляция, ситуация на рынке.

Решения финансового менеджера должны учитывать эти особенности.

Основная идея построения структуры оборотного капитала любой компании состоит в том, что **все элементы оборотных активов и пассивов с течением времени превращаются друг в друга**. Следовательно, намеченный объем вложений в конкретный элемент зависит от особенностей самой компании, отрасли и состояния внешней среды.

Выделяют *четыре основных направления* работы, связанной с оборотными средствами, которые позволяют реализовывать цели размещения международных краткосрочных средств:

- 1) управление денежной наличностью;
- 2) менеджмент денежных средств;
- 3) кредитный менеджмент;
- 4) финансовое планирование.

### Управление денежной наличностью

#### (кэш-бюджетирование, кассовый бюджет, бюджет наличности)

Составление кэш-бюджета связано с составлением *квартальных планов*, в некоторых случаях — с разбивкой по месяцам и даже по неделям. При этом иногда проводится анализ инвестиций средств в того или иного поставщика (на основе данных по оборачиваемости товарных запасов на складе или поступлению денег в оплату товара или на основе данных отгрузок по товарам). Составление кассовых бюджетов помогает решить проблему «узких» мест при недостаточности поступающих денежных средств для осуществления расходов. *Кассовые бюджеты* дают возможность прогнозировать

потребности в дополнительном финансировании, и, следовательно, создают временной лаг для поиска руководством компании недостающих средств.

На основе составленных планов поступления и использования денежных средств компания может заниматься управлением последними для достижения поставленных целей.

### Менеджмент денежных средств

Для этого определяют резервный *остаток денежных средств на счетах и в кассе* в зависимости от прогноза поступления денег в планируемом периоде (и точности самого прогноза), сроков погашения долгов и возможностей новых заимствований. Существует несколько *расчетных коэффициентов* для определения необходимого и оптимального запасов наличности.

1. Необходимый запас наличности:

$$X = \frac{F(T)}{C} + \frac{i(C)}{2},$$

где  $X$  — необходимый запас наличности;  $F$  — постоянные расходы по операциям;  $T$  — количество наличности, необходимое на планируемый период;  $i$  — процентная ставка по легко реализуемым ценным бумагам;  $C$  — существующий остаток наличности.

2. Оптимальный объем наличности (формула У. Баумоля):

$$K = \sqrt{\frac{2FT}{i}}.$$

3. Средний остаток наличности в кассе:

$$Y = K / 2.$$

Однако на практике чаще встречается *модель Миллера-Орра*, согласно которой рассчитываются следующие коэффициенты:<sup>17</sup>

1. Оптимальный объем наличных средств:

$$Z = \sqrt{\frac{3F\sigma^2}{4i}},$$

где  $\sigma$  — отклонение в ежедневном чистом движении капитала.

---

<sup>17</sup>Финансовый анализ деятельности фирмы. — М.: ИСТ-СЕРВИС, 1995, с. 87; *Richard A. Brealey, Stewart C. Myers. Principles of Corporate Finance.* — N.Y., 1994. — p. 300.

2. Оптимальный верхний предел наличности:

$$D = 3Z.$$

3. Средний остаток наличных средств:

$$Y = (Z + D) / 3.$$

С помощью данных показателей создается *модель движения денежных средств* компании. Ее корректировка при сравнении плановых и фактических показателей делает процесс планирования необходимого наличного резерва предельно контролируемым и простым.

Если фирма в ближайшей перспективе должна столкнуться с проблемами недостаточности денежных средств, она может выбрать два пути их решения в соответствии с тем, что предпочтительнее для компании: *пытаться ускорить приток наличных денег или отсрочить выплаты по обязательствам*. При реализации любого из этих вариантов существует множество способов, эффективных в конкретный момент времени. Однако все они имеют временное действие. В долгосрочной перспективе компания должна обратить внимание на организацию работы и эффективность своей кредитной службы.

### Управление дебиторской задолженностью

Кредитный менеджмент предполагает определение *общей величины кредита для всех клиентов*, которую фирма может себе позволить. **Соотношение ее с предполагаемым объемом реализации определяет наилучший средний период инкассации дебиторской задолженности.** Оптимально эта величина не должна превышать *средней отсрочки* в оплате счетов поставщиков.

Далее для фирмы желательным становится *ранжирование клиентов по степени надежности, а внутри — по объему заказов* (или наоборот). Такая градация позволяет определить границы кредита для каждой из групп, оставив условия для потребителей как можно более благоприятными, то есть без ущерба для потенциального оборота. Кредитный менеджмент ставит также задачу периодического пересмотра как общей суммы дебиторской задолженности, так и индивидуальных условий для клиентов.

В условиях *ценовой конкуренции* торговых компаний может начаться борьба и на уровне срока предоставляемого покупателю кредита. Решаться на такой шаг надо в крайнем случае, учитывая, что, например, в российских условиях клиенты не всегда платят в срок, добровольное увеличение *периода инкассации* может привести к необратимым последствиям: любое ужесточение кредитной политики в связи с ухудшающимся финансовым положением будет оборачиваться потерей клиентов и снижением оборота.

В целом, при наличии всех вышеуказанных сведений составляется *финансовый план*, цель которого — профинансировать потребности в оборотных средствах компании наиболее дешевым способом. Менеджмент двух основных статей оборотных пассивов («счета к платежу» и «краткосрочные займы») составляет основную часть работы в этом направлении. Договоры с поставщиками, если торговые отношения поддерживаются не первый год, статистика и прогноз продаж, политика заказов позволяют достаточно точно планировать даты платежей. Сложность процесса планирования увеличивается по мере движения компании от одного поставщика к их множеству.

Так как филиалы и дочерние компании ведут отчетность в различных валютах, при проведении операций с международными потоками наличности встает вопрос о затратах, связанных с проведением обменных операций. Для *минимизации* этих затрат компании часто прибегают к созданию *системы многостороннего неттирования* через централизованный депозитарий.

**Неттирование (неттинг) — процедура, к которой прибегают многонациональные компании для уменьшения расходов на хеджирование операционного риска.** Этот способ базируется на сальдировании входящих и исходящих потоков валюты данной компании.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Дж. Мэнвилл Хэррис. Международные финансы/ Пер. с англ. — М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996, с. 271.

Такой *централизованный депозитарий* создается в крупных международных финансовых центрах, стабильно работающих и обладающих, при необходимости, налоговыми льготами. В данном депозитарии собираются сообщения о всех потоках наличности из разных отделений компании, которые далее сальдируются и совершается только итоговая операция по передаче платежей. При этом уменьшаются затраты, связанные с использованием различных курсов валют.

Однако создание такого депозитария должно быть экономически оправдано. Для этого фирма должна определить *экономия прямых издержек* от его введения. Само введение неттинговой системы оценивается в среднем в 20 тыс. долларов. Годовая экономия расходов по инвалютным операциям и банковские начисления за переводы оцениваются приблизительно в 1,5% на 1 «неттированный» доллар.<sup>19</sup> Кроме того, в некоторых странах для создания системы централизованного депозитария необходимо получить разрешения на осуществление неттинга от финансовых властей.

---

<sup>19</sup>Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений. Учебник/ Научи, ред. В. В. Круглов. - М.: ИНФРА-М, 1998, с. 168.

К *плюсам* создания депозитария относится и возможность получения большей прибыли на неиспользуемые остатки наличности. Специалисты центрального депозитария могут производить конверсии остатков наличности в любую валюту, в том числе и евровалюту, которая даст в будущем наибольший прирост. При этом выбор инструментов очень широк — от инструментов со сроком погашения от одного дня до нескольких месяцев.

Важной задачей менеджмента оборотного капитала является ускорение инкассирования, снижение операционных расходов на проведение сделок, минимизация кассовых остатков и достижение максимальной доходности по незадействованным остаткам наличности по каждой валюте филиала.

Важным показателем, который должен контролировать международный менеджер, является *инфляция*. Наиболее сильное влияние инфляция оказывает на деятельность торговой компании, особенно когда речь идет о двух инфляциях одновременно: росте внутренних цен и внешнем обесценении национальной валюты по отношению, например, к доллару США. При варианте, когда их темпы совпадают, фирма, работающая только на внутреннем рынке, стремится скорее инкассировать дебиторскую задолженность, которая обесценивается с течением времени, и одновременно выбирает предельные сроки платежа по своим счетам. Фирма, работающая с иностранными поставщиками, находится в похожем положении.

Однако часто встречается ситуация, когда темпы инфляции в двух странах не совпадают. Когда внутренняя инфляция сильнее, перед компанией, работающей на рынке данной страны, стоит та же проблема *превращения счетов к получению в денежные средства с минимальной потерей их реальной стоимости*. В то же время, для компании, репатрирующей прибыль, некоторое удлинение времени оборота даже выгодно.

Обратная ситуация наблюдается, если внешнее обесценение национальной валюты происходит более быстрыми темпами, чем внутреннее. Тогда главной задачей становится *оплата всех зарубежных поставок как можно быстрее для уменьшения потерь от конверсии*. Дебиторская задолженность обесценивается медленнее, и нет такого риска неплатежей, который может наблюдаться в предыдущем варианте.

В случае, если в экономике наблюдается *проблема неплатежей*, то фирма должна решить, станет ли она задерживать оплату счетов поставщика, что скажется на потере репутации компании; даже может быть прекращена работа с несколькими поставщиками. Второй вариант решения требует тщательного анализа ситуации: фирма может взять дополнительный кредит и рассчитаться по долгам с его помощью.

**При управлении счетами к получению и счетами к оплате менеджер должен найти оптимальное соотношение между стоимостью счетов к оплате как финансовой операцией для покупателя и увеличением продаж поставщиком при использовании счетов к получению.** Для международного менеджера этот процесс затруднен постоянно изменяющейся стоимостью валют, которая существует в рамках Ямайской валютной системы. Помимо этого, присутствует риск запрета на перевод денежных средств в будущем в государствах с неустойчивыми политическими режимами. При ведении международного бизнеса в этом случае пользуются такими способами, позволяющими минимизировать риски, как факторинг и встречная торговля, которые будут проанализированы далее (в главе 7).

### Управление материально-техническими запасами

Одной из важнейших задач финансового менеджера является *управление материально-техническими запасами (МТЗ)*.

Сущность управления МТЗ в рамках отдельно взятой страны сводится к наращиванию этих запасов до тех пор, пока предельные затраты на содержание дополнительной партии запасов не превысят уменьшающиеся предельные выгоды от этой дополнительной партии.

Менеджеру, занимающемуся запасами, необходимо постоянно иметь сведения об оборачиваемости того или иного товара, а также о времени его доставки с момента заказа. В этом случае можно избежать затоваренности склада путем расчета необходимого уровня запасов. Для расчета *оптимального размера запаса товаров* на складе, а также времени составления заказов, используются модели, основанные на следующих показателях.<sup>20</sup>

<sup>20</sup>Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996, с. 225.

1. При устойчивых продажах данного товара *средний объем* его запаса рассчитывается следующим образом:

$$X = Q / 2,$$

где  $Q$  — заказанный объем товара (в единицах), неизменный в течение рассматриваемого периода.

2. *Оптимальный размер заказа:*

$$Y = \sqrt{2SO/C},$$

где  $S$  — общая величина расхода товара за некоторый период;  $O$  — стоимость выполнения заказа — постоянная величина, не зависящая от размера заказа;  $C$  — удельные издержки.

3. *Резервный запас* товара (или их группы) на складе для непредвиденных заказов. Данный коэффициент выражается в процентах от среднего запаса, и его величина напрямую зависит от особенностей самой фирмы.

Важными оценочными параметрами являются тенденции продаж и затраты, связанные с хранением товара на складе.

Трудности принятия решений по управлению оборотным капиталом для международного менеджера сопряжены с колебанием обменных курсов, ограничением денежных переводов, государственным контролем над ценами, проведением дискриминационной тарифной политики, введением квот, лицензированием и другими методами, ухудшающими условия внешней торговли страны.

Для снижения издержек от проведения подобных мер используются:

- предварительные закупки;
- трансфертное ценообразование;
- создание зон свободной торговли.

Одной из целей управления оборотным капиталом является обеспечение доходности краткосрочных вложений компании. Она достигается посредством увеличения скорректированного на риск дохода на временно свободные краткосрочные фонды, которые инвестируются в инструменты международного денежного рынка.

Проблема выбора оптимального решения о краткосрочном инвестировании осложняется по следующим причинам:

- 1) объем денежной наличности не всегда совпадает с объемом финансовых инструментов, предлагаемых рынком.
- 2) сроки действия предполагаемых инструментов размещения могут не совпадать со сроками, в течение которых менеджер располагает свободным капиталом.

Свободная денежная наличность компании может быть размещена в:

- казначейские векселя и ноты, эмитируемые центральными правительствами и федеральными агентствами;
- депозитные сертификаты коммерческих банков, размещаемые, в среднем, на срок до 90 дней;
- банковские акцепты;
- коммерческие краткосрочные ценные бумаги, эмитируемые крупными корпорациями;
- срочные корпоративные займы, выпускаемые в необращаемой форме;
- вложена в другую валюту;
- прочие.

### **Сравнение выгодности вложений в различные инструменты**

Сравнение выгодности вложений в различные инструменты осуществляется на основе определения реальных процентных ставок.

Реальная ставка доходности валютного вложения — это ставка, которая учитывает номинальную процентную ставку по данной валюте и динамику обменного курса этой валюты на период инвестиции.

Для расчета реальной ставки доходности используется следующая формула:<sup>21</sup>

$$r = (1 + i)(1 + e) - 1,$$

где  $r$  — реальная ставка доходности;  $i$  — номинальная процентная ставка на иностранную валюту;  $e$  — колебания курса иностранной валюты по отношению к национальной за период инвестиции.



При принятии окончательного решения об инвестициях в иностранной валюте необходимо учесть изменение курса национальной валюты, используя для этого такие паритеты, как *Международный эффект Фишера* и *паритет процентной ставки*.

Подводя итог данного раздела, отметим, что существует ряд некоторых общих *рекомендаций*, позволяющих работать с оборотным капиталом в оптимальном режиме:<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Ю. В. Паикус, О. Н. Мисько. Введение в бизнес (практическое руководство для предпринимателей). — Л.: Северо-Запад, 1991, с. 183.

- если средства, вложенные в активы фирмы, можно с большей отдачей использовать в другой форме, значит, они используются неправильно;
- необходимо постоянно *маневрировать* собственным капиталом, краткосрочными и долгосрочными займами, эмиссией собственных ценных бумаг. Перевод части средств из фиксированных фондов в текущие создает большие возможности для краткосрочного финансирования, в результате чего ослабляется риск ликвидности. Но это приводит к сокращению объема производства и объема продаж, что ведет к потере части прибыли;
- финансирование за счет долгосрочного займа дороже, чем за счет краткосрочного, но имеет *меньший ликвидный риск*. Менеджер должен искать обходные пути финансирования, когда активы финансируются при помощи пассивов с нестандартным сроком погашения;
- во время сезонной потребности в ликвидном капитале лучше не использовать собственные активы компании, а прибегнуть к *краткосрочным займам*; свои средства можно направить для инвестирования;
- управление наличностью состоит в искусстве инвестирования *избыточной наличности* в прибыль при сохранении допустимого уровня ликвидности. Поэтому возможно вложение наличных денег в котируемые на бирже ценные бумаги;
- для определения *размеров текущей наличности* менеджер должен учитывать следующее: вероятные потоки капиталов, которые найдут отражение в активах и пассивах; учет прибыльности и риска; ожидаемый поток наличности; сроки погашения долга и объем выплат; возможности фирмы получить займы в приемлемые сроки и время;
- особое значение в условиях инфляции имеет управление товарными запасами. Международный финансовый менеджер вместе с менеджером по производству должен искать возможности для *бесскладских технологий*.

### ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ

Долгосрочные вложения фирмы могут быть связаны с инвестициями в *капитальные и долгосрочные ценные бумаги* и с осуществлением *инвестиционных проектов* за рубежом.

Система принятия долгосрочных финансовых решений более сложна по сравнению с краткосрочными. Ее составляющие сильно различаются по способам управления, по эффективности, по затратам, по соответствию уровня квалификации финансового менеджера характеру решаемых задач.

**Задачей финансового менеджмента является достижение поступательного роста максимально возможного дивиденда по обыкновенной акции при сохранении устойчивого уровня безопасности доходов компании.** При этом важна не максимизация доходности на акцию в отдельно взятой сделке (статистический аспект прибыли), а *максимизация благополучия держателя акции* (динамический аспект прибыли). Здесь учитывается долговременная устойчивость дивиденда, оборачиваемость капитала фирмы, защищенность от риска и т. п.

**Можно сказать, что финансовый менеджмент постоянно разрешает противоречие между целями предприятия и финансовыми возможностями их реализации.**

Для этого разрабатывается *финансовая стратегия* предприятия, представляющая собой концепцию того, как будут использоваться привлекаемые предприятиями финансовые ресурсы для достижения устойчиво высокого дивиденда или поступательного роста курса акций на фондовых рынках; как и на каких условиях будут привлекаться нужные финансовые ресурсы; как будет происходить расчет по привлеченным средствам; на каких условиях будет строиться налоговая политика. Стратегия также включает в себя обязательный анализ возможного изменения государственной политики в области финансов и оценку релевантности (соответствия во временном разрезе) стратегии и целей компании.

*Долгосрочные решения* финансового менеджера сводятся к следующим видам:

- бюджетирование капитала;
- политика дивидендов;
- выбор способов достижения роста прибыли компании и диверсификации рисков;
- выбор источников долгосрочного финансирования.

### **Бюджетирование капитала**

Бюджетированием капитала называется процесс, связанный с выбором и оценкой соответствующей структуры затрат капитала, которая в наибольшей мере соответствовала бы задаче максимизации доходов акционеров.

Затраты капитала представляют собой долгосрочные инвестиции, производящиеся для расширения размеров производства, перемещения или обновления фиксированных активов и т. п.

Процесс бюджетирования капитала состоит из пяти взаимосвязанных шагов:

- выработка предложений;
- анализ и рассмотрение предложения;
- принятие решения;
- осуществление решения;
- контроль.

По простоте *зарубежного инвестирования* возможные его способы ранжируются следующим образом:

- покупка финансовых активов иностранной компании (акции и облигации);
- ведение экспортных операций с иностранной фирмой;
- лицензирование иностранной компании;
- прямое иностранное инвестирование.

*Прямые иностранные инвестиции* осуществляются в виде:

- поглощения иностранного предприятия или слияния с ним;
- создания совместных предприятий;
- альянсов с зарубежными партнерами (более подробно — см. часть 2 настоящего учебника).

Хотя прямые иностранные инвестиции сопряжены с наибольшими рисками, существует целый ряд обстоятельств, побуждающих фирму идти на такой повышенный риск:

- преодоление *ограничений во внешней торговле* (обход тарифов, квот, импортных пошлин);
- устранение *налоговых, экологических, юридических* проблем в собственной стране;
- доступ к *дешевым рынкам сырья, рабочей силы*, близость к потребителю продукции;
- *экономия на масштабах* производства;
- *конкурентные мотивы* (доступ к иностранным технологиям).

При анализе бюджета капиталовложений используются те же основные принципы, что и при анализе внутренних операций. Однако существуют и *отличия*, которые накладывают определенные ограничения на выбор инвестиционного проекта международным менеджером:

1. Оценки потоков денежной наличности для материнской компании — это дивиденды и роялти, полученные от дочерней компании и вывозимые на родину.

**Роялти** — выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, таких, как фирменные знаки, патенты, авторские права и иные виды экспертных документов, согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений.

2. Потоки денежной наличности должны быть конвертированы в валюту страны происхождения материнской компании, следовательно, они подвержены будущим изменениям валютных курсов.
3. Дивиденды и роялти обычно облагаются налогами — как иностранными правительствами, так и правительством страны базирования материнской компании. Кроме того, иностранное правительство может ограничить размер денежных доходов, которые можно репатриировать в страну происхождения материнской компании.

В результате, для целей анализа иностранных инвестиций могут быть использованы только те денежные потоки, которые дочерняя компания может законным образом передавать материнской компании.

4. При оценке стоимости капитала необходимо учитывать большую рискованность иностранного проекта по сравнению с внутренним проектом.

Более высокий риск связан с риском изменения валютных курсов и политическим риском.

**Инвестиционный анализ должен устранить влияние изменений валютного курса.** Так как существует разнообразный инструментарий для хеджирования валютных рисков, международный менеджер должен оценить стоимость затрат, связанных с хеджированием, и вычесть их из прогнозируемых потоков денежной наличности по данному проекту. При этом менеджер должен понимать, что полное хеджирование валютного риска часто невозможно.

*Премия за политический риск*, в том случае если велика опасность экспроприации активов компании, не добавляется к стоимости капитала для установления суммы, выплачиваемой за страхование, и значительные инвестиции в эту страну не направляются.

Однако материнская компания может предпринять ряд действий по *снижению потенциальных потерь* от экспроприации:<sup>23</sup>

- 1) финансирование своей дочерней компании *совместно* с местным капиталом;
- 2) *структурирование* операций таким образом, чтобы дочерняя компания имела ценность только как часть интегрированной системы корпорации;
- 3) приобретение *страховки* против экономических потерь от экспроприации (например, в Корпорации по зарубежным частным инвестициям в США). В этом случае премия за страховку должна быть добавлена к затратам на проект.

---

<sup>23</sup>Ю. Бриггем, Л. Гапенски. Финансовый менеджмент. — СПб; Экономическая школа, 1997, с. 382.

Анализируя бюджет капиталовложений, исходят также и из того, что любая многонациональная корпорация имеет *собственный портфель инвестиционных проектов*. При ограниченности денежных ресурсов принимаются к исполнению из этого портфеля лишь некоторые проекты, которые увеличивают чистый денежный поток компании в целом.

### **Оценка инвестиционных проектов**

Инвестиционный проект оценивается на различных уровнях управления.

Вначале оценивается *доходность проекта*, далее исследуется *поток дивидендов*, сопряженный с этим инвестиционным проектом на уровне материнской компании. Окончательное решение принимается, если проект соответствует *инвестиционному портфелю фирмы в целом* (см. также часть 2).

*Критериями* оценки единичного инвестиционного проекта являются: прибыльность проекта и его окупаемость — для малого бизнеса; для крупного бизнеса более предпочтительным является критерий чистой приведенной стоимости и его частный случай — показатель внутренней нормы доходности проекта.

**Чистая приведенная стоимость проекта** — это стоимость всех текущих и будущих чистых денежных поступлений, скорректированных с учетом связанных с данным проектом рисков и времени осуществления.

Чистое денежное поступление рассматривается как сумма всех денежных поступлений в компанию за рассматриваемый период времени за вычетом всех денежных платежей за тот же самый отрезок времени.

Необходимым критерием принятия варианта инвестиционного проекта является положительность *сальдо накопленных реальных денег* в любом временном интервале, где фирма осуществляет затраты или получает доходы. Отрицательная величина сальдо накопленных реальных денег свидетельствует о необходимости привлечения участником дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности.

В настоящее время при сравнении различных вариантов проекта и выборе лучшего из них чаще всего используются *четыре интегральных показателя*:

- 1) срок окупаемости (PP);
- 2) чистый приведенный доход (чистая приведенная стоимость) (NPV);
- 3) внутренняя норма доходности (IRR);
- 4) индекс рентабельности (PI).

### **Срок окупаемости**

Срок окупаемости определяется как ожидаемое число лет, в течение которых будут возмещены первоначально сделанные инвестиции. Это период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Критерий показывает, как долго финансовые ресурсы будут омертвлены в проекте. Таким образом, при прочих равных условиях, чем короче срок окупаемости, тем ликвиднее проект. Кроме того, поскольку «дальние» элементы денежного потока рассматриваются как более рискованные по сравнению с «ближними», считается, что критерий «срок окупаемости» дает приблизительную оценку риска проекта.

Метод окупаемости придает большой вес денежным потокам, генерируемым в первые годы. Достоинством метода является его простота, так как выбирается проект, имеющий меньший срок окупаемости, чем альтернативные варианты. Недостаток метода заключается в том, что не принимаются во внимание денежные поступления за весь жизненный цикл объекта, в который были осуществлены вложения.

### **Чистый приведенный доход**

Данный показатель определения привлекательности инвестиционного проекта называется также *сальдо приведенных затрат и поступлений*. Показатель рассчитывается путем суммирования элементов денежного потока, дисконтированных по цене капитала данного проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1 + K)^t},$$

где  $NCF_t$  — ожидаемый приток (отток) денежных средств за период  $t$ ;  $K$  — цена капитала проекта.

Отток денежных средств (такие расходы по проекту, как затраты на приобретение оборудования или строительство зданий) трактуется как отрицательный элемент денежного потока.  $NCF_t$  представляет собой разницу между суммарной текущей стоимостью будущих денежных доходов от проекта и общей текущей стоимостью затрат.

Нулевой NPV означает, что генерируемого проектом денежного потока достаточно: а) для возмещения вложенного в проект капитала; б) для обеспечения требуемой отдачи на этот капитал.

Следовательно, если  $NPV > 0$ , проект следует принять; если  $NPV < 0$ , проект должен быть отвергнут; если два проекта являются взаимоисключающими, должен быть выбран тот, у которого положительный NPV больше.

### Внутренняя норма доходности

Внутренняя норма доходности определяется как такая дисконтная ставка, которая уравнивает приведенные стоимости ожидаемых поступлений по проекту и сделанных инвестиций:

$$PV(\text{притоки}) = PV(\text{оттоки}),$$

или

$$\sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Если расчет NPV инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, является ли проект эффективным при заданной цене капитала, то IRR определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал; IRR характеризует *ожидаемую доходность проекта*.

В случае, когда IRR равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны.

### Индекс рентабельности

Индекс рентабельности — это отношение приведенной стоимости притоков денежных средств к приведенной стоимости затрат.

$$PI = \frac{PV(\text{прибыли})}{PV(\text{затрат})} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t}},$$

где  $CIF_t$  — ожидаемый приток денежных средств или доход;  $COF_t$  — ожидаемый отток денежных средств или затраты.

PI показывает отдачу проекта на один вложенный доллар. Проект может быть принят, если его PI больше 1; чем выше PI, тем привлекательнее проект.

Критерии NPV, IRR и PI с позиции математики взаимосвязаны, т. е. приводят к одинаковому ответу на вопрос — принять или отвергнуть проект: если  $NPV > 0$ , то  $IRR > k$  и его  $PI > 1$ .

### Получение итоговых оценок

Для целей анализа доходности инвестиционных проектов финансовому менеджеру лучше пользоваться методами, основанными на *дисконтировании денежных потоков*. Причинами такого предпочтения являются следующие обстоятельства:

1. Лучше рассматривать денежные средства, а не прибыль, так как конечная форма доходов инвесторов — именно деньги, получаемые ими в виде процентов, дивидендов и т. п.
2. Большое значение имеет распределение денежных потоков во времени, так как деньги, поступающие в первые годы проекта, можно реинвестировать под проценты.

В технике дисконтирования все будущие потоки приводятся к эквивалентным «сегодняшним» значениям (текущим стоимостям) путем учета процентов, которые были бы получены, если деньги поступят немедленно.

После оценки непосредственно выгоды иностранного инвестиционного проекта международный финансовый менеджер должен скорректировать полученный с учетом данного проекта поток нетто-приведенной стоимости на уровне фирмы на:<sup>24</sup>

- эффект «каннибализации»;
- эффект дополнительных продаж;
- эффект комиссионных и роялти.

<sup>24</sup>The WG&L handbook of international finance/editor Dennis E. Logue. — HG3881.W45, 1995.-p.205.

*Эффект каннибализации* связан с тем, что рассматриваемый иностранный инвестиционный проект может привести к уменьшению общего экспорта продукции фирмы на зарубежные рынки. В этом случае потери по экспортным продажам должны вычитаться из суммарного чистого денежного потока, непосредственно связанного с реализацией данного проекта.

*Эффект дополнительных продаж* связан с возможностью для фирмы при осуществлении рассматриваемого иностранного инвестиционного проекта создать дополнительный спрос на поставки дополнительной продукции со стороны родительской компании и других ее подразделений. Данный поток будет являться положительным для рассматриваемого проекта.

*Комиссионные и роялти*, выплачиваемые по данному проекту — это отрицательные потоки для рассматриваемого проекта и положительные потоки для материнской компании. Поэтому общая сумма комиссионных и роялти, полученных от проекта, в инвестиционном анализе должна рассматриваться со знаком «плюс».

Также должны быть учтены *валютные и политические риски*, связанные с проектом. Для этого необходимо иметь страновой рейтинг государства, где будет осуществляться проект. При этом необходимо учесть, что все полученные цифры являются суждениями о будущих величинах и в них уже заложен определенный риск. Поэтому при принятии окончательного решения об инвестировании средств требуются суждения инвестиционного комитета МНК.

В случае, *если рассматриваемый проект увеличивает суммарный чистый денежный поток фирмы в целом, то рекомендуется принять иностранный инвестиционный проект к исполнению.*

Помимо осуществления инвестиционных проектов за рубежом, часть долгосрочных ресурсов может быть использована для вложений в капитальные и долгосрочные ценные бумаги. Возможные альтернативы, их преимущества и недостатки были рассмотрены выше.

Политика портфельного инвестирования подробно раскрывается в главе 8.

### **Дивидендная политика фирмы**

Долгосрочные финансовые решения также сопряжены с выработкой политики дивидендов.

Структура функционирующего капитала определяется *соотношением долгосрочного кредита и величиной эмиссии обыкновенных акций*. Долг и капитал, полученный за счет эмиссии собственных акций, различаются способами управления ими, требованиями дохода и структуры активов, порядком осуществления налогообложения.

Существует несколько подходов к выбору *дивидендной политики*. Наиболее известными являются традиционный подход и теория остаточного распределения дивиденда.

При *традиционном подходе* к структуре капитала оптимальной считается такая структура, при которой средняя стоимость капитала стремится к минимуму, и, следовательно, максимизируется стоимость акций.

$$Ц = \frac{ДР}{СС}$$

где ДР — доход к распределению (валовой доход за вычетом налога на прибыль);

СС — средняя стоимость капитала:

$$CC = \sum_i k_i \times d_i$$

где  $k$  — цена источника средств;  $d$  — удельный вес источника средств в общей их сумме.

В рамках этого подхода постулируется, что **стоимость долга (привлеченных заемных долгосрочных средств) остается постоянной, а затем за счет процента начинает расти, тогда как стоимость акций всегда растет при росте объемов долгосрочных займов.**

*Остаточная теория* распределения дивиденда предлагает выплачивать дивиденды исходя из суммы, оставшейся после совершения всех возможных инвестиций и прочих производительных вложений. Следовательно, в некоторые годы дивиденды будут больше, а в некоторые годы вообще могут не выплачиваться. Это риск, который принимают на себя акционеры, приобретающие акции данной компании.

И, наконец, попытаемся кратко охарактеризовать основные положения, связанные с ответом на третий вопрос: *как минимизировать риски, связанные с поиском финансовых ресурсов и их вложением?*

### 6.3. ВАЛЮТНЫЙ РИСК И СТРАТЕГИИ ЕГО ХЕДЖИРОВАНИЯ

Международному финансовому менеджеру приходится в своей работе учитывать значительно большее число рисков, чем менеджеру фирмы, работающему на внутреннем рынке. В частности, он должен постоянно анализировать валютно-курсовые, страновые и политические риски, связанные с осуществлением внешнеэкономической деятельности.

#### ВИДЫ ВАЛЮТНОГО РИСКА И ИХ ИДЕНТИФИКАЦИЯ

Валютный риск является разновидностью экономического риска, появление его связано с колебанием валютно-финансовой среды, в которой действует МНК, фирма, осуществляющая экспортно-импортную деятельность или банк, обслуживающий внешнеэкономическую деятельность хозяйствующих субъектов.

**Валютный риск — вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми значениями в результате неблагоприятного изменения величины валютного курса.**

Валютный риск разделяется на страновой и валютно-курсовой риск (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Виды валютных рисков

Группу страновых или суверенных рисков образуют риск валютного контроля и политический риск.

*Риск валютного контроля* связан с вероятностью запрещения осуществления валютных переводов за рубеж, то есть с введением валютного моратория.

*Политический риск* характеризует нестабильность политической среды в стране, то есть частоту смены правительства.

Страновые риски в своей крайней форме связаны с полной экспроприацией активов нерезидентов в данном государстве. Если эта вероятность велика, то руководство фирмы может принять решение не реализовывать здесь свои проекты. Финансовый менеджер в этом случае должен предоставить руководству компании прогнозные оценки величины подобного риска, а решение об осуществлении проекта будет приниматься инвестиционным комитетом МНК. Более подробная классификация странового риска и принятие инвестиционного решения в условиях высокого странового риска рассматриваются в главе 8.

Широкие возможности у международного финансового менеджера имеются по поводу принятия решений о хеджировании валютно-курсовых рисков, которые рассматриваются далее более подробно.

Колебания валютного курса, обычные в условиях Ямайской валютной системы, отражаются либо на бухгалтерской отчетности фирмы, либо на состоянии остатков их денежных средств в банке, на чистом потоке денежных средств, а в более широком смысле — на конкурентоспособности фирмы.

## УПРАВЛЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКИМ РИСКОМ

Бухгалтерский риск (экзаунтинговый) — риск отчетный, бумажный. Он возникает в силу того, что изменения валютного курса могут негативно отразиться на нетто-стоимости фирмы при трансляции финансовой отчетности по внешнеэкономическим операциям из иностранной валюты в отечественную (трансляционный риск).

Так, при трансляции финансовой отчетности в зарубежных подразделениях в валюту материнской компании возникает опасность изменения неблагоприятным образом финансовых показателей компании. Фирма может получить на своем балансе необоснованно завышенную прибыль, за которую ей придется платить дополнительно налоги. Если же курс иностранной валюты по отношению к отечественной падает, то прибыль компании будет существенно занижена и, следовательно, хотя компания не будет платить налоги, ей трудно будет взять кредит из-за ухудшающегося финансового положения. Кредиты будут предоставлены ей под более высокий процент, в котором учитывается риск конкретного заемщика.

Менеджеру также необходимо помнить, что существуют различные методы трансляции отчетности, которые применяются МНК. Они различаются по странам. Их применение зависит от того, для кого поставляется бухгалтерская информация — для акционеров, инвесторов или государства в лице налоговых органов.

Существуют различные способы ведения учета, действующие в разных странах. Причинами различий в учетных системах стран являются социально-экономические, политические и географические факторы.

К *социально-экономическим факторам* относятся:

- характер развития рынков капитала;
- количество инвесторов и кредиторов;
- участие страны в международных рынках капитала;
- уровень инфляции;
- общий уровень образования;
- типы законодательных систем.

Так, рынки ценных бумаг особенно развиты в США и Великобритании. Поэтому для большого числа некрупных инвесторов требуется постоянная и полная информация о деятельности компаний для



принятия решений об инвестировании. В Германии и Японии исторически сильны позиции банков при кредитовании компаний. Информация о деятельности компаний ориентирована прежде всего на них. Во Франции, Швеции и России ориентация учетной информации связана с удовлетворением требований государства.

В целом, в слаборазвитых странах учетные системы более простые, как следствие небольших размеров предприятий и невысокого уровня образования. В высокоразвитых странах учетная информация значительно более сложная, отражая разнообразную экономическую реальность.

Учетные системы экспортируются так же, как и другие товары. Влияние учетных правил одной страны на учетные правила другой страны может быть обусловлено политической и экономической зависимостью страны, ее географическим положением. Так, учетная система Индии близка к английской, что является следствием длительной колониальной зависимости Индии от Великобритании; учетная система Канады находится под сильным влиянием американской практики ведения учета из-за географического положения этих стран.

### **Системы учета стран мира**

Хотя абсолютно одинаковых систем учета в странах нет, выделяют три основные группы стран, придерживающихся однотипных подходов к построению систем учета:<sup>25</sup>

1. Англо-американская модель (Великобритания, США, Нидерланды, Канада, Австралия и т. д.).
2. Континентальная модель (Германия, Австрия, Франция, Швейцария, Италия и т. д.).
3. Южно-американская модель (Бразилия, Аргентина, Чили и т. д.).

<sup>25</sup>*Muller-Gemon-Meck. Accounting in International Perspective.*—Boston: Irvin, 1991.— р. 16. При рассмотрении примеров по страхованию валютных рисков с помощью инструментов срочного рынка использовался источник *А.В. Круглов. Инструменты современного хеджинга.* СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 1995.

*Англо-американская модель* функционирует в условиях развитого финансового рынка. Учет ориентирован, в первую очередь, на потребности инвесторов и кредиторов. В странах, которые используют эту модель, принципы и правила ведения учета и составления отчетности регулируются национальными общепринятыми стандартами, разрабатываемыми независимыми профессиональными организациями бухгалтеров, а не устанавливаются национальным законодательством.

В США такими стандартами являются Общепринятые принципы учета (Generally Accepted Accounting Principles — GAAP), в Великобритании — Закон о компаниях, Положения о стандартной практике ведения учета (Statements of Standard Accounting Practice — SAAP) и ряд других документов, которые иногда называют Общепринятой практикой учета (Generally Accepted Accounting Practice — GAAP). В Канаде бухгалтерские стандарты оформляет Комитет по исследованиям в области бухгалтерских стандартов (Accounting Research Committee).

Таким образом, в странах с данным типом ведения учета существует многообразие вариантов учета в рамках профессионально общепринятой бухгалтерской методологии.

*Континентальная модель* бухгалтерского учета ориентирована на государственные интересы налогообложения и макроэкономическое планирование общественных ресурсов. Она имеет юридическую основу. Бухгалтерские стандарты утверждаются законодательно и обязательны для исполнения. Единообразие достигается единым планом счетов и утвержденной методологией финансовой отчетности. Профессиональные организации бухгалтеров играют меньшую роль, чем в Великобритании и США. Таким образом, в странах с данной моделью учета господствует государственная методология.

*Южно-американская модель* бухгалтерского учета ориентирована на налоговые государственные интересы, в связи с чем бухгалтерский учет законодательно унифицирован. Особенностью бухгалтерских стандартов является раскрытие методологии бухгалтерского учета в условиях инфляции.

В последнее время говорят о появлении специфической *исламской модели* бухгалтерского учета. Однако она еще недостаточно представлена финансовой отчетностью на международном уровне.

Приведенное выше деление стран по моделям ведения учета весьма условно. Например, регулирование учета в Японии происходит по континентальной модели, но в то же время сильно влияние и США, что является следствием взаимопроникновения капиталов этих стран в экономику друг друга.

### **Международные стандарты учета**

Наличие столь разных подходов к формированию систем учета затрудняет анализ состояния предприятий, находящихся в разных странах. Если МНК имеет филиалы или дочерние компании в каждой из представленных групп стран, то полученные итоги их деятельности могут быть несопоставимы. Поэтому многие компании, стремящиеся привлечь иностранных инвесторов или осуществляющие консолидацию финансовой отчетности в единой валюте, параллельно к принятым нормам учета в стране используют *Международные стандарты учета* (МСУ). МСУ разрабатываются Комитетом по международным бухгалтерским стандартам — International Accounting Standards Committee (IASC), созданным в 1963 г. совместно Организацией Объединенных Наций, Экономическим и социальным советом, Межправительственной рабочей группой экспертов по международным стандартам учета и отчетности ООН, Организацией по экономическому сотрудничеству и развитию и Европейским Экономическим Сообществом.

**Международные стандарты учета (International Accounting Standards — IAS) — документы, определяющие общий подход к составлению финансовой отчетности и предлагающие варианты учета отдельных средств или операций предприятий.**

Основные задачи МСУ — гармонизация и принятие стандартов, позволяющих увеличить сходство практики ведения бухучета в разных странах.

МСУ не являются обязательными и носят рекомендательный характер. По мере развития и ускорения интеграционных процессов в мире, эти стандарты играют все большую роль как наиболее удобное средство общения между предприятиями различных стран. Помимо самих стандартов, в состав международных стандартов учета входят «Концептуальные основы подготовки и представления финансовой отчетности». Принципы ведения учета и отчетности, представленные в этом документе, являются общепринятыми во всем мире, так как в той или иной мере они присутствуют в учетных стандартах всех стран. С 1995 г. стандарты МСУ в большинстве своем приняты и в России и задекларированы Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика предприятия» от 28 июля 1994 г., хотя их практическое применение затруднено.

Российская компания представляет бухгалтерскую информацию в соответствии со стандартами МСУ, если:

- предприятие намерено обратиться за финансированием на внешний рынок;
- иностранные клиенты намерены установить с российской компанией долгосрочные торговые отношения;
- стратегические инвесторы заявляют о возможности создания совместных предприятий.

В настоящее время в России действует Программа реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, утвержденная правительством РФ от 6 марта 1998 г.

*Основные различия* между МСУ и российской системой учета связаны с исторически обусловленной разницей в конечных целях использования финансовой информации. Финансовая отчетность, составленная в соответствии с правилами МСУ, используется инвесторами, а также другими финансовыми институтами. Российская финансовая информация, составленная в соответствии с

российской системой учета, используется, главным образом, органами государственного управления и статистики. Так как пользователи финансовой информации имеют разную потребность в представляемой информации и различные интересы, то и принципы, лежащие в основе составления финансовой отчетности, развиваются в разных направлениях.

В настоящее время многие российские предприятия вынуждены представлять финансовую информацию одновременно как для иностранных инвесторов, руководствуясь стандартами МСУ, так и для российских пользователей в соответствии с требованиями российской практики ведения учета. Это приводит к возникновению в фирме новых информационных потоков, требующих дополнительной обработки.

В свою очередь, эти действия требуют внесения изменений в информационные системы фирмы, обработку и передачу важнейшей бухгалтерской информации. Эту проблему решают сейчас крупнейшие российские предприятия, составляющие бизнес-планы с учетом международных стандартов для привлечения внимания потенциальных инвесторов и кредиторов. Вскоре подобные задачи будут решаться и предприятиями малого и среднего бизнеса.

В целом, глобальный переход к ведению учета и отчетности по единым стандартам учета поможет уменьшить влияние валютного бухгалтерского риска.

### УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РИСКОМ

**Валютно-экономический риск определяется как изменчивость стоимости фирмы, обусловленная неопределенностью изменений валютного курса.** Он отражается на реальных денежных потоках фирмы.

Валютно-экономический риск подразделяется на два подвида:

- транзакционный риск;
- конкурентный риск.

#### Транзакционный валютный риск

**Транзакционный валютный риск — вероятность убытков, связанных с изменением валютного курса по уже заключенному контракту, по которому платеж должен наступить через определенный момент времени в будущем.**

Например, итальянская компания поставляет мрамор в Швейцарию. Валюта цены контракта — евро, оплата мрамора предполагается через 3 месяца после поставки. В этом случае швейцарский импортер подвергается валютному риску. При изменении курса евро к швейцарскому франку импортер может либо понести потери, либо получить дополнительный выигрыш.

Пусть стоимость контракта оценивается в 1 млн евро. Курс на дату подписания контракта установлен на уровне 1 евро за 1 швейцарский франк. Тогда для швейцарского импортера стоимость контракта в швейцарских франках составляет 1 млн швейцарских франков.

Если к моменту платежа курс изменится в сторону усиления швейцарского франка (1 швейцарский франк = 1,2 евро), то стоимость контракта во франках составит  $1.000.000 : 1,2 = 833\,333$  швейцарских франка, и швейцарский импортер должен будет меньше перевести национальной валюты в евро. Следовательно, он будет в выигрыше.

Но если евро окрепнет, например, до уровня 0,8 евро за 1 швейцарский франк, то швейцарский импортер понесет убытки, связанные с колебанием валютного курса, так как ему придется перевести больше предполагаемого 1 млн швейцарских франков.

Рассмотрим другой случай.

Английская фирма закупила в Японии партию ксероксов по цене 25,5 млн иен. На момент доставки валютный курс составлял 300 иен за 1 фунт стерлингов, а на момент оплаты — 280 иен за 1 фунт стерлингов.

Транзакционный риск фирмы между покупкой и доставкой ксероксов заключается в росте стоимости иены, вследствие чего фирме пришлось платить больше, чем ожидалось первоначально:

стоимость сделки на момент покупки — 84 тыс. фунтов стерлингов;  
выплаченные средства — 90 тыс. фунтов стерлингов;  
сумма переплаты — 6 тыс. фунтов стерлингов.

Кроме того, на протяжении срока службы копировальных машин прибыль фирмы будет меньше из-за больших амортизационных отчислений, которые устанавливаются исходя из суммы 90 тыс., а не 84 тыс. фунтов стерлингов.

Как элиминируется контрактный валютный риск? Менеджер должен выбрать наиболее перспективный из следующих методов, оценив его целесообразность в сложившейся ситуации.

Во-первых, могут быть использованы контрактные методы страхования валютного риска — выбор валюты цены и включение в контракт валютных оговорок. Во-вторых, для хеджирования могут быть использованы инструменты срочного рынка.

### Контрактные методы страхования транзакционного риска

#### Выбор валюты цены и валюты платежа

При заключении контракта экспортер выбирает валюту цены, которая защищает его от возможных валютных рисков, или в текст контракта включается дополнительное условие, предусматривающее защиту контрагентов от изменения валютного курса. Это дополнительное условие носит название «валютная оговорка».

**Валютная оговорка — условие в международном торговом, кредитном или другом соглашении, оговаривающее пересмотр суммы платежа пропорционально изменению курса валюты оговорки с целью страхования сторон по контракту от риска изменения валютного курса.**

Во внешнеэкономическом контракте оговаривается валюта цены и валюта платежа.

**Валюта цены — валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющихся объектом контракта.**

Валюта платежа — валюта, в которой предусматривается оплата товара или услуги по внешнеэкономическому контракту.

Валюты цены и платежа могут как совпадать, так и не совпадать. Во многом это определяется видом товара и международными торговыми обычаями.

В случае применения валютной оговорки в контракт вводится новая валюта — *валюта оговорки*. При этом валюта цены ставится в зависимость от более устойчивой валюты оговорки.

Экспортер стремится установить валюту цены контракта в *«сильной валюте»*, то есть в валюте, которая имеет тенденцию к росту в течение срока действия контракта. Импортер, наоборот, заинтересован в установлении *«слабой»* валюты цены. Тогда к моменту оплаты контракта ему придется заплатить меньшую сумму в своей валюте, чем предполагалось, так как выбранная валюта цены в национальной валюте окажется более дешевой. Таким образом, удачно выбранная валюта цены позволяет не только избежать потерь, связанных с колебаниями валютных курсов, но и получить прибыль.

Поэтому **выбор валюты цены — это своеобразный метод страхования валютного риска**. Однако он имеет ряд недостатков.

Во-первых, ожидания изменения валютного курса *могут не оправдаться*, то есть неверно будет оценено само направление *изменения* валютного курса (в сторону его усиления или ослабления), либо неверно будет оценена *динамика* движения валютного курса, размеры его колебаний.

Во-вторых, при заключении контрактов *не всегда есть возможность выбрать* наиболее подходящую валюту цены, так как международные торговые обычаи требуют заключения контракта в валюте, которая, в целом, может не устраивать как экспортера, так и импортера. Так, например, цены на нефть принято устанавливать в долларах США.

*Вторым* контрактным методом страхования валютной выручки от валютного риска является *включение в контракт положения о пересмотре суммы контракта* в случае резкого колебания курса пересчета валюты цены в валюту платежа — *валютной оговорки*.

Валютная оговорка является разновидностью защитных оговорок и особенно часто используется в контрактах на поставку оборудования на длительные сроки.

*Защитные оговорки — договорные условия, включаемые в соглашения и контракты, предусматривающие возможность пересмотра цены контракта в процессе их исполнения в целях страхования валютных, кредитных и других рисков.*

Таким образом, защитные оговорки применяются для ограничения потерь контрагентов международных экономических отношений.

Все оговорки построены по принципу увязки причитающихся платежей с изменениями на валютных и товарных рынках.

### **Виды валютных оговорок**

На практике могут использоваться различные виды валютных оговорок (табл. 6.5).

Обычно включенные в контракт валютные оговорки предусматривают защиту интересов и экспортера, и импортера, и, следовательно, являются *двусторонними*. Значительно реже встречается вариант *односторонней оговорки*, при которой от неблагоприятного изменения валютного курса защищается только одна из сторон — либо экспортер, либо импортер. Этот выбор определяется «силой» сторон при ведении переговоров.

Например, экспортер временно является монополистом уникальной продукции, требующейся большому кругу предприятий. В этом случае экспортер может настоять на введении в контракт *односторонней оговорки*, предусматривающей пересчет сумм контракта только в случае *неблагоприятного для экспортера* изменения валютного курса. Возможности применения такого рода валютных оговорок крайне ограничены.

*Прямая* валютная оговорка возникает, когда валюта платежа и валюта цены в контракте совпадают. В этом случае предусматривается введение в контракт новой валюты — валюты оговорки. Изменение цены товара осуществляется в той же пропорции, в какой изменился курс этой валюты к валюте цели на момент платежа по сравнению с моментом заключения контракта или кредитного соглашения.

**Таблица 6.5.** Классификация валютных оговорок

Критерий классификации	Вид валютных оговорок
1. По направлению действия	Односторонние Двусторонние
2. По способу действия	Прямые Косвенные
3. По количеству используемых валют	Одновалютные Мультивалютные (со стандартной или нестандартной корзиной валют)

Например, цена товара составляет 200 тыс. долларов США, причем курс на дату подписания контракта соответствовал уровню 1,5808 доллара США за 1 фунт стерлингов. Контракт содержал условие, предполагавшее соразмерное изменение суммы платежа по соглашению в долларах США в случае изменения курса американского доллара за фунт стерлингов на момент осуществления платежа по отношению к зафиксированному в контракте.

Так, когда на момент платежа курс составил 1,5316 доллара США за 1 фунт стерлингов, была произведена коррекция цены для определения реальных платежей следующим образом:

$$200\ 000 \times 1,5316 / 1,58808 = 193\ 775 \text{ долларов США.}$$

Фиксация валютного курса может производиться, в зависимости от соглашения сторон, не только в день подписания контракта, но, например, в день реальной поставки товара или выполнения одной из сторон какого-либо иного условия.

*Косвенная валютная оговорка* применяется, когда валюта цены не совпадает с валютой платежа. Изменение суммы контракта производится при изменении курса пересчета валюты цены в валюту платежа.

Так, если цена товара выражена в американских долларах и составляет 560 тыс. долларов США, платеж по контракту предполагается осуществить в немецких марках, а курс немецкой марки за доллар США на дату заключения соглашения равняется 1,4932 немецкой марки за 1 доллар США, то к моменту наступления срока платежа может сложиться следующая ситуация.

Если курс доллара США вырос до 1,5295 немецкой марки, то платеж будет равен 856 520 немецким маркам, то есть на 20 328 немецких марок больше, чем составляла цена контракта в немецких марках на день подписания договора.

Или, наоборот, если доллар упал к моменту платежа до 1,4877 немецкой марки за 1 доллар США, то реально необходимо будет выплатить по контракту 833 112 немецких марок или на 3 080 немецких марок меньше, чем было зафиксировано в соглашении в долларовом эквиваленте на момент его подписания. Таким образом, необходимо застраховаться от изменения валютного курса. Для этого в контракте фиксируется курс пересчета валюты цены в валюту платежа, и при его изменении сверх указанных пределов будет скорректирована общая сумма платежа.

Источник информации о курсах валют стороны должны оговорить заранее и зафиксировать его в контракте. *Дата котировки* может быть установлена на день проведения платежа или день, предшествующий ему, что зависит от способа получения информации о курсах валют (электронная система или; например, газетная информация) и также должно быть оговорено сторонами.

В зависимости от того, какая валюта принята в договоре в качестве валюты оговорки, валютная оговорка называется «*долларовой*», «*фунтовой*» и т. п.

Если в качестве валюты оговорки выступает одна валюта, то мы имеем дело с *одновалютной* оговоркой. *Мультивалютной* называют оговорку, действие которой основано на корректировке суммы платежа пропорционально изменению курса валюты платежа, но не к одной, а к специально подобранному набору валют — «валютной корзине», курс которых рассчитывается как их средняя величина по определенной методике.

Корзина валют может быть *стандартной*. Такого типа корзиной является корзина СДР. Курс в долларах США этой стандартной корзины публикуется в основных финансовых газетах мира. *Нестандартными* являются произвольно набранные корзины валют, курс которых необходимо постоянно пересчитывать по отношению к валюте цены.

*Составными элементами действия валютной оговорки являются:*

- 1) установление курса валюты оговорки к валюте цены в момент подписания контракта;
- 2) установление диапазона изменения курса (в процентах), при котором пересчет общей стоимости контракта не производится;
- 3) установление формулы пересчета общей стоимости контракта при изменении величины валютного курса сверх допустимых пределов;
- 4) установление максимального изменения общей стоимости контракта (в процентах от первоначальной стоимости), возможного при пересчете общей стоимости контракта при колебании валютного курса.

Однако данный способ страхования валютного риска применяется в международной практике все реже. Значительно чаще валютный менеджер использует инструменты срочного рынка: форвардные, фьючерсные контракты, опционы, свопы и их разновидности.

### **Использование инструментов срочного рынка**

Использование инструментов срочного рынка позволяет хеджировать валютную стоимость контракта, и цена этих инструментов составляет плановые убытки, оцениваемые менеджером как затраты, связанные с устранением риска по контракту.

Для целей хеджирования применяются форварды, фьючерсы, опционы и свопы и их различные комбинации (общая характеристика, сходства и отличия данных срочных контрактов рассмотрены выше в 6.1).

### Страхование с помощью форвардных контрактов

Предположим, что швейцарская фирма «X» поставляет в США продукты питания. За свои поставки она ожидает через шесть месяцев поступление платежа в размере 100 тыс. долларов США. Швейцарская фирма подвержена риску обесценения доллара США, так как при усилении швейцарского франка она получит меньше запланированной выручки в национальной валюте.

Для того, чтобы исключить данный риск, корпорация может продать ожидаемые доллары США своему уполномоченному банку, заключив с ним соответствующий форвардный контракт на продажу долларов США в обмен на швейцарские франки. В этом случае экспортер обеспечивает покрытие своей длинной валютной позиции короткой на валютном рынке.

При этом банк должен назначить форвардный курс обмена по данной операции. Для этого используется теория паритета процентных ставок.

Данные для расчета:

Время исполнения — 180 дней.

Текущий курс	Покупка	Продажа
USD :	1,5520	1,5540
Процентные ставки на 6 мес.	Кредит	Депозит
USD	6,25	6,5
CHF	3,75	4,00

Вычисляем разницу в курсе форвардной и спот-сделок:

$$\frac{1,5520 \times (-2,75) \times 180}{360 \times 100 + (6,5) \times 180} = -0,0207$$

В результате получаем, что искомая величина разницы между форвардным и спот-курсом составляет -0,0207 швейцарского франка. Тогда форвардный курс, который назначит банк, составляет:

$$1,5520 - 0,0207 = 1,5313 \text{ CHF/USD.}$$

В данном случае экспортная компания «X» купит доллары США немного дороже, чем по текущему курсу; 0,0207 швейцарских франка за один доллар США можно рассматривать как плату за страховку.

Если курс швейцарского франка к моменту исполнения платежа по контракту вырастет больше, чем 1,5313 швейцарского франка за доллар США, то фирма «X» будет иметь дополнительный доход, рассчитываемый как :

$$Q \times (1,5313 - SR_1),$$

где Q — величина контракта (100 000 долларов США); SR<sub>1</sub> — спот-курс обмена через 180 дней.

Если ожидания относительно усиления франка не оправдаются, то фирма «X» понесет убытки, равные:

$$100\,000 \times (SR_1 - 1,5313).$$

Финансовые менеджеры фирмы «X» могут подсчитать стоимость хеджирования данного контракта на срочном рынке. Для этого используется следующая формула:

$$\frac{(FR - SR_0) \times 12}{SR \times T},$$

где T — время в месяцах, соответственно длительности срока контракта. В нашем случае имеем стоимость покрытия валютного риска:

$$\frac{(1,5313 - 1,5520) \times 12}{1,5520 \times 6} = -2,67\%$$

Следовательно, менеджеры компании должны заранее предвидеть, насколько обесценение доллара США относительно швейцарского франка будет больше или меньше 2,67% и стоит ли обеспечивать покрытие валютного риска.

Таким же образом с использованием форвардных контрактов может страховаться и импортер.

Пусть импортная швейцарская фирма «У» имеет долговые обязательства на 350 тыс. японских иен. Фирма хочет обезопасить себя от возможного изменения курса и заключает форвардную сделку по продаже японских иен на сумму, которую должна выплатить через 3 месяца. Для фирмы невыгодно повышение курса японской иены относительно швейцарского франка.

Для расчетов используем следующие данные:

Текущий курс	Покупка	Продажа
JPN/CHF	74,10	74,20
Процентные ставки на 3 мес.	Кредит	Депозит
JPN	5,25	5,5
CHF	3,875	4,125

Срок форвардного контракта — 90 дней.

Рассчитаем форвардный курс, который банк может предложить своему клиенту по продаже японских иен на срок:

$$\frac{74,20 \times (-1,125) \times 90}{360 \times 100 + 5,25 \times 90} = -0,21.$$

Тогда имеем следующий форвардный курс обмена японских иен на швейцарские франки:

$$74,20 - 0,21 = 73,99 \text{ JPN / CHF.}$$

В этом случае через три месяца фирма «У» получит 100 японских иен за 73,99 франка, то есть заплатит 258 965 швейцарских франков, сэкономив при этом 0,21 швейцарского франка на каждые 100 японских иен по сравнению с текущим курсом.

### Страхование с помощью своп-контрактов

*Своп-сделки* также относятся к банковским контрактам и приобретают все более широкое распространение. Это связано с их преимуществами перед другими срочными контрактами.

*Преимущества своп-контрактов* вытекают из того, что они позволяют:

- 1) использовать преимущества рынка капитала в ненациональной валюте с одновременным исключением риска изменения валютного курса;
- 2) извлекать прибыль из открытой валютной позиции или закрыть уже имеющуюся позицию;
- 3) страховать движение капитала в иностранной валюте;
- 4) диверсифицировать источники финансирования;
- 5) получить в пользование валютные средства, распорядиться которыми обычно не представляется возможным;
- 6) произвести страхование долгосрочных валютных форвардов;
- 7) застраховать новые или уже имеющиеся активы и пассивы путем создания различных валютных позиций.

Рассмотрим пример использования валютных свопов. Однако отметим, что на практике широкое распространение получили также свопы на процентные ставки.

Валютные свопы предполагают обмен капиталом, выраженным в разной валюте и обмен процентными ставками. При этом участники сделки договариваются при заключении контракта



обменять свои капиталы в различных валютах по текущему курсу, в течение срока договора обменять проценты по своим капиталам, а в конце договора обменять капитал по заранее оговоренному курсу.

Таким образом, валютный своп можно представить как комбинацию следующих инструментов:

- а) спот-покупка + форвард-продажа,  
спот-продажа + форвард-покупка;
- б) форвард-покупка + форвард-продажа,  
форвард-продажа + форвард-покупка.

При этом сроки исполнения форвардных сделок различны. Типичными валютными свопами являются:

- обмен долговыми обязательствами по выплатам постоянных процентов в различных валютах;
- обмен долговыми обязательствами по выплатам изменяющихся процентов в различных валютах;
- обмен долгового обязательства по выплатам постоянного процента на обязательство по выплатам изменяющегося процента.

Рассмотрим следующий пример.

Американская фирма нуждается в долларах США под постоянный процент для того, чтобы профинансировать свои инвестиции в Соединенных Штатах. Фирма намерена использовать преимущества финансового рынка Германии для данной операции, так как затраты на нем выйдут более низкими по сравнению с американскими. Исходя из текущих рыночных условий, американская компания хотела бы получить кредит под 8,35% годовых.

Для осуществления подобной сделки американская фирма должна найти немецкого контрагента, который использует задолженность ему американской фирмы в немецких марках и предоставит ей доллары США на таких условиях, что это будет выгодно обоим партнерам, заключающим сделку.

Предположим, что определенный немецкий банк имеет задолженность по долларам США, которую он хотел бы выплатить немедленно, используя выгодное на данный момент соотношение доллара США и немецкой марки. С помощью свопа американская компания может освободить немецкую сторону от задолженности по долларам США и покрыть ее необходимость в немецких марках без прямого участия на немецком финансовом рынке.

Движение капитала американской фирмы как эмитента семилетнего займа в немецких марках с использованием валютного свопа без учета сопутствующих расходов (комиссии, налоги и т. п.), представлено в виде табл. 6.6.

Ежегодно американская сторона будет возмещать немецкому банку доллары США — выплаты по их первоначальному долларовому займу. Немецкая сторона осуществляет расчет с американской фирмой по условиям их своп-сделки в немецких марках.

В данном примере существует паритет между партнерами, так как из-за ежегодного обмена процентами нельзя говорить о премии или дисконте для какой-либо из сторон.

**Таблица 6.6.** Валютный своп американской компании

<b>Конверсия DEM/USD</b>	<b>DEM</b>	<b>USD</b>
Выручка от эмиссии брутто	100 000 000	
Разовые, постоянные затраты	- 200 000	
Затраты на эмиссию	- 2 750 000	
Итого	+ 97 050 000	
Возмещение затрат на эмиссию (иностранном партнером по свопу)	+ 2 950 000	
Обмен капитала	- 100 000 000	45000000
Годовые выплаты по процентам (купон 5,75)	- 5 750 000	

По свопу	+ 5 750 000	- 3 757 500
Обратный обмен капитала	+ 100 000 000	45 000 000
Покрытие займа	- 100 000 000	
	0	эффективные затраты по семилетнему займу в USD = 8,35%

Графически данный пример представлен на рис. 6.8 и 6.9.

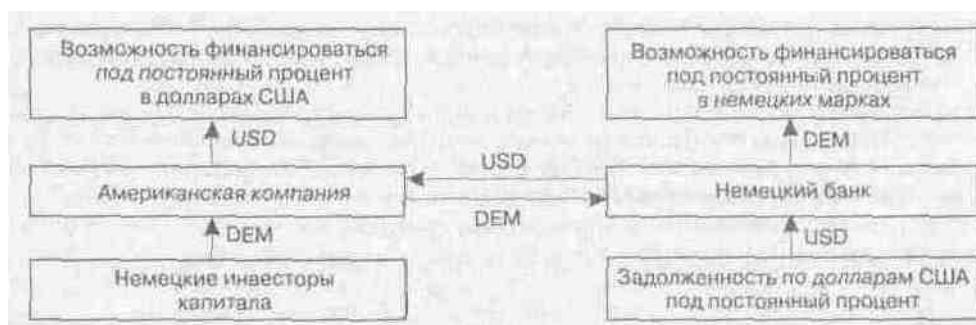


Рис. 6.8. Первый обмен капитала

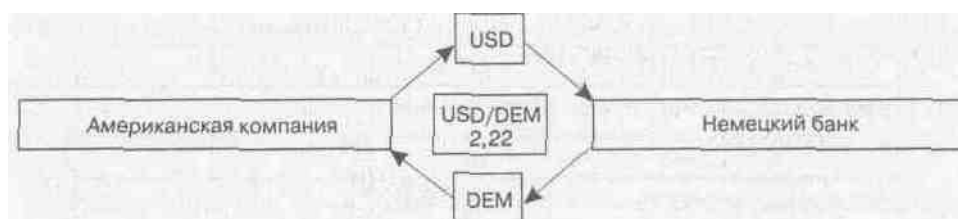


Рис. 6.9. Обмен капиталами по истечении срока сделки

### Страхование с помощью фьючерсных контрактов

При использовании данного инструмента необходимо помнить, что он является стандартизированным биржевым контрактом. Поэтому нельзя полностью хеджировать открытую валютную позицию, не кратную стоимости единичного фьючерса. При этом, покупая фьючерсный контракт, менеджер пытается зафиксировать приемлемый уровень риска, занимая позицию, противоположную той, что существует на наличном рынке.

Параметры фьючерсных контрактов зависят от конкретной биржи.

Фьючерсный контракт на некоторый базисный актив представляет собой инструмент, идеально подходящий для целей хеджирования, так как доходность фьючерсного контракта связана тесной корреляционной зависимостью с приростом величины базисного актива: фьючерсная цена и цена спот тесно взаимосвязаны.

Поэтому выигрыш от владения базовым активом в результате роста его цены будет, в свою очередь, снижен за счет убытков по короткой фьючерсной позиции (короткий хедж). Риск, связанный с короткой позицией по базовому активу, страхуется с помощью длинной позиции на фьючерсном рынке (длинный хедж).

Хеджирование позволяет снижать риск, но объективно приводит к снижению доходности контракта. Однако фирмы часто стремятся свести валютный риск к нулю, зафиксировав при этом прибыль по конкретной валютной позиции.

Американский экспортер заключил сделку на продажу обуви на сумму в 100 тыс. фунтов стерлингов в июне 1998 г. с английским клиентом и, предоставив отсрочку платежа на три месяца,

ожидает поступления платежа в сентябре 1998 г. Для того, чтобы снизить для себя риск, экспортер обеспечивает покрытие валютных рисков на рынке фьючерсных контрактов.

Экспортер находится в длинной позиции по фунтам стерлингов. На рынке финансовых контрактов экспортер должен занять короткую позицию в фунтах стерлингов, то есть продать контракт на фунты стерлингов. Необходимое количество контрактов рассчитывается следующим образом:

$$100\,000\text{ GBP} / 25\,000 = 4,$$

где 25 000 — сумма единичного фьючерсного контракта в фунтах стерлингов. Ценовая информация выглядит следующим образом:

текущий курс (курс спот) — 1,7800 USD/GBP

трехмесячный курс — 1,7900 USD/GBP

фьючерсный курс сентября — 1,8000 USD/GBP

Экспортер компенсирует доходами, которые он получил на рынке фьючерсов — 10 000 долларов США — понесенные потери (10 000 долларов США) по отношению к прогнозируемой стоимости.

Рассматривая срочный курс как прогноз будущего валютного курса, можно оценить предполагаемую стоимость 100 000 фунтов стерлингов:

$$100\,000\text{ фунтов стерлингов} \times 1,7900 = 179\,000\text{ долларов США.}$$

Если в сентябре текущего года курс доллара США к английскому фунту стерлингов составит 1,6900 USD/GBP, то стоимость полученных 100 000 фунтов стерлингов составит лишь 169 000 долларов США. Тогда потери по отношению к прогнозируемой стоимости составят:

$$179\,000\text{ USD} - 169\,000\text{ USD} = 10\,000\text{ USD.}$$

Если финансовый менеджер компании использовал срочный валютный рынок для страхования от валютного риска, то он должен был продать со сроком исполнения сентябрь 1998 г. 4 контракта в фунтах стерлингов по курсу 1,8000 USD/GBP. При этом он получил бы по данному контракту

$$4 \times 25\,000 \times 1,8000 = 180\,000\text{ USD.}$$

К сентябрю 1998 г. цена фьючерсных контрактов приближается к цене спот. Предположим, что она составит 1,700 USD/GBP. Тогда покупка контракта на GBP даст сумму

$$4 \times 25\,000 \times 1,7000 = 170\,000\text{ долларов США.}$$

Соответственно, прибыль по фьючерсам составит

$$180\,000 - 170\,000 = 10\,000\text{ USD.}$$

Таким образом, финансовый менеджер фирмы застраховал для себя планируемый уровень дохода.

Однако на практике вопросы хеджирования валютного риска посредством фьючерсных контрактов более сложны. Сложность сопряжена с необходимостью определения количества фьючерсных позиций, обеспечивающих максимальное снижение риска.

Для ответа на вопрос: «Какое количество фьючерсных контрактов должен приобрести финансовый менеджер для максимального снижения риска?» — используется коэффициент хеджирования  $h$ . Он рассчитывается как разность количества фьючерсных позиций и количества позиций по базовому активу.

Величина  $h$  может быть как положительной, так и отрицательной. Отрицательные величины показывают, что мы имеем дело с короткой позицией. В связи с этим выделяют «наивный» хедж и хедж с наименьшим риском.

Наиболее простой подход для выбора коэффициента хеджирования состоит в выборе количества фьючерсных позиций, равных количеству базового актива, которые необходимо застраховать. При этом  $h = 1$ . Такая стратегия и называется «наивным хеджем», и именно ее мы рассмотрели выше.

Однако ее применение оправдано лишь в том случае, если коэффициент корреляции между базовой переменной и фьючерсной ценой близок или равен -1.

На практике же колебания базовой переменной и фьючерсной цены связаны между собой сильной, но не абсолютной корреляционной зависимостью. Поэтому величина коэффициента хеджирования, обеспечивающая наименьшую возможную величину риска, отлична от 1 и может быть рассчитана по следующей формуле:

$$h = \frac{\text{cov}(\hat{s}, \hat{f})}{\sigma_f^2},$$

где  $\text{cov}(\hat{s}, \hat{f})$  — коэффициент ковариации между ценой базового актива  $s$  и фьючерсной ценой  $f$ ;  $\sigma_f^2$  — дисперсия фьючерсной цены.

Коэффициент  $h$ , определенный с помощью данной формулы, называется *коэффициентом хеджирования с наименьшим риском*.

*Короткие хеджи* используют экспортеры и нерезиденты-держатели портфельных активов в национальной валюте.

Однако часто импортеры сталкиваются с проблемой отсутствия необходимого срочного инструмента. Типичным случаем здесь является пример российского срочного рынка докризисного периода. Любые операции в валюте, отличной от доллара США, сопровождались поиском другого срочного инструмента, способного ограничить потери импортера в случае неблагоприятного изменения курса национальной валюты. Эта стратегия называется *перекрестным хеджем*.

### Страхование с помощью опционных контрактов

*Опционные контракты* получают все более широкое применение во всем мире. Такое лидерство связано со следующими преимуществами данного вида контрактов:

- 1) держатель опциона ограничивает величину возможных убытков по данному виду контракта в случае неблагоприятной динамики валютного курса;
- 2) владелец опциона имеет возможность использовать благоприятное изменение динамики валютного курса для получения дополнительного дохода;
- 3) держатель опциона имеет большую свободу действий;
- 4) возможности опционного рынка более многочисленны, чем фьючерсного;
- 5) контракты обеспечивают хеджирование валютного риска в том случае, когда время и суммы поступления или платежей в валюте не определены;
- б) опцион позволяет выбирать цену исполнения.

Основные биржевые рынки срочных контрактов представлены в табл. 6.7.

Предположим, что британский экспортер ожидает получения 1 миллиона долларов США через 3 месяца и предполагает, что курс доллара США относительно фунта стерлингов упадет до момента получения денег.

В этом случае экспортер может приобрести колл-опцион на покупку фунтов стерлингов по заранее фиксированной цене через 3 месяца. Если цена исполнения опциона составит 1 GBP = 1,40 USD, то экспортер может обменять 1 миллион долларов США на 750 000 фунтов стерлингов. Таким образом, экспортер ставит верхний предел на цену, которая будет уплачена за фунт стерлингов. Он застрахован от изменения курса фунта стерлингов (его роста) выше 1,40 относительно доллара США, так как тогда он может использовать свой опцион.

Если курс фунта стерлингов опустится ниже отметки 1,40 доллара США, то экспортер может пренебречь опционом и купить фунты стерлингов на наличном рынке по более низкому курсу. Таким образом он получит прибыль от благоприятного изменения курса (от падения фунта стерлингов относительно доллара США).

Рис. 6.10 иллюстрирует изменение прибылей/убытков экспортера при разных уровнях валютного курса фунта стерлингов относительно доллара США. При этом учитывается, что в момент заключения контракта экспортер выплачивает надписателю опциона премию в размере 0,02 доллара США за 1 фунт стерлингов.

Мы допустили, что оговоренная цена исполнения опциона 1,40 USD/ GBP. В момент покупки опциона его цена составляла 1,39 USD/ GBP. Опционная премия 0,02 доллара США за 1 фунт стерлингов.

Если курс на момент исполнения меньше, чем 1,4 USD/ GBP, то экспортер (владелец опциона) не использует его и несет чистые убытки в размере

$$0,02 \times Q,$$

где  $Q$  — количество купленных фунтов стерлингов; эта сумма — максимальный убыток (риск) для экспортера.

Если курс фунта стерлингов будет выше 1,40 USD/GBP на дату исполнения опциона, то использование опциона принесет прибыль, рассчитываемую как

$$[SR - (1,40 + 0,02) ] \times Q,$$

где SR — курс обмена USD/ GBP на наличном рынке; Q — количество купленных фунтов стерлингов.

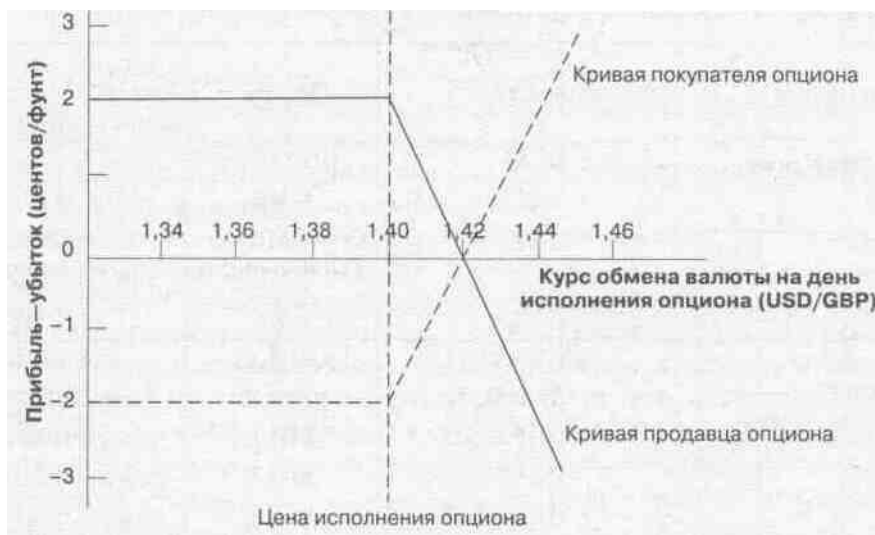
Курс 1,42 USD/GBP в точности покрывает опционную премию в 2 цента и, следовательно, является курсом уровня самоокупаемости. Любой курс выше 1,42 USD/GBP дает экспортеру дополнительный выигрыш от реализации опциона.

Продавец опциона находится в противоположной ситуации. Максимальная прибыль для него — опционная премия. Убытки же в случае движения курса свыше 1,42 USD/ GBP являются неограниченными. Кривая «прибыль—убытки» продавца опциона, тем самым, является зеркальным отражением аналогичной кривой покупателя опциона.

**Таблица 6.7.** Основные биржевые рынки срочных валютных контрактов

Тип контракта	Базовый актив	Биржа	Дата открытия торгов с данным типом контрактов
Фьючерс	валюта DEM	CME	24/01/1984
	JPN	CME	25/02/1985
	CHF	CME	25/02/1985
	GBP	CME	18/06/1986
	CAD	CME	11/01/1988
Опцион на валюту	курс GBP/USD	PHLX	декабрь 1982 г.
	JPN/USD	PHLX	январь 1983 г.
	CHF/USD	PHLX	январь 1983 г.
	DEM/USD	PHLX	февраль 1983 г.
	CAD/USD	PHLX	февраль 1983 г.
	FRF/USD	PHLX	сентябрь 1984 г.
	DEM/JPN	PHLX	ноябрь 1991 г.
GBP/DEM	PHLX	сентябрь 1992 г.	
Опцион на валютный фьючерс	фьючерс на DEM	CME	24/01/1984
	JPN	CME	25/02/1985
	CHF	CME	25/02/1985
	GBP	CME	05/03/1986
	CAD	CME	18/06/1986

Обозначения: CME — Chicago Mercantile Exchange, PHLX — Philadelphia Stock Exchange



**Рис. 6.10.** Прибыли-убытки держателя колл-опциона при изменении курса USD/GBP

В практической деятельности используются разнообразные опционные стратегии для хеджирования валютных рисков и их комбинации с фьючерсными контрактами (рис. 6.11).

Однако, хотя хеджирование ограничивает доход или убытки, обусловленные изменением обменного курса, сглаживая колебания прибыли, иногда оно может оказать и дестабилизирующий эффект.

Проиллюстрируем это утверждение примером из реальной жизни, описанным в экономической литературе.

Осенью 1984 г. немецкая компания *Lufthansa* подписала контракт о покупке самолетов у американской компании *Boeing* на сумму 3 млрд долларов США. Это произошло в то время, когда доллар США был сильным, и, по общему мнению, его курс должен был повышаться. Главный финансовый менеджер компании хеджировал этот риск, заключив форвардный контракт на 1,5 млрд долларов США. Таким образом, при усилении доллара США фирма теряла на своем первом контракте (который в немецких марках должен был ей обойтись дороже, чем на момент заключения сделки), но выигрывала на форвардном контракте. С другой стороны, при ослаблении доллара США фирма теряла при хеджировании, но выигрывала на самолетах. Вот поэтому менеджер и воспользовался хеджированием транзакции.

Однако, хотя *Lufthansa* и является немецкой фирмой, ее денежные потоки постоянно коррелировались с колебаниями доллара США, особенно при выполнении



**Рис. 6.11.** Выбор стратегии операций со срочными биржевыми контрактами

трансатлантических маршрутов. При падении курса доллара США необходимо снижать цены на билеты в собственной валюте, чтобы обеспечить приблизительную стабильность продаж, а это ведет к падению дохода. Более того, в то время как затраты на оборудование и топливо в местной валюте

снижаются, расходы на рабочий персонал, косвенные и другие издержки остаются на постоянном уровне. В итоге денежные поступления в компанию падают при снижении курса доллара США и растут при его повышении.

С учетом этого факта, контракт на покупку самолетов включал естественное хеджирование. При укреплении доллара США денежные потоки компании, не связанные с контрактом, возросли бы, но одновременно повысилась бы и стоимость контракта. Транзакционное хеджирование фактически нейтрализовало естественный хедж и по сути было неправильным. На самом деле риск компании увеличивался.

Между тем, реальные события развивались следующим образом: доллар США достиг пиковой отметки в феврале 1985 г., а к концу года упал на 40% от этой отметки. Когда хедж закрывался по текущей рыночной стоимости, операционные денежные потоки компании в тот момент были снижены, и к этому добавились крупные убытки по валютной позиции.

Таким образом, хеджирование контрактов не всегда приводит к выравниванию денежных потоков.

### **Менеджмент конкурентного риска**

Даже если фирма полностью прохеджировала свой контрактный риск, она может столкнуться с долгосрочным конкурентным риском. Он возникает потому, что изменения валютного курса могут изменить будущие доходы и издержки компании, то есть общие денежные потоки, не связанные с отдельными сделками. Измерение этого типа риска требует долгосрочного рассмотрения рыночных позиций фирмы, на конкурентоспособность которых (по издержкам и ценам) могут воздействовать изменения валютного курса.

Таким образом, фирма сталкивается с конкурентным риском в тот момент, когда она инвестирует деньги для работы на рынке с сильной иностранной конкуренцией или для получения товаров и сырья за границей. Такие инвестиции включают развитие новых продуктов, сети распределения, заключение иностранных контрактов на поставку, а также создание производственных мощностей. В этих случаях валютный контрактный риск появится позднее, когда фирма начнет осуществлять валютно-детерминированные покупки и продажи.

Стратегия менеджмента валютно-экономического риска нацелена на защиту прибыли компании в национальной валюте. Однако конкурентные риски являются долгосрочными и не могут быть покрыты единственно с помощью финансовых хеджинговых техник. Такие риски требуют долгосрочных корректировок всей стратегии работы компании.

Поэтому в той же степени, в которой изменения валютного курса ведут к изменению относительных цен, будут изменяться и конкурентные позиции фирмы. Причем фирма должна применять скорее упреждающие стратегические альтернативы, чтобы получить конкурентные международные преимущества.

### **МИНИМИЗАЦИЯ ВАЛЮТНЫХ РИСКОВ**

Колебания курсов валют могут быть благоприятными и приносить прибыль компании или быть неблагоприятными и приносить убытки. Финансовый менеджер компании может придерживаться мнения, что с учетом долгосрочной перспективы эти прибыли и убытки будут перекрывать друг друга. Такое отношение к риску считается нейтральным: компания является толерантной к риску. Нейтральное отношение к риску может быть приемлемым, если потенциальные прибыли или убытки по нему относительно малы по сравнению с оборотами компании.

Если потенциальная прибыль/убыток от валютного курса составляет значительную долю ожидаемой прибыли по планируемой операции, то компания будет относиться к риску гораздо более внимательно и искать пути к управлению им. Менеджмент риска включает:<sup>26</sup>

- использование всех возможных средств для избежания риска, приводящего к значительным убыткам;

- контроль риска, если нет возможностей избежать его полностью, максимальное уменьшение суммы вероятных убытков;
- сознательное согласие на риск или даже его преднамеренное увеличение в случае, если есть признаки благоприятного движения курса.

---

<sup>26</sup>D. Levi Maurice. International Finance: The Market & Financial Management — N.Y., 1990.-p.241.

Мировая практика располагает широким набором средств, помогающих либо избежать валютного риска, либо его контролировать. К сожалению, такие методы управления валютными рисками зачастую недоступны российским участникам внешнеэкономической деятельности.

Охарактеризуем кратко основные стратегии, позволяющие финансовому менеджеру нейтрализовать валютные риски.

### **Стратегии, позволяющие минимизировать валютные риски**

#### **Стратегия опережений и запаздываний («leads & lags»)**

Стратегия «leads & lags», предполагающая свободу выбора даты платежа, наиболее приемлема в отношениях между двумя фирмами, которые тесно связаны друг с другом, так как наличие общих целей помогает найти наиболее выгодный вариант взаиморасчетов. Более того, постоянный денежный поток между такими фирмами просто обязывает их использовать эту стратегию, так как она дает им возможность точно просчитывать объемы финансовых потоков между фирмами на определенную дату, и, следовательно, опосредованно влиять на платежеспособность каждой фирмы. Однако все это требует наличия единых целей и четкой согласованности действий.

Наиболее эффективно стратегия «leads & lags» используется, когда материнская фирма имеет полный контроль над своими дочерними компаниями и филиалами, так как растягивание сроков платежа может привести к заметному ухудшению финансового состояния одной из фирм-участниц договора, но не в ущерб общему состоянию дел всей корпорации.

Очевидно, что если соглашение «leads & lags» заключается с компаниями, которые не на все 100% принадлежат МНК, то остальные акционеры не согласятся с уменьшением своих прибылей. Это говорит о том, что заключение такого соглашения между двумя независимыми фирмами требует всесторонней аналитической проработки и определения дополнительных соглашений, компенсирующих убытки одной из сторон.

МНК широко используют стратегию «leads & lags», так как это является одним из способов ухода от налогов.<sup>27</sup> Дочерняя компания, неся убытки, сокращает свою налогооблагаемую базу, в то время как материнская фирма получает прибыль, то есть налицо уменьшение налогооблагаемой базы дочерней фирмы и перевод валютных средств за границу в обход национального законодательства. Необходимым условием для эффективного использования стратегии «leads & lags» является возможность материнской фирмы разработать такую технику, которая могла бы способствовать распределению прибыли и контролю инвестиционных потоков в имущество филиалов в наиболее рентабельной форме для МНК в целом.

---

<sup>27</sup>ibid. — p. 57.

Использование стратегии «leads & lags» не только в целях уменьшения валютного риска, но и для ухода от налогов зачастую ограничивается государством. Рамки такого ограничения во многом зависят от внешней политики страны, то есть государство подходит к этому вопросу преференциально.

#### **Стратегия разделения риска**

Альтернативной стратегией управления валютными рисками между иностранными компаниями, имеющими долгосрочные деловые связи, является так называемая техника разделения рисков.



*Разделение рисков* — это соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором покупатель и продавец соглашаются взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных курсов, независимо от того, какие потери компании понесли в действительности.

Таким образом, если компании рассчитывают на долгосрочные взаимовыгодные отношения, и флуктуации валютного рынка не могут значительно повлиять на их финансовое состояние, то использование стратегии разделения рисков будет способствовать увеличению торгового оборота между компаниями, предсказуемости финансовых потоков и т. д.

В качестве примера рассмотрим случай, когда американская компания производит автомобили и при этом импортирует часть комплектующих из Японии.

Год за годом колебания валютного курса приводят к тому, что одна компания получает прибыль за счет партнера, и, если колебания курса будут очень значительными, то какая-либо из сторон может прервать отношения. Одним из решений этой проблемы для американской и японской компаний будет являться соглашение о том, что все покупки американской стороны будут проводиться в японских иенах до тех пор, пока обменный курс будет варьировать в пределах от 115 до 125 японских иен за доллар США. Если курс находится на этом уровне, американская сторона согласится нести возможные валютные риски. Однако, если курс упадет ниже указанного предела, стороны, в соответствии с договором, разделят убытки пополам.

Так, например, американская фирма должна оплатить счета на сумму 25.000.000 японских иен за март. Если спот-курс на дату платежа составит 110 японских иен за доллар США, то есть японская иена подорожает, то стоимость покупаемых запасных частей для американской фирмы вырастет. Так как этот курс будет находиться ниже оговоренного предела, то японская фирма, в соответствии с условиями договора, возьмет на себя часть убытков. Однако в расчет берутся только убытки, вызванные падением курса ниже указанного предела. В соответствии с условиями договора, американская компания выплатит следующую сумму:

Оплата частей американской компании в японских иенах будет калькулироваться с учетом обменного курса 112,50 японских иен за доллар США, то есть японская сторона возместит своему партнеру 5.050 долларов США. При спот-курсе на дату платежа, равном 110 японских иен за доллар США, американская компания должна была бы заплатить 227.272 долларов США, но согласно договору о разделении рисков между партнерами, американская сторона заплатит в действительности всего лишь 222.222 долларов США, сэкономив 5.050 долларов США. Обе стороны, следовательно, несут затраты и получают прибыли, если колебания курса выйдут за оговоренные пределы, не только при росте курса японской иены, как в данном примере, но и при его падении (если спот-курс составит 130 японских иен за доллар США).

Стратегия разделения рисков используется для того, чтобы смягчить отрицательное влияние изменения валютных курсов на финансовое состояние партнеров. Конечно, постоянное удешевление одной валюты будет требовать очень частого пересмотра условий договора о разделении риска, но это необходимо. В мировой практике договора о разделе риска заключаются уже на протяжении 50 лет. Они существовали и при Бреттон-Вудской системе.

Рассмотренные выше способы относятся к способам «естественного хеджирования». При этом заключение соглашения о разделе рисков является самым экономичным и эффективным. Использование соглашений такого рода может оказать большую помощь российским компаниям, участвующим в международной торговле, так как появляется возможность застраховать себя от валютных рисков относительно дешево и не прибегая к услугам еще не развитого рынка фьючерсов, форвардов, опционов и т. д.

### Рейнвойсинговые центры

**Рейнвойсинговый центр** — это отдельный филиал МНК, который централизованно занимается всеми валютными рисками, возникающими в ходе международной торговли.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> *ibid.*-p.59.

Рассмотрим следующий пример. Допустим, филиал МНК, производящий товары, продает их филиалу, который занимается *дистрибуцией*, но продажа происходит не напрямую, а через посредника — *рейнвойсинговый центр*. Таким образом, товары как бы сначала продаются

реинвойсинговому центру (в данном случае идет только движение документов, товар как был на складе, так там и находится), а затем центр перепродает товар филиалу, занимающемуся дистрибуцией. Таким образом, центр фактически вовлечен только в документооборот.

На рис. 6.12 показан пример действия реинвойсингового центра транснациональной корпорации, имеющей филиал, занимающийся производством в стране А, и филиал-дистрибьютор в стране Б. Филиал-производитель получает по своим счетам в национальной валюте, филиал-дистрибьютор покупает товар также в валюте своей страны, а все вопросы, связанные с пересчетом валют, решаются в реинвойсинговом центре.

Обычно ценой перепродажи товаров является цена производителя, переведенная в валюту филиала-дистрибьютора по *форвардному курсу на день поставки реальных товаров*, хотя возможны различные вариации. Но, чтобы избежать обвинения в укрывательстве прибыли от налогов (а это возможно сделать при помощи спланированного перераспределения затрат), многие центры, «перепродавая» товар, включают в его цену небольшой комиссионный процент как плату за услуги.

Для реинвойсинговых центров необходимо избегать любых торговых операций с резидентами страны, где зарегистрирован центр, для того, чтобы сохранять за собой статус *нерезидента*. Хотя юридический статус нерезидента в разных странах трактуется по-разному, часто иностранные финансовые компании, не вовлеченные в местный бизнес, имеют ряд налоговых и других льгот.

Так, фирма-нерезидент может иметь больший доступ на внешний валютный рынок, чем местные фирмы; она имеет *больше прав* для работы с такими инструментами мирового рынка, как еврооблигации, евроноты и т. д.; она имеет возможность открывать счета и брать кредит за границей, что в большинстве случаев запрещено для резидентов.

МНК получает следующие *выгоды* от создания реинвойсингового центра:<sup>29</sup>

1. Создание центра позволяет *сосредоточить управление валютными рисками при внутрикорпоративной торговле в одном месте*. Менеджеры центра напрямую занимаются всеми проблемами, связанными с хеджированием рисков, и выбирают наиболее подходящую стратегию страхования. Большой оборот по сделкам в различных валютах и по всему миру позволяет менеджерам выбирать наиболее приемлемый курс обмена за счет покрытия одних сделок другими.



**Рис. 6.12.** Структура реинвойсингового центра

2. На базе форвардных курсов центр определяет стоимость товара на определенную дату, позволяя, тем самым, дочерним компаниям *точно рассчитывать свои будущие расходы*. Благодаря этому филиалы-дистрибьюторы имеют возможность устанавливать *твердые цены* на товар и защищать себя от риска отказа клиента подтвердить предварительную оферту на покупку товара из-за новых цен. Таким образом, филиал-дистрибьютор, благодаря реинвойсинговому центру, может полностью сконцентрироваться на маркетинговой деятельности, не заботясь о проблемах, связанных с валютными курсами.
3. Центр также занимается управлением денежными потоками между филиалами, что позволяет всем филиалам корпорации вести расчеты *только в национальной валюте*. Наличие же разнонаправленных потоков различных валют дает возможность хеджировать только непокрытые валютные транзакции.

Главным *недостатком* использования реинвойсинговых центров являются те *расходы*, которые несет корпорация по их содержанию. Фактически создается еще один филиал со своей бухгалтерией, офисом и персоналом и т. п. Центр должен иметь полный объем информации о правовом законодательстве каждой отдельной страны, о том, какие необходимо платить налоги, какие существуют национальные особенности расчетов с иностранными клиентами. В целом, реинвойсинговый центр может оказаться слишком дорогим и, следовательно, ненужным.

<sup>29</sup>T. Bachman. *The Corporate Finance Blue Book*. - N.Y., 1993. — p. 151.

### Хеджирование валютных рисков методом структурирования встречных валютных потоков

Смысл данной стратегии заключается в том, чтобы валютные обязательства или требования компании были покрыты. Таким образом, для любого денежного потока должен существовать встречный поток в той же валюте, закрывающий открытую валютную позицию компании.

Такая стратегия наиболее часто используется экспортерами.

Американский экспортер, поставляющий товары в Канаду, может взять кредит на канадском рынке капитала. Это позволяет американской фирме заранее знать сумму предстоящих платежей и доходов, а также застраховаться от валютных рисков. Однако проведение этой стратегии возможно только в условиях стабильности и предсказуемости финансового рынка, когда риск неплатежей практически отсутствует.

Список вариаций данной стратегии хеджирования может быть бесконечен.

Так, второй альтернативой для американской фирмы является поиск потенциального поставщика компонентов или материалов в Канаде. Третья альтернатива подразумевает так называемое «переключение» потоков, то есть поиск возможностей оплачивать услуги третьего партнера канадскими долларами. К примеру, мексиканская фирма имеет обязательства в канадских долларах, и оплата ее товара канадской валютой решила бы для обеих компаний проблему хеджирования (рис. 6.13).<sup>30</sup>

<sup>30</sup>ibid. - p. 153.

### Валютные свопы

Валютные свопы могут быть использованы в качестве инструмента страхования среднесрочных и долгосрочных валютных рисков, выступая при этом как альтернатива форвардному контракту в случае, если его нельзя использовать.



Рис. 6.13. Схема структурирования встречных валютных потоков

Одним из способов хеджирования посредством свопа является метод фиксации форвардных процентных ставок. Между банком и компанией заключается соглашение, согласно которому компания вкладывает деньги на валютный депозит, а банк предоставляет компании заем в национальной валюте. Каждые шесть месяцев происходит взаимная выплата процентов, которые являются либо фиксированными, либо рассчитываются, исходя из ставки по межбанковским процентам плюс фиксированный процент. Потери компании на разнице процентов рассматриваются как плата за своп-операцию.

Мировая практика знает много способов хеджирования валютных рисков с помощью своп-операций.<sup>31</sup> В самом простом случае своп-операция организуется при участии двух фирм, занимающихся международной торговлей, и банка-своп-дилера.

<sup>31</sup>Л. Siposs. *International Business, ManageiTierit& Productivikty*. — N.Y., 1990. — p. 57.

Предположим, что японская компания занимается экспортом в США, а для приобретения оборотных средств пользуется кредитами японских банков. Однако японской компании предпочтительнее брать кредит в долларах США, чтобы таким образом застраховать себя от части валютных рисков, тем более, что постоянные доходы в валюте позволяют фирме возвращать займы сразу, не неся потерь при конверсии.

Предположим далее, что японская фирма мало известна на американском рынке кредитов, поэтому доступ к относительно дешевым кредитам для нее закрыт. Кроме того, оперировать на незнакомом для фирмы рынке в чужой стране довольно сложно. Одним из способов, который может помочь фирме получить долларовый кредит, является участие в валютной своп-операции.

Японская фирма может обменять свои долги в японских иенах на долларовые долги американской фирмы, то есть выполняется то условие структурирования долга для японской компании, которое устраивает ее наилучшим образом.

Своп-дилеры устраивают большинство своп-операций по принципу «слепого базиса»; это означает, что фирмы, обменявшиеся долгами, могут не знать о существовании друг друга. В данной ситуации для участников сделки риск невыполнения партнером своих обязательств минимален. Своп-дилер, являющийся профессионалом на рынке кредитов, не только работает с надежными партнерами, но и, обслуживая большое количество клиентов, имеет возможность наиболее рационально сочетать разнонаправленные денежные потоки.

### **Аргументы «за» и «против» страхования валютных рисков**

Компания, в обороте которой значительную часть занимают сделки в иностранной валюте, является чувствительной к валютному риску. Это означает, что движение денежных средств компании зависит от изменения валютных курсов. Многие фирмы, основываясь на теории финансового менеджмента, пытаются управлять валютными рисками или, иначе говоря, страхуют себя от колебаний валютных курсов. Страхование (хеджирование) предполагает, что компания занимает такую позицию по отношению к риску, которая позволяет элиминировать влияние изменений курса валюты на стоимость имущества или контракта и определить будущие финансовые потоки. Таким образом, хеджирование защищает владельца активов и обязательств в иностранной валюте от потерь. Но это не является ответом на вопрос, что выигрывает фирма от хеджирования.

Рыночной ценой компании, согласно финансовой теории, является чистая настоящая стоимость всех будущих финансовых потоков. Ожидаемый финансовый поток, в силу неопределенности будущего, не может быть спрогнозирован со 100% вероятностью. Если предполагаемая валютная стоимость многих из этих финансовых потоков зависит от изменений валютного курса, то компания, которая занимается хеджированием, сокращает колебания их будущей стоимости. Следовательно, валютный риск может быть определен как отклонение величины ожидаемого движения денежных средств, вызванное колебаниями валютного курса.

Хеджирование уменьшает валютный риск. Однако уменьшение риска не означает увеличение стоимости или рост рентабельности компании. Поэтому возникает вопрос: «Является ли уменьшение флуктуации денежных потоков достаточной причиной для того, чтобы заниматься управлением валютными рисками?».

Существует много аргументов за хеджирование и столько же против него.

Аргументы *против хеджирования* валютного риска следующие:<sup>32</sup>

- Инвесторы, вкладывая деньги в ту или иную компанию, должны представлять, с какими рисками она сталкивается и, следовательно, согласны нести эти риски. Поэтому страховать от потерь должны сами акционеры с помощью диверсификации портфеля своих инвестиций.

- Хеджирование рисков не увеличивает рыночной стоимости компании, а как раз наоборот, вовлекая денежные ресурсы в процесс страхования, менеджер способствует ее уменьшению.

- Финансовый менеджмент риска часто проводится за счет акционеров. Если компания имеет цель максимизировать доходы акционеров, то хеджирование не всегда позволяет этого добиться.

• Менеджеры не могут со 100% гарантией предвидеть изменения рынка. Если рынок находится в состоянии равновесия, то ожидаемая текущая чистая стоимость хеджирования равна нулю.

• Затраты на Хеджирование в завуалированной форме включаются в себестоимость продукции фирмы.

---

<sup>32</sup>*M. Kritzman. About Hedging // Financial Analysis Journal. Sep.—Oct., .1993. — p. 47.*

Аргументы за хеджирование, связанные со страхованием валютного риска, следующие:<sup>33</sup>

• Уменьшение валютного риска приводит к предсказуемости будущих денежных потоков, и, следовательно, способствует эффективности финансового планирования компании.

• Хеджирование валютного риска способствует тому, что чистые поступления компании не упадут ниже определенного минимального уровня. Фирма должна планировать движение денежных средств таким образом, чтобы на определенную дату хватало средств и на текущую деятельность, и на выплату долгов. Исходя из этого формируется минимально необходимая потребность в денежных средствах, падение ниже этой точки нежелательно для компании.

• Менеджеры всегда располагают большим объемом информации о финансовом положении дел, уровне риска и норме прибыли, чем акционеры и другие инвесторы.

• Рынок, в силу структурного и институционального несовершенства, чаще разбалансирован, чем находится в равновесии. Менеджеры обладают необходимой информацией о том, какие преимущества и неудобства создает такое состояние рынка для компании.

---

<sup>33</sup>*Richard M. Levich. The Merits of Active Currency Risk Management // Financial Analysis Journal. Sep.-Oct., 1993. - p. 96.*

Таким образом, проблема страхования валютного риска должна решаться на уровне общего финансового менеджмента. Поэтому **принимать решение о страховании валютных рисков нужно только в рамках общей стратегии управления рисками, исходя из степени вовлеченности компании в международную торговлю, стратегических целей финансового менеджмента и целей руководства.**

В целом, валютный риск должен быть идентифицирован и оценен, должна быть определена степень его влияния на финансовые результаты деятельности компании. Лишь затем решается вопрос о том, насколько необходимо оградить компанию от отрицательных влияний колебаний курсов и какими способами это сделать.

### **ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ВАЛЮТНЫХ РИСКОВ**

Западные компании уже давно оценили значимость для существования и жизнедеятельности фирмы умения оценивать величину валютного риска и управлять ею. В любой крупной западной компании есть менеджер по валютному риску. Более того, управление валютным риском является частью стратегической линии компании, и в организационной структуре фирмы существует подразделение, систематически отслеживающее валютный риск, идентифицирующее его и применяющее стандартные процедуры по его устранению.

Усиление валютной неустойчивости финансовой системы при введении плавающих валютных курсов сделало актуальным вопрос о централизации управления валютным риском на уровне всей корпорации.

Так, французская автомобильная монополия *Peugeot* еще в 1981 г. создала специализированную компанию, которая занимается управлением валютными рисками группы и осуществляет все ее валютные и денежные операции.

Российские же предприятия, имеющие не столь богатый опыт работы на внешнем рынке, только на своих ошибках начинают понимать важность учета в повседневной деятельности фирмы и, тем более, в перспективе движения курса валюты, понимать, что конкурентоспособность компании на мировом рынке требует от нее качественно нового подхода к финансовому анализу деятельности фирмы,

заставляя подстраиваться под международные стандарты и правила игры. Поэтому финансовый менеджмент любой компании рано или поздно станет перед вопросом управления финансовыми рисками, в том числе и валютными. Многие российские компании уже активно рассматривают данный вопрос.

В целом, в России валютным рискам не уделяется должного внимания. Это связано со следующими обстоятельствами. .

Во-первых, руководство многих компаний не имеет достаточных *знаний для управления валютными рисками*. Постановка финансового менеджмента осуществляется на крайне низком уровне, не существует никакого долгосрочного планирования движения денежных средств. Страхование же валютных рисков целесообразно только после *точной постановки целей*. Компания может проводить хеджирование в рамках общей финансовой стратегии, направленной на снижение затрат и себестоимости продукции, анализа будущих финансовых потоков. Или же, наоборот, компания пытается с помощью различных финансовых инструментов извлечь прибыль из колебания валютных курсов или просто сократить возможные потери от изменения курса.

В первом случае перед компанией стоит задача управления *всеми типами валютных рисков*, а во втором — поиск возможности *спекулировать* на разнице курсов с попутным ограждением себя от влияния транзакционного риска.

Во-вторых, многие компании *страхуются от валютных рисков без должного анализа ситуации, расчета стоимости альтернатив хеджирования* и т. д. Целью хеджирования для финансового менеджера ставится экономия на валютном курсе, то есть компания включается в спекулятивные игры на валютном рынке. Сколько будет стоить само хеджирование и каков риск проигрыша в спекулятивной игре чаще всего не рассматривается.

В-третьих, рынок *фьючерсов и опционов* в РФ недостаточно развит и, как следствие, инструменты этого рынка не могут широко использоваться для хеджирования валютного риска.

В-четвертых, *динамика курса доллара США* в РФ зависит от целого ряда скрытых факторов, которые предвидеть практически невозможно. Любое постановление правительства РФ или Центробанка может сменить тенденцию движения курса доллара США на противоположную.

Таким образом, в большинстве российских компаний вопрос постановки управления валютными рисками рассматривался либо поверхностно, либо вовсе игнорировался. Поэтому **важно определить тот круг задач, которые появляются на начальном этапе страхования валютных рисков**. Среди них выделим следующие:

1. *Оценка необходимости управлять валютными рисками.*

Решение вопроса о необходимости управления валютными рисками, а именно страховании от курсовых потерь, полностью *зависит от позиции руководства компании*. Надо знать все аргументы, чтобы ясно представлять, насколько компания нуждается в хеджировании.

2. *Определение круга проблем, связанных с прогнозированием динамики валютного курса.*

Работа с валютным риском начинается с его идентификации и оценки (насколько изменятся будущие финансовые потоки компании в зависимости от роста или снижения курса валюты). Предсказание же таких изменений зависит от *достоверности полученного прогноза* динамики валютного курса. Финансовый менеджер должен владеть методиками прогнозирования изменений обменного курса.

3. *Рассмотрение проблемы постановки целей хеджирования.*

Постановка целей зависит от общей финансовой стратегии компании и того *круга задач*, который стоит перед менеджером при принятии решения о страховании. Компания может стремиться управлять валютными рисками с целью долгосрочного планирования своих финансовых потоков, либо с целью получения максимальной прибыли (уменьшения убытков) от предполагаемого изменения валютного курса. Каждая компания решает для себя данный вопрос самостоятельно.

Однако отсутствие должной постановки финансового менеджмента ограничивает возможности компании в использовании колебания валютного курса в свою пользу.

#### 4. *Выбор способов хеджирования: сравнение альтернатив.*

Каждый способ хеджирования обладает некоторой стоимостью, то есть его реализация связана с определенными затратами, которые компания должна произвести для того, чтобы оградить себя от неблагоприятного движения валютных курсов. Такие затраты определяются не только как реальные расходы, но и как убытки из-за упущенных возможностей. Необходимо оценить будущую стоимость настоящих расходов по страхованию исходя из возможностей их альтернативного инвестирования.

Это необходимо для сравнения альтернатив хеджирования, к примеру, для сравнения стоимости страхования с помощью фьючерсных и форвардных контрактов. Покупая фьючерсный контракт на три месяца, компания платит в качестве страхового депозита определенную сумму денег, которая могла быть использована на производственные цели, либо инвестирована в государственные облигации. Стоимость же форвардного контракта определяется только суммой его исполнения через три месяца. Очевидно, что для сравнения этих двух альтернатив менеджер должен либо форвардный контракт привести к настоящей стоимости, либо затраты на покупку фьючерсов — к будущей.

Проводя аналитическую работу, менеджер должен сравнить не только стоимость альтернатив хеджирования, но и выгодность их использования для компании.

Одни варианты хеджирования позволяют зафиксировать курс на определенном уровне, другие позволяют застраховаться от неблагоприятного движения курса, но не лишают компанию возможности получить доход при благоприятном развитии событий.

В целом, выбор способа хеджирования зависит от комплекса факторов, которые менеджер должен уметь распознать и проанализировать.

#### 5. *Разработка оптимальной стратегии хеджирования.*

Разработка стратегии — заключительный этап анализа валютного риска и способов хеджирования. Менеджер имеет перед собой всю информацию, достаточную для решения вопроса о хеджировании. Зная цели хеджирования, прогноз динамики валютного курса, альтернативы хеджирования, их стоимость и то предполагаемое влияние, которое эти альтернативы окажут на финансовые результаты деятельности компании, финансовый менеджер разрабатывает оптимальную стратегию страхования. В финансовом менеджменте под оптимизацией защиты от риска понимается разработка способа достижения поставленных целей при минимальных затратах. В этом и заключается искусство менеджера.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В главе 6 рассмотрены причины неопределенности в деятельности международного менеджера. Показан спектр решений, доступный менеджеру при поиске ответов на вопросы «Где найти источники финансирования для фирмы?», «Как оценить необходимость и стоимость заимствования денежных средств из данных источников?», «Какие возможности имеются у фирмы при инвестировании временно свободных денежных средств?», «Как оценить выгодность вложения средств в различные виды инвестиционных проектов?», «Как определить и измерить риски, с которыми сталкивается фирма при осуществлении операций на внешнем рынке?».

В результате изучения данной главы должно быть сформировано общее представление об особенностях валютно-финансовой среды, в которой работает фирма, и спектре возможностей, имеющихся у финансового менеджера при принятии решений о финансировании и инвестировании денежных средств, страховании, рисках. Также должны быть поняты основные закономерности движения валютных курсов и изменений на финансовых рынках, которые налагают определенные ограничения на принимаемые в компании маркетинговые, производственные, организационные и другие решения.

В данной главе проанализированы валютные риски, которые существенно влияют на процесс принятия любых управленческих решений в организации, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность. Показано, что выбор стратегии хеджирования валютного риска может повлиять на чистый денежный поток компании, а следовательно, отразится на финансовом результате ее деятельности.

Выбор менеджером способа страхования от валютного риска зависит от общей стратегии хеджирования рисков, принятых в данной организации. Если руководство компании считает, что валютный риск должен быть нивелирован, то в организации должен существовать отдел или менеджер по рискам, который анализирует валютную деятельность компании и применяет наиболее предпочтительную методику хеджирования в каждом конкретном случае. Если же руководство компании не заинтересовано в страховании валютных рисков, то финансовый менеджер должен минимизировать риски по отдельно взятым контрактам, используя весь арсенал доступных методик хеджирования. В этой ситуации он не интересуется вопросами оптимизации общих валютных потоков в фирме.

Вся деятельность международного финансового менеджера должна быть согласована с деятельностью других менеджеров компании.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Охарактеризуйте сходства и различия в деятельности финансового менеджера и международного финансового менеджера.
2. В чем заключаются особенности современной валютно-финансовой среды?
3. Что понимается под термином «валютный риск» и каковы причины его появления?
4. Что понимается под хеджированием валютного риска и каковы основные инструменты, используемые для этих целей финансовым менеджером?
5. В чем заключается различие между фьючерсными и форвардными контрактами? Какие преимущества и недостатки имеет каждый из этих видов контрактов?
6. Охарактеризуйте опционный контракт. В чем преимущества опционов перед фьючерсами и форвардами?
7. Каковы основные теории используются международным финансовым менеджером в своей работе? В чем их суть?
8. Перечислите основные способы финансирования фирмы, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность.
9. Каковы традиционные источники краткосрочного финансирования фирмы? Перечислите их сравнительные преимущества и недостатки.
10. Что является нетрадиционными источниками финансирования экспорта компании? В каком случае фирма прибегает к их использованию?
11. Перечислите преимущества и недостатки еврооблигационных займов, иностранных кредитов и еврокредитов. Какие фирмы могут рассчитывать на получение каждого из данных источников финансирования?
12. Как определить стоимость заимствования для фирмы различных способов финансирования? Каковы критерии для принятия решений по выбору способа краткосрочного финансирования экспорта?
13. Охарактеризуйте основные источники долгосрочного финансирования фирмы, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность. Перечислите их преимущества и недостатки.
14. Перечислите критерии оценки инвестиционных проектов и их преимущества и недостатки. Какие из приведенных критериев преимущественно используются крупными компаниями, а какие — небольшими предприятиями? Почему?
15. В каком случае иностранный инвестиционный проект одобряется высшим менеджментом компании?



16. Что понимается под оборотным капиталом компании? Каковы основные принципы управления оборотным капиталом международной компании?
17. Что означает термин «бюджетирование капитала»? Каковы основные принципы его составления?
18. Перечислите виды рисков, с которыми сталкивается компания, вовлеченная во внешнеэкономическую деятельность. Как их идентифицировать?
19. Охарактеризуйте инструменты хеджирования транзакционных валютных рисков, обобщите преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых инструментов.
20. Какие стратегии применяются международным финансовым менеджером при хеджировании конкурентных рисков?
21. Перечислите основные методы хеджирования бухгалтерских рисков.
22. В чем сущность Международных стандартов учета? Почему российские компании составляют отчетность и в соответствии с российскими бухгалтерскими стандартами, и в соответствии со стандартами МСУ?
23. Какие варианты хеджирования валютно-курсовых рисков доступны международному менеджеру в условиях российского финансового рынка?
24. Какие существуют аргументы «за» и «против» страхования валютных рисков в компании, участвующей во внешнеэкономической деятельности?

## ГЛАВА 7

### ФИНАНСИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

#### ВВЕДЕНИЕ

В главе 6 были рассмотрены основные способы финансирования фирмы как краткосрочного, так и долгосрочного характера. Учитывая, что одними из самых распространенных операций на внешнем рынке являются *экспортно-импортные операции*, в главе 7 более подробно представлены способы финансирования внешней торговли фирмы, которые применяются в зарубежных странах и могут быть использованы в России. Особое внимание уделено государственным мерам поддержки экспорта. Анализируются ситуации, когда финансовый менеджер может использовать те или иные способы финансирования экспорта. При этом необходимо иметь в виду, что оценка возможных способов финансирования экспорта и связанных с ними рисков может существенно влиять на принятие решений о способе выхода фирмы на внешний рынок и оценку реализуемых фирмой проектов.

#### 7.1. ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКСПОРТА ЗАДАЧИ И ФОРМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЭКСПОРТА

Экспортное финансирование — привлечение, обеспечение и **использование финансовых средств в целях осуществления экспортной сделки.**

В основе такой сделки может лежать не только торговля товарами народного потребления, но и поставка машин и оборудования, продажа нематериального имущества (права, лицензии).

Экспортное финансирование должно быть связано непосредственно с конкретным *договором о поставке товаров и услуг*, в котором урегулированы права и обязанности продавца (поставщика) и покупателя (подрядчика).

При финансировании экспорта используются практически все формы кредитов, которые применяются для внутренней торговли. Образовались и особые формы финансирования, которые находятся в тесной связи с предоставленными иностранному партнеру условиями платежа (рис. 7.1).



**Рис. 7.1.** Формы финансирования экспорта

Финансирование экспорта может быть получено обычными или нетрадиционными методами и предоставляется банками, небанковскими организациями или государственными учреждениями. Различные методы финансирования экспорта представлены в обобщенном виде в табл. 7.1.

**Таблица 7.1.** Основные способы финансирования экспорта

Виды финансирования	Обычные или традиционные методы финансирования	Нетрадиционные методы финансирования
Краткосрочное (оборотный капитал)	1.1. Необеспеченный овердрафт в национальной или иностранной валюте 1.2. Авансы под инкассо  1.3. Учет или покупка векселей/чеков банком 1.4. Акцептные кредитные линии 1.5. Авансы покупателя	1.1. Экспортный факторинг  1.2. Кредиты экспортных посредников 1.3. Финансирование через комиссионные фирмы
Среднесрочное	2.1. Ссуда в национальной валюте 2.2. Ссуда в иностранной валюте 2.3. Кредит специального учреждения	2.1. Форфейтинг 2.2. Лизинг 2.3. Международные кредитные союзы 2.4. Встречная торговля
Долгосрочное	3.1. Выпуск еврооблигаций 3.2. Кредит покупателю 3.3. Проектное финансирование	3.1. Выпуск акций

### КРАТКОСРОЧНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

*Краткосрочно* (в общем случае до 12 месяцев, чаще — до 90 дней) в рамках внешней торговли финансируются периоды, необходимые для изготовления и/или закупок товара, его транспортировки, продажи и оплаты.

Экспортер может получить *овердрафт* двух видов: в национальной и в иностранной валюте. Вероятность получения кредитования по овердрафту возрастает, если экспортер имеет *полис по*

страхованию экспортного кредита для уменьшения риска понести потери при отказе зарубежного покупателя от платежа.

**Финансирование оборотного капитала путем учета векселей или чеков возможно в том случае, если экспортер продает свои товары на условиях открытого счета, инкассо или документарного аккредитива с акцептом тратт.** При этом клиент немедленно получает кредит (или платеж) за свои экспортные долги, хотя банк оставляет за собой право регресса к клиенту в случае отказа от платежа зарубежным покупателем. При использовании данного вида финансирования экспортер должен предоставить в банк *залоговое письмо*, в котором он закладывает банку все векселя в качестве обеспечения; банк держит их на счете клиента вне зависимости от того, были ли они учтены или авансированы, и разрешает учитывающему банку в случае отказа от платежа по векселю распоряжаться товарами немедленно, без получения согласия экспортера.

Экспортер, регулярно продающий товары за границу, может получить *учетную кредитную линию* с возобновляемым лимитом, то есть **банк будет учитывать все векселя экспортера вплоть до максимального лимита кредита на любое определенное договором время.** Преимуществом данного способа финансирования является его относительно низкая стоимость по сравнению, например, с индивидуальным инкассо. Это связано с тем, что банк обрабатывает в массовых масштабах векселя, подлежащие оплате различными иностранными клиентами многих экспортеров в одной стране. Экспортер также может договориться с банком о будущих обменных курсах форвард, если будущие поступления можно учесть заранее. К недостаткам данного способа финансирования относится то, что экспортер не знает, заплатил ли ему иностранный покупатель до того, когда отказ от оплаты станет очевидным и банк предпримет действия по регрессу. Это означает, что экспортер может продолжать выполнять отгрузки клиентам, которые впоследствии могут оказаться плохими плательщиками. Получив учетный источник кредитования от своего банка, экспортер ограничивает возможности получения ссуды другими путями.

**Авансы под инкассо банк предоставляет экспортеру, когда последний просит банк провести инкассо от его имени.** Максимальный размер аванса определяется в каждом конкретном случае в зависимости от оценки банком величины кредитного риска и обычно не превышает 80-85% суммы тратты. После того как тратта будет оплачена покупателем, при расчетах с экспортером банк вычитает причитающуюся ему комиссию за услуги, процент за кредитование и сумму аванса, а разницу возвращает экспортеру. Банки применяют такие авансы только к надежным иностранным покупателям, обычно постоянным клиентам экспортера. При этом банк обычно требует от экспортера залоговое письмо. В этом случае, хотя банк и не становится собственником векселя, он будет иметь право регресса к экспортеру, если иностранный покупатель не выполнит обязательств по векселю или откажется платить.

**Акцептные кредитные линии представляют собой соглашение, в соответствии с которым банк согласен акцептовать векселя, выписанные экспортером, под обеспечение в виде торгового векселя,** причем срок оплаты торгового векселя должен быть более ранним или совпадать со сроком погашения ссудного векселя, акцептованного банком. При этом экспортный контракт, как правило, должен покрываться страхованием экспортного кредита.

Схема действия акцептной кредитной линии следующая.

Экспортер договаривается с банком об акцепте векселя, выписанного экспортером на сумму до 90% от соответствующих торговых векселей. Экспортер продает товары иностранному покупателю и передает торговый вексель, выписанный на покупателя, и отгрузочные документы в банк для проведения документарного инкассо. Далее экспортер выписывает срочный вексель на банк на сумму 90% от суммы торговых векселей. Банк акцептует этот вексель, экспортер учитывает вексель и получает деньги.

После проведения банком инкассирования он получает деньги от иностранного покупателя, которые используются для оплаты дружеского векселя при наступлении срока его погашения, а остаток, за вычетом платы за инкассо, выплачивается экспортеру.

Период, в течение которого акцептный источник кредитования может быть доступен, иногда достигает пятилетнего срока и определяется условиями соглашения между банком и клиентом. В течение этого периода клиент может выписывать векселя на банк вплоть до лимита кредита.

К *преимуществам* акцептных кредитов для клиентов банка относятся возможности учета векселя по более низкой учетной ставке, чем ставка, применяемая для учета торговых векселей. Поэтому обычно акцептные кредиты являются дешевыми источниками краткосрочного финансирования для клиента, даже если банк взимает плату за акцепт при предоставлении этой услуги.

К *недостаткам* данного способа финансирования относится значительность суммы акцептного кредита, а также остающееся за банком право регресса к экспортеру.

**Покупательские авансы имеют место, когда экспортер соглашается оплатить часть стоимости товара (а иногда и 100%) до его фактической отгрузки.**

Авансы могут предназначаться как для финансирования заготовки сырья экспортером, так и для производства экспортируемого товара, особенно при закупках оборудования, требующего индивидуального исполнения, а также для обеспечения интересов экспортера в случае нарушения договора импортером.

Поскольку импортер вносит аванс до получения товара или услуг от экспортера, для него возникает *кредитный риск* в случае невозврата аванса или непоставки товара продавцом. Поэтому импортер обычно требует передачи ему какого-либо обеспечения со стороны продавца. Обычно в виде такого обеспечения выступает гарантия возврата аванса первоклассного банка. Стоимость аванса определяется обусловленной в контракте ставкой в процентах годовых, но чаще она в договоре не указывается и учитывается сторонами при согласовании цены товара.

## СРЕДНЕСРОЧНОЕ И ДОЛГОСРОЧНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Среднесрочное и долгосрочное финансирование внешней торговли обычно осуществляется в виде банковского финансирования, представленного в разделе 7.2.

Помимо рассмотренных выше возможностей еще одной из форм финансирования экспорта является *кредит покупателю*, осуществляемый посредством банка, в котором обслуживается экспортер.

Такой кредит предоставляется банком страны-продавца непосредственно покупателю или его банку на сумму заключенного контракта.

Разнообразные формы кредитов покупателю можно сгруппировать по трем категориям:

- кредиты по отдельным контрактам на поставку машин, оборудования;
- кредитные линии, распространяющиеся в течение длительного времени на ряд контрактов, заключаемых покупателями;
- кредиты на сооружение целых объектов с поставкой оборудования и оказанием услуг по строительству, монтажу и наладке.

Договорные отношения между участниками сделки, основанной на кредите покупателю, оформляются в большинстве случаев тремя видами соглашений:

- контрактом между экспортером и импортером;
- финансовым соглашением между кредитующим банком и заемщиком (банком импортера);
- гарантией, выданной страховым учреждением кредитующему банку.

Предоставленный кредит покрывает обычно 80-85% контрактной цены. Для финансирования остатка покупатель изыскивает дополнительные источники. В пределах оговоренной суммы он может оплачивать поставки любых фирм страны-кредитора, хотя при их выборе определенную роль играет кредитующий банк. Для экспортера *преимущество* данной формы кредитования заключается в получении платежа сразу же после отгрузки товара.

В *проектное финансирование* включаются все виды крупномасштабных, долгосрочных кредитов покупателю на реализацию крупного проекта (например, строительство Евротуннеля) «по заказу» в

таких областях, как добыча сырья (например, нефть, природный газ, уголь, золото и медь), развитие инфраструктуры или коммуникаций.

Однако **чаще всего под проектным финансированием понимается специфическая техника финансирования на безвозвратной основе.** Особенность этих проектов состоит не столько в масштабах, сколько в *инвестиционном характере* вложений. При этом банки, открывая кредит, руководствуются не кредитоспособностью заемщика, а *рентабельностью* будущего объекта, за счет прибылей которого будет погашаться задолженность. Тем самым, если в классических кредитных операциях главное внимание направлено на баланс заемщика или представленные залогом, то **финансирование проектов базируется на самостоятельном денежном потоке (Cash Flow), генерируемом проектом.** При этом погашение долгов и уплата процентов имеют абсолютный приоритет по сравнению с возможной выплатой дивидендов.

Обеспечение кредита в этом случае специфично. Кредитор получает право на часть будущих поступлений предприятия от продажи его продукции, переуступленных ему компанией. Процент поступлений, который за ним закрепляется, может быть фиксированным, а может и изменяться, например, в добывающих отраслях, в зависимости от соотношения суммы задолженности и остаточных запасов эксплуатируемого месторождения. Банк несет в результате большую часть рисков, связанных с осуществлением проекта; его право регресса в отношении должника ограничено.

## 7.2. НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ВСТРЕЧНЫЕ СДЕЛКИ

Расширение географии экспорта из развитых стран в страны, испытывающие трудности с платежным балансом и, следовательно, имеющие недостаток ликвидных платежных средств, предполагает поиск новых форм оплаты товара, снижающих для экспортеров риск неоплаты поставленных товаров. Все чаще условием купли экспортных товаров становится *импорт* изделий из страны покупателя. Таким образом импортер получает необходимую для оплаты экспортного товара иностранную конвертируемую валюту в виде выручки от собственного экспорта, привязанного к первичной импортной операции. Этот вид сделок известен под названием «Counter Trade» — встречная торговля.

**Встречная торговля — внешнеторговые операции, при совершении которых в документах фиксируются твердые обязательства экспортеров и импортеров произвести полный или частично сбалансированный обмен товарами.**

На долю встречной торговли приходится в настоящее время от 25 до 30% объема международных торговых операций.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>В. И. Фомичев. Международная торговля: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С.253.

В таких операциях закупки товара связываются с обязательствами по приему, а продажи — с обязательствами по поставке товаров. Оплата при этом нередко заменяется полностью или частично трансфертом товаров и услуг.

Экспертами ООН выделяются три основных вида международных встречных сделок:

- 1) бартерные сделки;
- 2) торговые компенсационные сделки;
- 3) промышленные компенсационные сделки.

Дадим их краткую характеристику.

### Основные формы международных встречных сделок

#### Бартер

При обмене товарами экспортер и импортер заключают один договор о *прямом обмене товарами*, то есть без оплаты товара деньгами. При этом стоимостная оценка товаров в контракте не

предусматривается. Встречаются варианты бартерных операций, при которых излишки, оставшиеся при расчетах стоимости экспортируемых товаров и стоимости эквивалента, возмещаются деньгами.

На количество поставляемого товара не влияет изменение ценовых пропорций на мировом рынке.

Широкое распространение бартерные операции получили в СССР в 1990-1991 гг. Так, в 1990 г. в форме бартерных операций было экспортировано товаров на общую сумму 1,7 млрд инвалютных рублей, что составляло 2,8% от общего экспорта страны. При этом импорт на товары по бартеру составил за этот же период 905 млн инвалютных рублей, что соответствовало 1,3% от общего импорта СССР.

Таким образом, получалось, что предприятия СССР для того, чтобы приобрести нужные им товары по бартеру, отдавали своим партнерам почти в 2 раза больше продукции, чем нужно было бы при осуществлении расчетов через банки с платежами в соответствующей валюте.

Бартерные сделки были широко распространены в мировой торговле после Второй мировой войны, когда европейские страны испытывали недостаток валютных средств для оплаты импорта. По мере восстановления нормальных валютно-финансовых отношений в послевоенной Европе и выхода ее экономики из кризиса бартерные сделки становились все более редкими. Однако в условиях обострения нефтяного кризиса в середине 1970-х гг., бартерные сделки типа «сырье—сырье» или «сырье—готовые изделия» стали использоваться как средство гарантии поставок сырья из развивающихся стран в развитые.<sup>2</sup> Чистый бартер наименее распространен во встречной торговле.

---

<sup>2</sup>Международная встречная торговля: условия сделок, особенности развития. — М.: Мир, 1990. - С. 7.

### **Клиринговое соглашение**

Заключается между двумя *государствами* и предусматривает обмен товарами между ними в течение определенного срока. Оплата поставляемых товаров производится не в иностранной валюте, а в *национальной валюте* государства на счет соответствующего центрального банка. Национальный центральный банк производит расчеты с центральным банком страны-партнера в «клиринговых валютах» (обычно — клиринговых долларах). В свою очередь, второй центральный банк страны-партнера выплачивает экспортеру соответствующую сумму в валюте страны-экспортера.

### **Параллельные сделки**

Параллельные сделки в отличие от бартерных предусматривающих прямой обмен товарами между экспортером и импортером, предполагают подписание двух договоров, которые выполняются совершенно *независимо* друг от друга. При этом в контракте предусматривается денежная оценка стоимости поставляемого товара.

### **Предварительная закупка**

Предварительная закупка предполагает, что встречная сделка и эквивалентная поставка согласуются *двумя отдельными контрактами*. Сначала производится купля товаров-эквивалентов из страны-импортера экспортером, причем покупная цена нередко вносится на специальный *фидуциарный счет* (*escrow account*).

Экспортер, участвующий в такой сделке, обязуется закупить товары импортера на сумму, представляющую определенный, заранее оговариваемый процент от его собственных поставок. При этом в первоначальном экспортном контракте фиксируются сроки и сумма закупки. Платежи по контракту осуществляются одновременно.

Экспортер может передать закупку товаров у импортера третьей стороне.

### **Обратная покупка**

В данной сделке оплата экспортируемых инвестиционных товаров производится за счет *импорта товаров*, изготавливаемых на установке, которая была предметом первоначальной экспортной сделки. Соглашение о встречной поставке при этом может распространяться на весь объем поставки или только на часть поставок.

## **Промышленная кооперация**

Промышленная кооперация в отличие от предыдущих видов сделок осуществляемых в основном банками, реализуется *самими экспортерами*. Обычно это сделки очень большого объема на мультинациональном уровне.

## **Виды встречных сделок по способу компенсации**

Классификация международных встречных сделок может быть дана также исходя из организационно-правовой формы таких сделок и принципа *компенсации*. Такая классификация представлена на рис. 7.2.

Здесь все международные встречные сделки разделяются на три основных вида:

- товарообменные и компенсационные сделки на безвалютной основе;
- компенсационные сделки на коммерческой основе;
- компенсационные сделки на основе соглашений о производственном сотрудничестве.

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЛИЗИНГ**

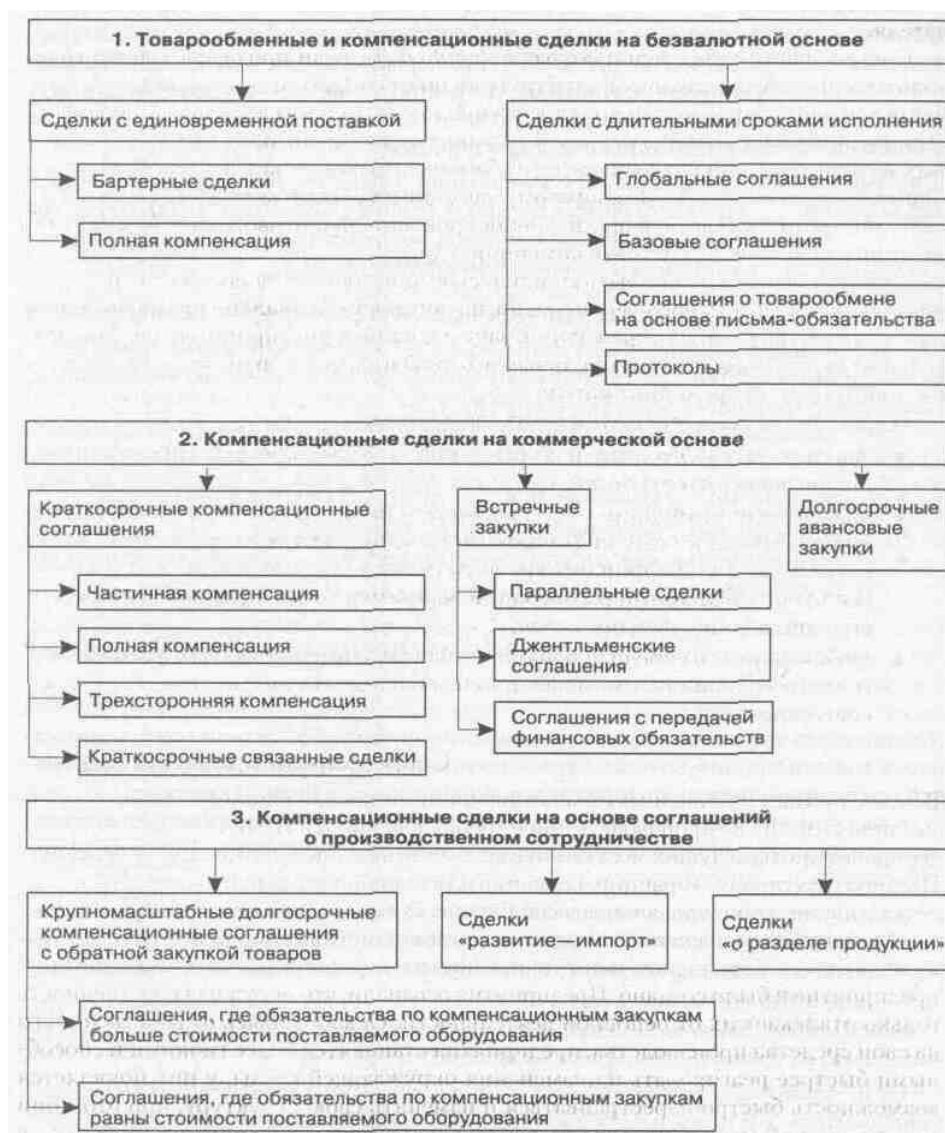
### **Основные понятия**

**Лизинг — это комплекс имущественных и экономических отношений, возникающих в связи с приобретением в собственность имущества и последующей сдачей его во временное пользование и владение за определенную плату.**

Классический лизинг предусматривает участие в нем трех сторон: лизингодателя, лизингополучателя и продавца (поставщика) имущества. Таким образом, субъектами лизинга являются:

- *собственник имущества* (лизингодатель) — лицо, которое специально приобретает имущество для сдачи его во временное пользование;
- *пользователь имущества* (лизингополучатель) — лицо, получающее имущество во временное пользование;
- *продавец (поставщик, изготовитель) имущества* — лицо, продающее имущество, являющееся объектом лизинга.

Суть лизинговой операции заключается в следующем. Потенциальный *лизингополучатель*, у которого нет свободных финансовых средств, обращается в лизинговую компанию с предложением о заключении лизинговой сделки. Согласно этой сделке лизингополучатель выбирает продавца, располагающего требуемым имуществом, а *лизингодатель* приобретает его в собственность и передает его лизингополучателю во временное владение и пользование за оговоренную в договоре лизинга плату. По окончании зависимости от его условий имущество возвращается лизингодателю или переходит в собственность лизингополучателя.



**Рис.7.2.** Виды международных встречных сделок

Состав участников сделки сокращается до двух, если продавец и лизингодатель или продавец и лизингополучатель являются одним и тем же лицом. В случае реализации дорогостоящего проекта число участников сделки увеличивается. Это, как правило, происходит за счет привлечения лизингодателем к сделке новых источников финансовых средств (банков, страховых компаний, инвестиционных фондов и т. д.). Таким образом, еще одним субъектом лизинга может быть *инвестор* — лицо, участвующее в финансировании лизинговой сделки (банк, инвестиционный фонд, страховая компания и др.).

Лизингодателем может быть юридическое лицо, осуществляющее лизинговую деятельность, то есть передачу в лизинг по договору специально приобретенного для этого имущества, или гражданин, занимающийся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица и зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя.

В качестве юридического лица могут выступать:

- банки и другие кредитные учреждения, в уставе которых предусмотрена лизинговая деятельность;
- лизинговые компании — финансовые, специализирующиеся только на финансировании сделки (оплате имущества), или универсальные, оказывающие не только финансовые услуги, но и другие услуги, связанные с реализацией лизинговых операций, например техническое обслуживание, обучение, консультации и т. п.;
- любая фирма, в учредительных документах которой предусмотрена лизинговая деятельность, имеющая лицензию и достаточное количество финансовых средств.



В целом в развитых западных странах лизинг представляет около 20% в общем объеме инвестиций в производственное оборудование (в США — около 30%). В Европе одно из ведущих мест по объему лизинговых операций занимает Франция. На долю трех стран — Франции, Германии и Великобритании приходится около 75% объема лизинга оборудования во всей Европе, включая и Восточную Европу.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Л. Прилуцкий. Финансовый лизинг: правовые основы, экономика, практика. — М.: «Ось-89», 1997. - С. 34.

Для *западных компаний* в последние годы наметилась общая тенденция, заключающаяся в сосредоточении внимания на той деятельности, ради которой предприятие и было создано. Предприятия осознали, что ненужная собственность только отвлекает их от основной деятельности. Освобождаясь от собственности на свои средства производства, предприятия становятся более гибкими и способными быстрее реагировать на изменения окружающей среды, у них появляется возможность быстро перестраиваться и изменять свою структуру, при этом они могут в полной мере использовать все производственные возможности взятого в аренду или в лизинг оборудования. Более того, многие активы подвержены быстрому *моральному износу* (компьютеры и оргтехника), что вынуждает предприятия вкладывать огромные средства в их обновление, которого можно было бы избежать при помощи лизинга.

Для стран с *переходной экономикой* лизинг как техника финансирования инвестиций в производственное оборудование может стать *катализатором экономических процессов*. Лизинг является одной из перспективных форм финансирования инвестиций в условиях дефицита традиционных источников финансирования капитальных вложений и высокой инфляции, позволяя повысить инвестиционную активность, ускорить научно-технический прогресс путем обновления основных фондов и модификации оборудования, расширить возможности для производителей оборудования сбыта дорогостоящей продукции в условиях кризиса платежеспособности, сократить инвестиционный цикл.

До начала 1990-х гг. лизинг в России применялся в ограниченных масштабах и в основном советскими внешнеторговыми организациями для приобретения (и реже реализации) современных машин и оборудования по международным контрактам. Начиная с 1994 г., лизинговая деятельность стала активизироваться. На сегодняшний день интерес к ней продолжает расти как со стороны потенциальных лизингодателей, так и со стороны предприятий — потенциальных лизингополучателей.

Однако дальнейшее развитие лизинга наталкивается на ряд трудностей, среди которых *недостаточная проработанность и законченность законодательной базы*, а также крайне *неустойчивое финансовое положение* российских предприятий, финансирование которых представляет собой повышенный риск для лизингодателей, особенно для иностранных лизинговых компаний.

### Экономическая природа лизинга

По экономической природе лизинг схож с кредитными отношениями и инвестициями. Так, кредитные отношения базируются на трех принципах: срочности (кредит дается на определенное время), возвратности (возвращается в определенный срок), платности (за предоставленные услуги берется плата).

При лизинге собственник имущества, передавая его на определенный срок во временное пользование, в установленный срок получает его обратно, а за услугу получает комиссионное вознаграждение. Налицо элементы кредитных отношений. Только участники сделки оперируют не денежными средствами, а имуществом (основным капиталом). В связи с этим **лизинг классифицируют как товарный кредит в основные фонды, а по форме он схож с инвестиционным финансированием.**

С точки зрения имущественных отношений лизинговая сделка состоит из двух взаимосвязанных составляющих:

- отношений по купле-продаже;
- отношений, связанных с временным использованием имущества.

Все элементы лизингового процесса тесно связаны между собой. Так, отношения по временному использованию имущества (договор лизинга) возникают только после реализации договора купли-продажи. Таким образом, исполнение одного договора дает толчок к возникновению следующей сделки, а участники лизингового процесса тесно взаимодействуют на разных этапах.

### Этапы лизингового процесса

На первом этапе изготовитель оборудования и будущий лизингодатель, заключая договор купли-продажи, выступают как продавец и покупатель. При этом **пользователь имущества юридически не участвует в договоре купли-продажи, хотя является активным участником этой сделки, выбирая оборудование и конкретного поставщика.** Все *технические вопросы* реализации договора купли-продажи (комплектность, сроки и место поставки, гарантийные обязательства и т. п.) решаются между изготовителем (поставщиком) и лизингополучателем, на лизингодателя же ложится *обеспечение финансовой стороны* сделки.

На втором этапе покупатель имущества сдает его во временное пользование, выступает как лизингодатель. При этом, хотя продавец имущества и заключил договор купли-продажи с лизингодателем, он несет ответственность за качество оборудования перед пользователем.

Для реализации договора лизинга у лизингодателя должно быть достаточно свободных финансовых средств или он должен иметь доступ к «дешевым» деньгам. В условиях России такими объектами могут быть банки и другие кредитные учреждения или дочерние лизинговые компании, созданные с участием финансовых структур.

### Виды лизинговых платежей

Важным элементом лизинговой операции является установление графика выплат — лизинговых платежей, которые включают в себя следующие элементы:

- амортизацию финансируемого актива;
- издержки лизингодателя, а именно:
  - расходы, связанные с привлечением капитала, т. е. процентные платежи по кредиту;
  - операционные издержки лизингодателя, связанные с заключением и управлением лизинговым контрактом;
- прибыль лизингодателя. Выплаты могут осуществляться:
- по фиксированной в момент заключения контракта лизинга ставке, т. е. на протяжении всего контракта лизингополучатель будет осуществлять лизинговые платежи равными долями;
- с применением плавающей или переменной ставки, которая изменяется во времени на протяжении всего срока контракта в зависимости от эволюции денежного или облигационного рынка, а именно процентной ставки — оговорки (например, трехмесячной межбанковской ставки предложения LIBOR), и остается фиксированной вплоть до момента ее нового изменения.

Лизинговые платежи обычно осуществляются *авансом*, т. е. платеж за следующий период производится в самом его начале и без отсрочек. График платежей часто зависит от способа и длительности использования оборудования, а также от пожеланий клиента, с целью как можно больше приблизить режим платежей к производственному циклу предприятия и к особенностям амортизации актива. Пример графиков лизинговых платежей, предлагаемых французской лизинговой компанией *Usabail* своим клиентам, приведен в табл. 7.2.

Кроме того, переменные платежи могут иметь определенный максимальный предел, выше которого они не могут подниматься, и минимальный предел, ниже которого они не могут снижаться, вне зависимости от дальнейшего роста или падения процентной ставки — оговорки. Если процентная ставка оговорки превышает лимит, например, в 4,06%, то лизинговые платежи будут исчисляться, исходя из предельной ставки. При выборе подобного варианта платежей лизингополучатель

выплачивает лизингодателю единовременную премию, равную определенному проценту от стоимости финансируемого актива, например 0,80%. Эта премия включается в первый лизинговый платеж.

**Таблица 7.2.** Варианты графиков лизинговых платежей

Использование актива	Ожидания клиента		
	равномерное распределение затрат	минимизация результата (прибыли)	наличие свободных средств от продажи старого оборудования
Оборудование (актив), используемое неинтенсивно	Линейный график выплат	Дегрессивный график выплат или график с наибольшим первым платежом	Первый платеж, эквивалентный выручке от продажи старого имущества
Оборудование, подверженное ускоренному моральному износу	3 года с линейным или дегрессивным графиком платежей	3 года с дегрессивным графиком платежей или с крупным первым платежом	Крупный первый платеж с последующим линейным или дегрессивным графиком выплат

*Примечание:* составлено по данным компании *Ucabail*, Франция.

В общепринятой практиков качестве признаков, которые позволяют выделить виды лизинга, выступают:

- количество участников сделки; тип имущества;
- сектор рынка;
- форма лизинговых платежей;
- объем обязанностей (объем обслуживания);
- срок использования имущества и связанные с ним условия амортизации.

## Виды лизинга

### Классификации лизинговых сделок

В зависимости от количества участников (субъектов) сделки различают:

- *двухсторонние лизинговые сделки* (или так называемый *прямой лизинг*), при которых: поставщик имущества и лизингодатель выступают в одном лице;
- *многосторонние лизинговые сделки* (или так называемый *косвенный лизинг*), при которых имущество в лизинг сдает не поставщик, а финансовый посредник, в качестве которого выступает лизинговая компания. Классическим вариантом этого вида сделки является трехсторонняя, в которой участвуют поставщик, лизингодатель и лизингополучатель.

По типу имущества различают:

- *лизинг движимого имущества* (рабочие машины и оборудование для различных отраслей промышленности, средства вычислительной и оргтехники, транспортные средства и т. п.);
- *лизинг недвижимого имущества* (производственные здания и сооружения).

В зависимости от сектора рынка, где производятся лизинговые операции, выделяют:

- *внутренний лизинг*, при котором все участники сделки представляют одну страну;

- *внешний (международный) лизинг*, при котором лизингодатель и лизингополучатель находятся в разных странах. Продавец имущества может находиться в одной из этих стран или в другом государстве.

В свою очередь, *международный лизинг может быть экспортным и импортным*. В международной сделке лизингополучатель участвует в импортном лизинге, а лизингодатель в экспортном. Для России в настоящее время характерен импортный лизинг.

В зависимости от формы лизинговых платежей различают:

- *лизинг с денежным платежом*, при котором выплаты производятся в денежной форме;
- *лизинг с компенсационным платежом* (или так называемый *компенсационный лизинг*), при котором лизингополучатель рассчитывается с лизингодателем товарами, как правило, произведенными на арендуемом имуществе, или путем оказания встречных услуг;
- *лизинг со смешанным платежом*, при котором часть платежа поступает в денежной форме, а другая в виде товаров и услуг.

По объему обслуживания передаваемого имущества лизинг подразделяется на:

- *чистый лизинг (net leasing)* — отношения, при которых все обслуживание имущества берет на себя лизингополучатель. Поэтому в данном случае расходы по обслуживанию оборудования не включаются в лизинговые платежи. Данная модель характерна для финансового лизинга и является классической;
- *лизинг с дополнительным обслуживанием (wet leasing)* предполагает обязательное техническое обслуживание оборудования, его ремонт, страхование и другие операции, которые лежат на лизингодателе. Кроме этих услуг, по желанию лизингополучателя лизингодатель может взять на себя обязанности по подготовке квалифицированного персонала, маркетингу и рекламе готовой продукции, поставке сырья и т. п. Следует отметить, что для оперативного лизинга характерен в основном лизинг с дополнительным обслуживанием.

В связи с тем что в России пока еще не сложился развитый рынок лизинговых услуг и практически нет лизинговых компаний, которые могли бы обеспечить качественное техническое обслуживание объектов лизинга, наиболее распространенным видом лизинга является чистый. Однако если обратиться к опыту Франции, где лизинговые операции существуют с начала 1960-х гг., то французские лизинговые компании предлагают своим клиентам самый разнообразный спектр лизинговых услуг, начиная с лизинга частных автотранспортных средств с дополнительным обслуживанием и заканчивая лизингом крупных объектов недвижимости.

По сроку использования имущества и связанным с ним условиями амортизации различают:

- *лизинг с полной окупаемостью* и соответственно с полной амортизацией имущества, когда срок договора равняется нормативному сроку службы имущества и происходит полная выплата лизингодателю стоимости лизингового имущества;
- *лизинг с неполной окупаемостью* и соответственно с неполной амортизацией имущества, при котором срок договора меньше нормативного срока службы имущества и в течение его действия окупается только часть стоимости лизингового имущества.

Срок договора и степень окупаемости (амортизации) лизингового имущества является одним из основных критериев разграничения лизинга на *финансовый* и *оперативный*.

### **Оперативный и финансовый лизинг**

**Оперативный (операционный) лизинг (operating lease)** представляет собой сдачу в лизинг имущества на срок, который меньше нормативного срока службы имущества. В связи с этим лизинговые платежи по одному договору не покрывают полной стоимости имущества. Лизингодатель вынужден его сдавать во временное пользование несколько раз, и для него возрастает риск по возмещению остаточной стоимости объекта лизинга при отсутствии спроса на него. Таким образом,

можно сказать, что понятие оперативного лизинга равнозначно понятию аренды. Для оперативного лизинга характерны следующие *признаки*:

- срок договора лизинга значительно меньше нормативного срока службы имущества, вследствие чего лизингодатель не рассчитывает возместить стоимость имущества за счет поступлений от одного договора;
- имущество сдается в лизинг многократно;
- зачастую в лизинг сдается не специально приобретаемое по заявке лизингополучателя имущество, а имеющееся в лизинговой компании. Иными словами, лизинговая компания, приобретая имущество, не знает его конкретного пользователя. В связи с этим лизинговые компании, специализирующиеся на оперативном лизинге, должны хорошо знать конъюнктуру рынка лизингового имущества — как нового, так и бывшего в употреблении;
- лизинговая сделка часто носит двухсторонний характер (лизингодатель — лизингополучатель) без участия поставщика оборудования;
- обязанности по техническому обслуживанию, ремонту, страхованию зачастую лежат на лизинговой компании, так как для оперативного лизинга характерны дополнительные услуги;
- лизингополучатель может расторгнуть договор, если имущество в силу непредвиденных обстоятельств окажется в состоянии, непригодном для использования;
- риск случайной гибели, утраты, порчи лизингового имущества лежит на лизингодателе;
- размеры лизинговых платежей при оперативном лизинге выше, чем при финансовом лизинге, поскольку лизингодатель должен учитывать дополнительные риски, связанные, например, с отсутствием клиентов для повторной сдачи имущества, возможной порчей или гибелью имущества, а также с возможным падением рыночных цен на вторичном рынке данного вида имущества, что повлечет за собой потери для лизингодателя при его продаже;
- по окончании срока договора имущество, как правило, возвращается лизингодателю. При желании лизингополучатель имеет право продлить договор на новых условиях и даже приобрести его в собственность. Для того чтобы создать дополнительный стимул покупки имущества после окончания срока договора лизинга, лизингодатель стремится установить минимально возможную остаточную стоимость данного имущества.

Оперативный лизинг широко используется на транспорте, в строительстве, сельском хозяйстве и других отраслях промышленности. В последние годы широкое распространение приобрел оперативный лизинг компьютерной техники, специфической особенностью которой является ее подверженность очень быстрому моральному устареванию.

В компании *Ucabail* был разработан специальный продукт — оперативный лизинг компьютерной техники, причем в контракт включается дополнительный пункт, состоящий в обязательстве лизинговой компании осуществлять через определенные промежутки времени замену оборудования на технически более совершенное, что, естественно, влечет необходимость постоянного сотрудничества лизинговой компании с производителями оборудования.

Договорные отношения по оперативному лизингу в России регулируются главой 34 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации, за исключением параграфа 6, который специально касается финансового лизинга.

**Финансовый лизинг (finance lease) представляет собой операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, приближающийся к сроку его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества.** В течение срока договора лизингодатель за счет лизинговых платежей возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от лизинговой сделки.

Основные признаки, характеризующие финансовый лизинг, состоят в следующем:

- Появление нового субъекта отношений — продавца имущества.

- Лизингодатель приобретает имущество не для собственного использования, а специально для передачи его в лизинг.
- Право выбора имущества и его продавца принадлежит пользователю.
- Продавец имущества знает, что имущество специально приобретается для сдачи его в лизинг.
- Имущество непосредственно поставляется пользователю и принимается им в эксплуатацию.
- Претензии по качеству имущества, его комплектности, исправлению дефектов в гарантийный срок лизингополучатель направляет непосредственно продавцу имущества, т. к. в лизинговый контракт обычно включается пункт о снятии с лизинговой компании ответственности за качество финансируемого оборудования. Конечно, лизинговая компания стремится проверить качество оборудования, т. к. ей не безразлично, чем она владеет, однако именно лизингополучатель выбирает оборудование и поставщика, а потому несет большую ответственность за его качество.
- Риск случайной гибели и порчи имущества переходит к лизингополучателю после подписания акта приемки-сдачи имущества в эксплуатацию.

Комитет по международным стандартам бухгалтерского учета (IASC) опубликовал стандарт бухгалтерского учета для лизинговых операций (IAS 17), в котором приведены определения финансового и оперативного лизинга и их основные отличия. Для классификации лизинга на финансовый и оперативный IAS 17 предлагает следующую схему (рис. 7.3).

### Особые виды лизинга

Помимо перечисленных видов лизинга выделяют следующие его разновидности.

- *Возвратный лизинг (sale and leaseback)*. Являясь разновидностью прямого лизинга, этот вид лизинга нашел более широкое применение. Идея его состоит в следующем (рис. 7.4). Предприятие (будущий лизингополучатель) имеет оборудование, но ему не хватает средств для производственной деятельности. Тогда оно находит лизинговую компанию и продает ей свое имущество, а последняя, в свою очередь, сдает его в лизинг этому же предприятию. Тем самым у предприятия появляются дополнительные денежные ресурсы, которые оно может направить, например, на пополнение оборотных средств. Причем договор составляется так, что после окончания срока его действия предприятие имеет право выкупа оборудования и тем самым восстанавливает на него права собственности.

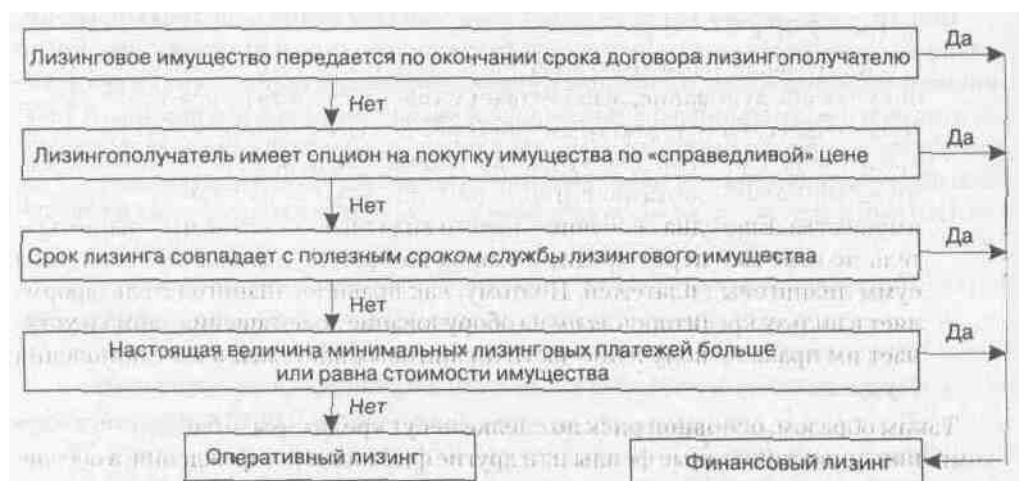
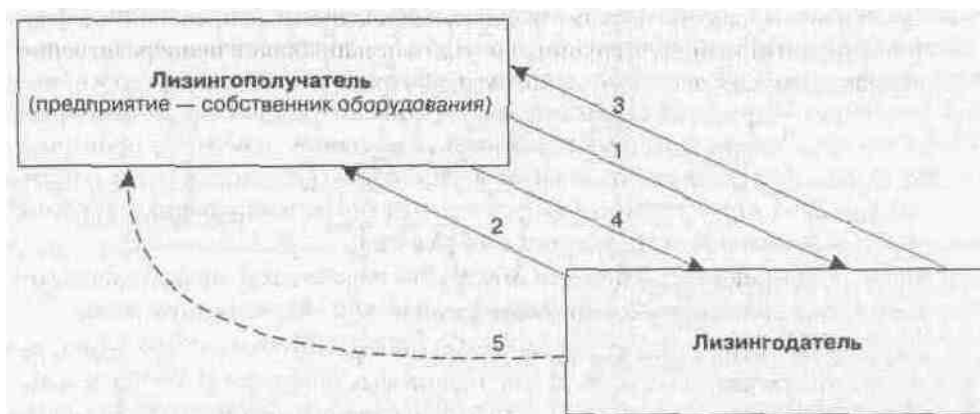


Рис.7.3.Разделение лизинга на финансовый и оперативный



- 1 — продажа имущества лизинговой компании  
 2 — перечисление денежных средств за купленное оборудование  
 3 — передача в лизинг имущества  
 4 — лизинговые платежи  
 5 — возврат права собственности на оборудование  
 (в случае выкупа такого предприятием у лизинговой компании)

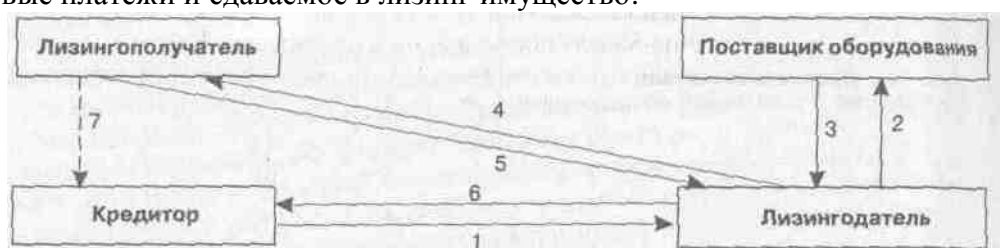
**Рис. 7.4.** Возвратный лизинг

Следует отметить, что по данной схеме в лизинг можно сдавать и целые предприятия, а поставщик и лизингополучатель являются одним и тем же юридическим лицом.

- *Раздельный лизинг (leveraged leasing)*, или *лизинг с дополнительным привлечением средств*, или лизинг, частично финансируемый лизингодателем. Это наиболее сложная разновидность лизинга, так как она связана с многоканальным финансированием и используется, как правило, для реализации дорогостоящих проектов, представляющих большой риск для лизингодателя (рис. 7.5).

Отличительная черта этого вида лизинга состоит в том, что **лизингодатель, покупая оборудование, выплачивает из своих средств не всю его сумму, а только часть**. Остальную сумму он берет в ссуду у одного или нескольких кредиторов. При этом лизинговая компания продолжает пользоваться всеми налоговыми льготами, которые рассчитываются из полной стоимости имущества. Еще одна особенность этого вида лизинга в том, что лизингодатель не отвечает перед кредиторами за возврат ссуды, она погашается из сумм лизинговых платежей. Поэтому, как правило, лизингодатель оформляет в пользу кредиторов *залог* на оборудование до погашения займа и уступает им права на получение части лизинговых платежей в счет погашения ссуды.

Таким образом, **основной риск по сделке несут кредиторы** — банки, страховые компании, инвестиционные фонды или другие финансовые учреждения, а обеспечением возврата ссуды служат только лизинговые платежи и сдаваемое в лизинг имущество.



- 1 — кредит для закупки оборудования  
 2 — перечисление денежных средств за оборудование  
 3 — оборудование  
 4 — передача в лизинг оборудования  
 5 — лизинговые платежи  
 6 — погашение кредита  
 7 — лизинговые платежи в счет погашения задолженности по кредиту лизингодателя

**Рис. 7.5.** Раздельный лизинг

Раздельный лизинг также имеет место, если дорогостоящий актив финансируется не одной, а несколькими лизинговыми компаниями, которые выступают в роли коллективных собственников

имущества. Например, во Франции подобные операции очень распространены. В этом случае заключается общий контракт с указанием всех участвующих сторон. Та лизинговая компания, которая финансирует большую часть актива, назначается «ведущей», она, собственно, и поддерживает отношения с клиентом на протяжении всего срока финансирования, она же представляет лизингодателей в судебных инстанциях в случае расторжения контракта по причине недобросовестности лизингополучателя. Лизинговые платежи могут осуществляться двумя путями:

- 1) «ведущая» компания — лизингодатель получает от клиента всю сумму лизингового платежа, а затем перечисляет соответствующие доли своим партнерам;
- 2) лизингополучатель осуществляет платеж каждому лизингодателю в соответствующих контракту долях.

Раздельный лизинг позволяет лизингополучателю профинансировать все 100% инвестиций в дорогостоящее оборудование, а лизингодателям — разделить риск между собой пропорционально их участию в операции. **На Западе более 75% всех лизинговых сделок построено на основе раздельного лизинга.** В силу еще недостаточной организации лизингового бизнеса и финансовой слабости лизинговых компаний в России имеется хорошая почва для раздельного лизинга.

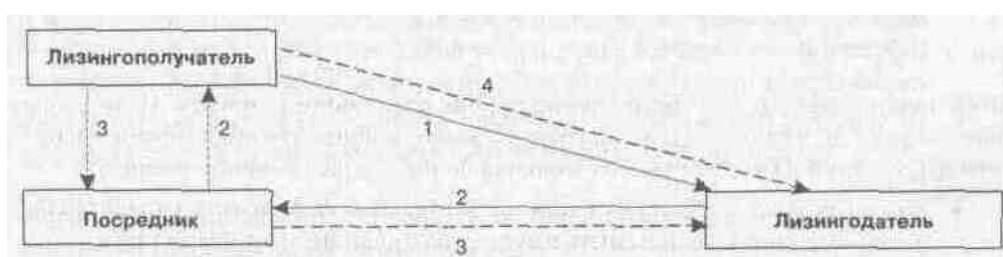
- *Лизинг-помощь в продажах (sales-aid leasing или vendor leasing)* представляет собой осуществление **сбыта имущества с использованием лизинга** на основании специального соглашения, заключенного между поставщиком (продавцом) имущества и лизинговой компанией. Эти соглашения имеют различные формы. В простейшем случае название лизинговой компании, ее адрес, телефон и основные условия лизинга указываются в рекламных материалах поставщика и все вопросы по лизингу имущества с потенциальным пользователем непосредственно решает лизинговая компания. Однако чаще всего соглашение между поставщиком и лизинговой компанией предусматривает возможность заключения самим поставщиком от лица лизинговой компании лизингового договора. При этом в соглашении между поставщиком и лизинговой компанией предусмотрено, что в случае банкротства лизингополучателя поставщик обязан выкупить имущество у лизинговой компании.

- *Сублизинг (sub-lease)*. Часто лизинг осуществляется не напрямую, а через посредника. Схематично это выглядит так. Имеется основной лизингодатель, который *через посредника* (в основном также лизинговую компанию) сдает оборудование в аренду лизингополучателю. При этом в договоре предусматривается, что в случае временной неплатежеспособности или банкротства посредника лизинговые платежи должны поступать основному лизингодателю. Подобные сделки получили название сублизинг (рис. 7.6).

Данная схема очень удобна, если основной лизингодатель и лизингополучатель находятся в разных регионах. В этом случае наблюдением за правильностью использования оборудования, сбором платежей и решением возникающих текущих вопросов может заниматься местная лизинговая компания.

По схеме типа «сублизинг» можно построить отношения по техническому перевооружению предприятий, входящих в холдинг, концерн и т. п. Очень часто головное предприятие не хочет непосредственно кредитовать свои дочерние фирмы для покупки оборудования, так как не уверено в правильности расходования денежных средств. Тогда это головное предприятие создает лизинговую компанию, которая по заявкам заводов закупает требуемое оборудование иставляет его заказчикам. В дальнейшем она следит за своевременностью поступления лизинговых платежей, аккумулирует их и перечисляет основному лизингодателю, осуществляет надзор за использованием оборудования, а при оговоренных в лизинговом соглашении случаях — техническое обслуживание.

В международной сфере сублизинговые сделки используют комбинации налоговых выгод в двух и более странах. Часто лизинговые компании в налоговых целях открывают свои филиалы в местах с льготным налогообложением (оффшорных зонах).





- 1 — заявка на лизинг оборудования
- 2 — передача оборудования в лизинг
- 3 — лизинговые платежи
- 4 — лизинговые платежи в случае банкротства или временной неплатежеспособности посредника

**Рис. 7.6. Сублизинг**

### **Преимущества и недостатки лизинга**

Во всем мире лизинг признан как один из наиболее эффективных и надежных методов инвестирования средств в оборудование. Его *преимущества* по сравнению с финансированием инвестиций за счет обычных банковских займов состоят в следующем.

1. Инвестирование в форме оборудования **снижает**, по сравнению с денежным кредитом, **риск невозврата средств**, так как за лизингодателем сохраняются права собственности на переданное оборудование. Поэтому очень часто предприятию проще получить оборудование по лизингу, чем ссуду на его приобретение. В связи с этим лизинг является способом финансирования предприятий, относящихся к следующим категориям:

- предприятия с высоким уровнем рентабельности, но со слабой финансовой структурой, например, расширяющиеся предприятия;
- молодые или малые предприятия, которые часто не имеют возможности получить банковский кредит из-за неспособности предоставить банку достаточные гарантии в виде залога материальных ценностей.

2. Лизинг предполагает 100% финансирование и **не требует немедленного начала платежей**, что позволяет без резкого финансового напряжения обновлять производственные фонды, приобретать дорогостоящее оборудование. При использовании обычного кредита предприятие должно часть стоимости покупки оплатить за счет собственных средств.

3. Лизинговый контракт может включать в себя **дополнительные услуги** по обслуживанию оборудования: заказ материалов, управление поставками, сервисное обслуживание и ремонт оборудования, установка запасных частей, а также полная или частичная замена старого оборудования на новое.

4. Лизинговое соглашение более гибко, чем ссуда, так как предоставляет возможность обеим сторонам выработать **удобную схему** выплат. По взаимной договоренности сторон лизинговые платежи могут осуществляться после получения выручки от реализации товаров, произведенных на взятом в лизинг оборудовании. Ставки платежей могут быть фиксированными и плавающими.

5. Для лизингополучателя **уменьшается риск морального и физического износа** и устаревания оборудования, так как имущество не приобретает в собственность, а берется во временное пользование. Кроме того, лизинговое имущество не числится у него на балансе, что не увеличивает его активы.

6. Лизинговое имущество не числится у лизингополучателя на его балансе, что не увеличивает его активы и **освобождает от уплаты налога** на это имущество.

7. Лизинговые платежи относятся на издержки производства и обращения (себестоимость) лизингополучателя и соответственно **снижают налогооблагаемую прибыль**.

8. Наличие **амортизационных и налоговых льгот** для лизингодателя, которыми он может «поделиться» с лизингополучателем путем уменьшения размера лизинговых платежей.

9. Изготовитель оборудования получает дополнительные возможности для **сбыта** своей продукции.

10. С народно-хозяйственной точки зрения лизинг служит средством реализации продукции, развития производства, внедрения научно-технического прогресса, создания новых рабочих мест. Поэтому государство заинтересовано в **поощрении** и расширении лизинговых операций.

*Недостатками* лизинга являются следующие.

1. На лизингодателя ложится риск морального старения оборудования и получения лизинговых платежей, а для лизингополучателя стоимость лизинга больше, чем цена покупки или банковского кредита. Поэтому лизинговой сделке предшествует большая предварительная работа по ее экспертизе.

2. Лизингополучатель, не являющийся собственником своих основных средств, не может предоставить их в качестве залога в случае необходимости банковского займа, что снижает его шансы к получению такого займа на более выгодных условиях.

Лизингодатель, не имеющий «дешевых» и стабильных источников финансовых средств, подвержен риску внезапного изменения процентных ставок по кредитам, которые он вынужден брать для финансирования инвестиций лизингополучателя, что удорожает и стоимость лизингового контракта. Этот риск нейтрализуется, если лизинговая компания является филиалом крупного банка.

Лизинговая компания *Ucabail* рефинансируется в своем головном банке *Credit Agricole Mutuel*. Подобное положение позволяет получать кредиты на льготных условиях, т. к. три четверти всех свободных средств финансовой группы *Credit Agricole* концентрируются в головном банке, что и позволяет ему устанавливать льготные процентные ставки для оперативных подразделений группы.

Тем не менее, положительных моментов, присущих лизингу, намного больше, чем отрицательных, а исторический опыт развития лизинга во многих странах подтверждает его важную роль в обновлении производства, расширении сбыта продукции и активизации инвестиционной деятельности. Особенно привлекательным лизинг становится с введением налоговых и амортизационных льгот.

### **Риски лизингодателя и его основные контрактные гарантии**

Для лизинговой деятельности, как для любой другой предпринимательской активности, характерны определенные риски. Обычно под причиной возникновения конкретной рискованной ситуации подразумевается некоторое условие, вызывающее напряженность. Основным источником такой напряженности для лизинговой компании могут быть:

- лизингополучатель, а именно риск, связанный с невозможностью получить от лизингополучателя причитающиеся лизинговые платежи, а также невозможностью вернуть актив в случае расторжения контракта финансового лизинга или в конце контракта оперативного лизинга;
- актив, являющийся предметом лизинговой операции.

Причины же таких рисков могут быть самые разные: от финансовой неустойчивости лизингополучателя в результате неэффективного управления фирмой до политического кризиса в стране и национализации предприятий.

Можно выделить три основные *категории рисков*, каждому из которых лизингодатель подвержен в той или иной степени.

1. Общие или глобальные риски.
2. Риски, связанные с состоянием отрасли, в которой работает фирма-лизингополучатель.
3. Риски, связанные с конкретным клиентом или операцией.

Все риски также можно разделить на две большие группы, в зависимости от возможности их страхования: *страхуемые* и *нестрахуемые*. Лизинговая компания может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в данном случае — на страховые компании.

Рассмотрим каждый вид риска в отдельности.

#### **Общие риски**

Общие риски проистекают из *невозможности для лизинговой компании влиять на экономическую среду*, в которой функционирует лизингополучатель. Эти риски связаны главным образом с возможностью политических и экономических кризисов. Особенно остро проблема подобных рисков встает при международном лизинге, когда лизинговая компания, находясь в другой стране, с трудом может предвидеть такие кризисы, а также возможные их последствия на состояние лизингополучателя.

Поскольку на политические риски (см. гл. 6 и 8) лизинговая компания не может оказать непосредственного влияния и при том условии, что потенциальный лизингополучатель расположен в стране с высокими рисками такого рода, **лизинговая компания не может не учитывать их при рассмотрении вопроса о финансировании подобного клиента**. В такой ситуации очень велика *вероятность отказа* от подобного клиента. В противном случае лизинговая компания постарается обеспечить себя максимальным количеством *гарантий*, о которых будет сказано ниже.

*Экономическая нестабильность* оказывает непосредственное влияние на любую фирму и результаты ее деятельности. Значительную роль играет и *валютный риск*, особенно важный при операциях международного лизинга.

Независимо от политических и экономических рисков необходимо отметить такие общие риски, как *последствия стихийных бедствий* (наводнений, засух, пожаров и т. п.), которые не только угрожают нормальной деятельности предприятия-лизингополучателя, но и могут нанести ущерб сдаваемому в лизинг имуществу. Особенно актуальным это является, если клиент лизинговой компании работает в агропромышленном секторе, где результаты деятельности в большой степени зависят от природных условий. Риск стихийных бедствий также очень высок, если лизингополучатель находится в стране, регулярно подвергающейся стихийным бедствиям. Однако подобные риски относятся к группе страхуемых, поэтому могут быть перенесены с лизингодателя на страховую компанию, особенно если страхуется имущество, сдаваемое в лизинг.

### **Отраслевой риск**

**Отраслевой риск — это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли, в которой работает лизингополучатель.**

Некоторые отрасли или сферы деятельности могут столкнуться с *внезапным исчезновением рынков сбыта* на внешнем или даже на внутреннем рынке в результате ужесточения таможенных ограничений или по причине появления аналогичной, более технологически совершенной и дешевой продукции и т. д. Какими бы ни были причины, лизингодатель всегда должен очень осторожно подходить к этому вопросу и знать состояние всех отраслей промышленности, с представителями которых он чаще всего имеет дело. В связи с этим он должен ответить на следующие вопросы, которые дают возможность оценить состояние отрасли, ее перспективы, а также положение лизингополучателя внутри отрасли:

- какова экономическая конъюнктура отрасли, каковы тенденции и перспективы ее развития;
- насколько деятельность данной отрасли устойчива по сравнению с экономикой страны в целом;
- каковы экономические результаты деятельности различных фирм внутри одной и той же отрасли и имеются ли значительные расхождения в результатах; если подобные расхождения имеют место, то с чем это связано (например, связано ли это с объективными условиями функционирования отрасли или с неэффективным управлением конкретными компаниями);
- какова степень внутриотраслевой конкуренции, то есть устойчивости фирм в данной отрасли по отношению к фирмам других отраслей. Об уровне внутриотраслевой конкуренции можно судить на основе информации о степени ценовой и неценовой конкуренции, легкости или сложности вхождения в отрасль, наличии близких и конкурентоспособных заменителей и пр.;
- каково положение предприятия-лизингополучателя внутри отрасли.

Ответы на все эти вопросы может дать только полное маркетинговое исследование, проводить которое лизинговая фирма не всегда имеет возможность. Однако подобные исследования могут быть проведены и специализированными фирмами, к услугам которых может прибегнуть лизингодатель.

В качестве примера можно привести фирму *Ucabail* (Франция), которой головная компания *Credit Agricole Mutuel* регулярно предоставляет отчеты о состоянии всех отраслей, что значительно облегчает задачу самой лизинговой компании, которая исследует лишь положение конкретного клиента внутри его отрасли.

### **Риски, связанные с конкретным клиентом или конкретной операцией**

Этот тип рисков, в отличие от всех вышеперечисленных, возникает лишь в связи с конкретной операцией, т. е. в связи с конкретным клиентом и конкретным финансируемым активом. Соответственно, он может быть разделен на две категории рисков.

1. *Клиентский риск*, непосредственно связанный с финансовым состоянием клиента, его кредитоспособностью, а также с его технологическим уровнем и степенью доверия к добросовестности его руководства. Факторами этого риска являются возможность неуплаты или задержки лизингополучателем лизинговых платежей, а также вероятность его банкротства. Клиентский риск оценивается главным образом посредством системы оценки кредитоспособности, т. е. при помощи анализа основных показателей финансового состояния предприятия. Однако

помимо количественных показателей большое значение имеют качественные показатели, связанные с предшествующей финансовому анализу оценкой текущего состояния и прогнозом будущего состояния отрасли, в которой работает предприятие, а также положения предприятия и его перспектив внутри отрасли.

2. *Риск финансируемого актива*, являющийся специфическим риском, свойственным именно лизинговой операции как влекущей за собой отношения собственности на сдаваемое в лизинг имущество. Именно этот тип риска является тем элементом, который отличает рискованность лизинговых операций от рискованности предоставления обычного банковского кредита. Если банкир интересуется главным образом финансовым состоянием клиента, лизинговая компания, являясь собственником сдаваемого в лизинг имущества, должна не только хорошо знать все его технические и экономические особенности, но и располагать информацией о его использовании лизингополучателем на протяжении всего контракта.

Основным фактором сокращения этого риска выступает возможность выгодной или не влекущей за собой потери перепродажи актива в случае невыполнения лизингополучателем его обязательств или наступления форс-мажорных обстоятельств и расторжения контракта финансового лизинга. **При оперативном лизинге этот риск возникает уже не в случае возникновения напряженности в отношениях с клиентом, а по истечении контракта лизинга, когда клиент не изъявляет желания выкупить имущество по остаточной стоимости. Именно способность финансируемого актива сохранять свою стоимость и производственные качества как можно дольше обуславливает степень его рискованности для лизингодателя.**

Качество актива имеет ключевое значение при оценке риска по каждой конкретной операции. **В частности, оценка движимого имущества как основной гарантии по лизинговой сделке осуществляется на основе следующих критериев:**

- *реальная стоимость имущества*. Лизингополучатель должен удостовериться, что цена, по которой он покупает актив, соответствует рыночной и не завышена лизингополучателем или поставщиком умышленно для получения дополнительной прибыли. Завышенная цена покупки имущества может повлечь за собой неправильное исчисление амортизационных отчислений и завышение его остаточной стоимости в конце контракта лизинга. В случае оперативного лизинга или же при расторжении контракта финансового лизинга, когда лизингополучатель столкнется с необходимостью продажи имущества, он может понести потери в связи с более низкой рыночной ценой;
- *возможность передвижения и транспортировки* имущества без чрезмерно высоких затрат. Данный критерий также является определяющим при оценке возможности продажи имущества;
- *связь между планом амортизации*, который хотело бы установить предприятие-лизингополучатель в качестве базы для исчисления лизинговых платежей, и будущим предусматриваемым *изменением стоимости актива*. Необходимо учитывать риск, возникающий в случае, если ритм амортизации финансируемого имущества оказывается медленнее ритма снижения его экономической стоимости. Для лизинговой компании важно, чтобы остаточная стоимость актива превышала его цену на вторичном рынке. В этом случае при необходимости его реализации до истечения срока контракта по финансовому лизингу или в конце контракта по оперативному лизингу лизинговая компания не понесет потерь.

В связи с этим лизинговые компании очень осторожно подходят к вопросу остаточной стоимости финансируемого актива. Если этот актив подвержен чрезвычайно быстрому моральному устареванию и через год-два практически обесценивается, а срок контракта лизинга значительно длиннее, они стремятся установить *минимально возможную остаточную стоимость*, чтобы заинтересовать лизинго-

получателя в *выкупе* такого имущества по истечении срока лизинга, а также чтобы за счет ускоренной амортизации, включенной в лизинговые платежи, быстрее *окупить его стоимость* (например, остаточная стоимость от 1% для информатики до 5-10% для оборудования с менее быстрым моральным износом).

Как владелец оборудования лизингодатель может нести *ответственность по рекламациям*, поступающим от третьей стороны в отношении недостатков, возникающих при использовании взятого в лизинг актива. В некоторых ситуациях как владелец, так и пользователь несут *равную ответственность*, предусмотренную законодательством. В других случаях лизингодатель, отрицая свою вину за действие, приведшее к расходам, может понести *убытки*, так как стороны, понесшие убытки, могут скорее возбудить иск непосредственно против лизинговой компании как составной части крупной финансовой группы, чем против лизингополучателя. Однако лизингодатели могут оговорить подобные ситуации в контракте лизинга, переложив всю ответственность на лизингополучателя, так как это он непосредственно выбирает поставщика и оборудование, а значит, и несет ответственность за его качество.

Что касается *недвижимого имущества*, то его качество оценивается в зависимости от следующих факторов:

- *месторасположение* здания или сооружения (расположено ли здание в отдаленном районе, куда сложно добраться, или, напротив, находится вблизи от месторасположения лизингодателя или его представителей, которые могут периодически следить за его состоянием и эксплуатацией). Важно также, чтобы месторасположение здания не представляло каких-либо повышенных рисков с точки зрения экологической ситуации или с точки зрения повышенной вероятности природных катаклизмов;
- *непосредственное экономическое окружение*. Влияние этого фактора сказывается следующим образом: так как недвижимое имущество не мобильно, оно, скорее всего, может быть перепродано потенциальному покупателю, расположенному в том же регионе или заинтересованному в экономической деятельности в данном регионе. Таким образом, этот регион должен представлять интерес для многих предпринимателей, а не только для лизингополучателя. Для лизингодателя было бы менее рискованно, чтобы экономическая деятельность в регионе была оживленной и не подверженной частым кризисам;
- *относительная стандартизация* здания. Этот фактор сказывается следующим образом: если здание специализировано, т. е. построено для осуществления в нем какой-либо специфической деятельности (например, химическое производство) и в связи с этим имеет какие-либо конструкторские особенности или оснащено тяжелым оборудованием, которое практически невозможно перепродать отдельно, то при поиске покупателя лизингодатель может испытывать определенные сложности и может даже понести потери. В противоположном случае, когда здание стандартизировано (например, офисы), то оно может быть перепродано предприятию, занимающемуся любой деятельностью, от производства до оказания финансовых услуг, что, конечно же, облегчает задачу лизингодателя;
- *возможность продать здание по частям или «делимостью полезной площади»*. Эта характеристика также важна для перепродажи или повторной сдачи здания в аренду. Ценными с этой точки зрения являются здания офисов, особенно офисы с изменяющейся планировкой, которые все больше и больше распространяются на Западе, в частности во Франции. В таких зданиях заложена одна конструктивная особенность: все перекрытия и внутренние перегородки могут быть легко разобраны, так что весь этаж здания может представлять собой одно огромное помещение или быть разделенным в зависимости от пожеланий пользователей на множество отдельных офисов.

На протяжении контракта лизинга недвижимости лизинговая компания подвергается также *особым рискам*:

- она рискует понести убытки в результате перепродажи имущества, если рынок недвижимости находится на стадии спада или же если здание плохо расположено и лизингодатель не находит покупателя;
- если здание, возвращенное лизингополучателем по тем или иным причинам, в течение длительного периода не может быть продано или сдано в лизинг или аренду, его эксплуатационные качества ухудшаются быстрее, так как отключается отопление и пр. К тому же лизингодатель вынужден оплачивать его охрану на протяжении всего этого периода.

Таким образом, **оценка клиентского риска и риска по активу (материального риска) является важнейшим этапом процесса принятия решения лизингодателем**, от которого в большой степени зависит его коммерческий успех. Управлению этими рисками отводится ключевое место во всех зарубежных лизинговых компаниях.

### **Контрактные гарантии лизингодателя**

Лизинговая компания является собственником сдаваемого в лизинг имущества, что является важнейшей гарантией сделки. Однако такая гарантия не может рассматриваться как абсолютная, так как финансируемый актив, каким бы «качественным» с точки зрения материального риска он ни был, подвержен риску утери, порчи и пр., а клиенты не могут быть всегда идеальными с точки зрения их финансового состояния. По этим причинам лизингодатель стремится получить максимум дополнительных контрактных гарантий, которые могут представлять собой так называемые «реальные или имущественные» гарантии и «личные» гарантии. Рассмотрим их подробнее.

*Личная гарантия* представляет собой обязательство одного или нескольких лиц выполнить контрактные обязательства лизингополучателя в случае его финансовой несостоятельности или отказа от их выполнения, в то время как *имущественные гарантии* выражаются в предоставлении лизинговой компании залога в виде различных активов.

*Гарантом лизингополучателя* могут выступать различные юридические и даже физические лица.

- Руководитель предприятия может выступить в качестве гаранта, в этом случае он несет ответственность перед лизингодателем в размере всего или части своего личного имущества.
- Зачастую гарантом филиала-лизингополучателя выступает головная фирма или один из филиалов.
- Часто используются гарантии различных финансово-кредитных учреждений или банковские гарантии. Это может быть банк, обслуживающий данное предприятие, или любой другой крупный банк. Подобные гарантии распространены, если клиент представляет политический или коммерческий интерес для всей группы или какого-нибудь из ее подразделений, но в силу слишком высокого уровня риска не может финансироваться лизинговой компанией без дополнительных гарантий.

В качестве *залога* могут выступать самые различные виды имущества: недвижимость (в виде ипотеки), оборудование, ценные бумаги (в том числе акции и облигации самого финансируемого предприятия), а также денежные депозиты, размер которых устанавливается как процент от стоимости контракта лизинга.

Еще одной важной контрактной гарантией лизингодателя является *страхование* финансируемого имущества. В лизинговом контракте всегда указывается, что на протяжении всего срока контракта лизингополучатель отвечает за любую порчу или утерю имущества, в связи с этим он обязан застраховать это имущество от всех рисков за свой счет, указав в качестве бенефициара лизинговую компанию. Страховая сумма по величине должна быть достаточной для покрытия всей стоимости оборудования. Лизингополучатель может уже по своему усмотрению застраховаться от возможных претензий третьих сторон, в этом случае бенефициаром выступает опять же лизингодатель как владелец имущества.

Зачастую, заключая договор лизинга, лизинговая компания связывает себя обязательствами непосредственно с руководителем небольшого предприятия или же с частным лицом. Исчезновение

последних влечет за собой и исчезновение самого предприятия или должника. Поэтому лизингодатель требует, чтобы данное физическое лицо застраховало свою жизнь в пользу лизинговой компании. Тогда в случае его смерти или потери им трудоспособности лизингодатель получает страховые платежи, которые должны покрыть задолженность страхуемого лица.

Все страхование производится заранее или одновременно с заключением контракта лизинга, и соответствующие подтверждающие документы должны обязательно прилагаться к тексту самого контракта.

Что касается общих экономических и политических рисков, то лизинговая компания, особенно иностранная, управляет ими таким же образом, как и любая другая фирма, стремясь получить максимальное число контрактных и страховых гарантий и проводя стандартные мероприятия по их страхованию (например, при страховании валютно-курсовых рисков требование производить платежи в стабильной валюте или включение в лизинговый контракт валютных оговорок). Кроме того, в целях *уменьшения систематических рисков* лизингодатель может прибегнуть к следующим действиям:

- сокращение срока лизингового контракта;
- увеличение ставки лизинговых платежей;
- установление графика лизинговых платежей с увеличенным первым платежом.

Однако именно **осторожный подход к вопросу выбора клиентов является ключевым фактором для лизингодателя**, а это уже связано с этапом принятия решений и с оценкой и управлением клиентским и материальным рисками.

### Применение лизинга в России

Действующих операторов лизингового бизнеса в России можно классифицировать следующим образом.

1. Банки, получившие лицензии на совершение лизинговых операций.
2. Коммерческие лизинговые компании—дочерние компании крупных банков.
3. Коммерческие лизинговые компании, созданные по отраслевому, территориальному и территориально-отраслевому признаку.
4. Полукоммерческие лизинговые компании, созданные при участии федеральных или муниципальных органов и финансируемые (полностью или частично) за счет соответствующих бюджетов, а также региональные организации, созданные для поддержки малого предпринимательства и получившие лицензию на проведение лизинговых операций.
5. Лизинговые компании, созданные торговыми компаниями.
6. Международные лизинговые компании.

Наиболее широкое распространение получили лизинговые компании, являющиеся дочерними компаниями крупных банков.

### Направления деятельности лизинговых компаний

Основные направления деятельности лизинговых компаний — дочерних компаний банков и самих коммерческих банков:

- операции финансового лизинга с дорогостоящими видами технологического оборудования для деревообрабатывающего, лесного и мебельного комплексов, нефтехимии и нефтегазодобычи, металлургических и горно-обогатительных комбинатов, медицины, энергетики, транспорта, телекоммуникаций, портов, лесной промышленности;
- долгосрочный финансовый лизинг для автотранспортных предприятий, выполняющих железнодорожные перевозки, долгосрочный финансовый лизинг грузовых тягачей и полуприцепов ведущих европейских производителей автомобильной техники;
- предоставление в лизинг компьютеров, зданий, сооружений, промышленного оборудования и сельскохозяйственной техники, хлебопекарен, оборудования для пищевой промышленности, подвижного состава и другой техники для железных дорог, полиграфического оборудования,

медицинской и сложной техники (включая АСУ), упаковочных линий, грузовой и погрузочной техники, оборудования для автосервиса и автозаправок.

При рассмотрении проблем, связанных с проведением международных лизинговых операций, наиболее интересными и сложными являются операции, где лизингодатель и лизингополучатель являются резидентами разных государств. Международная практика показывает, что такие операции международного лизинга не являются доминирующими. Их доля в общем объеме лизинговых услуг, как правило, составляет 15-17%. Причина этого кроется в следующем:

- различия в национальных законодательствах;
- большая подверженность систематическим рискам (политическим и экономическим);
- влияние экспортно-импортных ограничений, валютного регулирования и контроля;
- наличие валютных рисков, которые обычно отсутствуют при внутреннем лизинге;
- проблемы налогообложения и существенные различия в учете лизинговых операций.

### **Особенности лизинговой деятельности в России**

На сегодняшнем этапе развития лизинга в России российские предприятия могут выступать лишь как *импортеры* лизинговых услуг.

Лизинговые услуги в России, как правило, ограничиваются лизингом движимого имущества в силу большой стоимости, сложности осуществления и длительных сроков договоров по лизингу недвижимости. Объектами лизинга *не могут быть нематериальные активы*, в то время как в западной практике лизинг программного обеспечения имеет широкое распространение.

**Основные проблемы, с которыми сталкиваются иностранные лизинговые компании на российском рынке (не учитывая повышенных систематических рисков, которые присущи любым операциям, связанным с инвестициями в российскую экономику), таковы:**

- 1) необходимость лицензирования лизинговой деятельности;
- 2) нестабильность таможенного регулирования;
- 3) нестабильность и другие изъяны налогового регулирования;
- 4) практика изъятия лизингуемого имущества у недобросовестного лизингополучателя;
- 5) неразвитость вторичного рынка имущества, полученного в лизинг;
- 6) трудность оценки клиентского риска;
- 7) узость спектра лизинговых услуг.

### **Основные причины, сдерживающие развитие лизинга в России**

1. Финансовая слабость лизинговых компаний, которые во многом зависят от банков-учредителей. Последние очень часто используют лизинговые компании как одну из форм кредитования предприятий. Это сказывается на проведении самостоятельной стратегии развития лизинговой компании и ведет к большой зависимости от своих учредителей. При ухудшении финансового положения банка одновременно ухудшаются условия деятельности лизинговой компании.
2. Кредитные ресурсы крайне дороги.
3. Неразвитость залогового законодательства, когда лизинговое имущество нельзя быстро забрать обратно при расторжении лизинговой сделки. В связи с этим одно из важных преимуществ лизинга, при котором имущество выступает в качестве обеспечения сделки, не реализуется. Поэтому лизингодателям приходится ужесточать требования по обеспечению сделки, что практически исключает малый бизнес из потребителей лизинговых услуг.
4. Отсутствие вторичного рынка оборудования.
5. Неблагоприятные условия налогового, таможенного и валютного законодательства.
6. Недостаточная квалификация кадров, занятых в лизинговом бизнесе.

## **7.3. ФАКТОРИНГ И ФОРФЕЙТИНГ ФАКТОРИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ**

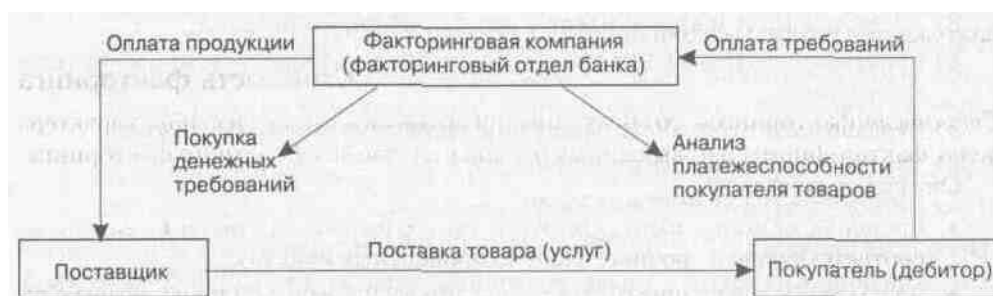
Факторинговые операции впервые стали применяться американскими банками.



**Факторинг** — разновидность посреднических операций, проводимых банками и специальными компаниями, представляющая собой покупку денежных требований экспортера к импортеру и их инкассацию.

Компания, покупающая денежные требования, называется *фактор-фирмой* или факторинговой компанией.

При этой операции экспортер немедленно получает наличными от 70 до 90% от номинальной стоимости счетов-фактур. Остальные 10-30% от номинальной стоимости счетов-фактур после вычета процента за кредит и комиссии за услуги зачисляются на заблокированный счет экспортера. Таким образом фактор-фирма страхуется от риска неплатежа импортера. Если импортер оплачивает свои обязательства в срок, то факторинговая компания разблокирует счет и возвращает остаток клиенту-экспортеру (рис. 7.7).



**Рис. 7.7.** Организация факторинга

С помощью факторинга рефинансируются требования экспортера сроком не более 360 дней.

Факторинговое кредитование отличается от коммерческого кредитования экспортера. В случае факторинговых операций экспортер получает за проданный товар *платеж наличными*, а в случае коммерческого кредита — *вексель*, который затем учитывается в банке, где обслуживается экспортер. При этом сумма, полученная экспортером при учете векселя, будет меньше, чем при продаже счета-фактуры.

## Виды факторинга

Различают два вида факторинга: скрытый и открытый.

При *открытом* факторинге, покупая требования, фактор-фирма применяет открытую цессию, то есть сообщает покупателю (импортеру) об уступке требований экспортером. В случае использования *скрытого* факторинга покупатель не информируется о продаже обязательств фактор-фирме, не сообщается также никому из контрагентов экспортера о кредитовании его продаж факторной компанией.

Чаще всего факторинговые операции предполагают регресс *требований* на экспортера в случае неоплаты импортером своих обязательств, однако в настоящее время все чаще встречаются случаи *безоборотного* факторинга, когда специализированная компания берет на себя кредитные риски, освобождая от них экспортера. Стоимость факторинговых услуг при этом возрастает. Однако при неплатежеспособности покупателя, задержке платежа, вызванной действиями правительства, при падении курса валюты платежа все потери несет фактор-фирма, которая, в свою очередь, не может предъявить претензии экспортеру.

В случае безоборотного факторинга фактор-фирма изучает кредитную историю и финансовое состояние не столько экспортера, сколько его контрагентов. Все это освобождает экспортера от издержек по страхованию кредита в специализированных учреждениях.

Так как фактор-фирма приобретает требования клиента к покупателям, то одновременно к ней переходят бухгалтерский учет проводимых операций и инкассирование дебиторской задолженности. Обязанностью фактор-фирмы становится принятие соответствующих мер с целью воздействия на

неаккуратных плательщиков и, по необходимости, получение полного или частичного возмещения от банкротов. Этому способствуют опыт, широкие международные связи и сама репутация крупных факторинговых компаний, которые позволяют ускорить платежи при возникновении подобных затруднений.

### Стоимость факторинга

Стоимость факторингового обслуживания высока из-за комплексного характера услуг фактор-фирмы и повышенных рисков в случае безоборотного факторинга. Она складывается из:

- процента за пользование кредитом (выше рыночной ставки по кредитам соответствующей срочности на 2-3 процентных пункта);
- платы за обслуживание (бухгалтерия, инкассирование долга и другие услуги): взимается как процент от суммы счета-фактуры, обычно в пределах 0,5-3% от суммы переуступленных счетов;
- при безоборотном факторинге — специальной надбавки за риск в размере 0,2-0,5% от суммы кредитования.

Использование факторинга наиболее эффективно для *небольших и средних* предприятий, расширяющих объемы продаж или выходящих на новые рынки, а также для вновь создаваемых компаний, испытывающих *недостаток денежных средств* из-за несвоевременности поступления платежей от дебиторов, наличия чрезмерных запасов, трудностей в организации производственного процесса. Факторинг дает возможность экспортеру ускорить оборот капитала. Часто указанные фирмы имеют неблагоприятную структуру баланса, из-за чего их кредитный статус не позволяет получать доступ к банковскому кредиту. Посредничество фактор-фирм в этом случае позволяет решить проблему краткосрочного кредитования.

Помимо этого, посредничество факторинговой компании позволяет сократить управленческие расходы, повысить эффективность коммерческой работы, так как наряду с бухгалтерским обслуживанием фактор-фирма осуществляет кредитный контроль по сделкам клиента, проводит общий анализ хозяйственной деятельности фирмы, ее сбытовой стратегии, конъюнктуры рынка и т. п.

*Экспортный факторинг* строится на широких взаимных связях факторинговых компаний. Крупнейшие из них являются членами международных группировок, примерами которых могут служить *International Factors*, основанная американским *First National Bank of Boston*, и *Heller group*, у истоков которой стояла фирма *Walter E. Heller and Co.* Филиалы этих компаний расположены в Северной Америке, Западной Европе, Австралии. Более мелкие факторинговые компании объединены в ассоциацию *Factors Chain International*. Этой ассоциацией разработан специальный кодекс проведения международных факторинговых операций, в котором содержатся все правила и положения, касающиеся как обязательств факторинговой компании в стране экспортера, так и правовых положений, действующих в стране импортера.

**Таким образом, использование факторинга обеспечивает для экспортера почти полную безопасность платежа.**

### ФОРФЕЙТИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ

Необходимость проведения операций, аналогичных факторингу, для обязательств с *более длительными сроками* погашения привела к появлению форфейтинга. Первая специализированная форфейтинговая компания — *FinanzAG (Цюрих)* — появилась в 1965 г.

**Форфейтинг — покупка среднесрочных векселей, других долговых и платежных документов, возникающих из товарных поставок, специальным кредитным институтом (форфейтором) за наличный расчет без права регресса на экспортера при предоставлении последним достаточного обеспечения.**

Компания, осуществляющая покупку долговых обязательств без регресса на экспортера, носит название форфейтинговой компании или форфейтера. Форфейтер берет на себя *все виды рисков*. Экспортер отвечает за обеспечение правовых аспектов требований, например, за правильное

осуществление передачи требований форфейтеру. Обычно форфейтинг применяется при продаже машин и оборудования. Эти контракты являются средне- и долгосрочными и заключаются на крупные суммы. Поэтому минимальная сумма, используемая при форфейтинге, составляет не менее 250 тысяч долларов США; средняя сумма контракта составляет 1-2 миллиона долларов США. Тем самым размеры получаемых экспортером сумм превышают размеры обычных коммерческих кредитов, но в то же время не достигают масштабов кредитов покупателю, обеспечивающих поставку крупных партий машин и оборудования. Форфейтинг занимает промежуточное место между ними. Покупка требований на большую сумму может осуществляться только лишь консорциумом форфейтеров.

Форфейтированию подлежат требования к импортерам не всех стран из-за существующих политических рисков.

Форфейтирование дает ряд ощутимых *преимуществ* экспортеру:

- улучшается позиция экспортера по ликвидности, так как фирма немедленно получает наличные;
- экспортер освобождается от валютных, кредитных, процентных рисков;
- уменьшаются долгосрочные требования в балансе фирмы, что приводит к росту ее кредитоспособности;
- снимается необходимость контроля за погашением кредита и работы по инкассации платежей;
- форфейтинг не влияет на лимиты экспортера по овердрафту или на другой кредит, предоставляемый банком.

*Недостатками* форфейтинга являются:

1) *высокая стоимость*: ставка по форфейтированию значительно больше обычных ставок по кредитам, так как форфейтер берет на себя все риски. Расходы по форфейтированию складываются из:

- расходов по получению банковской гарантии или авалю по векселю;
- рискованной премии за политический риск;
- расходов на мобилизацию денежных средств, зависящих от ставок процентов на еврынке;
- управленческих расходов;
- комиссии форфейтера, составляющей разницу во времени между заключением соглашения и предоставлением документов.

Таким образом, учетная ставка может достигать 10% годовых и выше, в зависимости от странового риска. Однако, сравнивая стоимость данной формы кредитования со стоимостью обычных экспортных кредитов, выданных под гарантии государственных страховых учреждений, необходимо учитывать отсутствие страховых премий, а также банковских сборов за организацию и управление кредитом;

2) *трудность поиска для экспортера банка*, желающего действовать в качестве форфейтера.

Процедура форфейтинга для экспортера весьма проста. Продажа векселей оформляется передаточной надписью на них и простым документом, содержащим описание их реквизитов и закрепляющим срок поставки и учетный процент. Векселя должны быть с авалем банка страны покупателя, а другие требования — с банковской гарантией.

Оперативность форфейтинга выгодно отличает его от других форм экспортного кредитования, характеризующихся теми же сроками и объемами, но предполагающих страхование кредита и подготовку ряда специальных соглашений между всеми участниками операции.

Для форфейтирования экспортных требований необходимо соблюдать следующие *условия*:

- 1) экспортное требование должно быть обратимым и безусловным;
- 2) векселя должны быть простыми на импортера, тратты малоупотребимы;
- 3) на векселе должен быть аваль банка страны покупателя, другие требования должны сопровождаться банковской гарантией;
- 4) если платежеспособность импортера сомнительна, то форфейтер может потребовать аваль или гарантию банка третьей страны;

5) экспортер может быть освобожден от ответственности по векселю. В этом случае на простом векселе ставится пометка «Без регресса» или «Без обязательств», к переводному векселю может быть приложен специальный документ об освобождении экспортера от ответственности.

### СРАВНЕНИЕ ФОРФЕЙТИНГА И ФАКТОРИНГА

Главными отличиями форфейтинга от факторинга являются (см. табл. 7.3);

- невозможность регресса относительно экспортера, то есть экспортер полностью освобождается от риска неплатежа;
- форфейтинг осуществляется только при содействии банка и специального финансового института (форфейтера);
- продается только одно требование;
- требования должны носить средне- и долгосрочный характер;
- форфейтер берет на себя также политические риски;
- выплата полной цены требования (при факторинге обычно замораживается 10%);
- необходимость наличия банковских гарантий импортеру.

В России уже в 1989 г. была сделана попытка ввести факторинг в финансовую практику. Инфляция и кризис платежеспособности предприятий не дали тогда развиваться факторному рынку. До кризиса августа 1998 г. активно развивался рынок двухфакторных операций, при которых фактор в стране экспортера заключает договор с фактором в стране импортера, которому легче инкассировать задолженность и застраховать на местном рынке возникающие риски.

Факторинговое кредитование российских экспортеров осуществлялось на двухфакторной базе. На основе гарантии *фактор-фирмы* страны экспортера крупный российский банк сразу компенсирует экспортеру 60-90% суммы поставки. По истечении обусловленного срока (обычно через 3 месяца) иностранная фактор-фирма перечисляет российскому банку *полную стоимость поставки за вычетом своих комиссионных*, а последний выплачивает экспортеру оставшиеся 10-40% суммы поставки, также за вычетом комиссионных, в целом составляющих 2-8% стоимости товара.<sup>4</sup>

<sup>4</sup>А. Фельдман. Учет векселей при факторинговых и форфейтинговых операциях // Рынок ценных бумаг, 1995.—№ 8. — С. 27.

Таблица 7.3. Сравнительная характеристика факторинга и форфейтинга

Критерий сравнения	Факторинг	Форфейтинг
По срокам	Принимаются требования сроком до 1 года	Принимаются долгосрочные векселя (сроком более 1 года)
По сумме	Нет ограничений	Крупные суммы, обычно начиная от 500 тыс. USD
По сфере обращения	В основном на внутреннем рынке	В основном при международных операциях
По учету рисков	Возможен регресс требований на покупателя	Без регресса на экспортера
По валюте	Широкий круг валют	Только в СКВ
Дополнительные гарантии	Требуются не всегда	Обязателен банковский аваль

Схема форфейтингового кредитования российских импортеров представлена на рис. 7.8.

Расходы российского импортера сводятся к оплате:

- а) комиссионных за аваль (4-8%);

б) дисконта иностранного банка, который состоит из:

- лондонской ставки межбанковского кредита LIBOR (6-7%, в зависимости от срока кредита);
- странового риска России.

В итоге получаем 16-24% годовых в зависимости от категории надежности предприятия-импортера, предмета контракта, суммы обязательств по векселю и срока его обращения. В это же время валютный кредит на срок от полугода до года



Рис. 7.8. Форфейтинговое кредитование российских импортеров

надежный российский заемщик мог получить под 25-40% годовых, и прежде всего в снижении издержек по закупке товаров состоит преимущество факторинговых и форфейтинговых операций для российских импортеров.

#### 7.4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ ЭКСПОРТА

##### ПРЕДПОСЫЛКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАХОВАНИЯ

Для стимулирования экспорта государство часто предпринимает *страхование экспортных кредитов*, которое осуществляется посредством государственных и полугосударственных организаций, а также с помощью гарантий и поручительств правительств.

Существование таких форм страхования объясняется тем, что частные страховые общества не в состоянии перенять политические и экономические риски на долгий период. **Страхование экспортного договора зависит от лежащей в его основе экспортной сделки, платежеспособности импортера и его гаранта** (банка или правительства).

В этом случае экспортер может застраховать риск неплатежа с помощью государственного страхования на 85-95% суммы требований.

Гарантии выдаются при выполнении следующих *условий*:

- заявитель — резидент страны-экспортера;
- товары и услуги имеют происхождение страны-экспортера;
- импортер согласен осуществить аванс в размере 15-20% от суммы поставки;
- график погашения задолженности по среднесрочным и долгосрочным кредитам предусматривает несколько дат погашения в течение срока действия кредита;
- участники сделки обязуются своевременно предоставлять сведения о несвоевременном погашении кредита и о возможных убытках;
- действие гарантии начинается после уплаты сбора, взимаемого страхующей организацией.

##### ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАХОВАНИЯ

Услуги по государственному страхованию экспортных кредитов предоставляются практически во всех развитых странах, но наиболее активно они представлены в Швейцарии, Германии, США, Франции, где существуют специальные институты, средствами которых управляет государство (см. табл. 7.4).

**Таблица 7.4.** Государственные организации по страхованию экспорта развитых стран мира<sup>5</sup>

Страна	Название организации	
	сокращенное	полное
Франция	COFACE	Compagnie française d'Assurance pour le Commerce extérieur
Германия	Hermes	Hermes Kreditvereicherungs
Бельгия	OND	Office national du Ducroire
Канада	EDC	Export Development Corporation
Дания	EKR	Eksport Kredit/radet
Испания	CESCE	Compania Espanola de Seguros de credito a la exportacion
США	Eximbank	Export Import Bank
Италия	SACE	Sezione speciale per l'Assicurazione del Credit; a all Esportazione
Япония	MITI	Ministry of International Trade and Industry
Нидерланды	NCM	Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij
Португалия	COSEC	Compania de Seguros de Creditos
Великобритания	ECGD	Exports Credits Guarantee Department
Швейцария	GRE	Garantie contre les risques a l'exportation

<sup>5</sup>Ж. Перар. Управление международными денежными потоками. — М.: Финансы и статистика, 1998. — С. 53

В США такими операциями занимаются экспортно-импортный банк (*Eximbank*), являющийся государственным финансовым институтом, и Частная экспортная корпорация (*Private Export Funding Corporation*).

Во Франции гарантирование экспортных кредитов осуществляется при содействии трех институтов: Центрального банка Франции, экспортного коммерческого банка и определенного круга коммерческих банков, поддерживаемых правительством.

В Италии созданы специальные банки средне- и долгосрочного финансирования, поддержка экспорта осуществляется также по линии *Mediocredito Centrale*.

В Великобритании финансированием и страхованием экспортных сделок занимается специальный отдел Министерства торговли Великобритании — *ECGD (Export Credits and Guarantee Department)*.

В Германии данные операции проводятся с помощью федеральной страховой компании по страхованию экономических и политических рисков экспортных сделок «*Hermes*», а также Консорциума 55 немецких коммерческих банков «Экспорт-кредит» (*АКА*) и Кредитного учреждения для восстановления (*KfW*) — финансового учреждения общественного права, 80% капитала которого принадлежит Федерации, а 20% — федеральным землям.

Япония имеет экспортно-импортный банк, подчиненный Министерству финансов; активное участие в продвижении японских товаров принадлежит также коммерческим банкам и торговым домам.

Этими организациями страхуются обычно следующие виды рисков (табл. 7.5);

- внешнеполитический риск;
- риск введения запрета на перевод средств, включая риск моратория;
- кредитный риск, если заказчик или должник является государственным учреждением (кредитные риски частных заказчиков не страхуются).

**Таблица 7.5. Услуги государственного страхования экспорта**

Страховое общество	Страховые риски (в % от общей суммы сделки)		
	политические	валютные	экономические

Австралия AUSTRADE/EFIC	100	-	90
Германия HERMES	90	90	85
Франция COFAGE	90	-	90
Великобритания ECGD	90	-	90
Канада EDC	90	-	90
США EXIMBANK/FCIA	100	-	90
Япония EDI/MITI	95	-	90

Страхование экспортных кредитов осуществляется при тесном взаимодействии банков и институтов по страхованию экспорта. Банки при этом предоставляют лишь кредиты, застрахованные на случай неплатежа. Для экспортеров при этом существенно снижается риск и значительно облегчается рефинансирование фирменного кредита. Рассмотрим схему подобного вида финансирования на следующем примере.

Российская компания заинтересована в получении американских инвестиционных товаров на сумму 2 млн долларов США с оплатой в течение пяти лет. Американский экспортер готов поставить товары лишь против открытия российским импортером документарного подтвержденного аккредитива с оплатой при предоставлении документов в банке, где он обслуживается. Однако американский банк не принимает риска российской фирмы. В свою очередь, российский банк готов кредитовать в пределах данной суммы российскую фирму, но американский банк не принимает риска российского банка. Для того чтобы сделка все-таки состоялась, необходимо вовлечение в сделку Экспортно-импортного банка США, который не принимает риск российской фирмы, но готов принять риск российского банка. При этом речь должна идти о связанном кредите. Эксимбанк берет на себя 85% риска при внесении российским банком 15% наличными в виде первоначального взноса. Российский банк принимает на себя риск российской фирмы и вносит 15% наличными на страховой депозит. Далее экспортер и импортер заключают договор о поставке, российский и американский банки — договор о кредитовании под гарантии Эксимбанка, российская фирма и российский банк — договор о кредитовании импортной поставки. Таким образом, источниками средств для данного кредита могут быть:

- аккредитив с отсрочкой, выплаты с которого производятся получателю платежа (бенефициару) по предъявлении документов, но возмещение американский банк получает в будущем на дату, согласованную с российским банком;
- среднесрочный кредит на срок до 5 лет;
- форфейтированная тратта, гарантированная российским банком, срок определяется рыночным спросом от 181 дня до 5 лет;
- 180-дневное финансирование по банковскому акцепту, выставленному на американский банк и акцептованному этим банком.

Схема расчетов по контракту с использованием гарантий Экспортно-импортного банка США представлена на рис. 7.9.

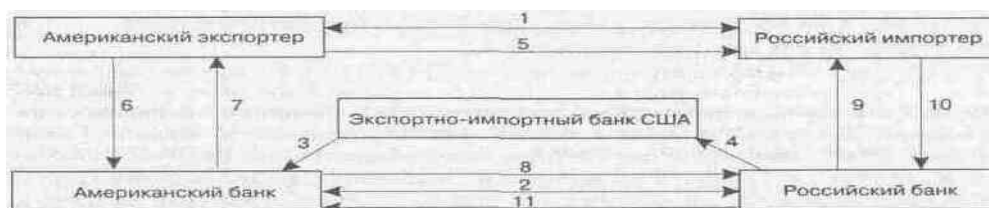
## СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЭКСПОРТА РАЗВИТЫХ СТРАН

### Соединенные Штаты Америки

В США финансированием экспорта кроме коммерческих банков занимаются *Eximbank* (схожий с японским государственный финансовый институт) и *Private Export Funding Corporation (PEFCO)*. *PEFCO* был основан в 1970 году по инициативе коммерческих банков при поддержке *Eximbank* и Министерства финансов. Ему принадлежит сегодня долевое участие в более чем 60 банках и промышленных компаниях, а также собственное инвестиционное общество. Целью *PEFCO* является создание для американских фирм дополнительного источника финансирования экспортных сделок (рис. 7.10).

Все кредиты *PEFCO* выдаются под гарантию *Eximbank*, что позволяет рефинансировать эти кредиты на рынке долгосрочных ссудных капиталов. Поэтому *PEFCO* в состоянии выдавать кредиты по фиксированным ставкам даже во времена напряжения на рынке капитала.

*Eximbank* и *PEFCO* предлагают следующие программы для средне- и долгосрочного финансирования экспорта:



- 1 — контракт на поставку инвестиционных товаров из США  
 2 — договор о среднесрочном кредитовании  
 3 — гарантия оплаты ЭКСИМ-банка США  
 4 — гарантия оплаты российского банка, внесение 15% страхового депозита на счет ЭКСИМ-банка США  
 5 — отгрузка товара  
 6 — представление документов в банк  
 7 — оплата документов  
 8 — кредитование российского банка американским  
 9 — кредитование российской фирмы российским банком на сумму контракта с американской фирмой  
 10 — платежи по кредиту российской фирмы  
 11 — платежи по кредиту российским банком

**Рис. 7.9.** Страхование экспортных кредитов Экспортно-импортным банком США



**Рис. 7.10.** Схема финансирования американского экспорта

- по долгосрочным экспортным сделкам предоставляются прямые кредиты зарубежным банкам (банкам импортера) и финансируется до 61% суммы контракта. Если в финансировании принимает участие сам экспортер, то квота финансирования может быть увеличена на 10%;
- в рамках специальной программы по среднесрочному финансированию *Eximbank* может выплачивать субвенцию экспортеру, если зарубежным конкурентам также предлагается субвенционное финансирование; для маленьких предприятий такие субвенции выплачиваются и без предъявления предложения со стороны зарубежной конкуренции.

Частные банки могут получить от *Eximbank* гарантию (стоимость — 0,5% годовых) по выданному экспортному кредиту. Часть кредита, выданная коммерческим банком, возвращается в первую очередь, поэтому участие в финансировании экспортера практически лишено риска.

### Франция

Французское финансирование экспорта осуществляется при содействии трех институтов: *Banque de France* — французским Центральным банком, *Banque Francaise du Commerce Exterieur (BFCE)* и коммерческими банками (рис. 7.11).



Краткосрочные кредиты предоставляются банками согласно условиям рынка. С помощью среднесрочных кредитов (от 2 до 7 лет), предоставляемых банками на условиях, соответствующих соглашениям ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), финансируются кредиты поставщикам (экспортерам) и подрядчикам (импортерам). Проценты по кредиту равны минимальной процентной ставке, оговоренной в соглашении ОЭСР. Французские банки с согласия *BFCE* могут рефинансировать от 60 до 90% у Центрального банка по ставке учетного процента.

Долгосрочные экспортные сделки (свыше 7 лет) финансируются через кредиты *BFCE* подрядчику или рефинансированием кредита поставщика у *BFCE*. *BFCE* рефинансирует себя с помощью выпуска ценных бумаг, разница между ставкой рефинансирования и процентами по выданным кредитам покрывается из средств государственного бюджета. Долгосрочные кредиты могут предоставляться в иностранной валюте и в евро. Согласно статистическим данным, 20% всех долгосрочных экспортных кредитов предоставляется в иностранной валюте, причем большая часть — в долларах США.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Dr. Karl Blomeyer. Exportfinanzierung. — Verlag Gabler, Wiesbaden, 1990. — P. 134.



Рис. 7.11. Французская система финансирования экспорта

Смешанные программы финансирования французского правительства являются средством содействия экспорта национальными экспортерами. Кредиты в рамках этой программы предоставляются на срок до 25 лет, процентные ставки по ним минимальны за счет субвенций правительства. Эти меры смягчают условия конкуренции французских экспортеров в области больших экспортных проектов.

### Великобритания

В Великобритании правительство проводит политику поддержки британских экспортных кредитов через *ECGD*: разницу между процентом по выданному кредиту и ставкой рефинансирования банк получает через субвенции, выплачиваемые *ECGD*. Ставка рефинансирования определяется как сумма ЛИБОР и маржи в 1,25%. Если ЛИБОР меньше, чем проценты по кредиту, то банк обязан уплатить эту разницу *ECGD*. Эти правила распространяются на кредиты поставщику и кредиты подрядчику сроком свыше 5 лет (рис. 7.12).

На время производства экспортного продукта *ECGD* не предоставляет финансовой поддержки, лишь в исключительных случаях, когда этот период больше одного года и сумма контракта превышает миллион фунтов стерлингов.



**Рис. 7.12.** Система финансирования экспорта в Великобритании

*ECGD* предоставляет также гарантии коммерческим банкам, выдающим экспортные кредиты.

### Италия

В Италии финансированием экспортных сделок сроком свыше 18 месяцев занимаются специальные банки средне- и долгосрочного финансирования, а также специальные отделы крупных коммерческих банков. Государственная поддержка оказывается через *Mediocredito Centrale* — государственный кредитный институт. Схема предлагаемого *Mediocredito* финансирования экспорта представлена на рис. 7.13.



**Рис. 7.13.** Система финансирования экспорта в Италии

Наряду со средствами государственного фонда по экспорту в объеме 1,35 миллиарда итальянских лир *Mediocredito* ежегодно получает дополнительные государственные дотации для покрытия возникающих убытков. Дополнительно к этому *Mediocredito* имеет возможность получать кредиты на рынке судных капиталов под гарантию итальянского правительства.

Форма поддержки, предоставляемая *Mediocredito*, зависит от вида экспортного кредита и наличия средств в банке. Кредиты выдаются под довольно низкий процент. Если средств для финансирования экспортной сделки недостаточно, дополнительно выплачивается государственная субвенция.

Кредиты в иностранной валюте могут быть предоставлены только за счет процентной субвенции. Обычно эти кредиты предоставляются в форме кредитной линии зарубежному банку. Валютная структура итальянского финансирования экспорта характеризуется большой долей кредитов в иностранной валюте: 40% кредитов предоставляется в долларах США, 25% в евро, 15% в немецких марках.

*Mediocredito* финансирует также период производства экспортного товара свыше 1 года по таким же низким процентным ставкам.

Японское финансирование экспорта согласовано с общей стратегией японского экспорта машин и оборудования. Экспорт дорогостоящих технологий и производственных комплексов осуществляется через крупные японские торговые дома, которые напрямую связаны с производителями. Типичное для японской экономики тесное сотрудничество между промышленностью, торговыми сетями и государственными учреждениями прослеживается также и в финансировании экспорта. Этим здесь занимаются торговые дома, коммерческие банки и Эксимбанк — финансовый институт японского правительства, подчиняющийся Министерству финансов (рис. 7.14).

Для рефинансирования экспортных кредитов служит собственный капитал Эксимбанка, состоящий из государственного экспортного фонда, государственных дотаций и средств из прочей деятельности банка, которая должна быть согласована с Министерством финансов.



Рис. 7.14. Государственная система финансирования экспорта в Японии

Обычно Эксимбанк финансирует 60-70% величины кредита по льготному низкому проценту, остальную сумму предоставляют коммерческие банки на условиях, зависящих от ситуации на рынке. Экспортные кредиты предоставляются обычно только в японских иенах.

### Германия

Кроме частных коммерческих банков, осуществляющих большую часть экспортного финансирования, в Германии существуют два специальных финансовых института для задач финансирования: *АКА* и *KfW*. *АКА* — *Ausfuhrkredit GmbH/Frankfurt am Main* — является наиболее значительным среди институтов, занимающихся средне- и долгосрочным финансированием. *АКА* финансирует только немецкие экспортные сделки на основе кредитов в немецких марках из трех своих кредитных линий — фондов А, В и С. Политические и экономические риски, связанные с финансируемыми сделками, а также возможные производственные риски должны быть обеспечены при длительности кредита более чем 24 месяца гарантией или поручительством Федерации. Посредником для их получения является «*Germes*» — федеральная страховая компания по страхованию экономических и политических рисков экспортных сделок.

Фонд А (2 млрд немецких марок) был создан без государственной поддержки. Квота самофинансирования экспортера при кредите поставщика должна составлять 10-15% (рис. 7.15). Кредиты из этого фонда могут быть предоставлены только через банки-участники консорциума<sup>7</sup> по следующей схеме:

- 1 — договор экспорта;
- 2 — обеспечение из-за границы;
- 3 — федеральная страховка;
- 4 — кредитный договор, обеспечение;
- 5 — рефинансирование 75% суммы через банк экспортера;
- 6 — рефинансирование 25% суммы через других членов *АКА*.

Размеры фонда В (2,25 млрд немецких марок) определяют максимальную сумму финансовых векселей АКА, которые Немецкий федеральный банк учитывает по более низкой ставке (в настоящее время — на 0,75% меньше нормальной ставки учетного процента). Такие векселя могут выставляться на основе экспортной



**Рис. 7.15.** Кредитные линии АКА. фонд А

сделки при посредничестве любого немецкого банка (рис. 7.16). В данном случае государство при помощи изменения ставки учетного процента может влиять на выгодность такого кредита и, следовательно, имеет возможность проводить необходимую в данный момент внешнеторговую политику;<sup>8</sup> схема финансирования здесь следующая:

- 1 — экспортный договор;
- 2 — обеспечение из-за границы;
- 3 — федеральная страховка;
- 4 — подтверждение кредита АКА от имени банка-экспортера;
- 5 — договор о кредите;
- 6 — рефинансирование (учет векселей экспортера);
- 7 — возможность переучета векселей при Федеральном банке.

<sup>8</sup>Aktuelle Richtdaten zur Exportfinanzierung, DG Bank, Frankfurt/Main, 10/1997.

Из фонда С (свыше 12 млн немецких марок) предоставляются кредиты заказчикам поставок, но выплачиваются они напрямую экспортеру. Эти кредиты должны быть обеспечены федеральными гарантиями и могут предоставляться только через банки-участники консорциума. Практически весь немецкий экспорт в страны Восточной Европы и бывшего СССР финансируется с помощью фонда ЛКА<sup>9</sup> (рис. 7.17).



**Рис. 7.16.** Кредитные линии АКА. Предоставление кредита из средств фонда В



**Рис. 7.17.** Кредитные линии АКА. Предоставление кредита из средств фонда С

Для получения кредита из фонда С должна быть выполнена следующая схема:

- 1 — экспортный договор;
- 2 — обеспечение из-за границы;
- 3 — федеральная страховка;
- 4 — резервирование кредитных средств для экспортера (гарантия экспортера);
- 5 — выплата погашений кредита экспортеру;
- 6 — федеральное страхование по финансовому кредиту;
- 7 — рефинансирование 75% суммы через банк экспортера;
- 8 — рефинансирование 25% суммы через других членов АКА.

<sup>9</sup>Aktuelle Richtdaten zur Exportfinanzierung, DG Bank, Frankfurt/Main, 10/1997.

Величина кредита, предоставляемого АКА, зависит от стоимости экспортного контракта, покрываемого страховкой «Germes», величины авансовых платежей импортера и квоты самофинансирования экспортера, которая определяется в страховке «Germes».

*Kreditanstalt fuer Wiederaufbau (KfW)* был создан после Второй мировой войны по плану Маршалла для восстановления народного хозяйства Германии. *KfW* является финансовым учреждением общественного права. Занимается финансированием экспорта немецких продуктов долгосрочного инвестирования (сооружения, оборудования и т. п.), телекоммуникаций, продуктов авиа- и судостроения, а также предоставляет связанные с этим услуги инженеров и финансовые консультации. Обязательным условием является наличие федеральной гарантии. Кредит может быть предоставлен лишь на 85% суммы договора заказчику поставки либо банку заказчика.

Одна из основных сторон деятельности *KfW* — финансирование экспортных сделок с развивающимися странами, странами Восточной Европы и СНГ. При первоклассных рисках *KfW* может предоставить кредит и без страхования «Germes».

*KfW* выдает в основном кредиты подрядчику, финансируемые из собственных средств. Хотя в страховке «Germes» и оговаривается 5% самофинансирования импортера, *KfW* готов предоставить средства и на более выгодных условиях. Кредиты поставщику *KfW* предоставляет через банк-экспортер (рис. 7.18).



**Рис. 7.18.** Структура финансирования через KfW

В случае финансирования в рамках кредитных линий схема модифицируется следующим образом: отсутствует кредитное соглашение между импортером и KfW (пункт 2), а вместо него в схему включаются пункты 7 и 8:

7 — кредитная линия KfW и банка в стране импортера;

8 — индивидуальное кредитное соглашение в рамках 7.

Процентные ставки по кредитам KfW фиксируются в договоре и остаются неизменными на протяжении срока финансирования. Величина ставок базируется на минимальной процентной ставке, определенной ОЭСР для финансирования экспорта. Согласно соглашению ОЭСР, возможно резервирование фиксированной процентной ставки за 4 месяца до заключения кредитного договора.

### СПОСОБЫ СТРАХОВАНИЯ ЭКСПОРТНЫХ РИСКОВ

Для снижения рисков, связанных с осуществлением экспортно-импортных операций, существуют различные способы, а именно: банковские инструменты страхования рисков (аккредитив, гарантия и т. п.) и страховки, в особенности специальных страховых обществ.

**Документарный аккредитив** — соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести оплату, акцепт тратты, выставленной бенефициаром, или неогоциацию документов. Оплата производится в установленный срок в определенной сторонами валюте. В этом случае обязательство по оплате несет банк импортера, поэтому риск неплатежа несет также банк. Таким образом, риски подготовительного этапа и риск неплатежа покрываются аккредитивом. Риск страны в этом случае остается непокрытым, так как банк обычно находится в стране импортера.

При подтверждении аккредитива банком экспортера последний также участвует в гарантировании платежа, поэтому перенимает на себя все риски, в том числе и политические. Величина комиссионных за подтверждение авизующим банком аккредитива зависит от показателя риска страны импортера.

*Банковские гарантии* также используются в международной торговле как средство покрытия риска неплатежа в пользу экспортера. **В основе банковской гарантии лежит абстрактное обещание банка заплатить при первом же требовании экспортера, если он заявит, что срок погашения задолженности наступил, а импортер еще не произвел оплату.** Платежеспособность банка в этом случае замещает платежеспособность импортера, поэтому все экономические риски в этом случае тоже исключаются.

**Таблица 7.6.** Способы страхования экспортных рисков при долгосрочных сделках

Риски	Способы страхования
Фабрикационный риск	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страховка специального страхового общества</li> <li>• Безотзывной подтвержденный аккредитив</li> <li>• Аванс заказчика</li> </ul>
Риск неплатежа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страховка специального страхового общества</li> <li>• Безотзывной подтвержденный аккредитив</li> <li>• Банковская гарантия/аваль</li> <li>• Форфейтинг</li> </ul>

Риск обменного курса валют	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Срочная валютная сделка</li> <li>• Валютный опцион</li> <li>• Получение кредита в иностранной валюте</li> <li>• Страховка специального страхового общества</li> <li>• Форфейтинг</li> <li>• Внутрипроизводственная компенсация задолженности и требований в иностранной валюте</li> </ul>
Риск растущих издержек при производстве товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оговорка об изменении цены в экспортном контракте</li> <li>• Перенос дополнительных издержек на поставщиков</li> <li>• Процентная своп-операция</li> </ul>
Риск изменения процентных ставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перенос дополнительных издержек на поставщиков</li> <li>• Процентная своп-операция</li> <li>• Финансирование с плавающими процентными ставками</li> </ul>

Часто основным инструментом страхования экспортных рисков выступают *гарантии и поручительства правительств*.

Для страхования валютного риска используются и возможности, предоставляемые рынком: срочные валютные операции, валютные опционы и кредиты в иностранной валюте.

Возможные способы страхования экспортных рисков при долгосрочных сделках представлены в табл. 7.6.

### 7.5. СПОСОБЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИМПОРТА

Источники финансирования импорта схожи с источниками финансирования экспорта. Это обусловлено тем, что **предоставление кредита экспортеру позволяет ему расширить торговый кредит импортеру** (например, когда банк готов предоставить экспортеру аванс под инкассо, экспортер имеет возможность согласиться на оплату товара посредством срочной тратты), а также тем, что **предоставление кредита импортеру позволяет экспортеру получать оплату немедленно** (используя, например, лизинговые или форфейтинговые операции). Способы финансирования импортеров включают:

- 1) банковский овердрафт в национальной или иностранной валюте;
- 2) ссуду в национальной или иностранной валюте;
- 3) торговлю по открытому счету;
- 4) финансирование посредством комиссионной фирмы;
- 5) расчеты при помощи акцептного аккредитива и аккредитива с рассрочкой платежа;
- 6) лизинг;
- 7) форфейтинг;
- 8) финансирование покупателю;
- 9) встречную торговлю;
- 10) банковский акцепт;
- 11) ссуду под продукцию.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной главе показано, что при выборе способов финансирования экспорта и импорта менеджер использует как традиционные, так и нетрадиционные источники финансирования. При этом, в зависимости от финансового состояния компании и способа выхода фирмы на внешний рынок, могут быть предпочтительны разные способы финансирования экспортно-импортных операций.

Широкое распространение в мире в последнее время получили лизинговые операции. Во многих случаях выгодно использовать лизинг вместо банковского кредитования. Такая ситуация складывается сегодня и в РФ.

Кроме того, показано, что финансовый менеджер должен учитывать тенденции в развитии способов финансирования. При этом он должен опираться на знания, имеющиеся у фирм, работающих в странах с развитыми рыночными отношениями. Выход на другие страновые рынки позволит финансовому менеджеру оперировать новыми возможностями, которые отсутствуют на национальном рынке.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Перечислите традиционные методы финансирования экспорта. Приведите их положительные и отрицательные стороны.
2. Какие существуют спонтанные методы финансирования экспорта? В каком случае они могут быть задействованы фирмой?
3. Охарактеризуйте сущность факторинговых и форфейтинговых операций по финансированию экспорта. В чем их отличие?
4. Каковы методы государственной поддержки экспорта? Дайте сравнительную характеристику страновых особенностей государственной поддержки экспорта.
5. В чем преимущества лизинговых операций перед кредитованием и арендой?
6. Какие риски несет лизингодатель при реализации схемы международного лизинга? Какие существуют способы их страхования?
7. Перечислите основные виды лизинга. В каком случае их необходимо использовать?
8. Какие существуют способы финансирования импорта? В чем их преимущества и недостатки?
9. Какие виды встречной торговли вы знаете? В каком случае их необходимо использовать?

## **ГЛАВА 8**

### **ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Экономические процессы, происходящие в последние годы в большинстве стран показали, что самым динамичным сектором финансового рынка являются различные формы коллективного инвестирования. Наиболее распространенной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире стали инвестиционные фонды. Феноменальный рост инвестиционных фондов в последние годы почти во всех странах является долгосрочной тенденцией, отражающей масштабные изменения в экономике, финансовой и социальной сферах в мировом масштабе.

В условиях нарастающей глобализации и интеграции мировой экономики и инвестиционного процесса основные проблемы, с решением которых придется сталкиваться международным инвестиционным фирмам, это:

- распределение активов (какие классы активов включать в портфель и в каком среднем объеме);
- активное изменение объемов различных классов активов;
- выбор тех или иных конкретных видов ценных бумаг;
- поиск компетентного руководителя инвестиционной программы.



Для деятельности международных инвестиционных фирм на российском рынке характерна проблема адаптации методов и приемов принятия инвестиционных решений, используемых на зарубежных рынках, к специфической среде формирующегося российского рынка.

## 8.1. МЕСТО И РОЛЬ ЦЕННЫХ БУМАГ В МЕЖДУНАРОДНОМ ИНВЕСТИЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ

### ПРЕДПОСЫЛКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

*Международные инвестиции* — широкое и емкое понятие, охватывающее процесс движения и соединения материальных и финансовых ресурсов с целью роста и развития экономики. Международные инвестиции — это форма движения международного финансового капитала. Свободные международные капиталы устремляются в первую очередь в те отрасли и регионы мира, где их соединение сулит наивысшую отдачу.

Существует множество толкований термина «инвестиции». Так, например, Дж. Кейнс определяет инвестиции как сбережения.<sup>1</sup> Рассматривая проблему инвестиций, У. Шарп отмечает, что инвестиции — это «отказ от определенной ценности в настоящий момент за (возможно, неопределенную) ценность в будущем».<sup>2</sup> Дж. Гитман и М. Джонк определяют инвестиции как «способ помещения капитала, который должен обеспечить сохранение или возрастание стоимости капитала и (или) принести положительную величину дохода».<sup>3</sup> К. Дикинсон использует термин «международные инвестиции» «для обозначения инвестиции в ценные бумаги, которые котируются на внутреннем фондовом рынке одной страны инвесторами, находящимися в другой стране».<sup>4</sup> При этом он отмечает, что «торговля иностранными ценными бумагами может происходить либо в одной стране между двумя участниками, либо в международном масштабе между местным участником и иностранным участником».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Дж. Кейнс. Общая теория занятости, процента и денег // Антология экономической классики. Т. 2. М., 1992. з

<sup>2</sup>У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Д. В. Бейли. Инвестиции. М.: Инфра-М, 1997.

<sup>3</sup>Дж. Гитман, М. Джонк. Основы инвестиции. М.: Дело, 1996.

<sup>4</sup>К. Дикинсон. Всемирное депозитарное хранение. М.: НОУ-ХАУ фонд, 1995.

<sup>5</sup>Там же, с. 4.

**Таким образом, под международными инвестициями обычно понимаются вложения свободных в данный момент средств, оставшихся после удовлетворения необходимых потребностей участников инвестиционного процесса, в иностранные ценные бумаги или другие имущественные ценности с целью получения дохода в будущем.**

Основные участники инвестиционного процесса — это государство в лице разных органов исполнительной власти, корпорации и частные лица. На разных уровнях необходимые потребности различны: на уровне *государства* в целом — это капиталовложения в общественно значимые сооружения (школы, больницы, мосты, очистные сооружения и т. д.) и финансирование дефицита бюджета (финансирование текущих расходов на поддержание границ, оборону государства, здравоохранение, образование, культуру и т. п.); на уровне *корпораций* — это капитальное строительство, приобретение зданий и сооружений, разработка новых технологий, материально-техническое, сырьевое и энергетическое обеспечение, выплаты работникам и т. д.; на уровне *индивида* — покупка товаров и услуг для обеспечения необходимого уровня жизни.

Для удовлетворения своих потребностей государства и корпорации часто выпускают краткосрочные и долгосрочные *ценные бумаги* (облигации, акции, векселя и т. п.). Частные лица для удовлетворения своих потребностей пользуются *потребительскими кредитами*. Как известно, государства и корпорации чаще потребляют инвестиции, чем поставляют их, а частные лица чаще поставляют, чем потребляют инвестиции.

Участники инвестиционного процесса могут оказаться как на стороне потребления, так и на стороне предложения инвестиций. Величина инвестиций определяется в зависимости от предпочтений участников инвестиционного процесса. Таким образом, участники инвестиционного процесса отказываются от потребления сегодня, чтобы направить эти средства на обеспечение потребления в будущем.

А. Маршалл в «Принципах политической экономии» поясняет способность и склонность к сбережениям: «Способность к сбережению зависит от превышения дохода над необходимыми издержками». <sup>6</sup> Следовательно, сбережения населения, а равно и инвестиции, возможны при достижении производством такого уровня *эффективности*, когда доход превышает потребление.

---

<sup>6</sup> А. Маршалл. Принципы политической экономии. Т. 1, М.: Прогресс, 1993. С. 307.

Еще один немаловажный фактор, побуждающий людей к сбережениям, влияющий на осуществление инвестиций, — *безопасность*. В условиях политической и экономической нестабильности в стране, при наличии галопирующей инфляции найдется немного желающих откладывать свои сбережения в надежде получить доход на этом рынке в будущем, отказавшись от потребления сегодня. В условиях спада производства не только получение дохода, но и возврат вложенных средств в том же объеме остается под вопросом. Следовательно, происходит отток инвестиционных ресурсов с этого рынка. Именно политическая и экономическая стабильность является необходимым условием для привлечения международных инвестиций в экономику. «В далеком прошлом, — пишет А. Маршалл, — расточительность в большой мере обуславливалась отсутствием безопасности, неуверенностью тех, кто способен откладывать на будущее, что они смогут воспользоваться своими запасами. Лишь те, кто уже был богат, обладали достаточной силой, чтобы отстоять свои сбережения».<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Там же, с. 307-308.

В экономическом смысле международные инвестиции представляют собой куплю-продажу товаров особого свойства — *международных инвестиционных товаров*. Особенности международных инвестиционных товаров заключаются в той роли и месте, которые они занимают в структуре товарных рынков. **Международные инвестиционные товары приносят доход, который можно использовать в будущем для удовлетворения любых потребностей либо отложить их удовлетворение еще на некоторый срок.**

Международный инвестиционный товар характеризуется массовым характером, ликвидностью, свободным обращением. Международные инвестиционные товары относятся к группе так называемых биржевых товаров.<sup>8</sup> Эта группа товаров отвечает потребностям инвестора — свободному переливу капиталов от одного вида товаров к другому, быстрому высвобождению денежных ресурсов. Следовательно, эти товары должны быть ликвидными, то есть обмениваться на деньги. На такие товары должен сохраняться устойчивый повышенный спрос. Для инвестора, как уже было сказано выше, инвестиционный процесс только тогда имеет смысл, когда он приносит доход.

---

<sup>8</sup> А. Д. Голубович, О. Е. Миримская. Биржевая торговля и инвестирование в США. М.: Менатеп-Информ, 1991.

### **ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**

На практике международные инвестиционные товары представляют собой разнообразные формы прямых или косвенных вложений капитала на короткий или длительный срок с меньшим или большим риском в ценные бумаги, технологии, недвижимость и т. д.

**Международные инвестиции в реальные активы представляют собой вложение ресурсов, связанных с приобретением требований к активам в виде имущественных ценностей с целью получения прибыли (дохода).** Инвестиции в реальные активы промышленных предприятий означают создание производственных мощностей, приобретение оборудования и технологии, сырья и материалов, найм рабочей силы, организацию производственного процесса. Источником таких ин-

вестиций могут выступать как собственные средства организаторов производства (акционеров, собственников, пайщиков), так и заемные средства (кредиты банков, ссуды).

**Вложения средств в ценные бумаги называются финансовыми инвестициями.** На практике это выражается в купле-продаже ценных бумаг. Существует много определений понятия «ценная бумага». В самом широком смысле под этим термином принято понимать «законодательно признанное свидетельство права на получение ожидаемых в будущем доходов при конкретных условиях».<sup>9</sup> Но это определение является слишком общим и нуждается в уточнении. Поэтому в дальнейшем под «ценными бумагами» мы будем понимать «инвестиционные инструменты, подтверждающие долговые обязательства или доленое участие в капитале на правах собственника, законное право продать или купить определенную долю участия».<sup>10</sup> Итак, ценные бумаги подтверждают права на некоторую ценность. Следовательно, потребительская стоимость ценных бумаг заключается в содержащихся в них правах на доход, на собственность. «Способность бумаги быть носителем потребительской и меновой стоимости и следует называть ценностью бумаги».<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Д. В. Бейли. Инвестиции. М.: Инфра-М, 1997.

<sup>10</sup>Дж. Гитман, М. Джонс. Основы инвестиции. М.: Дело, 1996.

<sup>11</sup>В. А. Белов. Ценные бумаги в российском гражданском праве. М., 1996.

При передаче ценной бумаги все удостоверенные ею права в совокупности переходят новому собственнику. В этом проявляется *двойственная природа ценных бумаг*, так как можно говорить о правах на ценную бумагу и правах, возникающих вследствие владения ценной бумагой. Право на ценную бумагу — это право собственности или иное вещное право, а право, вытекающее из владения ценной бумагой, — это чаще право обязательственное. Но оно может быть также «вещным правом, правом членства в корпорации или же представлять собой правомочие на совершение действий, затрагивающих чужую правовую сферу».<sup>12</sup> Между правами на ценную бумагу и правами, вытекающими из владения ценной бумагой, существует тесная и неразрывная связь. Для того чтобы осуществить права, воплощенные в ценной бумаге, необходимо использовать саму ценную бумагу.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>М. М. Агарков. Основы банковского права. Учения о ценных бумагах. М., 1994.

<sup>13</sup>В. А. Белов. Ценные бумаги в российском гражданском праве. М., 1996.

Использование особенностей механизма *акций* позволяет привлекать крупные международные инвестиционные средства от самых разных инвесторов. Причем данный механизм привлечения этих средств позволяет использовать их на более выгодной и долгосрочной основе. С другой стороны, инвесторы получают механизм более надежного, прибыльного и подконтрольного инвестирования своих средств по всему миру.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>J. Fransis. Investment: Analysis and management. N.Y.: Wiley, 1976.

Таким образом, акция является тем инструментом, который может наиболее эффективно увязать интересы сторон в международном инвестиционном процессе. Далее в тексте под акциями будем понимать обыкновенные акции, не оговаривая это каждый раз.

По общепринятым правилам, отчасти закрепленным в нормативных документах многих стран, предприниматель, эмитирующий акции, получает в длительное пользование практически не ограниченные средства инвесторов, причем последние не могут возратить вложенные средства обратно иначе, как только продав свои акции на рынке, а также в ряде случаев не могут повлиять на доход от своих инвестиций, поскольку выплата дивидендов по акциям не является конкретным обязательством общества перед акционерами.<sup>15</sup> Акционерное общество создается, как правило, без ограничения сроков деятельности. Инвестор же разделяет ответственность за деятельность акционерного общества в пределах своего вклада. Дивиденды могут выплачиваться при эффективной, прибыльной работе акционерного общества. В случае недостаточной прибыли или убытков дивидендов

может не быть вообще. «С позиции международных инвестиций облигация представляет собой формальное юридическое свидетельство кредита и удостоверение отношения займа между кредитором и должником. Таким образом, облигация не подтверждает права на долю участия в действительном капитале, а лишь юридически обеспечивает заем».<sup>16</sup>

<sup>15</sup>Предпринимательские структуры в рыночной экономике / Под ред. С. Э. Пивоварова. СПб.1995.

<sup>16</sup>J. Fransis. Investment: Analysis and management. N.Y.: Wiley, 1976.

В пользу того, что облигация является кредитным свидетельством, говорит и то, что это срочный документ и выплата процентов по нему фиксирована в отличие от акции. Сам правовой статус предполагает такие же обязательства ее эмитента, которые дает кредитору заемщик: срочность, обязательность, безусловность возврата, гарантия определенной доходности, приоритетность возврата при ликвидации фирмы.

Международные инвестиции средств в облигации с точки зрения получения дохода представляют собой более выгодную форму сбережений, чем вложение средств на банковский счет. С одной стороны, этот механизм представляет потребителям капитала широкие возможности доступа к мировым рынкам ссудного капитала, что уже дает конкурентные ценовые преимущества. С другой — поставщики ссудного капитала получают возможность снижать риски за счет информационной прозрачности, так как эмиссии облигаций строго контролируются регулирующими органами.

Международный инвестор — как индивидуальный, так и институциональный, располагающий свободными денежными ресурсами, нашел в ценных бумагах удобный инструмент относительно простого, прибыльного размещения своих средств. Для вложения средств в ценные бумаги нет нужды отслеживать конъюнктуру товарных рынков, вникать в технические и технологические сложности производственных процессов, непосредственно следить за развитием производственного цикла и т. п. Все проблемы сводятся к тому, чтобы из всего набора ценных бумаг определить те, которые больше соответствуют инвестиционным целям инвестора.

## ИСХОДНЫЕ МОМЕНТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

### Простая и фондовая формы инвестиционного процесса

Инвестиционный процесс в своем развитии прошел ряд стадий. По мере развития разделения труда, усложнения производственных процессов, появления все новых и новых разновидностей инвестиционных товаров ценные бумаги начинают приобретать совершенно особую роль на инвестиционном рынке. Тем самым ценная бумага становится потенциальной формой выражения любого инвестиционного товара. Исторически и логически инвестиционный процесс развивался последовательно от прямых инвестиций в реальные активы или ценные бумаги к косвенным инвестициям в портфель имущественных ценностей или ценных бумаг.<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Ю. П. Голицын. Фондовый рынок дореволюционной России. Очерки истории. М.: Деловой экспресс, 1998.

Таким образом, инвестиционный процесс, опосредованный ценными бумагами, можно назвать *простой формой* инвестиционного процесса. Схематично эта форма изображена на рис. 8.1.

Ценные бумаги, являясь заменителями всех других инвестиционных товаров, значительно облегчают широкой массе людей, имеющих свободные денежные

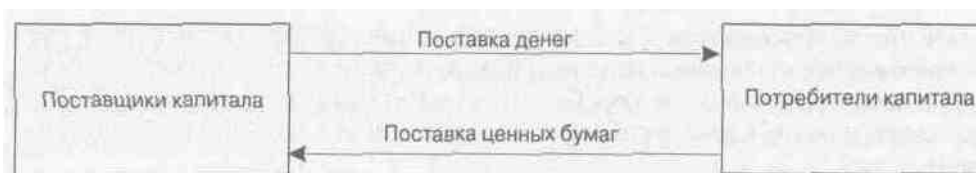


Рис. 8.1. Простая форма инвестиционного процесса

средства, — инвесторам — участие в инвестиционном процессе. Следствием этого является вовлечение широчайшего круга лиц в процесс инвестирования в ценные бумаги и тем самым усложнение связей и отношений на инвестиционных рынках.

С социально-экономической точки зрения ценная бумага является инвестиционным товаром. Ей присущи все *качества инвестиционного товара*: массовость, стандартность, взаимозаменяемость, неопределенность и непредсказуемость изменения цены. Однако **только ценная бумага доводит эти качества до высокой степени универсальности**. Ценная бумага по сути замещает собой любой другой инвестиционный товар. Инвестору достаточно вложить свои средства в ценную бумагу, не вдаваясь в подробности развития производства, конъюнктуры товарных рынков и т. п. Присущая ценной бумаге степень универсальности является ее отличительной особенностью. Ценная бумага как универсальный инвестиционный товар занимает промежуточное положение между другими инвестиционными товарами (реальными активами), степень универсальности которых ниже, чем у ценной бумаги, и деньгами-товарами с наивысшей степенью универсальности.

Как ценная бумага *обыкновенная акция* выделяется из всех других видов ценных бумаг тем, что она опосредует отношения совладения имущественными ценностями. Обыкновенная акция выступает титулом, свидетельством собственности на реальный капитал, является свидетельством участия в капитале фирмы.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Рынок ценных бумаг и финансовые институты/Под, ред. В. Таркановского. СПб: Комплект, 1994.

Действительно, ведь чтобы формально участвовать в управлении делами акционерного общества, входить в совет директоров, необходимо иметь достаточный для этого контрольный *пакет акций*. Для мелкого же инвестора, владеющего несколькими акциями, эти акции представляются простыми процентными бумагами, ничем не отличающимися от облигаций или других деловых бумаг, правда, долги по акциям не всегда возвращаются. Формальное же право участия заложено в акции нормативными документами. Реализовать это право можно путем голосования на общем собрании акционеров. Однако суть экономической демократии заключается в том, что реализовать свое право акционер может лишь при наличии крупного пакета акций. В этом смысле качества акций реализуются при концентрации их в определенном количестве. Одна отдельная акция предоставляет право участия лишь формально.

С появлением на рынке все большего числа инвестиционных инструментов и глобализации инвестиционного процесса для рядового инвестора усложняется процесс инвестирования в ценные бумаги.

Доступ к инвестированию в ценные бумаги затруднен для многих рядовых инвесторов. Во-первых, не у всех инвесторов может быть необходимое количество средств, чтобы обеспечить необходимый уровень *диверсификации*. Во-вторых, покупая акции неполными *лотами*, придется заплатить относительно большие комиссионные брокеру, что приведет к дополнительным издержкам. В-третьих, не каждый мелкий инвестор располагает временем для *выбора* альтернативных решений, а также необходимыми профессиональными знаниями.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>В. Миловидов. Паевые инвестиционные фонды. М.: Инфра-М, 1996. Corporate Finance and Collective Investments. N.Y.: NYIF, 1996.

Для удовлетворения этих потребностей на международном рынке капитала появилось огромное количество различных форм *коллективного инвестирования*. Инструменты коллективного инвестирования становятся все более важным элементом роста международных рынков капитала. Этот процесс находит свое отражение в мобилизации частных сбережений в различного рода коллективных инвестиционных схемах с одновременным уменьшением числа вкладов на депозитных счетах ком-

мерческих банков. Наиболее распространенной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире стали *инвестиционные компании*.<sup>20</sup>

<sup>20</sup>A. Fridman, R. Wiles. How Mutual Funds Work. N.Y.: Prentice Hall, 1993.

«Инвестиционная компания — это специально организованная форма финансового посредника. Она привлекает средства инвесторов и приобретает на них финансовые активы. В свою очередь, инвесторы получают определенные права в отношении приобретенных компанией финансовых активов и получаемой от них прибыли».<sup>21</sup> Таким образом, инвестиционные компании объединяют капиталы многих инвесторов, ставящих перед собой одинаковые инвестиционные цели. Инвестиционные компании отличаются друг от друга по многим характеристикам, и их трудно классифицировать. Здесь и далее мы будем следовать обычной западной практике и под инвестиционной компанией будем понимать «только тех финансовых посредников, которые не привлекают средства па депозит».<sup>22</sup>

<sup>21</sup>У. Ф. Шарп, Г.Дж. Александер, Д. В. Бейли. Инвестиции. М.: Инфра-М, 1997.

<sup>22</sup>У. Ф. Шарп, Г.Дж. Александер, Д. В. Бейли. Инвестиции. М.: Инфра-М, 1997.

Эти инвестиционные компании обычно существуют в одной из организационных форм: открытые инвестиционные компании, называемые обычно *взаимными фондами*, и *закрытые инвестиционные фонды*.

Инвестору теперь нет необходимости следить за колебаниями рыночных курсов тех или иных ценных бумаг, прибегать к сложным математическим вычислениям с целью защиты своих вкладов от разного рода рисков, заниматься вопросами бухучета и налогообложения. Всем этим занимаются опытные управляющие. Инвестору остается только выбрать между различными фондами, исходя из личных предпочтений: ориентируясь на рост своих вкладов, их доходность или защищенность от инфляции.

Таким образом, денежные средства граждан, финансовые ресурсы (инвестиционный потенциал) населения, направляемые в производство, проходят еще одну стадию опосредования. Форма инвестиционного процесса, которую можно назвать *фондовой*, примет следующий вид (рис. 8.2).

Как видно из рис. 8.2, при фондовой форме инвестиционного процесса капитал-функция максимально отделяется от капитала-собственности. Вкладчик инвестиционного фонда, формально владеющий пропорционально своему вкладу долей каждой акции из активов фонда, реально не может участвовать в управле-



**Рис. 8.2.** Косвенная (фондовая) форма инвестиционного процесса

нии акционерными обществами, акциями которых владеет фонд. Формально его волю и интерес на собрании акционеров акционерного общества представляют *менеджеры* фонда, которым он передал эти полномочия при покупке акций фонда. Реально и формально владельцем этих акций является инвестиционный фонд как юридическое лицо. Более того, «некоторые инвестиционные посредники лишают рядовых вкладчиков возможности участвовать в управлении инвестиционным фондом, оговаривая при продаже акций фондов, что право голоса они оставляют за собой».<sup>23</sup>

<sup>23</sup>J.Francis Investment: Analysis and management. N.Y.: Wiley, 1976.

Итак, рассмотренные простая и фондовая формы инвестиционного процесса, с одной стороны, последовательно все более отдаляют капитал-функцию от капитала-собственности, а с другой — это

особенно характерно для фондовой формы, при которой разрозненные финансовые ресурсы путем опосредования аккумулируются и направляются на покупку инвестиционных товаров. С появлением фондовой формы инвестиционного процесса облегчается перелив капиталов из одних отраслей в другие. Инвестиционные фонды — эти гигантские смесители капиталов — позволяют рядовым инвесторам избегать рисков, связанных с инвестициями в ценные бумаги, путем диверсификации вложений.

### Критерии целесообразности инвестирования

Каждый инвестор при принятии решения о том, хочет ли он иметь данный вид ценных бумаг в своем портфеле, должен иметь определенные *критерии* для сравнения. Каждый актив имеет свою текущую рыночную цену (это единственное, что известно наверняка), предполагаемый поток будущих платежей (дивидендов, купонных платежей), имеющий свою индивидуальную длительность (например, у облигации это срок погашения; у обыкновенной акции этот период, как правило, нормативно не определен; у фьючерса это срок исполнения контракта и т. д.), неизвестную нам будущую цену продажи на каждый момент времени в будущем.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Дж. О'Брайен, С. Шривастава. Финансовый анализ и торговля ценными бумагами. М.: ДелоЛтд, 1995.

Самый простой вид доходности — это *доходность актива за период обращения*. Предположим, что начальная цена актива —  $P_0$ . Выплаты за период (дивиденды, процентные платежи) составили  $D_1$ , цена актива в конце периода составила  $P_1$ . Тогда доходность за период обращения определяется формулой

$$R = \frac{P_1 + D_1 - P_0}{P_0}. \quad (8.1.1)$$

Здесь буквой  $R$  обозначена доходность. Доходность определяется либо в долях единицы, либо в процентах. Однако ясно, что доходность за период обращения — несовершенный показатель. Скажем, одна облигация предлагает 10% за месяц, а вторая — 10% за год. Очевидно, что первое больше, чем второе, а второе — значительно меньше, чем первое.

Стандартный подход заключается в применении, формулы сложных процентов, приводящей все доходности к годовой доходности (например, в рекламе инвестиционно-финансовых инструментов по законодательству США о защите прав потребителя обязательно должна быть указана доходность в процентах годовых). А именно, если  $R$  — доходность за период  $T$ , измеряемый в долях целого года (скажем, если период равен одному кварталу, то  $T = 0,25$ ), то годовая доходность  $R_e$ , ( $e$  — эффективная доходность) определяется по формуле:

$$R = (1 + R)^{1/T} - 1 \quad (8.1.2)$$

Формула (8.1.2), следуя логике наращивания сложных процентов, предполагает возможность получения той же доходности  $R$  от данного финансового актива в каждый из периодов длины  $T$ , укладываемых в один год. В случае рискованных активов это вовсе не так, так как доходность существенно колеблется от одного промежутка времени к другому. Формула (8.1.2) часто дает завышенную оценку доходности.

Тем не менее мы будем считать более логичным использование при расчетах процентов годовых, так как финансовые формулы в отличие от бухгалтерских не являются верными или неверными безусловно — все зависит от задачи анализа и от объектов, к которым мы анализ применяем.

Инвестор выступает на рынке как *хеджер* — сторона, желающая застраховаться от риска неожиданного изменения цены. Поэтому инвестора устраивает схема, при которой не работающий сейчас в реальном секторе капитал приносит бы доход на уровне среднего.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> А. Fridman, R. Wiles. How Mutual Funds Work. N. Y.: Harvester Wheatsheaf, 1995. N.Y.: Prentice Hall, 1993.

Для инвестора акция не просто предмет купли-продажи, но и владение частью реального актива, поток будущих дивидендов, возможность доступа к управлению корпорацией.

Источники *риска*, связанные с вложениями в ценные бумаги, разнообразны. При этом речь идет только о риске того, что мы получим не такую доходность, какую ожидали. Если быть более точным, то **риск связан с тем, что мы получим доходность меньше, чем ожидали, или убыток.** Формула (8.1.1) сразу указывает на ряд причин риска, типичных для обыкновенных акций: неизвестна величина дивидендов  $D$ . (она зависит от общей продуктивности фирмы, от решений по вложениям в расширение производства и т. п.), неизвестна цена  $P_1$ , в конце года, зависящая от репутации и политики компании, общей конъюнктуры на фондовом рынке, политической обстановки (например, цена может сильно измениться в условиях грядущей национализации корпорации). Сказанное позволяет интерпретировать доходность как случайную величину, принимающую конкретные значения в многообразных состояниях реального мира.

В случае *привилегированной акции* нет (или почти нет) неопределенности по дивидендам, но цена  $P_1$  по-прежнему неизвестна.

Обладатели облигаций корпорации должны получить заранее оговоренные платежи, поэтому здесь нет неопределенности по  $D_1$  и  $P_1$ . Однако во всех случаях есть опасность, что дела корпорации пойдут плохо и она станет неплатежеспособной или обанкротится.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>S. Lumbly. Investment Appraisal and Financial Decisions. First Course in Financial Management. Wokingham: VNR, 1988.

Перейдем к формальным определениям доходности и риска. Заранее заметим, что если определение доходности не вызывает особых споров и хорошо понятно интуитивно, то с определением риска дело обстоит значительно сложнее.

Пусть  $R$  — доходность финансового актива. Выше уже было сказано, что  $R$  является случайной величиной. Ожидаемой доходностью называется величина  $E(R)$  — математическое ожидание случайной величины  $R$ . Это определение соответствует стандартной интерпретации математического ожидания как среднего значения величины с учетом распределения ее вероятностей.

Если считать, что мир может находиться в конечном числе состояний, то случайная величина  $R$  дискретна. Если ее закон распределения задается равенствами

$P(R = R_i) = p_i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), где  $R_i$  — всевозможные значения, которые принимает  $R$ , то

$$E(R) = \sum_{i=1}^n p_i R_i \quad (8.1.3)$$

Однако реальное количество существенно различных состояний мира столь велико, что естественно считать распределение вероятностей  $R$  непрерывным (хотя на самом деле цена ценной бумаги не принимает произвольные вещественные значения — есть минимальная нормативная величина изменения цены). Поэтому

$$E(R) = \int_{-\infty}^{\infty} \xi f(\xi) d\xi, \quad (8.1.4)$$

где  $f(\xi)$  — плотность распределения вероятностей случайной величины  $R$ . Теория портфеля Г. Марковица предполагает, что доходности ценных бумаг следуют нормальному закону, который является одним из наиболее изученных.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>D. R. Harrington. Modern Portfolio Theory and Capital Asset Pricing Model. A User's Guide. N. Y.: Prentice-Hall, 1983.

H. Markowitz. Mean-Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Financial. Oxford, 1987.

H. Markowitz. Portfolio selection. — Journal of Finance, 1952, № 3. H. Markowitz. Portfolio selection: Efficient Diversification of Investments. Oxford: Blackwell, 1991.



Величина  $E(R)$  выражается в тех же единицах измерения, что и  $R$  — в долях единицы или процентах. Смысл ясен: при ожидаемой доходности  $r = E(R)$  мы рассчитываем получить  $1+r$  долларов с каждого доллара капиталовложений.

Итак, **риск для нас — это риск ошибиться в этом прогнозе.** Математической мерой разброса вокруг *среднего значения* является дисперсия, называемая в теории финансов *вариацией*:

$$\sigma = \sqrt{D(R)}$$

Понятие риска, принятое при построении *современной теории портфеля Г. Марковица* и *SAPM* (Capital Asset Pricing Model — модель ценообразования на капитальные активы), определяется как стандартное отклонение. Однако можно показать, что это определение является более или менее адекватным интуитивному пониманию только в случае нормально распределенных случайных величин.<sup>28</sup> С другой стороны, *теория стохастического доминирования*, кажущаяся более адекватной по теоретической постановке, не стала еще сколько-нибудь мощным аналитическим аппаратом.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>T. E. Copeland, J. F. Weston. Financial Theory and Corporate Policy. Addison-Wesley, 1998.

<sup>29</sup>Справочник по прикладной статистике/Под ред. Э. Ллойда и У. Ледерман. Т. 1,2. М.:1994.

L. Eeckhoudt, C. Golliyer, Risk: Evaluation, management and Sharing. N.Y.: Harvester Wheatsheaf, 1995.

Дисперсия одинаково «наказывает» за отклонения от среднего в меньшую сторону и за отклонения в большую сторону. Если мы ограничиваемся рассмотрением нормального распределения, которое симметрично относительно среднего, то мы как бы преувеличиваем ошибку вдвое. Однако уже отмечалось, что абсолютная величина риска не имеет наглядной интерпретации — для минимизации же величины риска безразлично, минимизировать данную величину или вдвое меньшую.

Для *несимметричных распределений* сказанное выше уже несправедливо. Для них сейчас принято рассматривать *нижний риск* (down-side risk), учитывающий только отклонения вниз от среднего, определяемый как корень из *полувариации* (semi-variation):

$$\sigma_-^2 = D(R) - E \left[ \left\{ (R - E(R))_-^2 \right\} \right]. \quad (8.1.5)$$

Здесь через индекс «-» обозначена отрицательная часть числа. Аналог теории портфеля Г. Марковица, построенный с использованием полувариации, называется *постсовременной теорией портфеля*.<sup>30</sup> Интерес к использованию полувариации проявился лишь в конце 1980-х гг. в связи с тем, что в портфеле инвестора значительную роль стали играть не отдельные виды ценных бумаг, а вложения во взаимные и другие инвестиционные фонды. Последние составляют свои портфели с использованием производных инструментов (фьючерсы, опционы), хеджируя с их помощью риски. Тем самым по таким активам имеется нижний предел доходности, очень близкий к максимуму функции плотности распределения вероятностей доходности этого актива. Затем график плотности плавно убывает, как у нормального распределения. Хотя подробных публикаций еще не было, но аналитика *постсовременной теории портфеля* достаточно понятна.

---

<sup>30</sup>D. H. Chew. The new Corporate finance: Where Theory Meets Practice. N.Y. 1993.

G. E. Copeland, J. F. Weston. Financial Theory and Corporate Policy. Addison-Wesley, 1998.

Если все постоянно пользуются одной и той же методикой для определения меры доверия, то в принимаемых решениях образуется «датчик», оценивающий уже абсолютные значения величины. Здесь наука оказывает непосредственное, нормативное влияние на инвестиционную практику: мы не моделируем понимание агентами риска, а предлагаем *стандартные модели* принятия решений, в которые уже встроено определенное понимание риска. Поэтому **методика принятия решений у всех**

**инвесторов становится одинаковой, разница лишь в информированности.** Это позволяет квалифицированным инвесторам уверенно держаться на уровне средних результатов рынка.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> K. Browser, S. Janachowski. *Mutal fund mastery*. N.Y.: Random House, 1997.

В рамках анализа «риск-доходность» мы представляем каждый финансовый актив изображенным точкой на координатной плоскости ( $\sigma, E(R)$ ). Само собой разумеется, что разные по конкретике активы могут изображаться одной и той же точкой. При этом они могут оказаться и независимыми друг от друга, и коррелированными друг с другом. Эта связь выражается ковариацией и учитывается в рамках теории портфеля.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> G. Alexander, J. Francis. *Portfolio Analysis*. N.Y.: John Wiley, 1986. E.J. Eiton, M.J. Gruber. *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. N.Y.: Wiley, 1995.

Диверсификация сокращает риск. Это главное преимущество инвестирования в инвестиционные фонды. Но все-таки существует опасность, что весь рынок ценных бумаг будет показывать плохие результаты. Этот риск высок для инвесторов, которые ограничивают себя инвестициями только во внутринациональные ценные бумаги. Распределяя активы среди различных рынков ценных бумаг, можно уменьшить риск, не только не жертвуя доходами, но и в течение длительных периодов получать более высокие доходы. Это и есть *суть международной диверсификации*.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> R. George. *The Handbook Emerging Markets*. N.Y.: Prentice Hall, 1995.

P. S. Rose. *Money and Capital Markets: The Financial System in an Increasingly Global Economy*. Homewood: Irwin, 1992.

#### **Возможности для международного инвестирования**

Современные коммуникации открывают для инвесторов большие возможности за пределами национальных границ. Несмотря на то что США остаются крупнейшим финансовым рынком в мире, значение их потенциала уменьшилось на мировом рынке ценных бумаг. Так, в начале 70-х гг. около 70% стоимости рынка ценных бумаг в мире были американскими, но уже к 1980 г. эта доля уменьшилась до чуть больше 50%, а к 1992 г. стала около 40%. В дополнение к этому соответственно возросла пропорция ВНП, производимого в других странах. Замечательные возможности роста можно найти на более чем 40 рынках ценных бумаг в мире, особенно на рынках развивающихся стран. Многие крупные и успешные компании мира располагаются за пределами США. Так, если гипотетический инвестор задался целью формировать чисто американский портфель ценных бумаг, то в этот гипотетический портфель не были бы включены акции: 7 из 10 крупнейших в мире страховых компаний, 8 из 10 химических компаний, 8 из 10 крупнейших производителей электроники, 7 из 10 крупнейших производителей машиностроения, 9 из 10 ведущих компаний коммунальных услуг, 24 крупнейших банков.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> A. Fridman, R. Wiles. *How Mutual Funds Work*. N.Y.: Prentice Hall, 1993.

Для индивидуальных инвесторов ценных бумаг инвестирование в иностранные рынки рискованнее, чем инвестирование внутри страны. Сложнее получить значимую и своевременную информацию об иностранных компаниях и анализировать финансовые сообщения и другие данные. Существует большое разнообразие иностранных рынков. Так, рынки в развивающихся странах более изменчивы, менее ликвидны, чем рынки США, Японии и Англии. Расходы по сделкам на таких рынках могут быть очень высокими, к тому же многие из этих рынков значительно менее подвержены регулированию.<sup>35</sup>

**Инвестиционные фонды предлагают идеальный способ инвестирования в иностранные ценные бумаги, так как они управляются опытными портфельными менеджерами.** Менеджеры международных фондов значительно облегчают работу, посещая компании, встречаясь с ведущими менеджерами, клиентами, банкирами, бухгалтерами. Проведение исследований на местах является очень важным фактором для принятия разумного решения, когда печатная информация неадекватна. Поэтому легко понять, почему комиссионные сборы за управление могут быть выше в международных фондах.

---

<sup>35</sup> R. George. *The Handbook Emerging Markets*. N.Y.: Prentice Hall, 1995.

Дерегулирование финансовых рынков, которое началось в США в 70-е гг., перешло и на другие страны, включая Великобританию, Германию и Японию.<sup>36</sup> Деререгулирование делает иностранные ценные бумаги более доступными для глобальных инвесторов. В течение 80-х гг. международное инвестирование приобрело широкую популярность, особенно среди пенсионных фондов и среди растущего числа индивидуальных инвесторов. Инвестиционный бизнес отреагировал на это созданием десятков новых международных инвестиционных портфелей. По данным службы *Lipper Analytical Service*, за этот промежуток времени только в США к уже существующим более чем 40 страновым фондам добавились 56 глобальных, 9 глобальных фондов мелких компаний, 107 международных, 27 европейского региона, 23 тихоокеанского региона, 3 латиноамериканских, 6 японских и 3 канадских фонда.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> К. Дикинсон. Всемирное депозитарное хранение. М.: НОУ-ХАУ фонд. 1995.

<sup>37</sup> А. Фридман, Р. Вилс. How Mutual Funds Work. N.Y.: Prentice Hall, 1993.

Как отмечалось раньше, глобальные инвесторы могут получить больше дохода на данный уровень риска. В дополнение к этому определенные рынки предлагают лучшие цены, чем другие, давая иностранным покупателям широкие возможности для поиска необходимых сделок и эффективной ценовой политики. С другой стороны, поскольку экономики США, Англии и Японии более зрелые, чем другие, то можно ожидать, что они будут расти с меньшей скоростью, чем экономики в развивающихся странах. Следовательно, можно ожидать уменьшения риска при вложении в экономики с разными уровнями развития, поскольку различные рынки ценных бумаг не двигаются в одном направлении. Степень взаимосвязи ценовых движений между международными рынками может быть достаточно низкой, особенно между рынками таких развивающихся стран, как Чили, Греция, Индонезия, Мексика, Филиппины, Таиланд.

## 8.2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ИНВЕСТИЦИИ

Современная теория принятия решений в инвестиционном менеджменте старается объяснить, как уравнивают друг друга желание получить максимальный доход от инвестиций и стремление избежать неоправданного риска. Хотя представление о прямой связи доходов и риска является достаточно простым, некоторые последствия для инвесторов, вытекающие из современной *теории портфеля*, возможно, не так уж и очевидны. В данном разделе рассматривается метод анализа последствий тех или иных принципов инвестиционной деятельности. В центре же внимания находится *глобальное распределение активов*. Главный вывод заключается в том, что **инвесторы, выгодно используя все более и более разнообразные мировые активы, могут избежать неоправданного риска и получать дополнительную прибыль.**

Основные проблемы, с решением которых придется сталкиваться в международном инвестиционном процессе, это: а) распределение активов (какие классы активов включать в портфель и в каком среднем объеме); б) активное изменение объемов различных классов активов; в) выбор тех или иных конкретных видов ценных бумаг; г) поиск компетентного руководителя инвестиционной программы. Сравнительная эффективность разных портфелей обычно зависит от их структуры распределения активов.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> G. P. Brinson. «Determinants of Portfolio Performance II: An Update». *Financial Analysts Journal* (May—June 1991).

Например, значительная часть дохода, получаемая от различного ассортимента американских акций, будет отражать общие процессы на американском рынке ценных бумаг. Различный же ассортимент американских облигаций позволит получить доходы, непосредственно связанные с американским рынком ценных бумаг с фиксированным доходом. В результате риск и прибыль в портфеле, содержащем , 50% американских акций и 50% американских облигаций, будут

отличаться от риска и прибыли, связанных с портфелем, в котором американские акции и американские облигации распределяются в пропорции 85 и 15% .<sup>39</sup>

<sup>39</sup>P. Bernstein, A. Damodaran. Investment management. N. Y.:John Wiley, 1997.

По мере расширения рынка инвестиций принимать решения по распределению активов становится все сложнее и сложнее, так как теперь приходится не только выбирать между местными и зарубежными активами, но и принимать во внимание риск, связанный с *зарубежной валютой*. Глобальные рынки активов предлагают широкие возможности и повысить доходы, и снизить риск, но добиваться этого на протяжении длительного времени можно только благодаря постоянному пристальному вниманию к изменениям на рынке, оценке инвестиционных качеств и размещению активов.<sup>40</sup>

<sup>40</sup>Z. Chen, P.J. Knez. Portfolio performance measurement: Theory and applications // Rev. Of Financial Studies. 1996, vol. 9, № 2.  
P. Chunjachinda, R. Dandapani, Sh. Hamid. Portfolio selection and skewness: Evidence from international stock market//J. of Banking and Finance. 1997, vol. 21, № 2.

Значение распределения активов становится все более и более очевидным по мере того, как перед инвесторами расширяются горизонты и они могут рассматривать все более и более широкое разнообразие активов, особенно на рынках зарубежных государств. Хотя инвесторы в некоторых странах, например Великобритании и Нидерландов, уже давно держат за границей значительную часть своих фондов, инвесторы большинства других стран лишь недавно прибавили к своим портфелям значительные объемы инвестиций за рубежом.

В табл. 8.1 приводятся оценки объема и структуры рынка капитала, свободного для инвестиций в конце 1996 г. Пользуясь сегодняшними практическими терминами, скажем, что это оценка рыночного *портфеля*. Данные свидетельствуют о том, что международный рынок огромен и разнообразен. Хотя активы таких

**Таблица 8.1.** Международный рынок капитала, свободного для инвестиций (на 31 декабря 1996г.)

Рынок	Капитализация, \$ млрд	Доля рынка, %
Акции США	7915,3	7,5
Японские акции	3071,0	6,8
Прочие акции	6484,5	14,4
Акции формирующихся рынков	684,0	1,5
Облигации США	9200,0	20,4
Долларовые облигации	725,0	1,6
Облигации с высоким доходом	385,0	0,9
Японские облигации	4017,5	8,9
Неамериканские облигации	8524,9	18,9
Облигации формирующихся рынков	598,6	1,3
Спекулятивный капитал	42,7	0,1
Недвижимость США	1732,7	3,8
Эквиваленты наличных денег	1804,5	4,0
Итого:	45 186,0	100

Источник: «Brinson Partners, Inc. 1997».

стран, как Соединенные Штаты и Япония, занимают существенное место на рынке, они там не доминируют.

Принимая во внимание увеличение разнообразия классов активов, мировой портфель должен или давать в долгосрочной перспективе более высокий доход, чем портфель из местных активов, при том же объеме риска, или давать такой же доход, но при пониженной степени риска.

Характеризуя международные инвестиционные активы, нетрудно заметить, что наименее рискованным классом активов являются наличные деньги, которые, однако, приносят весьма незначительный совокупный доход. Хотя недвижимость также может показывать незначительную рискованность, это, скорее всего, связано с тем, каким образом сообщаются цены на недвижимость. Типичные указатели цен на недвижимость приводят ее оценочную стоимость, которая обычно колеблется намного меньше, чем цены, которые имеют место во время реальных сделок на рынке.

В результате ретроспективная оценка рискованности доходов от сделок с недвижимостью не позволяет очень точно судить о рискованности этого класса активов.

На другом конце спектра находится *спекулятивный капитал*, который обычно демонстрирует как наибольшую рискованность, так и наибольшие доходы. Акции находятся на втором месте как с точки зрения дохода, так и с точки зрения степени рискованности. Облигации находятся между акциями и наличными деньгами как с точки зрения рискованности, так и с точки зрения дохода.

Заметим, что доходы без хеджирования отражают как изменения на различных рынках акций, так и изменения, связанные с изменением курса доллара. Доходы же при хеджировании, с другой стороны, являются в чистом виде рыночными доходами, которые может получить инвестор, вложивший свои средства иностранные акции.

Табл. 8.2 показывает, что американские акции были существенно прибыльнее неамериканских акций с хеджированием в течение всего периода. Следует отметить также, что изменчивость неамериканских акций с хеджированием оказалась несколько ниже, чем изменчивость неамериканских акций без хеджирования. Эта разница отражает *изменчивость курсов обмена*.

Различие в доходах от облигаций США без хеджирования больше, чем такое же различие в доходах от акций. Следует также отметить, что хеджированные неамериканские облигации показывают как более низкие доходы, так и более низкую изменчивость по сравнению с нехеджированными неамериканскими облигациями. Поведение хеджированных облигаций в большей степени совпадает с поведением облигаций США, чем поведение нехеджированных облигаций, которые, однако, обнаруживают значительные различия в структурах дохода.<sup>41</sup>

<sup>41</sup>M. Grinblatt, Sh. Titman, R. Wermers. Momentum Investment strategies, portfolio performance, and herding: A study of mutual fund behavior // Amer. Economic Rev. 1995, vol. 85, № 5.

**Таблица 8.2.** Доходы от различных классов активов и стандартные колебания (31 декабря 1969г.—30 июня 1997г.)

Рынок	Доход, %	Изменчивость, %
<i>Акции:</i>		
Акции США	12,6	17,5
Неамериканские акции без хеджирования	2,4	17,6
Неамериканские акции с хеджированием	11,1	15,9
<i>Облигации:</i>		
Облигации США	9,3	7,2
Неамериканские облигации без хеджирования	11,0	11,7
Неамериканские облигации с хеджированием	9,8	5,7

<i>Прочие:</i>		
Недвижимость	8,3	3,2
Спекулятивный капитал	13,8	29,6
Эквиваленты наличных денег	8,5	1,7

*Примечание.* Стандартное ежегодное колебание определено на основе регулярных ежеквартальных отчетов о величинах доходов. Доходы представляют собой ежегодную геометрически среднюю величину. *Источник:* «Brinson Partners, Inc. 1997».

Интересно проанализировать, как меняется мировой рынок с течением времени. Пятьдесят лет тому назад Соединенные Штаты, без сомнения, монополизировали весь мировой рынок капитала, свободного для инвестиций. Однако в связи с развитием рынков в других странах в течение последующих лет сегодня мы должны учитывать в рыночном портфеле и других участников. А совсем недавно рынок расширился еще больше, включая в себя сегодня определенное количество небольших или формирующихся рынков ценных бумаг и долговых обязательств.<sup>42</sup> Такому расширению сферы инвестиций способствовало развитие рыночных индексов, создание и развитие инвестиционно-консультационных и рейтинговых агентств. По мере развития финансовых рынков в других странах доля США на мировом рынке капитала существенно сократилась. В табл. 8.3 представлен рынок капитала, свободного для инвестиций, таким, каким он был в начале 70-х гг. Доля американских активов на мировом рынке сократилась с 70% в тот период до менее 50% в середине 90-х гг.

<sup>42</sup>R. George. *The Handbook Emerging Markets*. N. Y.: Prentice Hall, 1995.

Сокращение доли США на этом рынке отражает в первую очередь *рост рынков* в других частях земного шара, а не разницу в норме прибыли.

Современное понимание инвестиционного процесса требует, чтобы в рыночный портфель включались и активы, связанные с риском. Таким образом, **на рынке должно присутствовать все, что может принести доход: акции, облигации, недвижимость, частный капитал.** Разумеется, невозможно перечислить все возможные формы активов. Еще менее вероятно, что инвестор сможет оценить возможный доход от каждого типа актива, чтобы определить характеристики рыночного портфеля.

Разумеется, некоторые инвесторы сталкиваются со значительными ограничениями в характере инвестиций, которые они могут осуществлять. Например, японские пенсионные фонды по закону могут вкладывать не более 30% своих ак-

**Таблица 8.3.** Мировой рынок капитала, свободного для инвестиций  
(31 декабря 1969г.)

<b>Рынок</b>	<b>Доля</b>
Акции США	30,7
Эквиваленты наличных денег	6,9
Недвижимость США	11,6
Спекулятивный капитал	0,1
Неамериканские облигации	14,3
Японские облигации	1,3
Облигации США	21,3
Долларовые облигации	1,0
Прочие акции	11,2
Японские акции	1,6
<b>Итого:</b>	<b>100</b>

*Источник:* «Brinson Partners, Inc. 1997».

тивов в иностранные (неяпонские) акции, а многие организации должны держать как минимум 50% своих активов в японских государственных облигациях. Точно так же канадские пенсионные фонды могут вкладывать в иностранные активы не более 20% своего капитала. А южнокорейское правительство в настоящее время ограничивает иностранное участие в корейских акционерных компаниях 23%.<sup>43</sup>

<sup>43</sup>D. S. Kamosky, B.D. Singer. Global Asset Management and Performance Attribution. N. Y.: AIMR, 1994.

Ограничения (такого типа, как в Японии) на разрешенные капиталовложения сужают потенциальное поле деятельности инвесторов. Естественно, что эти инвесторы оценивают имеющиеся в их распоряжении инвестиционные альтернативы на основе более узкого рыночного портфеля. Исходя из ограничений, накладываемых на рынок, оценка реальных возможностей инвестиционного портфеля может быть весьма отличной от гипотетических возможностей рынка.

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ

Несмотря на то что международная диверсификация может сократить риск, инвесторы все равно сталкиваются с определенными опасностями. До принятия решения об инвестициях важно принимать во внимание то, какое воздействие оказывают технические проблемы: правительственное регулирование, налоговые правила и практика расчетов. Необходимо наладить процесс управления риском, поскольку ошибки обойдутся дорого и их цена наверняка превзойдет любые ожидаемые выгоды от инвестиций. Эти риски могут быть сгруппированы в три широкие категории.

#### Страновой риск

Этот риск возникает при хранении активов в другой стране и связан с политическими, правовыми, экономическими изменениями и с проблемами контроля, а также культурно-языковыми особенностями и географическим местонахождением. Страновой риск относительно мал в США и Англии, но очень высок в таких странах, как Югославия и Албания с их национально-этническими проблемами. Инвесторы, которые концентрируют свои средства только на одном рынке, усиливают свою подверженность страновому риску.<sup>44</sup>

<sup>44</sup>К. Дикинсон. Всемирное депозитарное хранение. М.: НОУ-ХАУ фонд, 1995.

#### Риск рынка ценных бумаг

Многие иностранные рынки не так развиты и эффективны, не так хорошо регулируются и, конечно, не пользуются такой защитой регулирующих органов, как рынки США, Англии и Японии. Многие ценные бумаги развивающихся стран менее ликвидны и более рискованны, чем ценные бумаги развитых стран. На многих рынках существуют серьезные инфраструктурные риски, которые объясняются неразвитостью информационно-технической базы и непрозрачностью рынка, а также низким уровнем услуг и конкуренции со стороны компаний, осуществляющих инфраструктурную деятельность.

Страновой риск и риск рынка ценных бумаг часто взаимосвязаны, особенно в развивающихся и возникающих рынках. Страновой риск и риск рынка ценных бумаг могут быть значительны. **Чтобы получить преимущества от международной диверсификации, необходимо инвестировать по крайней мере в десяток стран**, что и делает типичный иностранный инвестиционный фонд. Но тот же подход не уменьшает валютного риска.

Таблица 8.4. Наиболее распространенные страновые риски

Риски	Комментарии
-------	-------------

Трансфертный риск	Это риск того, что в какой-либо стране будут введены меры контроля, которые не позволят конвертировать местную валюту в иностранную, в результате чего станет невозможной репатриация этих средств в иностранной валюте
Политические риски	В первую очередь, разнообразные политические кризисы и скандалы (Россия, Румыния), забастовки и массовые волнения (Румыния, Албания), природные бедствия и техногенные катастрофы (Перу, Венесуэла), военные действия и суверенный статус страны (Кувейт, Афганистан), изменения существующего режима и санкции мирового сообщества (Куба, Югославия, Ирак, Иран и т. д.)
Правовые риски	Риски, связанные с изменениями в законодательстве и межправительственных соглашениях в области налогообложения, разделения продукции, тарифного и нетарифного протекционизма, таможенных тарифов и др.
Экономические риски	К этой группе рисков относятся изменения уровня процентной ставки и инфляции; они обусловлены также взаимосвязанностью экономических систем разных стран
Риски, связанные с регулированием	Разнообразные риски, связанные с требованиями, которые со стороны национальных регулирующих органов на разных рынках предъявляются инвесторам
Риск, связанный с разницей во временных поясах	На рынках с узкими временными рамками для расчетов присутствует риск того, что проблема не будет разрешена до наступления назначенной даты расчетов, т. е. существует риск срыва торговой сделки. Инвестор также подвержен риску из-за длительности временного промежутка между расчетами за ценные бумаги в Токио и расчетами за валюту в Нью-Йорке, несмотря на то что фактическая дата расчетов для участников сделки, находящихся в разных частях света, будет одной и той же
Культурно-языковые проблемы	Без введения стандартных форматов инструкции по осуществлению расчетов будут отличаться от компании к компании и от страны к стране. Если к этому прибавить языковые различия, то итогом станет высокая вероятность неурегулированных торговых сделок по всему миру. Стандартизация форматов и типов сообщений помогает сократить трудности, испытываемые в процессе расчетов

Источник: К. Дикинсон. Всемирное депозитарное хранение. М., 1996.

**Таблица 8.5.** Наиболее распространенные рыночные риски

<b>Риски</b>	<b>Комментарии</b>
Риск изменения рыночных цен	Изменчивость рыночных цен, когда цены на момент исполнения сделки отличаются от цен на момент конечных расчетов. Она также называется позиционным риском, если относится к длинной или короткой позиции
Риск, связанный с бизнесом	Низкий уровень услуг, нехватка современных технических решений, большие затраты на инфраструктуру и отсутствие необходимого уровня контрагентов. <sup>5</sup> Все эти проблемы могут привести к потерям клиентов и сокращению бизнеса



Операционный риск	Возникает из-за ошибок персонала, организационных недостатков, задержек, мошенничества, отказов систем, неэффективных планов на случай чрезвычайных происшествий, стихийных бедствий или терроризма, а также неисполнения обязательств третьими сторонами
Риск, связанный со стороной по сделке	Одна сторона будет не в состоянии или не пожелает выполнить торговый контракт. Риск того, что сторона-участница сделки (а) не поставит ценные бумаги или не полностью выплатит наличные в назначенную дату, когда другая половина сделки уже выполнена, или (б) начнет процедуру ликвидации или банкротства. Один из путей устранения этого риска — это наличие клирингового агента
Риск поставки ценных бумаг	<p>Поставка сертификатов ценных бумаг может быть осуществлена с задержкой в силу следующих причин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• для процесса регистрации сертификатов по предыдущим приобретениям может понадобиться время до нескольких недель, и это может обусловить задержку по расчетам за продажу;</li> <li>• зарегистрированные сертификаты могут быть утеряны, и понадобится время для их замены, а также дополнительные расходы, направленные на то, чтобы компания-эмитент не понесла убытки в связи с задержкой поставок оригиналов сертификатов.</li> </ul> <p>Сертификаты на предъявителя, так же как и наличные деньги, подлежат замене по причине их потери или кражи. Физическая поставка из одной страны в другую занимает время, страховка довольно дорога, и, кроме того, присутствует риск утери или кражи</p>
Риск, связанный с оплатой наличными	Эффективная передача наличных средств сама по себе не представляет значительной проблемы; суть вопроса заключается в том, насколько и как оплата связана с соответствующей сделкой по ценным бумагам. Риск того, что другая сторона-участница сделки не выполнит ее условия, в значительной степени сокращается, если расчеты по всем сделкам осуществляются на основе способа «поставка против оплаты», при котором передвижение ценных бумаг и соответствующие оплаты наличными происходят в одно и то же время и взаимно зависимы друг от друга с точки зрения их завершения. Другими словами, поставка не будет совершена до тех пор, пока (и если) не будут уплачены наличные (и наоборот)
Риск ущемления прав инвесторов	Недостаток ясной и точной информации о рынках затрудняет защиту прав клиентов и получение доходов через корпоративные действия
Риск ликвидности	Риск того, что расчет, который обязательно должен произойти в назначенный день, будет произведен не в этот день, а в какой-либо неопределенный день в будущем
Риск расчетов	Сторона не выполнит свои обязательства перед сторонами-участницами сделки или перед расчетным агентом по одной или более поставкам, по одному или более платежу

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возникающие рынки, как правило, могут эффективно перерабатывать те объемы, которые по местным масштабам считаются нормальными. Однако как только рынок становится популярным среди иностранных инвесторов, объемы торговли резко возрастают до таких размеров, справиться с которыми становится почти невозможно. Положение усугубляется в тех случаях, когда те же самые инвесторы пытаются получить кратковременную выгоду путем массированных продаж</li> <li>• Регистрация акций может превратиться в проблему в странах, где реестр акций ведется самими компаниями, а не компаниями, специализирующимися на регистрации. Более того, эти компании могут располагаться вдалеке от рынка, что также увеличит время на выдачу нового сертификата</li> </ul> <p>Установление (или изменение) минимального количества акций по сделке (лот) может свести способность рынка к проведению расчетов к нулю</p> <p>Существуют рынки, где не так просто определить период расчетов. Могут даже существовать два расчетных цикла: один для расчетов между прямыми участниками (брокерами) и другой для расчетов между прямыми участниками и косвенными участниками (институциональными инвесторами). В других случаях расчеты по поставке ценных бумаг продавцом могут быть осуществлены в один день, а расчеты по соответствующей покупке — в другой</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Операции на многих рынках не ведутся по принципу поставка против платежа, и, таким образом, инвесторы могут подвергать себя ряду связанных с этим рисков</li> </ul> <p>Одалживание ценных бумаг в общем и целом не практикуется на возникающих рынках, главным образом из-за существующих запретов на «короткие» продажи</p>
--	---

Источник: К. Дикинсон. Всемирное депозитарное хранение. М., 1996.

### Валютный риск

Если национальная валюта оценивается высоко по отношению к валюте, в которой иностранное инвестирование деноминировано, то доходы от инвестиций упадут, и наоборот, падающая национальная валюта увеличит стоимость иностранных держателей акций, включая международные инвестиционные фонды.

Когда возникает необходимость принимать решения по размещению инвестиционных активов портфеля не только на местном рынке, но и на мировом, инвесторам приходится столкнуться с феноменом *курса иностранных валют*.<sup>46</sup> Отличие решения по валютам от решения по распределению активов на рынке позволяет инвесторам определить доход от зарубежных активов и риск, связанный с ними, точно так же, как и доход от местных активов и риск, связанный с ними. Размещение активов на рынке подразумевает премию за риск, а такая премия не отражает воздействия со стороны курсов зарубежных валют.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Так, например, американские пенсионные фонды следуют принципам «наилучшей практики», изложенным Комиссией по фондовым биржам в требованиях правил 17f-5, согласно которым активы взаимных фондов должны находиться на хранении в банках, имеющих капитал свыше \$200 млн.

<sup>46</sup> Это произошло в 1990 г., когда власти Индонезии установили размер лота в 500 акций. Это не только привело к задержкам перерегистрации, доходившим до двенадцати месяцев, но и к тому, что покупающие брокеры перестали

признавать деноминации с превышением установленного предела в качестве полноценной поставки. Поэтому сделки срывались, при том что сами акции «застряли» в очереди на перерегистрацию.

<sup>47</sup>*K. Pэдхэд, С. Хьюс.* Управление финансовыми рисками. М.: Инфра-М, 1996. *C. Bekaert, M. S. Unas.* Diversification, integration and emerging market closed-end funds. //J. of Finance. 1996, vol. 51, №3.

*R. Hark, D. M. Grant.* Currency Risk Management in International Fixed-Income Portfolios. Journal of Fixed-Income, 1, № 3 (December 1991).

Колебания валюты имеют большое значение для международных инвестиций, так как в конечном итоге инвесторы потребляют полученный доход в своей национальной или базовой валюте. Например, пенсионный фонд, которым пользуются и будут пользоваться лица, проживающие исключительно в Великобритании, несет ответственность перед ними только в британских фунтах. Осуществляя выплаты лицам, пользующимся этим фондом, его административные работники должны обращаться, например, к доходам в иенах, полученным на рынке Токио, и переводить их в британские фунты. Изменения курса обмена повлияют на ту сумму в британских фунтах, которая может быть заработана с помощью инвестиций в японских иенах. Понижение курса британского фунта по отношению к японской иене приведет к тому, что каждую заработанную иену можно будет обменять на большее количество британских фунтов, в результате чего доход фонда повысится. Повышение же курса британского фунта окажет отрицательное воздействие на доходы данного фонда.

Во многих случаях изменчивость валюты можно нейтрализовать с помощью *хеджирования*, а именно с помощью использования валютных форвардных контрактов, фьючерсов, опционов или свопов (см. гл. 6). Независимо от того, будет ли инвестор принимать какие-либо конкретные решения по работе с валютой, различные виды риска, связанные с курсами валют, неизбежны. Инвестор, игнорирующий фактор изменчивости курса иностранной валюты, возникающий в связи с приобретением активов в иностранной валюте, рискует точно так же, как и валютный спекулянт, играющий на разнице в обменных курсах. Поэтому последствия решений по активам и по рынку следует отличать от последствий колебания курсов валют.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>*L. Eeckhoudt, C. Golliyer,* Risk: Evaluation, management and Sharing. N. Y.: Harvester Wheatsheaf, 1995.

Важность такого разграничения решений в области рынка и решений в области валюты можно проиллюстрировать примером доходов от хеджированных иностранных активов. Хотя в примере говорится об инвесторе, оперирующем прежде всего американскими долларами, этот пример подходит и к случаям с инвесторами, оперирующими иными базовыми валютами.

Для американского инвестора влияние хеджирования инвестиций за рубежом равно величине относительных краткосрочных процентных ставок в США и в стране, куда вкладываются средства:<sup>49</sup>

$$k = C(i) - C(\$),$$

где  $k$  — влияние хеджирования,  $C$  — курс наличной валюты или краткосрочная процентная ставка,  $i$  — страна, в которую вкладываются средства или ее валюта,  $\$$  — базовая валюта инвестора.

---

<sup>49</sup>*R. Hark, D. Grant.* Currency Risk Management in International Fixed-Income Portfolios. Journal of Fixed-Income, 1, № 3 (December 1991).

В этом случае хеджированный доход с иностранного актива в долларах США составит:

$$R(h) = R(i) - (C(i) - C(\$)),$$

где  $R(h)$  — хеджированный доход,  $R(i)$  — доход от актива в местной валюте.

Так как CAPM (модель ценообразования на капитальные активы) требует, чтобы рыночное решение рассматривалось в перспективе относительных премий за риск, премия за хеджированный доход рассчитывается с помощью вычета ставки без учета риска, который равен местному курсу валюты инвестора, которую мы считаем в нашем примере долларом США ( $C(\$)$ ). Обозначив премию за хеджированный доход через  $RP(i)$ , получим:

$$RP(i) = R(i) - (C(i) - C(\$)) - C(\$).$$

Это выражение можно упростить следующим образом:

$$RP(i) = R(i) - C(i),$$

что равно премии за риск, связанный с разницей между курсом местной валюты и курсом зарубежной валюты. Иными словами, это доход от актива в местной валюте минус связанный с этим доход в местных наличных деньгах. Обратите внимание на то, что, хотя мы начали анализ исходя из положения, что базовой валютой гипотетического инвестора является доллар США, в конечном итоге в рыночном доходе, который требуется для принятия решения по размещению актива, доллар более не фигурирует. Точно так же ввиду того, что базовая валюта инвестора не участвует в данном анализе актива, премии за риск будут одинаковыми для всех инвесторов независимо от того, где они живут, где они осуществляют свою деятельность, а также независимо от того, какая валюта имеет хождение у них на родине.

Хотя вложение средств в масштабе международных рынков связано с риском, проистекающим из колебаний валютных курсов, анализ чисто рыночной прибыли от активов за рубежом протекает точно таким же образом, как и анализ прибыли от местных активов. Важной универсальной переменной в данном случае является *местная премия за риск* на каждом конкретном рынке, так же как и в случае с американскими активами. Таким образом, анализ не зависит от тех или иных конкретных валют.

Исключением из этого правила являются те географические области, на рынках которых не существует эффективно действующей системы срочных контрактов (то есть те области, где сделки нельзя хеджировать). В данном случае, как это часто бывает в тех странах, где рынок находится в процессе становления, рыночные эффекты и эффекты, связанные с колебаниями валютных курсов, неразделимы. Вложение средств на таких рынках всегда подразумевает также наличие риска, связанного с колебаниями валютных курсов. Таким образом, в этих случаях **необходимо оценивать общий риск (рыночный риск плюс риск, связанный с колебаниями курсов валют), а также возможную прибыль.**

В табл. 8.6 приводятся доходы на рынке акций и облигаций в нескольких странах за период, закончившийся 30 июня 1997 г. В каждой из этих стран прибыль в

**Таблица 8.6.** Доходы на мировом рынке (30 июня 1987 г. — 30 июня 1997 г.)

Рынок	Прибыль в местной валюте +	Прибыль от обменного курса \$ -	Долларовая прибыль =	Премия от прибыли в местной валюте +	Прибыль наличными, \$
<i>Рынки акций:</i>					
Австралия	8,51	, 0,39	8,90	-1,34	10,24
Канада	7,99	-0,35	7,64	-0,17	7,47
Германия	9,61	0,47	10,07	3,33	6,74
Япония	-1,63	2,49	0,86	-5,44	6,30
Великобритания	10,73	0,30	11,03	1,62	9,41
США	13,95	0,00	13,95	7,83	6,12
Мировой индекс акций	8,62	0,78	9,40	2,567	6,84

<i>Рынки облигаций:</i>					
Австралия	12,39	0,39	12,78	2,54	10,24
Канада	10,24	-0,35	9,88	2,41	7,47
Германия	7,12	0,47	7,58	0,85	6,74
Япония	5,93	2,49	8,42	2,12	6,30
Великобритания	9,92	0,30	10,23	0,82	9,41
США	8,12	0,00	8,12	2,00	6,12
Мировой индекс облигаций	8,31	0,20	8,51	2,02	6,49

*Источники:* «MSCI», «Salomon Brothers» и «Brinson Partners, Inc. 1997».

*Примечание.* Норма прибыли вычислялась непрерывно. Местный валютный доход для мирового индекса акций основывается на всех рынках, включенных в «Word Equity Index». Мировой индекс облигаций основывается на всех рынках, включенных в «Salomon Brothers Word Government Bond Index». Доходы в наличных основываются на соответствующих трехмесячных евродепозитах.

наличных средствах представляет собой значительную часть местной валютной прибыли.

В табл. 8.7-8.9 приводится эта же информация. Отличие от прежних таблиц заключается в том, что здесь рынки размещены в зависимости от местной валютной прибыли. Из табл. 8.7 видно, что в США и в Великобритании в течение анализируемого десятилетнего периода обнаружили самые высокие местные валютные доходы на рынках акций. Если при расчете премий, полученных на этих рынках, принимать во внимание прибыль в наличных, получится, что рынок США по-прежнему остается на первом месте, а вот рынок Великобритании уступит свое место рынку Германии. В Австралии прибыль по наличным превосходит прибыль на рынке акций, в результате чего имеет место отрицательная разница и австралийский рынок уступает свое место канадскому.

В табл. 8.8 приведены доходы на рынке облигаций. Там очевидны подобные же результаты. Хотя японский рынок облигаций обнаружил самую низкую прибыль в местной валюте, доходы на нем сверх наличных оказались выше, чем на рынках Великобритании, Германии и США. Доходы по облигациям Великобритании находятся на третьем месте среди проанализированных шести рынков с точки зрения местной валюты, но сверхприбыль на рынке облигаций Великобритании оказалась самой низкой.

**Таблица 8.7.** Доходы по акциям в местной валюте и разница в прибыли по акциям (30 июня 1987г.—30 июня 1997г.)

Рынок	Доходы по акциям в местной валюте, %	Разница в прибыли по акциям, %
США	14,6	8,2
Великобритания	11,4	2,6
Германия	9,8	3,7
Австралия	9,2	0,4
Канада	7,7	-1,3
Япония	-2,5	-5,8
Среднее значение	9,2	3,7

*Источник:* «Brinson Partners, Inc. 1997».

**Таблица 8.8.** Доходы по облигациям в местной валюте и разница в прибыли по облигациям (30 июня 1987 г.—30 июня 1997 г.)

Рынок	Доходы по облигациям в местной валюте, %	Разница в прибыли по облигациям, %
-------	--	------------------------------------

США	11,7	1,9
Великобритания	9,5	0,6
Германия	7,6	0,7
Австралия	11	2,4
Канада	10,2	2,3
Япония	5,6	2,1
Среднее значение	8,3	2,0

Источник: «Brinson Partners, Inc. 1997».

И наконец, табл. 8.9 показывает прибыль, полученную инвестором, оперирующим долларами США, за счет изменений обменного курса и за счет размещения наличных средств в различных странах. Наличные средства, вложенные в Австралию и в Великобританию, принесли наибольшую прибыль в долларах в связи с высокой доходностью валют этих стран. Несмотря на то что разница в обменном курсе между США и Японией является самой большой, инвесторы, вложившие свои средства в иену, получили бы прибыль ниже средней из-за низкой доходности валюты этой страны.

С точки зрения работы с активами приведенные данные указывают на то, что инвестор получил бы наибольшую прибыль, если бы он работал на рынке акций США и на рынке облигаций Австралии, хеджируя при этом \$ США, чтобы работать с австралийским долларом и в меньшей степени с британским фунтом. Такая стратегия принесла бы более высокую прибыль, чем работа с акциями США без хеджирования, хотя на этом рынке и была обнаружена самая высокая местная прибыль. Это вытекает и из среднего столбца табл. 8.6, в котором видно, что прибыль в долларах по этим двум активам ниже, чем прибыль по другим активам.

Когда инвесторы сравнивают эффективность своей деятельности с эталонами эффективности без хеджирования, курсы обмена валют приобретают значение. Хотя решения по работе с активами и могут приниматься в условиях полного хеджирования, те активы за рубежом, которые все же не были хеджированы, могут испытать на себе влияние колебания курсов валют. Поэтому **результаты, полученные конкретным инвестором, могут весьма отличаться от эталонных результатов в связи с различным поведением разных валют.**

Кроме того, независимо от хеджирования или отсутствия хеджирования эталонов инвестор может принимать и самостоятельные решения относительно потенциального поведения иностранных валют, которые могут расходиться с теми, которые вытекают из существующих эталонов. В любом случае необходимо понимать, как влияют рыночные доходы и доходы по валюте на общую эффективность

**Таблица 8.9.** Ежегодное изменение обменного курса доллара и наличный доход в \$ США (30 июня 1987 г.— 30 июня 1997г.)

Рынок	Ежегодное изменение обменного курса \$, %	Наличный доход в \$ США, %
США	-	6,2
Великобритания	0,3	9,5
Германия	0,5	7,6
Австралия	0,4	10,1
Канада	-0,4	7,9
Япония	2,8	6,3
Среднее значение	0,76	7,6

Источник: «Brinson Partners, Inc. 1997».

международного портфеля. **Риск, связанный с рынком, и риск, связанный с иностранными валютами, сильно отличаются один от другого.** Если не определить их по отдельности, можно прийти к неправильному выводу относительно эффективности предполагаемых капиталовложений, что в конечном итоге приведет к неожиданным результатам.

### КОРРЕЛЯЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ АКТИВОВ

Корреляция инвестиционных активов является важной характеристикой для оценки актива с целью включения его в портфель. «Это мера, предназначенная для оценки статической зависимости между двумя временными рядами, например, доходности некоторого актива и средней рыночной доходности».<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup>К. Рэдхэд, С. Хьюс. Управление финансовыми рисками. М.: Инфра-М, 1996. Р. *Bernstein, A. Damodaran.* Investment management. N.Y.:John Wiley, 1997. 7?. *Hark, D. Grant.* Currency Risk Management in International Fixed-Income Portfolios. Journal of Fixed-Income, 1, № 3 (December 1991).

Согласно теории ценообразования на капитальные активы (САРМ), премия за риск по активу зависит от параметра «бета» (степени изменчивости актива по отношению к рынку), который, в свою очередь, зависит от перемещений этого актива вместе с портфелем. Чтобы установить премию за риск по тому или иному классу активов, надо оценить, до какой степени взаимосвязаны эти параметры. Такой оценкой является *коэффициент корреляции*. Это статистическая мера степени корреляции между двумя временными рядами показателей, например, ценами на акции в США и Мексике. Коэффициент корреляции принимает значение от минус единицы, что отражает полную отрицательную зависимость, до плюс единицы, что означает, что эти ряды абсолютно положительно зависимы. Нулевая корреляция означает, что ценовые вариации в двух странах абсолютно не связаны. Чем меньше коэффициент корреляции, тем значительнее выгоды от диверсификации. Временные ряды цен акций в различных странах в общем положительно коррелируются, но коэффициент корреляции обычно значительно ниже единицы.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>Дж. Гитман, М.Джонк. Основы инвестиции. М.: Дело, 1996.

В связи с тем что рынок акций США представляет собой значительную часть мирового рынка, коэффициент корреляции американского рынка с мировым сравнительно высокий. Это действительно так, хотя на протяжении ряда лет этот показатель, судя по всему, понижался по мере того, как большее значение приобретали рынки других стран. А это означает, что **дальнейшее расширение мирового инвестиционного рынка будет способствовать увеличению эффекта от диверсификации.**

Растущая интеграция экономических систем и рынков не означает, что движения активов на разных рынках стали похожими. Из этой интеграции вытекает только то, что потоки капитала встречаются сейчас на своем пути меньше препятствий.

### 8.3. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ

По единодушному мнению большинства зарубежных и отечественных специалистов<sup>52</sup>, наиболее динамичным сектором финансового рынка в последние годы выступают различные формы *коллективного инвестирования*. Инструменты коллективного инвестирования становятся все более важным элементом роста международных рынков капитала. Этот процесс находит свое отражение в мобилизации частных сбережений в различного рода коллективных инвестиционных схемах с одновременным уменьшением числа вкладов на депозитных счетах в коммерческих банках.

---

<sup>52</sup>P. S. Rose. Money and Capital Markets: The Financial System in an Increasingly Global Economy. Homewood: Irwin, 1992.

Первые инвестиционные компании возникли в Англии в 70-х гг. XIX в. Это были компании по доверительному управлению собственностью вкладчиков — *трасты* (Investment trust). «В США первый взаимный фонд появился в Бостоне в 1924 г., но уже в 1940 г. их было 68; совокупный капитал, находящийся под управлением этих фондов, достиг \$448 млн, а число лицевых счетов вкладчиков —

300 тыс. За период с 1945 по 1984 г. совокупный капитал инвестиционных компаний возрос с \$1,3 млрд до \$340,6 млрд, или более чем в 277 раз. К 1988 г. под управлением фондов находились активы стоимостью \$900 млрд, более 54 млн американцев владели долями участия в более чем 2700 взаимных фондах. За девять лет (1980-1988) количество акционеров фондов увеличилось более чем в четыре раза, а число фондов выросло с 524 до 2714».<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Дж. Гитман, М. Джонк. Основы инвестиции. М.: Дело, 1996.

В. Миловидов. Паевые инвестиционные фонды. М.: Инфра-М, 1996.

У. Шарп, Г. Александер, Д. Бейли. Инвестиции. М.: Инфра-М, 1997.

П. Штольте. Инвестиционные фонды. М.: Финстатинформ, 1996.

A. Fridman, R. Wiles. How Mutual Funds Work. N.Y.: Prentice Hall, 1993.

Это характерно не только для развитых стран. Коллективные инвестиционные схемы появились везде: и в Латинской Америке, и в Азии, и в Восточной Европе, и в странах СНГ.

**Таблица 8.10.** Суммарная стоимость активов финансовых посредников на конец года

Финансовые посредники	Суммарная стоимость активов на конец года, в \$ млрд			
	1945 г.	1970 г.	1980 г.	1984 г.
Коммерческие банки	160,3	576,2	1702,7	2275,8
Ссудосберегательные ассоциации	8,7	176,2	629,8	902,4
Страховые компании	44,8	207,3	476,2	717,5
Сберегательные банки	17,0	79,0	171,6	288,1
Финансовые компании	4,4	64,0	180,1	287,9
Инвестиционные компании	1,3	47,6	58,4	137,1
Кредитные организации	0,4	18,0	71,7	115,9
Частные пенсионные фонды	2,8	110,4	264,8	436,2
Взаимные фонды	-	-	74,4	213,5
Всего	242,2	1339,0	3830,1	5722,7

Источник: Долам Э. Дж и др. Рынок: микроэкономическая модель. СПб, 1992.

## ХАРАКТЕРНЫЕ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

Инвестиционные фонды строят свою деятельность путем аккумуляции средств рядовых вкладчиков и размещения их между значительным числом доходных ценных бумаг (с ограничением вложений в каждую отдельную бумагу в интересах своих вкладчиков и в соответствии с их инвестиционными целями).

Фонды аккумулируют средства вкладчиков путем выпуска и продажи им собственных акций или паев. **Аккумулярованные средства инвестиционные фонды могут направить только на инвестиционную деятельность.** Таким образом, собрав средства от рядовых вкладчиков, инвестиционный фонд формирует портфель из различных видов инвестиционных товаров, чаще ценных бумаг. Следовательно, **каждый акционер или пайщик фонда является владельцем пропорциональной своему вкладу части от общего портфеля. Он владеет пропорциональной частью каждой ценной бумаги, находящейся в портфеле фонда.** Фонды нанимают опытных специалистов для формирования своих портфелей ценных бумаг.

В сравнении с другими формами инвестиционные фонды имеют ряд характерных *отличительных черт*.

Во-первых, лица, предоставляющие свои денежные средства инвестиционному посреднику (управляющему), сами несут риски, связанные с инвестированием.

Во-вторых, управляющий объединяет средства многих лиц (как физических, так и юридических), обезличивая отдельные взносы в едином денежном пуле и усредняя тем самым указанные риски для участников коллективной инвестиционной схемы.



В-третьих, в отличие от ряда традиционных форм инвестирования (банки, страховые компании, индивидуальные пенсионные счета и др.), схемы инвестиционных фондов не предполагают заранее оговоренных фиксированных выплат.

В-четвертых, инвестор, участвующий в инвестиционных схемах, осведомлен о направлениях инвестирования собранных средств и имеет в связи с этим возможность выбрать ту форму инвестирования, которая в наибольшей степени соответствует его инвестиционным предпочтениям.

## **ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОЛЛЕКТИВНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**

Трудно переоценить позитивную роль коллективных инвестиций в процессе стабилизации финансовой системы как отдельных стран и регионов, так и мировой экономики в целом. Наиболее распространенной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире стали инвестиционные фонды.

К главным экономическим преимуществам инвестиционных фондов относятся:

- эффективность и информационная прозрачность;
- диверсификация;
- профессиональное управление;
- ликвидность;
- удобство;
- налоговые льготы;
- регулирование.

### **Эффективность и информационная прозрачность**

**Понятно, что более высокие** доходы фондового рынка сопровождаются неопределенностью и высокой изменчивостью этого рынка. Поэтому очень важно отметить, что **акции инвестиционных фондов надо рассматривать как долгосрочные инвестиции.** Инвесторы фондов имеют долгосрочные цели, их не огорчают флуктуации рынка, и они не впадают в панику и не ликвидируют свои пакеты в случае спада активности на финансовых рынках.

Инвестиционный фонд в силу специфики своей деятельности может предложить инвестору такой доход, который не предложит ни один из существующих финансовых институтов. Этот доход могут давать такие инвестиции и инвестиционные операции, которые недоступны другим финансовым институтам и инвесторам.

Дополнительный доход получается путем снижения затрат за счет *эффекта масштаба*, так как чем крупнее пакеты приобретаемых или продаваемых ценных бумаг, тем ниже стоимость осуществления сделок. Другие способы и формы инвестиций связаны с более высокими, а иногда скрытыми *сборами*, уменьшающими доход инвестора. Например, в случае их досрочного отзыва инвестор обычно несет дополнительные затраты, а это может заморозить его средства на долгий срок.

Раскрытие информации фондами способствует повышению *информированности* вкладчиков и накоплению ими опыта, необходимого для инвестирования в современных сложных рыночных условиях. Возрастающая компетентность и желание инвесторов самостоятельно контролировать решения о сбережении средств отражаются в требованиях прозрачности и раскрытия информации, которые они предъявляют к участникам инвестиционного процесса, инвестиционным сделкам и активам. Все большее число инвесторов становятся информированными. Цены на рынках ценных бумаг складываются в результате торгов информированных инвесторов, следовательно, сами цены начинают отражать всю имеющуюся в экономике информацию о той или иной ценной бумаге или эмитенте. Рынок, где цены отражают всю информацию, где они складываются под влиянием знаний и информированности, называют *эффективным рынком*. Такой рынок гораздо более надежен и менее рискован.

Инвесторы имеют возможность снизить риск, владея различными акциями в разных странах и отраслях экономики. Именно поэтому втройне привлекательное качество инвестиционного фонда — возможность для инвестора выхода на *новые инвестиционные рынки*.

Инвестиционные фонды появлялись в острой конкурентной борьбе с банками и другими финансовыми учреждениями. Сложность этой конкуренции состоит в том, что и банки, и страховые компании, и инвестиционные фонды — посредники. Полезность посредника именно в том, чтобы его услуга была действительно нужной, чтобы простой человек однозначно понимал, что без консультанта или посредника он не обойдется.

На рынке ценных бумаг доходы и требования к капиталу выше. Чтобы действительно зарабатывать на рынке ценных бумаг высокие доходы, следует вложить большой капитал. Инвестиционные фонды собирают сбережения множества вкладчиков и вкладывают их во множество ценных бумаг, в результате чего достигается эффект диверсификации.

**Главное обоснование существования и успехов инвестиционных фондов — именно то, что они дали возможность рядовым инвесторам получать доходы из совершенно новых для них источников.** Последнее означает возможность диверсификации вложений инвестора.

Благодаря инвестиционным фондам инвесторы (вкладчики) получили возможность создать *диверсифицированный инвестиционный портфель*, что помогает снизить некомпенсируемый риск и увеличить компенсируемый риск. Такое изменение в структуре риска дает возможность получить больше компенсации за риск.

## Профессиональное управление

Управляющие посвящают свое время и деньги исследованиям, анализируя, какие акции и облигации покупать и продавать, и ведут активную торговлю с целью прироста стоимости капитала и увеличения общего дохода.

Деятельность управляющих фондов оказывает большое влияние на рыночную активность, способствуя стабилизации рынка.

Передавая свои сбережения в профессиональное управление, мелкие инвесторы перестают непосредственно влиять на рынок. Мелкий инвестор опасен для рынка, он часто паникует, часто руководствуется эмоциями, слухами, а не проверенной информацией и знаниями. Следовательно, рынок, где правит неорганизованный инвестор, неустойчив и подвержен резким колебаниям и панике. **Рынок, где профессиональные инвесторы действуют по поручению мелких клиентов, более стабилен.**<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Дж. Гитман, М. Джонк. Основы инвестиции. М.: Дело, 1996.

## Ликвидность

При выходе из коллективной схемы инвесторы могут получить назад свои деньги обычно в течение нескольких дней. Открытый инвестиционный фонд обязан возвращать и основную сумму, и доход *любое время* по требованию вкладчиков. Акции, выпущенные закрытыми инвестиционными фондами, обращаются на рынке как акции обычных корпораций, то есть свободно продаются и покупаются всеми желающими без каких-либо условий.

## Удобство

Акцию или пай легко продать или купить через брокера либо напрямую в управляющей компании. Участник фонда имеет постоянное право на долю в доходе фонда *вне зависимости от срока*, в течение которого он является владельцем акций или паев фонда. Доход может принести даже покупка акций или паев фонда на один день.

Правительства многих стран рассматривают взаимные фонды как важнейший фактор мобилизации инвестиционных ресурсов и создают *благоприятные налоговые режимы*, способствующие инвестициям в эти фонды. Во многих странах инвестиционные фонды освобождены от налогообложения. И даже если налоговых льгот нет, инвестиционные фонды остаются налогово-привлекательными в сравнении с прямыми инвестициями в акции или облигации.

Во многих странах приобрели популярность схемы *налоговых кредитов* и *налоговых отсрочек*, т. е. работник может часть своих доходов вложить в инвестиционный фонд и эта часть до выхода на пенсию освобождается от налогообложения.

## Регулирование

Во многих странах введены *жесткие схемы контроля* и регулирования этого бизнеса. Инвестиционные фонды подчиняются строгим законам и правилам, что позволяет предотвратить скандалы и мошенничество.

Обычно компании должны иметь лицензию и нести ответственность за все свои действия. За их деятельностью осуществляется постоянный контроль как со стороны государственных регулирующих органов, так и со стороны саморегулирующихся организаций. Они предъявляют высокие требования к стандартам работы инвестиционных компаний и осуществляют надзорные функции, что дает гражданам большую уверенность в надежности инвестиционных фондов и их управляющих.

Правила по раскрытию информации требуют частого представления отчетов, а результаты их финансовой деятельности проверяются независимыми аудиторами.

Инвестиционные фонды обычно создаются с объявлением о том, куда точно будут инвестированы собранные ими средства, поэтому у участника фонда есть полная предварительная информация, позволяющая выбрать фонд «по вкусу».

Феноменальный рост инвестиционных фондов является долгосрочной тенденцией, отражающей масштабные изменения в экономике, финансовой и социальной сфере в мировом масштабе.

Опыт инвестиционных фондов Европы и США может быть использован странами, где этот бизнес только начал развиваться. История развития инвестиционной отрасли показала, что **хорошие результаты инвестиционных фондов зависят от режима регулирования и уровня общественного доверия.**

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ СХЕМ КОЛЛЕКТИВНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

В настоящее время (как уже отмечалось выше) на финансовом рынке можно выделить несколько основных форм коллективного инвестирования: вклады в коммерческие банки, негосударственные пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные фонды. В ряде случаев они существенно отличаются друг от друга по уровню доходности, степени надежности, информационной открытости, степени государственного регулирования и др. В табл. 8.11 указанные формы инвестирования сопоставляются по ряду наиболее важных критериев:

- *доходность* — какой уровень доходности предлагает инвесторам данный инвестиционный институт;
- *надежность* — насколько надежны вложения в данный инвестиционный институт;
- *ликвидность* — насколько легко и быстро могут быть изъяты вложенные инвестором средства;
- *информационная открытость* — имеет ли инвестор возможность получить полную и достоверную информацию об использовании вложенных им средств и о деятельности данного инвестиционного института в целом;
- *государственное регулирование* — насколько полно разработана нормативная база государственного регулирования и насколько жестко государство регулирует данный инвестиционный институт;

**Таблица 8.11.** Сравнительная оценка различных инвестиционных форм

Критерии сравнения	Инвестиционные институты
--------------------	--------------------------

	инвестицион- ный фонд	коммерческий банк	страховая компания	пенсионный фонд
1. Доходность	В	С	С	С
2. Надежность	В	В	С	Д
3. Ликвидность	А	В	Д	Д
4. Информационная открытость	В	С	С	С.
5. Государственное регулирование	А	А	В	Д
6. Ограничения по минимальному вкладу	Д	С	С	С
7. Резервные требования	нет	есть	нет	нет

Условная шкала оценки: А — очень высокая; В — высокая; С — средняя; D — низкая; E — очень низкая.

- *ограничения по минимальному вкладу* — установлены ли ограничения по минимальному вкладу для отдельных инвесторов;
- *резервные требования* — установлены ли для данного инвестиционного института требования по формированию обязательных резервных фондов.

Проведенная оценка показывает, что по большинству критериев — надежность, ликвидность, информационная открытость, степень государственного регулирования, отсутствие ограничений по минимальному вкладу — **предпочтительными являются вложения в инвестиционный фонд.**

Инвестиционные компании, если они должным образом учреждены и управляются, являются очень надежной формой инвестирования; они смогут пережить и проблему неликвидного рынка, и экономический спад, и инфляцию. Более того, у них есть мощный стимул доказать, что они обеспечивают хорошее управление и заслуживают доверия инвесторов, так как в противном случае они не смогут привлечь новые поступления в свой фонд.

### ТИПЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

Инвестиционные фонды представляют собой механизм, с помощью которого деньги и активы частных лиц передаются в управление профессиональным менеджерам. В инвестиционных фондах средствами тысяч инвесторов управляют как единым портфелем, в котором каждый инвестор имеет долю, пропорциональную своей инвестиции.

В зависимости от законодательной системы и культурных традиций меняется форма организации инвестиционных фондов, но их задачи от этого не изменяются. Основными отличительными чертами фондов являются их правовая и операционная формы.

По *правовой форме* инвестиционные фонды можно разделить на три категории: корпоративные фонды, трасты, контрактные фонды.

*Фонды корпоративного типа* наиболее распространены, они учреждаются как обыкновенные акционерные общества. От имени своих акционеров фонд осуществляет инвестиции в акции и облигации других компаний; доход от инвестиций распределяется среди акционеров фонда, и стоимость их доли в фонде растет (или падает) в цене вместе со стоимостью инвестиций самого фонда. Владельцами корпоративного фонда являются его акционеры, и от их имени директора компании управляют фондом. Примерами таких фондов являются взаимные фонды и закрытые инвестиционные компании в США, инвестиционное общество с переменным капиталом во Франции, инвестиционная компания открытого типа или акционерное общество и инвестиционные трасты в Великобритании.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> М. Мобиус. Руководство для инвестора по развивающимся рынкам. М.: Атон, 1995.

Основной альтернативой контрактным фондам являются *трасты*, которые учреждались в Великобритании и в ряде других стран, где была разработана концепция закона о трасте. Траст основан на принципе *разделения управления фондом* (включая административную работу и принятие инвестиционных решений) и *попечительства* (включая владение активами фонда и осуществление инвестиционных решений в соответствии с инструкциями менеджеров). Попечитель отвечает перед акционерами за сохранность их активов, и это разделение функций является существенной дополнительной защитой фонда и его инвесторов. Примером таких фондов являются *объединенные трасты*, которые наиболее популярны в Британии и в странах, которые разделяют традицию британского общего права, как, например, Австралия и бывшие британские колонии; эта форма используется, но очень редко, и в США.

В ряде стран закон не разрешает создание трастов для управления коллективными активами, и в этих странах (в основном это страны с романо-германской системой права или с гражданским законодательством) развились *фонды контрактного типа*. Здесь законным владельцем активов фонда является *менеджер*, который должен иметь специальную лицензию, а номинальный держатель — *кастодиан (хранитель)*. Инвесторы являются не акционерами, а *участниками*, которые имеют право на получение дохода от прироста капитала и дивидендов, но не имеют права голоса. Единственное право, которое они могут реализовать в фонде этого типа, это продать свои акции; т. е., если им не нравится, как ведется управление фондом, они могут выйти из него. Фонды этого типа основаны в Германии (инвестиционные фонды), Италии (взаимные фонды), Швейцарии (общие фонды размещения), Японии (инвестиционные трасты), Франции и в других странах.

По операционной структуре инвестиционные фонды делятся на фонды закрытого и открытого типов. Их характеристики приведены в табл. 8.12.

**Открытый инвестиционный фонд создается только для вложений в ценные бумаги, имеющие признаваемую котировку.** Иными словами, управляющий может приобретать на средства, собранные от пайщиков открытого фонда, только те ценные бумаги, ценовая информация о которых публикуется в газетах. Открытый инвестиционный фонд допускает возможность достаточно *быстрой продажи* купленного пая. Это очень удобный инвестиционный фонд для рядовых граждан.

**Таблица 8.12.** Характеристики закрытых и открытых инвестиционных фондов

<b>Инвестиционные фонды закрытого типа</b>	<b>Инвестиционные фонды открытого типа</b>
Создаются в форме юридических лиц — открытых акционерных обществ	Могут формироваться разными способами
Количество выпускаемых акций фиксируется в проспекте эмиссии	Количество выпускаемых акций (паев) не фиксировано
Количество выпускаемых акций фиксируется в проспекте эмиссии	Фонд может непрерывно выпускать и выкупать акции или паи
Фонд не может выкупать акции у акционеров	Покупка и продажа акций осуществляется управляющей компанией
Акции могут быть куплены или проданы либо путем заключения контрактов между двумя лицами, либо на организованном фондовом рынке, а смена владельцев акций не сказывается на активах фонда	Цены продажи и выкупа акций или паев базируются на стоимости чистых активов
Цена акций не обязательно совпадает со стоимостью чистых активов фонда	Стоимость чистых активов основывается на рыночной цене портфеля на каждый день

Управление инвестиционным портфелем фонда осуществляет управляющая компания, являющаяся отдельным юридическим лицом	Фонд управляется управляющей компанией, существующей в форме юридического лица
Как и в любом другом акционерном обществе, акционеры фонда обладают полным правом голоса.	Права вкладчиков более ограничены, чем в фондах закрытого типа

### СПОСОБЫ ОЦЕНКИ АКТИВОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

Открытый фонд выпускает для своих инвесторов новые акции на стоимость, равную стоимости покупки, поэтому число акций в открытых фондах может существенно изменяться с течением времени. Это означает, что стоимость акций в фондах различного типа определяется по-разному. В открытых фондах стоимость акции прямо пропорциональна стоимости активов фонда.

**Таблица 8.13.** Сводная таблица инвестиционных компаний

Тип	Суть операции	Источник капитализации	Тип ценной бумаги
Инвестиционная компания, привлекающая средства за счет выпуска долговых обязательств	Гарантирует инвестору получение определенной суммы на конец периода	Одноразовая оплата или периодические платежи, поступающие от инвесторов	Сертификат номинальной стоимости
Паевой инвестиционный траст	Фиксированный портфель траста: доходы по облигациям распределяются среди инвесторов	Капитал инвесторов	Погашаемые акции прав бенефициара или паи трастовой компании
Закрытые фонды	Как правило, продаются на бирже. Обычно стоимость диверсифицированного портфеля отражена в стоимости акции фонда. Однако цена определяется спросом и предложением	Одноразовое публичное размещение, фиксированная капитализация	Непогашаемые акции
Инвестиционные фонды недвижимости	Инвестиции, ориентированные на недвижимость	Капитал инвесторов и заемные средства	Сертификаты прав бенефициара

Открытые фонды	Обычно стоимость диверсифицированного портфеля отражена в стоимости акции. Стоимость чистых активов вычисляется по формуле, указанной в тексте	Одноразовое публичное размещение плюс выпуск дополнительных акций фонда по мере необходимости	Погашаемые акции
----------------	--	---	------------------

Открытый инвестиционный фонд определяет цену своих акций на основании *стоимости чистых активов (СЧА)*. Стоимость чистых активов — это капитал инвестиционного фонда или его ликвидационная стоимость, которая находится из соотношения:

$$S(t) = \frac{U(t) - V(t)}{n(t)}, \quad (8.3.1.)$$

где  $S(t)$  — *стоимость чистых активов* инвестиционной фирмы в момент времени  $t$ ,  $U(t)$  — *рыночная стоимость портфеля* ценных бумаг, которым владеет инвестиционная фирма в момент времени  $t$ ;  $V(t)$  — *денежное выражение обязательств* фирмы к моменту времени  $t$ ;  $n(t)$  — число выпущенных акций фирмы к моменту времени  $t$ .

**Основное требование к СЧА** — чтобы она определялась как минимум один раз в день. Большинство фондов рассчитывают СЧА на конец рабочего дня фондовой биржи.

Закрытый инвестиционный фонд не может ограничить верхний или нижний предел цен. В зависимости от спроса и предложения цены акции меняются. Акции, могут продаваться на бирже, если они соответствуют условиям листинга, и на внебиржевом рынке. Поскольку акции фонда продаются на рынке, закрытый инвестиционный фонд, выпустив акции в обращение, не имеет больше прав продавать их от своего имени, и это оговаривается в проспекте эмиссии. Продажа акций закрытых фондов похожа на продажу акций обычных компаний. Они могут продаваться как выше, так и ниже СЧА: принято говорить, что акции фонда продаются соответственно с премией или с дисконтом.

В табл. 8.14 приведены примеры определения цены акции открытыми и закрытыми фондами и показаны их различия.

Исходя из даты переоценки СЧА инвестиционного фонда принято различать два *методических подхода*. Это форвардный и исторический методы оценки. Различия между форвардным и историческим методами оценки чистых активов фонда связаны с наличием временного лага между моментами подачи заявки на приобретение паев, внесения денег в их оплату и зачислением денег на счет фонда, а также между моментами подачи пайщиком заявки на выкуп и последующим списанием денег со счета фонда.

При *историческом способе* оценки СЧА инвестор подает заявку на покупку определенного количества паев по цене, рассчитанной в конце предшествующего рабочего дня. Пока деньги в оплату паев не пришли на счет фонда, регистратор фонда не внесет записей по лицевому счету инвестора. К моменту поступления денег на счет цена пая меняется (растет или падает). Но пайщик получает в собственность пай по старой цене, действовавшей на день подачи заявки. Следовательно, в случае роста цены пая пайщик получает дополнительный доход, а в случае падения цены пая — остается в проигрыше.

При *форвардном способе* оценки инвестор покупает не какое-то определенное количество паев (как при историческом методе), а вкладывает в фонд определенную сумму денег. Точное число причитающихся инвестору паев определяется в момент регистрации права собственности на пай (внесения записи в реестр) путем деления внесенной в фонд суммы на стоимость инвестиционного пая. Скорее всего, это число окажется дробным.

Таблица 8.14

1) Определение цены акции открытых фондов	
(a) Общая сумма активов	\$1500
(b) Общая сумма обязательств	\$500
(c) Чистые активы фонда (a - b)	\$1000
(d) Количество акций	100
(e) СЧА на одну акцию (c/d)	\$10
2) Определение цены акции закрытых фондов	
(a) Цена акции = цена акции на фондовой бирже	\$11
Расчет премии/скидки:	
(b) Общая сумма активов	\$1500
(c) Общая сумма обязательств	\$500
(d) Чистые активы фонда (b - c)	\$1000
(e) Число акций	100
(f) СЧА на одну акцию (d/e)	\$10
(g) Цена акции	\$11
(h) Премия (g/f),%	10%

При выкупе паев в тех фондах, которые проводят форвардную оценку, расчет их стоимости производится на следующий рабочий день после получения заявки на выкуп. После этого в реестр вносится соответствующая запись. В случае проведения исторической оценки выкуп производится по цене пая, определенной в день, предшествующий подаче заявки на выкуп. При этом в заявке, подаваемой в одни фонды, можно указывать как денежную сумму, которую пайщик хотел бы получить в обмен на выкупаемые паи, так и количество выкупаемых паев. В других фондах заявка на выкуп может содержать только количество паев (причем специально оговаривается, что оно может быть как целым, так и дробным).

### ПРОЦЕДУРА РАЗМЕЩЕНИЯ И ВЫКУПА ПАЕВ

**Закрытый фонд не выкупает акций.** Владельцы акций закрытого фонда, которые хотят продать их, должны делать это на вторичном рынке. Они находят покупателя и договариваются с ним о цене, приемлемой для обеих сторон.

Схемы размещения и выкупа акций (паев) открытого инвестиционного фонда разделяются на две категории: загруженный фонд и незагруженный. Фонды, которые размещают свои акции через посредников, называются *загруженными*; фонды, которые не прибегают к помощи посредников, называются *незагруженными*. В последние годы в мировой практике просматриваются тенденции к увеличению числа загруженных фондов за счет уменьшения числа незагруженных. Загруженные фонды взимают дополнительные комиссионные (нагрузку), которые идут на оплату агентов по размещению акций.

Безусловно, определение способа продажи и покупки паев является прерогативой управляющего, но, с точки зрения инвесторов, всегда хорошо иметь свободу выбора, определяемую объективными обстоятельствами (удаленность пунктов приема заявок от места проживания клиента, уровень обслуживания в разных пунктах приема заявок и т. п.).

**Открытый фонд должен выкупать акции каждого инвестора, который хочет их продать.** Обычно при погашении акции используется СЧА, т. е. цена, которую предлагает эмитент (фонд). Как правило, никакие дополнительные расходы не учитываются при определении этой цены, если клиент обращается непосредственно в инвестиционную компанию, и тогда курс выкупа акции фондом равен курсу размещения. Но иногда некоторые агенты по размещению и выкупу взимают плату за выкуп, составляющую от 0,5 до 1 %.

СЧА становится ценой, предлагаемой покупателям при котировке акции фонда. И если инвестор покупает акции фонда через агента по размещению, тогда он платит комиссионные, которые называются *надбавкой*.



Курс выкупа + комиссионные = курс размещения,

СЧА + надбавка = цена для инвестора.

Сумма комиссионных традиционно выражается в процентах от курса размещения. Во многих странах правовые нормы ограничивают верхний предел этих сборов. Например, в США при заключении контракта они не могут превышать 9%. Практически они составляют 8-8,5%, но многие фонды снижают эту цифру до 3,6-7%.

Курс размещения определяется по следующей формуле:

$$\pi_1 = S(t) / (1 - \delta_t)$$

где  $\delta_t$  — комиссионные от курса размещения.

## РАСХОДЫ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ

При принятии решения о вложении денег в инвестиционный фонд для потенциальных инвесторов важна *стоимость услуг* фонда. Именно этот фактор может стать решающим при выборе конкретного фонда.

Инвестиционные фонды обычно совершают затраты двух типов. Первая из них — это *прямые расходы*, куда входят вознаграждение управляющих, надбавка (скидка) при размещении (выкупе) паев, расходы по управлению имуществом фонда (административные и операционные издержки), возмещаемые за счет его имущества. Инвестор обычно заранее знает об этих расходах и может их оценить. Но существуют также *косвенные расходы*, которые заранее трудно поддаются оценке: например, транзакционные издержки или спрэд между ценой покупателя и продавца.

Совокупная стоимость обслуживания в инвестиционном фонде для инвестора, продавшего акции (паи) не ранее чем через год после их покупки, равна сумме перечисленных выше параметров.

## СТИЛИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

Инвестиционные фонды обычно подразделяются по целям вложений или «стилю» управляющих. Цели вложений и классификация стилей широко используются в инвестиционном бизнесе для характеристики различий между инвестиционными менеджерами. Инвестиционные цели фондов могут быть самыми различными — от фондов «агрессивного роста» с низкодивидендными акциями высокого роста до «доходных» фондов, ориентированных на высокодоходные обыкновенные акции. Они объясняют различия перспективных доходов разных фондов или хотя бы дают необходимые обоснования для оценки относительной доходности в прошлом.

Доходность  $R$  инвестиционного фонда за период  $t$  вычисляют по следующей формуле:

$$R_t = \frac{(S_t - S_{t-1}) + Q_t + W_t}{S_{t-1}} \quad (8.3.2.)$$

где  $Q_t$  — доходы в виде дивидендов и процентов,  $W_t$  — доходы от прироста капитала за рассматриваемый период. Надо отметить, что доходность, рассчитываемая таким образом, не учитывает расходы, которые несет акционер или инвестор фонда (например, надбавка для размещения акций). Эта доходность, скорее, является доходом управляющего фонда. Чтобы получить реальный доход акционера, надо учитывать все дополнительные расходы, которые он несет. Система классификации на основе дохода может сократить стимулы к игре стилями в целях улучшения относительных показателей. Более формальные методики классификации взаимных фондов могут помочь инвесторам понять перспективную динамику своих вложений, исходя из осуществленной и ожидаемой доходности.

Активное управление портфелем оказывает нетривиальное воздействие на измерение доходности. Большой интерес представляет и вопрос о выборе методики для предотвращения фактических

изменений стиля в целях улучшения относительной исторической доходности. Для минимизации низкой относительной доходности можно выбрать цели фонда, заявленные по факту.

В каждом случае переключения целей международных инвестиционных фондов мы вычитаем средний доход цели из дохода фонда за год до изменения с использованием сначала старой цели, а затем новой. Таким образом, эффективная доходность для фонда  $I$  определяется как

$$I = [(R_{i,t} - R_{j, \text{стар.}}) + (R_{i,t} - R_{j, \text{нов.}})] / 2,$$

где:  $j_{i, \text{стиль}}$  — стиль, из которого фонд переключился за период  $t+1$ , а  $j_{i, \text{нов.}}$  — стиль, в который фонд переключился. Таким образом, их разность есть чистая прибыль или убыток осуществленной доходности за прошлый год. Это означает, что если  $I > 0$ , то этот инвестиционный фонд в среднем показал лучшие результаты, чем другие, а если  $I < 0$ , то наоборот.

Хотя данный простой тест не доказывает, что в этот период управляющие производили переключение в стратегических целях, результаты безусловно согласуются с такой интерпретацией. Использование самостоятельно определенных стилей для статистической базы без проверки переклассификации фонда привело бы нас к ошибочной оценке относительной доходности фонда. То же произошло бы, если бы за основу стилевой классификации фонда мы взяли его текущий портфель активов. «Показ товара лицом» — обычный маневр управляющих фондов в конце срока для выбора малорезультативных бумаг и/или изменения видимой стратегии фонда. Но показ товара лицом не может нарушить методiku, в которой используются прошлые доходы.

При достаточно широкой классификации инвестиционных фондов на основе стилей можно рассмотреть *следующую рациональную схему*. Во-первых, это фонды одной страны, представляющие собой инвестиционные компании, которые осуществляют инвестиции на рынке одной страны. Большое число этих фондов является закрытым. Во-вторых, это региональные фонды, являющиеся инвестиционными компаниями, которые инвестируют внутри крупного региона, особенно в Европе, Азии, Латинской Америке. В-третьих, это международные фонды, т. е. инвестиционные компании, которые инвестируют в любое место за пределами своей страны. Данные фонды имеют представительства во многих странах. В-четвертых, это глобальные фонды, которые инвестируют как внутри страны, так и за рубежом. Типичный глобальный портфель связывает более половины своих активов с иностранными рынками. Но гибкость при перемещении в национальные акции дает этим фондам преимущества.

Далее, некоторые иностранные портфели предлагают еще большую степень специализации, например, они могут сконцентрироваться на акциях мелких компаний или акциях в определенном секторе (например, в здравоохранении).

Наконец, некоторые иностранные фонды структурированы как индексные, портфели. В общем, **чем больше стран или секторов вовлечены в инвестиционный процесс, тем более эффективна диверсификация.**

Если в начале 80-х гг. международное инвестирование было редкостью для многих инвесторов, то сейчас многие инвестиционные компании предлагают что-либо в этой области. Международный инвестиционный бизнес включает большое число как открытых, так и закрытых фондов. Эти продукты разделяются на следующие категории:

- фонды одной страны;
- региональные фонды;
- международные фонды;
- глобальные фонды.

#### **Фонды одной страны**

Многие закрытые фонды ограничивают себя одним рынком. Только в США зарегистрированы более сорока страновых закрытых и десятков открытых фондов. Эти открытые фонды свои инвестиционные портфели формируют в основном из японских или канадских ценных бумаг.

Такая диспропорция закрытых и открытых форм объясняется тем, что **закрывающая форма важна для страновых фондов, которые инвестируют в возникающие рынки, из-за их высокой изменчивости**

**и неликвидности.** Как было замечено ранее, закрытые фонды не должны погашать акции, поэтому они могут сохранять активы, даже если их цены сильно колеблются. В то же время в случае открытых фондов массовое погашение акций по контракту может оказаться разорительным для фонда и даже нанести вред рынку ценных бумаг в целом, если он маленький. Инвестор, ограничивая себя вложением капитала в одну страну, подвергает себя риску, соответствующему риску этой страны. Изменчивость иностранного рынка усиливается закрытой структурой фондов, которая предполагает крупные премии и дисконты. Так как акции этих инвестиционных фондов на рынке продаются как обычные акции корпораций, то цены на них могут значительно колебаться от их СЧА.

Чтобы преуспеть с фондами одной страны, работающими на небольших рынках, нужно инвестировать по крайней мере в 5 или 6 стран, чтобы обеспечить адекватную диверсификацию. Нужно также знать, когда покупать и когда продавать. Следует заметить, что высокие премии неизменно влекут за собой риск выше среднего.

Япония представляет собой хорошую иллюстрацию прибыли и рисков по инвестированию в одну страну. Этот рынок одним из первых привлек внимание иностранных инвесторов, и в первую очередь американских.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Б. Рубцов. Зарубежные фондовые рынки. М.: Инфра-М, 1996.

Японские компании сейчас представляют почти четверть стоимости мирового рынка ценных бумаг, занимая второе место после США. Япония может похвастаться более чем 2500 компаниями с публично торгуемыми акциями и 8 биржами. Среди открытых фондов, инвестирующих в Японию, можно называть такие, как *Capstone*, *Fidelity*, *GT Capital*, *T. Rowe Price*, *Scudder*. Многие другие иностранные инвестиционные компании, особенно тихоокеанского региона, широко представлены в Японии.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> У. *Hamao*. Stocks, Bonds and Inflation, Japan 1989 Yearbook. Ibbotson Associates, Chicago, 1989. D. Kamosky, B. Singer. Global' Asset Management, and Performance Attribution.: N.Y.: AIMR, 1994.

Согласно данным *Morgan Stanley Capital International*, в 1962-1989 гг. годовой доход японского рынка составил 22,4% по сравнению с 9,3% для американских акций. Однако японский рынок может быть в высшей степени изменчивым. Индекс акций *Nikkei 225*, которые представляют собой «сливки» Токийской биржи, поднялся на 29% в 1989 г. и в последний день торгов этого года он достиг самого высокого уровня в 38,916. Но затем ситуация с индексом изменилась, к лету 1992 г. *Nikkei* упал более, чем на 50% по сравнению с тем уровнем, которого он достиг менее чем 3 года назад.<sup>58</sup> Даже при таком низком уровне инвесторы были озабочены возможностью дальнейшего падения индекса. Они полагали, что рынок все еще переоценен в том, что касалось его высоких коэффициентов *P/E*, ограниченных доходов по дивидендам и плохой перспективы заработков, что сопровождалось все увеличивающимся числом банкротств в Японии.

---

<sup>58</sup> У. *Hamao*. Stocks, Bonds and Inflation, Japan 1989-Yearbook, Ibbotson Associates, Chicago, 1989. P. Chunhachinda, R. Dandapani, Sh. Hamid. Portfolio selection and skewness: Evidence from international stock market //J. of Banking and Finance. 1997, vol. 21, №Д.

В августе 1992 г., после того как *Nikkei* упал до самого низкого за 6 лет уровня в 14,309 (на 63% ниже пика в декабре 1989 г.), рынок благоприятно откликнулся на объявление японского правительства о планах поддержки находившейся в упадке экономики и фондового рынка. Через несколько недель после объявления *Nikkei* поднялся более чем на 25%. Однако экономические проблемы еще не были решены и инвесторы не были успокоены.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> А. *Fridman*, R. *Wiles*. How Mutual Funds Work. N.Y.: Prentice Hall, 1993.

Сильные, непредсказуемые колебания различных рынков, даже таких крупных, как японский, подчеркивают, почему не следует концентрировать портфель акций в одной стране. Для уменьшения вышеназванных проблем необходимо диверсифицировать инвестиционный портфель по разным странам.

## Региональные фонды

Многие региональные инвестиционные фонды концентрируют свою деятельность на каком-то конкретном регионе, например в Европе или в Латинской Америке. Инвесторы покупают эти портфели, если они имеют положительные ожидания относительно доходности и риска: например, интеграция Европы привлекла большой интерес инвесторов, так же как и недавние появления латиноамериканских акций, и стабильно высокий рост в Юго-Восточной Азии.

В связи с региональной спецификой этих фондов ожидается, что они могут быть более изменчивыми, чем широко диверсифицированные глобальные или интернациональные фонды. Но **преимущество инвестирования в региональный продукт по сравнению с группой страновых фондов заключается в том, что имеется профессиональный менеджер, принимающий решения по размещению активов для своих клиентов.** Активы могут быть переброшены с кризисного падающего рынка на поднимающийся рынок.

## Международные фонды

Эти портфели инвестируют практически все свои активы в иностранные рынки. Старейшими фондами этого типа являются: *Kleinwort Benson International Equity*, *Scudder International* и *T. Rowe Price International*. В связи с их более широкими инвестиционными параметрами эти продукты являются лучшим выбором для среднего человека, чем фонд одной страны или даже региональный фонд.

Однако надо заметить, что, например, для американских инвесторов в международных портфелях большая доля активов приходится на Японию, поскольку Японии принадлежит большая доля из общего портфеля мирового рынка. Инвестиционная политика, проводимая фондами в различных странах, таких как Япония, может отражать способность менеджера думать независимо, в противовес подражанию основной массе профессиональных инвестиционных менеджеров. Независимость — это черта, встречаемая в самых успешных менеджерах. Это особенно важно на рынке международных фондов, который предлагает значительно больше возможностей для творчества и достижения успеха.

## Глобальные фонды

**Глобальные фонды отличаются от международных тем, что они вкладывают также и в местный рынок.** Детали того, куда инвестирует фонд, могут быть установлены при изучении как его проспекта, который предлагает общие ориентиры, так и последнего отчета акционеров, который предоставит процентную разбивку портфеля по странам.

Глобальные продукты сильно отличаются по своей открытости для инвестирования. Некоторые имеют ограничения на пропорцию, которую они могут разместить в стране или вне ее, другие просто охотятся за лучшими возможностями, где бы они их ни находили. Согласно общим ориентирам, указанным в проспекте, менеджеры могут перемещать инвестиционные ресурсы между собственной и зарубежными странами в зависимости от перспектив развития и роста на различных рынках, изменчивости валюты и т. д. Надо учитывать, что глобальные фонды дают возможность *дополнительной диверсификации*. При управлении таким фондом большое значение имеет распределение портфеля по странам. Важно знать, куда и сколько денег вложить.

Фонды акций небольших компаний не имеют широкого распространения из-за неликвидности, недоступности информации и других проблем, большая часть фондов с иностранными акциями имеют дело с крупными иностранными корпорациями — с теми, которые легче найти, изучить и с которыми легче работать.

Однако более мелкие компании как в США, так и в других странах, часто имеют потенциал роста выше среднего. Тем не менее фонды все же инвестируют в акции и рынки с хорошим потенциалом. Так как мелкие компании разных стран еще меньше взаимосвязаны друг с другом, то понятно, что на этом рынке можно получить более высокий уровень диверсификации. Конечно, глобальный и международный портфель мелкой компании не предлагает полной инвестиционной программы. Инвес-

тиционные компании, специализирующиеся на этом рынке, отличаются активной и даже иногда агрессивной инвестиционной политикой и многолетним опытом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изучение этой главы позволяет сформулировать конструктивный подход к совершенствованию процесса развития международных инвестиций и международных инвестиционных фирм. Освоение материала этой главы поможет читателю разобраться в актуальных вопросах международных инвестиций и специфических международных инвестиционных рисках, современных формах коллективного инвестирования и характерных отличительных чертах международных инвестиционных фондов, различных типах инвестиционных стилей и доходностей инвестиционной фирмы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Показать место и роль ценных бумаг в международном инвестиционном процессе. Описать стадии развития международного инвестиционного процесса.
2. Что на практике представляют собой международные инвестиционные товары?
3. Что представляют собой международные инвестиции в реальные активы и в ценные бумаги?
4. Дать определения доходности и риска.
5. Чем обусловлены глобализация инвестиционного процесса и дерегулирование финансовых рынков?
6. Показать источники дополнительной диверсификации.
7. Охарактеризовать международный рынок инвестиций.
8. Описать специфические международные инвестиционные риски.
9. Описать основные характеристики возникающих рынков и перечислить их.
10. Объяснить, в чем причины феноменального роста инвестиционных компаний в мире.
11. Провести сравнительный анализ различных схем коллективного инвестирования и показать основные экономические преимущества коллективных инвестиций.
12. Описать основные типы инвестиционных фондов и характерные отличительные черты.
13. Провести анализ способов оценки активов инвестиционных фондов.
14. Описать процедуру размещения и выкупа паев.
15. Описать и объяснить расходы на вознаграждения по управлению.
16. Перечислить стили инвестиционных фондов.

## **ЧАСТЬ 4**

### **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

## **ГЛАВА 9**

### **ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА МНК**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Технологические и социальные революции преобразовали предпринимательскую среду. Новые технологии являются не только причиной изменений на предприятиях, но и параметром их стратегии развития. Было бы ошибочным как пытаться достичь стоящих перед предприятием целей путем чисто технократических решений, так и игнорировать влияние технологической сферы.

Различия в национальных законодательствах, роли и влиянии профсоюзов, системе образования и повышения квалификации, культурных детерминантах приводят к разной восприимчивости к тем или

иным нововведениям, определяют предпочтение определенных видов технологической политики, формируют особенные механизмы взаимодействия государства, работодателей, менеджеров, работников, бизнес-партнеров и общественности.

**Современная рыночная среда характеризуется тем, что технологии, непрерывно развиваясь, меняют рынок, формируя новые потребности и видоизменяя связанные технологические цепочки.** Скорость изменений бросает вызов традиционным методам управления. Так, сегодня недостаточно ориентироваться на спрос и его эволюционное развитие — нужно успевать замечать только еще зарождающиеся потребности, так как даже самые мощные в финансовом и производственном отношении компании, опоздав хотя бы на год, оказываются зачастую не в состоянии успеть занять достаточную для лидерства, или даже выживания, долю преобразованного рынка. Неудивительно, что рынок интеллектуальной собственности играет все более важную роль в развитии бизнеса вообще и международного в особенности.

Международный менеджер должен уметь принимать решения, касающиеся деятельности фирмы в технологической сфере таким образом, чтобы *использовать национальные различия и преимущества международной кооперации для наращивания конкурентных преимуществ.* При этом должны учитываться взаимозависимости, существующие между технологической политикой фирмы и другими сторонами ее деятельности: отношениями собственности, структурной политикой, финансовой сферой, рынком рабочей силы и т. п. Целями данной главы являются:

- ознакомление студентов с целями и направлениями технологической политики МНК, ее основными типами;
- описание основных подходов к решению таких проблем, как:
  - формирование технологической политики с учетом особенностей национальных производственных отношений и перспектив развития отрасли;
  - определение политики в области кооперации и торговли в научно-технической сфере;
  - выбор мест размещения научно-технических и конструкторских подразделений МНК;
  - организация международных НИОКР;
- рассмотрение места технологической политики в деятельности МНК, ее связи со структурной политикой, планированием, финансовым менеджментом, управлением персоналом.

## **9.1. ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ МНК ЦЕЛИ СОВРЕМЕННОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

В современном международном окружении способность компании к технологическим нововведениям становится *основным источником ее конкурентоспособности.* Под технологией в широком смысле этого слова понимаются научно-технические, производственные, управленческие и коммерческие знания и опыт.

Технологическая политика предприятия или организации — это набор принципов и действий (способ деятельности), на основании которого выбираются, разрабатываются и внедряются новые продукты и технологические процессы. Можно выделить следующие основные задачи технологической политики фирмы:

- *мониторинг научно-исследовательских достижений* в стране и в мире, а также общих технологических тенденций;
- стимулирование постоянного повышения *образовательного и квалификационного уровня персонала* компании;
- определение факторов, благоприятствующих *инновациям*;
- формирование *организационной структуры* предприятия, наиболее благоприятной для осуществления непрерывного инновационного процесса, обеспечение мотивации персонала;

- координация и достижение *согласованности действий* различных подразделений компании по проведению НИОКР.

### **Особенности современного технологического развития**

*Развитие технологий — основная движущая сила экономического роста фирмы. В последние десятилетия проявились следующие закономерности технологического развития:*<sup>1</sup>

- новая технология приходит не одна, а в связке с другими;
- каждая связка (набор) технологий состоит из ряда взаимодополняющих базовых технологий;
- каждая базовая технология — ядро многих прикладных технологий;
- прикладные технологии используются для модернизации существующих производств, причем отставание в применении на фирме новой технологии рано или поздно приведет к смене руководства.

---

<sup>1</sup>Х. Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996. С. 34.

В 50-60-е гг. экономический бум был связан с набором технологий, основанных на переработке нефти, и вызвал к жизни производство пластмасс, искусственных волокон, пестицидов и других специфических продуктов, нашедших широкое применение. В 70-е гг. было потрачено много времени и сил для осуществления нового технологического рывка, и в начале 80-х гг. появились первые продукты, ставшие плодом технологической революции.

Особенность нового этапа заключается в том, что теперь развивается не один пучок технологий, как было в 50-60-х гг., а целых три: информационно-коммуникационный, биотехнологический и связанный с новыми материалами. Как следствие, предприниматели сталкиваются с новыми технологиями несколько раз в году.

Технологическая революция, особенно в информационно-коммуникационной сфере, способствовала процессу глобализации экономики. С одной стороны, увеличение стоимости НИОКР интенсифицировало поиск компаниями возможностей расширения рынков, чтобы оправдать возросшие расходы, а с другой — современные средства коммуникации позволяют чрезвычайно быстро распространять новые образцы поведения, воздействуя на культуру как производства, так и потребления во многих странах. Попытки создания государством локального внутреннего рынка рано или поздно приводят к качественному разрыву между товарами, предлагаемыми на национальном и международном рынках.

Взаимодействие рассмотренных факторов приводит к изменениям в корпоративной культуре, способствуя переходу на децентрализованное управление МНК (см. также раздел 9.2).

### **Интернационализация технологической политики**

Необходимость проведения сильной технологической политики особенно касается работы многонациональных корпораций.

Сегодня наиболее жизнеспособны уже не те компании, которые видят конкурентные преимущества в расширении масштабов своей деятельности или в умелом использовании несовершенства конкуренции на мировых рынках труда, капиталов, материальных ресурсов — значимость таких преимуществ уменьшается со временем. В большинстве отраслей МНК больше не могут конкурировать лишь с некоторым числом национальных компаний, они вынуждены конкурировать с другими гигантами, имеющими аналогичные преимущества географической диверсификации. В таких условиях *действительно передовые компании — это те, которые в состоянии внимательно отслеживать все рыночные и технологические тенденции*, творчески реагировать на те возможности и угрозы, которые эти тенденции несут в себе, постоянно генерировать новые идеи и продукты и быстро и эффективно использовать их с учетом глобального масштаба. Компании же, нечувствительные к технологическим изменениям или медлительные, становятся жертвой растущих затрат на НИОКР, размывания различий в уровнях технологического развития между странами и сокращающегося жизненного цикла продуктов.

Технологическая политика служит двуединой глобальной цели фирмы — во-первых, снизить риски и выжить, во-вторых, повысить эффективность собственной деятельности, стать более прибыльной. Интернационализация НИОКР также направлена на достижение этой цели путем создания целого ряда преимуществ:

- интернационализация НИОКР *облегчает доступ к дефицитным ресурсам*. Перенесение исследований и разработок в центры развития науки и техники (такие, как Силиконовая долина в

Калифорнии, США) позволяет компании все время быть в курсе происходящего на переднем крае науки и техники, в кратчайшие сроки получать необходимую информацию и привлекать к сотрудничеству нужных людей. Другой аргумент в пользу интернационализации НИОКР — предоставление в некоторых странах (например, в Австралии) субсидий и льгот при проведении подобных работ, а также доступ на местный рынок венчурного капитала;

- интернационализация НИОКР *приближает компанию к ее потребителям*. Это особенно важно, если фирма придерживается политики продуктовой дифференциации, нацелена на максимальное соответствие своего продукта требованиям местных потребителей. Кроме того, размещение разработчиков за рубежом может способствовать снижению издержек на производство продукции за счет создания низкочередных моделей, учитывающих специфические возможности страны, в которой разрабатывается продукт;
- еще одним существенным результатом размещения научно-исследовательского центра в стране потребления является *облегчение доступа к рынку*. Здесь надо отметить такие аргументы, как необходимость соблюдения местных стандартов, следования национальной экономической и научно-технической политике, создания имиджа «своей», местной фирмы, повышения престижа;
- интернационализация зачастую осуществляется с целью *снижения издержек и рисков*, для чего НИОКР переносятся в страны с наименьшей стоимостью рабочей силы (например, передача разработки программного продукта из Великобритании в постсоциалистические страны, а инженерных разработок — в Великобританию из Германии в 90-е годы). Тот же результат достигается с помощью кооперации с зарубежными фирмами или научно-исследовательскими институтами, причем в этом случае появляется возможность реализации существенно более масштабных проектов, за которые фирма не стала бы браться в одиночку;
- *обход законодательных ограничений* путем переноса исследований в другую страну. Например, развитие определенных направлений генной инженерии законодательно ограничено в Германии, но разрешено в США и Великобритании.

Фирма, разумеется, может преследовать несколько целей, интернационализируя свою деятельность в области НИОКР. Конкретное сочетание определяется выбором той или иной стратегии: ориентацией в основном на рынок *страны происхождения* фирмы; диверсификацией продукта в соответствии с требованиями *локальных рынков*; глобальной стратегией *на мировом рынке*. Последствия выбора той или иной стратегии для процесса создания продукта отражены в табл. 9.1. Преимущественная ориентация на один национальный рынок, по существу, в очень малой степени учитывает требования международного рынка. Стратегия модификации продукта на местах имеет свои преимущества и в отдельных случаях может быть более подходящей для МНК, чем стратегия глобализации, которая является сегодня доминирующей на мировом рынке.

## ТИПЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Глобальный характер конкуренции не только делает нововведения более значимыми для транснациональных корпораций, но обуславливает необходимость поиска новых путей создания инноваций. Традиционно большинство МНК применяло один из двух классических типов проведения технологической политики:<sup>2</sup> «*center-for-global*» (политика глобального центра) и «*local-for-local*» (политика полицентризма).

<sup>2</sup>Managing the Global Firm. London, 1991. Примеры данного параграфа также основаны на материалах этой монографии.

### Политика глобального центра

Данный тип политики состоит в поиске новых технологий в стране базирования для создания новых продуктов и процессов, используя централизованные ресурсы материнской фирмы, и распространении инноваций по мировым отделениям МНК.



Хорошим примером использования этого типа политики служит история появления цифрового переключателя «АХЕ» компании *Ericsson*. Причиной разработки радикально новой системы переключения, основанной на новейших принципах и технологиях, стал прогноз спроса и развития технологических тенденций на рынке телекоммуникаций, а поводом — потеря ожидаемого заказа со стороны австралийского почтового ведомства. Кроме того, к моменту принятия решения о разворачивании проекта в то время небольшой и не известной за пределами своей страны французской фирмой *CIT — Alcatel* на промышленной выставке был представлен принципиально новый тип переключателя — цифровой. Это было явной угрозой стратегии фирмы *Ericsson*, основанной на технологическом лидерстве.

Анализ показал, что потенциал нового изобретения очень высок, но и риски весьма велики: новый продукт требовал более 50 млн фунтов и около 2 тыс. человеко-лет исследовательских усилий. Кроме того, по предварительным оценкам требовалось не менее пяти лет перед тем, как новый цифровой переключатель можно будет предложить на рынок. Однако корпоративные менеджеры *Ericsson* решили сделать ставку на разработку «АХЕ», как был назван новый продукт. Весь комплекс исследований выполнялся в Швеции компанией *Ellemtel*, совместным венчурным предприятием корпорации *Ericsson* и Шведского управления телекоммуникаций.

Предприятие было обеспечено всеми полномочиями и ресурсами, с тем чтобы разработать новый продукт как можно скорее. В результате к 1976 г. компания получила свой первый действующий «АХЕ», а к 1984 г. система была внедрена в 59 странах мира.

Централизация НИОКР обусловлена следующими причинами:

- необходимость *контроля со* стороны менеджмента МНК над технологией, которая рассматривается как долгосрочное конкурентное преимущество;
- необходимость тесного *взаимодействия* между разработкой документации и оборудования, а впоследствии — между функциями производства и развития технологии;
- в условиях быстро меняющейся конкурентной обстановки централизация *сокращает время* на проведение НИОКР.

Основной риск централизованного проведения технологической политики состоит в том, что результат инноваций не может точно отражать локальные рыночные потребности, возможны также трудности с внедрением новой технологии из-за сопротивления со стороны дочерних фирм принятию централизованных решений.

Например, *NEC* разработала переключатель «NEAC 61» как глобальный продукт, но в первую очередь для удовлетворения потребностей американского рынка. Японские инженеры в корпорации имели высочайшую квалификацию, но они не были хорошо знакомы со сложным и комплексным спросом независимых телефонных компаний в США. В результате потребители горячо приветствовали переход к новым, более эффективным аппаратным средствам, но первые поставки вызвали нарекания из-за того, что программное обеспечение не удовлетворяло конечных пользователей, имевших не характерные для японского рынка специфические потребности.

**Таблица 9.1.** Концепции создания продукта, используемые МНК

Характеристики организации и процесса	Ориентация на один основной национальный рынок	Учет особенностей локальных рынков	Глобальная стратегия на мировом рынке
---------------------------------------	--	------------------------------------	---------------------------------------

Вклад подразделений, отвечающих за продукт	Разработка спецификаций продукта в основном, с учетом национального рынка	Существенно учитываются требования локальных международных рынков	Разработка и конструирование продукта при постоянной поддержке зарубежных партнеров, максимально возможный учет требований международного рынка
Вклад подразделений, отвечающих за сбыт	Приспособление созданных производственными подразделениями продуктов к местным требованиям, что часто ведет к перепроектированию	Влияние на процесс проектирования на стадии разработки технического задания. Учет в процессе создания продукта требований локальных рынков, если быстрое приспособление продукта невозможно (из-за временных или стоимостных ограничений)	Координация централизованного создания продуктового ряда, соответствующего требованиям локальных рынков
Общие затраты на создание продукта	Дополнительные затраты из-за отдельных (локальных) процессов модификаций продукта	Незначительные дополнительные затраты, однако существенное использование местных ресурсов и небольшая общность продуктовой линии	Меньшие совокупные затраты на программу, в т. ч. меньшие издержки на НИОКР на местах; большая общность продуктовой линии, меньшие затраты на оборудование и снабжение
Время создания	Одновременный выход на локальные рынки невозможен, модификация продукта часто длится столь же долго, как и его разработка	Одновременный выход на локальные рынки вряд ли возможен. Затраты времени на модификацию продукта вряд ли снизятся	Возможен практически одновременный выход на международный рынок. Время на создание продуктовой линии в целом существенно снижается
Учет требований рынка	Требования некоторых стран по инвестициям в НИОКР в большей степени выполняются. Полное выполнение специфических требований местных потребителей	Требования локальных рынков (как к самому продукту, так и Инвестиционные потребности) существенно учитываются	Меньший объем инвестиций в НИОКР на локальных рынках. Приспособление к местным требованиям в принципе возможно

### Политика полицентризма

Другой традиционный тип осуществления технологических изменений, «local-for-local», предполагает, что дочерние компании МНК используют собственные возможности и ресурсы для разработки новых технологий, обеспечивающих их собственные потребности. Эта модель позволяет отражать *уникальные потребности различных стран*, в которых действуют МНК. В современных условиях, несмотря на то что определенно укрепляется тенденция глобализации во многих отраслях, необходимость учета особенностей местного спроса и страновых различий не исчезает, а зачастую даже возрастает.

Корпорация *Unilever* имеет целый ряд причин разрабатывать глобально стандартизированные продукты. Возрастающие затраты на НИОКР и их сложность, конкурентная борьба с другими МНК, такими как *Procter & Gamble*, — все это усиливает тенденции к глобализации. Однако способность компании *Unilever* при проведении технологической политики распознавать и реагировать на локальные потребности и возможности стала ее важнейшим конкурентным преимуществом. Например, когда у компании возникли проблемы с реализацией нового моющего средства на таком гигантском рынке, как Индия, где большинство моющих средств уходило ручьями, локальная разработка, позволившая превратить синтетические моющие средства в форму твердой таблетки, дала компании продукт, который захватил в стране большинство прилавков, торгующих мылом.

Но у такого типа инновационного процесса есть и отрицательные стороны:

- не всегда обоснованное стремление национальных отделений к автономии;
- дублирование разработок, уже проведенных в других дочерних компаниях МНК, в случае, когда каждое национальное отделение ищет собственное решение общей проблемы;
- возникновение дополнительных издержек на проведение НИОКР.

В корпорации *Philips* британская дочерняя компания потратила огромное количество ресурсов на создание нового дизайна телевизоров, который специально соответствовал бы местному рынку. Конечный продукт практически не имел принципиальных отличий от стандартного европейского, который в это же время пытались внедрить менеджеры материнской фирмы. В результате компания вынуждена была задействовать пять вместо четырех телевизионных заводов в Европе, что поставило под угрозу общую эффективность и конкурентоспособность *Philips*.

При проведении технологической политики менеджеры МНК должны в одно и то же время повышать эффективность централизованных и локальных инноваций, а также создавать условия для поиска новых форм осуществления транснациональных инноваций. Таким образом, кроме вышеописанных типов инновационного процесса в последние годы все большее распространение получают *новые методы осуществления технологических изменений*. Эти методы можно разделить на две категории<sup>3</sup>: «*locally-leveraged*» (распределенная система технологического развития) и «*globally-linked*» (интегрированная система технологического развития).

---

<sup>3</sup>Там же.

### **Распределенная система технологического развития**

*Технологическая политика типа «locally-leveraged» включает использование ресурсов национального отделения в целях создания инновации не только для местного рынка, но и для распространения их на всемирной основе.* Это позволяет менеджменту МНК объединить инновационные ресурсы всех дочерних фирм и использовать их для всей корпорации. МНК получает способность реагировать на рыночные изменения, которые проявляются в одной стране, и использовать их для выявления подобных тенденций в других странах. Данный способ проведения технологической политики требует от менеджмента развивать и контролировать процесс обучения кадров дочерних фирм корпорации, координировать их деятельность в области НИОКР, но зато дает возможность компании значительно повысить эффективность использования инновационных ресурсов.

Например, компания *Procter & Gamble* открыла завод по производству кондиционеров для белья под марками «Downy» в США и «Lenor» в Европе. Корпорация *Unilever* также решила работать на этом быстро растущем сегменте рынка со своим продуктом «Comfort»; однако после нескольких лет усилий ей не удалось существенно потеснить конкурента, имевшего преимущество первого выхода на рынок. Тогда в немецкой дочерней компании разработали новую торговую марку с продуктовой позицией и маркетинговой стратегией, которая обеспечила необычайную быстроту в завоевании доли местного рынка. Менеджмент корпорации скоро признал, что рыночный успех этого продукта определяли медвежонок, которого немцы приняли как символ продукта, и слоган «Kisshellweich» (что в переводе на английский звучало как «Teddy soft», а на русский переводится как «поцелуй нежно»). Изучение

потребителей показало, что этот символ не только соответствует представлениям о мягкости, но также вызывает устойчивые ассоциации с постоянством и доверием, что давало рекламным обещаниям большее правдоподобие. Немецкая марка (соответственно переведенная) и ее продуктовая маркетинговая стратегия были успешно внедрены на другие рынки Европы и в конечном счете в США, где образ медвежонка быстро помог «Snuggly» завоевать 25% долю традиционного рынка P&G, за который «Comfort» Unilever боролся около десятилетия.

Однако локальные нововведения, разработанные одним страновым отделением, не всегда легко передаются в другие отделения. Основные препятствия заключаются в попытках трансферта продуктов или процессов, не удовлетворяющих условиям другой страны; в недостатке координации трансфертных механизмов; в барьерах, определяемых синдромом «сделано не у нас», который проявляется в борьбе национальных отделений за проведение своих собственных автономных НИОКР.

Несмотря на необычайную удачу в трансферте своего кондиционера, менеджмент Unilever не смог успешно передать моющее средство на бесфосфатной основе (продукт, также разработанный его немецкой дочерней компанией) в другие европейские дочерние компании. Настаивая на том, что их рыночные потребности отличаются от потребностей Германии, страновое отделение во Франции, например, работало над своим собственным проектом. В центральном офисе корпорации считали именно локальный «патриотизм» менеджеров национальных отделений основной причиной противодействия давлению со стороны центра к большей координации и стремлению к установлению своего собственного бюджета НИОКР.

#### **Интегрированная система технологического развития**

Последний выделяемый тип проведения инновационной политики — *«globally-linked»* — предполагает объединение ресурсов и возможностей всех элементов МНК как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних фирм для совместного создания и внедрения инноваций. В этом случае каждое подразделение своими собственными уникальными ресурсами способствует разработке совместных инноваций. Этот тип технологической политики лучше других подходит в условиях, когда потребность в инновациях не соответствует исследовательским возможностям данного странового отделения или когда объединенные ресурсы и возможности нескольких организационных единиц могут способствовать более эффективной разработке требуемой технологии. Создание гибких связей позволяет объединить усилия многих подразделений для получения МНК эффекта синергии.

Отличным примером этого типа технологической политики служит способ разработки Procter & Gamble жидкого моющего средства для всемирного распространения. Когда успех компании Unilevers США с продуктом «Wisk» продемонстрировал потенциал сегмента моющих жидкостей для стирки сильно загрязненных тканей, P&G и Colgate устремились на рынок с конкурирующими продуктами («Era» и «Dunamo» соответственно), но гораздо менее успешно. Все три компании пробовали свои продукты в Европе, но благодаря насыщенности европейского рынка различными порошковыми моющими средствами, которые содержат энзимы, хлор и фосфаты, не разрешенные в США, попытки распространения новых жидкостей там оказались неудачными у всех трех американских компаний.

Однако европейские ученые P&G продолжали верить, что они смогут улучшить характеристики жидкости, чтобы противопоставить ее местным порошкам. После семи лет работы они разработали хлорный заменитель со смягчающей способностью, как у фосфата, и средство для придания энзимам постоянства. Новый продукт превзошел характеристики порошков и был выпущен под маркой «Vizir», создав сегмент жидкостей для стирки на рынке Европы.

Тем временем исследователи P&G в США работали над новой жидкостью для замены моющей жидкости «Era», которая потерпела поражение в борьбе за удовлетворительную долю рынка против «Wisk». В этот же период международная координационная технологическая группа работала с дочерней компанией P&G в Японии над разработкой более сильного ингредиента для удаления жирных

пятен, делающего жидкость более эффективной при мытье в холодной воде, что было распространено в Японии.

Таким образом, каждое подразделение корпорации искало эффективное решение своих локальных проблем, но никто из них не кооперировался для осуществления более эффективных совместных исследований.

Когда глава европейского отделения *P&G* возглавил исследования в материнской компании, его целью стало развитие кооперации и координации деятельности локальных центров НИОКР. Посредством нескольких важных организационных изменений он смог отладить механизм кооперации между национальными отделениями. Результатом глобальной технологической политики стал выпуск жидкости «Tide» в США (марка, которая была в состоянии конкурировать с лидером рынка — «Wisk»), а также успешный вывод на японский рынок моющего средства «Cheer» и европейский — «Ariel». Все эти продукты объединили лучшие разработки, созданные в ответ на европейские, американские и японские потребности.

Но такой процесс создания инноваций также имеет свои ограничения. Он требует значительной международной координации, которая может оказаться слишком дорогостоящей и неэффективной. Множественные международные связи между различными организационными единицами МНК, которые необходимы для обслуживания этого процесса, также могут перегрузить компанию по причине неопределенности и чрезмерного рассредоточения власти.

Компания *ITT* столкнулась с огромными проблемами в попытках разработать 12-разрядный телекоммуникационный переключатель «System» с помощью объединенных усилий своих европейских дочерних компаний. Стараясь координировать усилия предприятий, отвечающих за разработку различных компонентов, головная фирма оказалась перед фактом затрат большого количества времени и средств, ведущих к задержкам реализации проекта по срокам и к перерасходу бюджета.

Таким образом, усилия создать инновационный процесс типа «globally-linked» вполне могут стать причиной неудачи, вплоть до полного ухода компании из бизнеса, который традиционно считался ее основным видом деятельности.

**Задача менеджера МНК состоит не в содействии распространению того или иного типа инновационного процесса, а в поиске и внедрении таких организационных систем, которые способствовали бы обеспечению эффективности всех этих процессов.** Другими словами, он должен в одно и то же время, во-первых, повышать эффективность каждого типа инновационного процесса, во-вторых, создавать условия, позволяющие внедрять технологические изменения всеми способами одновременно. Усилия по укреплению одного пути осуществления технологических изменений не должны вести к вытеснению других. Это является очень важной, однако зачастую трудновыполнимой задачей.

## **9.2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК**

### **Участники рынка технологий**

Повышение роли технологий в развитии экономики заставляет по-новому взглянуть на эффективность крупных мультинациональных корпораций.

Большая часть доводов в пользу крупных размеров компаний в настоящее время не представляется убедительной. Сейчас даже такие ресурсы, как капитал и информация, во все большей степени становятся доступными мелким и средним фирмам. Существенными преимуществами крупных корпораций являются экономия на масштабах, способность проводить интенсивные НИОКР, диверсифицировать производства, максимизировать прибыль на вложенный капитал, управлять международными проектами. Однако *они недостаточно гибки и динамичны для того, чтобы своевременно разрабатывать новые идеи в сфере новейших технологий.* Вообще, механизм крупной

корпорации, ориентирующейся на массовое производство, — далеко не лучшая форма для быстрого освоения технических новшеств, а объективный процесс концентрации производства и капитала — одно из серьезных препятствий на пути научно-технического прогресса. Структуры крупных корпораций не приспособлены к поиску нововведений, а зачастую и к их внедрению в производство. Укрупнение отделений способствует усилению бюрократизации и замедлению процесса принятия решений. Чем крупнее корпорация, тем очевиднее утрата ею черт «технологического первопроходца». Так, корпорация *General Electric* не заметила начала компьютерной революции.

В этом плане роль индивидуальных ученых, изобретателей и мелких инновационных компаний в технологическом развитии остается незаменимой, в особенности на стадии зарождения идеи, ее концептуализации. **Малая фирма, являясь наиболее мобильной формой организации бизнеса, выполняет роль генератора новых идей,** которые не могут зародиться в научно-исследовательских коллективах в силу довлеющих там представлений и авторитетов, испытателя новых товаров, технологий, освоение которых связано с высокой степенью неопределенности и риска.

Однако для разработки промышленной технологии или внедрения нового продукта в современное промышленное производство требуются промышленные лаборатории, конструкторские бюро, технологические подразделения. В связи с этим углубляется *разделение труда* между индивидуальными изобретателями, предлагающими новые нетрадиционные идеи, мелкими и средними инновационными компаниями, доводящими эти идеи до стадии практического применения, и крупными корпорациями, обеспечивающими использование новой технологии в массовом производстве. Наиболее распространенная схема процесса создания и освоения технологии представлена на рис. 9.1.

Мелкие инновационные компании в основном определяют предложение на современных рынках технологии. Наиболее распространенным способом реализации



Источник: И. Е. Артемьев. Рынки технологии в мировом хозяйстве. М.: Наука, 1992.

**Рис. 9.1.** Процесс создания и освоения технологии

своего продукта для независимого изобретателя или мелкого бизнеса является *продажа изобретения* промышленной компании, заинтересованной в освоении новшества в производстве.

Таким образом, рыночная структура на начальном этапе воспроизводственного цикла технологии характеризуется, с одной стороны, огромным числом мелких инновационных фирм и индивидуальных изобретателей, генерирующих новые технические идеи и стремящихся продать свои научно-

технические результаты. На другой стороне находится большое число крупных промышленных компаний, готовых приобрести наиболее перспективные из них для применения в собственном производстве путем скупки патентов и лицензий, контрактации мелких фирм на условиях субподряда, найма владеющего технологией специалиста или приобретения предприятия, где она успешно используется.

Значительную роль в осуществлении связи между различными участниками процесса воспроизводства технологии играют *посреднические фирмы*. Брокеры и посреднические фирмы в торговле технологиями появились в 1960-1970-х гг.<sup>4</sup> Их появление связано с проблемами перепроизводства научных знаний, когда в условиях постоянного расширения научных исследований значительно увеличился разрыв между количеством создаваемых научно-технических достижений и возможностями применения их в производстве. В результате значительная часть потенциально полезных технологий не применяется не только по причине экономической неэффективности, но и в значительной степени из-за того, что *потенциальные потребители не знают о ее существовании*. Посреднические фирмы создают *базу данных* имеющихся и разрабатываемых технологий, помогают решить проблему поиска партнеров, заинтересованных в продаже/приобретении той или иной технологии, создают своим клиентам условия для общения продавца и покупателя посредством компьютерной связи в режиме реального времени.

---

<sup>4</sup>И. Е. Артемьев. Рынки технологии в мировом хозяйстве. М.: Наука, 1992.

**Посреднические фирмы являются необходимым атрибутом развитых рынков технологии.** Их значение состоит в том, что они:

- обслуживают научно-технический обмен;
- способствуют повышению скорости распространения нововведений в экономике;
- способствуют увеличению отдачи от капиталовложений в НИОКР.

Помимо посреднических фирм элементом инфраструктуры, способствующей распространению новых технологий, является расширение практики проведения всевозможных *выставок, ярмарок*, на которых изобретатели и мелкий инновационный бизнес могут продемонстрировать свои достижения в различных отраслях знаний.

### **Венчурный бизнес**

Трансформация научно-технического достижения от первоначальной идеи до внедренной в массовое производство технологии осуществляется, как правило, *венчурным бизнесом*.

Венчурные инвестиции опаснее вложений в уже функционирующее и растущее предприятие, так как они связаны со следующими *основными рисками*:

- высокая степень технической неопределенности в создании продукта;
- технологически совершенный продукт может не соответствовать рыночному спросу;
- управленческая команда может не иметь квалификации или опыта.

Эти дополнительные риски оправдываются тем, что реализация научно-технического проекта, являющегося объектом вложения, изначально оценивается как высокоприбыльная.

Сущность венчурного бизнеса как *высокорискованной и потенциально высокоприбыльной деятельности* определяет следующие особенности его функционирования:

- объектом капиталовложений являются рискованные проекты;
- осуществляется портфельное управление капиталом;
- значительная часть вложений вкладывается в уставный капитал инновационных фирм;
- венчурный капиталист принимает активное участие в управлении проектом или по крайней мере обеспечивает себе надежный контроль;
- реализуется гибкий механизм согласования интересов инвесторов и менеджеров в зависимости от этапа развития проекта;

- изначально определяется способ выхода из бизнеса венчурного капиталиста в фазе зрелости проекта.

Можно выделить следующие основные *этапы венчурного бизнеса*:

- 1) старт (от организации предприятия до выпуска опытной партии продукции (НИОКР, капитальные вложения, опытное производство));
- 2) вывод продукции на рынок (увеличение оборотного капитала);
- 3) завоевание рынка (организация массового производства, резкий рост оборота).

Венчурный бизнес требует наличия особого круга потенциальных инвесторов. Основными *источниками венчурного капитала* являются:

- частные инвесторы;
- малые инвестиционные компании;
- крупные корпорации;
- трастовые фонды;
- специальные государственные фонды и программы.

При этом на протяжении жизненного цикла венчурного предприятия степень рискованности проекта, рентабельности вложенного капитала и соответственно количество желающих инвестировать в данный проект изменяются (см. рис. 9.2). На стартовом этапе бизнеса, когда имеется только идея изобретателя, риск реализации неудачи в освоении новой технологии максимальный, круг инвесторов очень узок, однако потенциальная прибыль от вложений на этом этапе огромна.

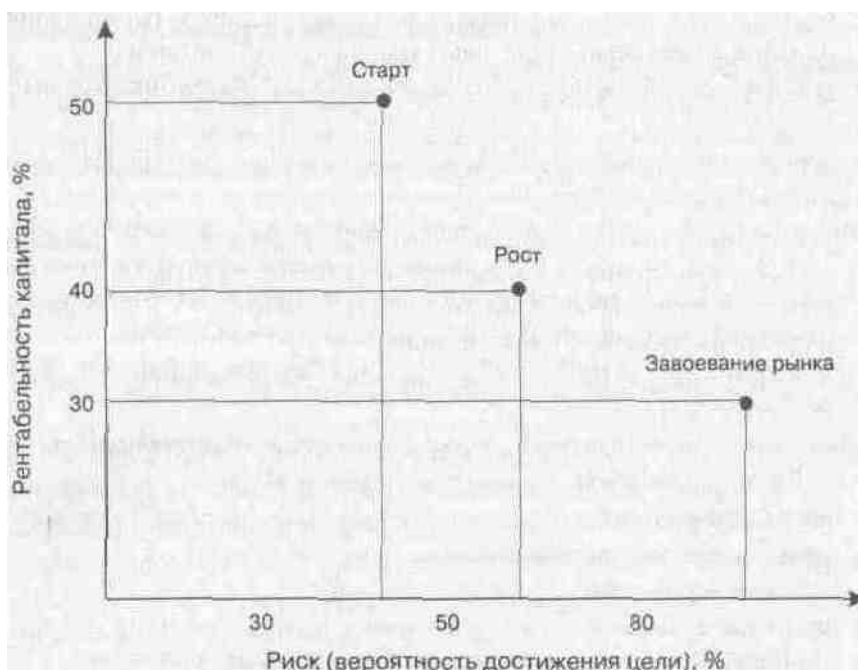
Затем, по мере разработки технологии, появляется все больше информации о конечном продукте, риск вложений существенно снижается, потенциальная прибыльность проекта становится более очевидной, количество желающих вложить средства в проект увеличивается, среди них появляются стратегические инвесторы, нацеленные на захват контроля над предприятием, рентабельность вложений здесь снижается.

Когда же технология уже разработана и опробована на рынке, предприятие осваивает массовое производство нового товара. Здесь велика вероятность его слияния, присоединения или выкупа компании одним из стратегических инвесторов. Но даже если этого не происходит, венчурное предприятие все равно прекращает быть таковым, происходит его реорганизация в открытое акционерное общество, статус предприятия меняется с высокорискового на стабильно функционирующий и растущий.

### **Практика современных корпораций**

Многие крупные корпорации, борясь со своей неповоротливостью и инертностью в проведении технологических изменений, пытаются адаптировать и внедрять принципы венчурного бизнеса в свои структуры. Здесь используются такие формы, как внутреннее предпринимательство, фирмы spin-off, проектные команды.





Источник: Р. Хизрич, М. Питерс. Предпринимательство или Как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 3. Финансирование нового предприятия, М., 1993.

**Рис. 9.2.** Динамика риска и рентабельности на протяжении существования венчурного проекта

В США высокотехнологичные компании допускают отпочковывание предприятий — *независимых деловых единиц*, которые возглавляются способными предпринимателями из числа специалистов основной компании. Этим предприятиям предоставляются средства и мощности для реализации идей в области новейшей технологии. Другое преимущество подобной практики — удержание в штате талантливых специалистов, которые в противном случае могли бы покинуть компанию.

Большинство европейских МНК предпочитают создавать не независимые деловые единицы, а *совместные предприятия* с другими компаниями, нацеленные на разработку и налаживание в течение определенного времени производства нового продукта. С точки зрения реализации предпринимательской инициативы в области новейших технологий европейские совместные предприятия схожи с независимыми деловыми единицами. Однако совместные предприятия европейских фирм находятся под более строгим контролем со стороны центрального правления.

### ПЕРЕДАЧА ТЕХНОЛОГИЙ

Достижение стратегических конкурентных преимуществ в сегодняшних условиях глобального ускорения научно-технического прогресса, сокращения срока жизни новых продуктов и процессов, а также постоянного увеличения расходов на проведение НИОКР требует не только проведения собственных исследований, но и использования результатов НИОКР других компаний, в том числе зарубежных.

#### Формы технологического трансфера

*Международная передача технологий (international technology transfer)* — это совокупность экономических отношений между фирмами различных стран в области использования зарубежных научно-технических достижений. Международные документы трактуют понятие «технология» весьма широко; согласно *неоклассической теории*, оно включает в себя:

- собственно технологию (*disembodied/dissembled technology*), понимаемую как набор конструктивных решений, методов и процессов;
- материализованную технологию (*embodied technology*), т. е. технологию, воплощенную в машинах, оборудовании и т. п.

Соответственно предметом трансфера могут выступать оба типа объектов — как совместно, так и в отдельности.

Выделяются следующие *формы трансфера технологий* на мировом рынке:<sup>5</sup>

- передача, продажа или предоставление по лицензии всех форм промышленной собственности (за исключением, товарных и фирменных знаков);
- предоставление know-how и технологического опыта;
- торговля высокотехнологичной продукцией;
- предоставление технологического знания, необходимого для приобретения, монтажа и использования машин и оборудования, полуфабрикатов и материалов, полученных за счет закупки, аренды, лизинга или каким-то другим путем;
- промышленное и техническое сотрудничество в части, касающейся технического содержания машин, оборудования, полуфабрикатов, материалов;
- оказание консалтинговых услуг и инжиниринг;
- передача технологии в рамках научно-технической производственной кооперации;
- передача технологии в рамках инвестиционного сотрудничества.

---

<sup>5</sup>И. П. Потехин. Международное научно-техническое сотрудничество: виды, формы реализации. Ижевск, 1994.

Международная передача технологии может осуществляться как *по межфирменным каналам* независимым иностранным фирмам, так и *по внутренним каналам МНК* в случае внедрения в каком-либо страновом отделении научно-технического достижения, разработанного организационной единицей МНК в другой стране. В современных условиях все большего расширения деятельности мультинациональных корпораций большая доля лицензионного обмена в мире осуществляется именно по каналам внутрифирменной торговли<sup>6</sup>, что снижает степень риска при заключении контрактов и гарантирует сохранение научно-технических секретов.

---

<sup>6</sup>А. Г. Медведев. Международная передача технологии. СПб, 1992.

### Структура процесса передачи технологии

Процесс передачи технологии тесно связан с *теорией жизненного цикла технологии*, которую разработали Д. Форд и К. Райан<sup>7</sup>. Они разделили жизненный цикл технологии на пять этапов;

- 1) *исследование и разработка*: передача технологии не производится, так как имеются лишь оценки потенциальной ценности технологии, но неясны сферы ее применения и затраты на разработку;
- 2) *утилизация*: появляется новый товар, производство которого осуществляется лишь в стране-разработчике. Обладание технологией является монопольным, конкуренция отсутствует. Передача технологии осуществляется в форме экспорта товаров;
- 3) *технологический рост*: технология начинает передаваться в другие развитые страны, но еще не полностью освоена. Поскольку на данном этапе постепенно увеличивается объем передачи технологии, актуальным становится вопрос о стоимости передаваемой технологии;
- 4) *технологическая зрелость*: возникает взаимный обмен технологическими новшествами между развитыми странами, постепенно новая технология совершенствуется и стандартизируется, передача ее в развивающиеся страны идет активно. Она получает всеобщее распространение, ценность ее падает, в развитой стране прекращается производство; из-за растущей конкуренции со стороны развивающихся стран экспорт товара сменяется его импортом, **возникает** передача технологии из развивающейся страны в слаборазвитую страну;
- 5) *технологический упадок*: инвестиции в технологические разработки не производятся, передача технологии ограничивается развивающимися странами.

---

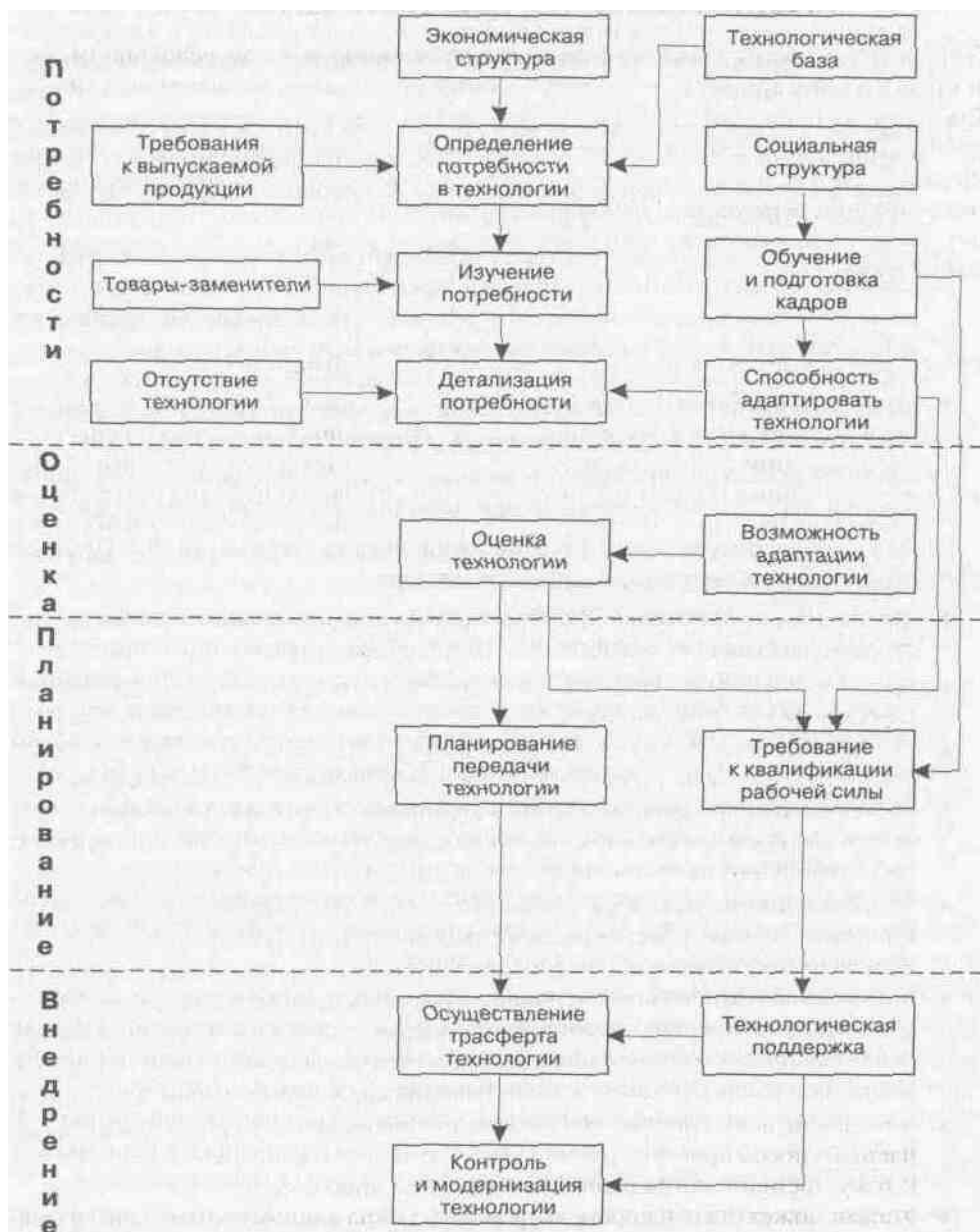
<sup>7</sup>D. Ford, C. Ryan. Taking Technology to Market // HBR, 1951, Mar.-Apr. P. 117-126.

Общая схема процесса передачи технологии представлена на рис. 9.3. Процесс передачи технологии состоит из следующих этапов:<sup>8</sup>

- *определение потребности.* Включает изучение экономической необходимости замены существующей технологии, требований рыночного спроса, факторов конкуренции, сравнение применяемой и потенциально привлеченной технологии (по выпуску продукции, по доступности используемых ресурсов (человеческих, квалификационных, материальных, финансовых и т. п.), по доступности сопутствующих технологий (как в стране, так и за рубежом));
- *оценка технологии.* Связана с определением всех существующих или разрабатываемых технологий, которые могут удовлетворить потребность. Включает оценку доступности, приемлемости, производительности альтернативных технологий, возможность их адаптации к страновым условиям. Также рассматриваются тенденции и технологического развития, и перспективы появления еще более совершенных технологий;
- *планирование передачи технологии.* Сюда входят финансовое, маркетинговое планирование; планирование трансферта — как физического (в форме передачи машин, оборудования), так и в форме передачи знаний, научно-технической документации; планирование обучения и подготовки кадров;  
планирование материальных потоков; планирование процесса внедрения технологии (поиск наиболее эффективного способа внедрения); планирование процессов управления, эксплуатации технологии и ее модернизации;
- *осуществление трансферта технологии.* Оценка и выбор наиболее эффективного способа внедрения технологии, определение графика ввода, организация обучения персонала, разработка систем контроля, управления, содержания и обслуживания технологии, а также развитие местных возможностей для совершенствования технологии с учетом потребностей национальной экономики.

---

<sup>8</sup>Там же.



Источник: E.G. Frankel. Management of Technological Change. Dordrecht, 1990.

Рис. 9.3. Процесс передачи технологии

### ПРЕДПОСЫЛКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕНЫ ТРАНСФЕРТА

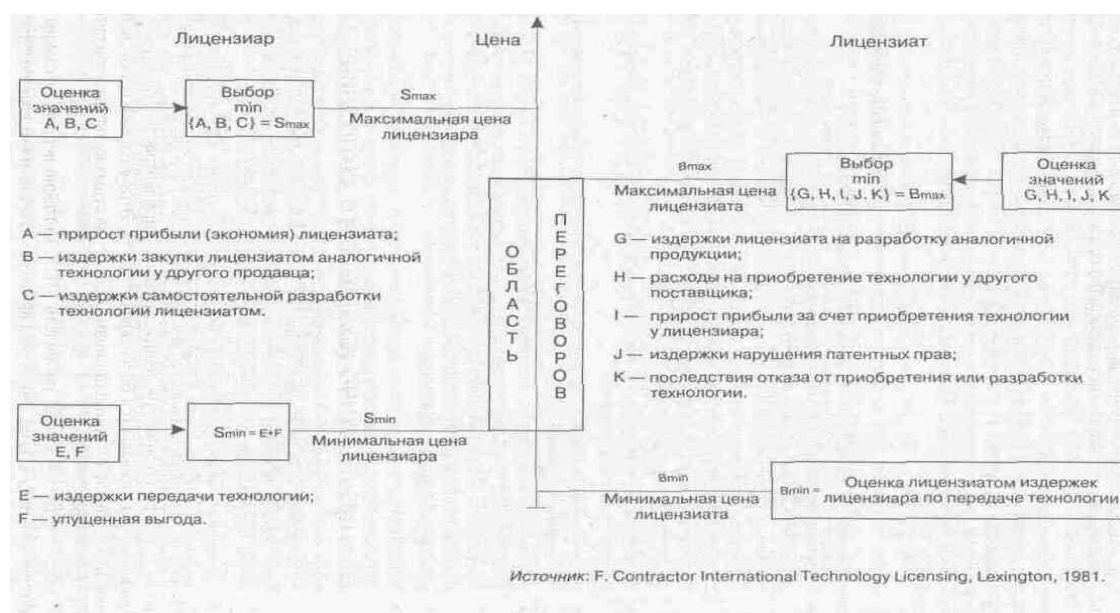
Технология является товаром (хотя и специфическим), поэтому важнейшим элементом в любом процессе передачи технологии является *определение ее цены*. Как правило, цена технологии устанавливается в ходе переговоров между продавцом и покупателем о заключении лицензионного соглашения и учитывает оценки издержек и выгод от сделки обеих сторон (см. рис. 9.4). Данная модель лицензионных переговоров заключается в поиске точек совпадения в предложенных обеими сторонами максимальных и минимальных ценах на передаваемую технологию.

#### Позиция продавца

Экономическую целесообразность продажи технологий определяют:<sup>9</sup>

- получение прибыли от разработки *новой технологии*. Иногда продажа технологии может выступать единственной возможностью коммерциализации научно-технического достижения в связи с отсутствием необходимых производственных мощностей, нехваткой финансовых или других ресурсов для самостоятельного освоения разработанной технологии, или если освоение полученных научно-технических результатов не соответствует целям и/или стратегии развития компании;
- получение дополнительной прибыли от продажи технологии, которая уже разработана и *используется*;

- предотвращение незаконного использования иностранными компаниями *запатентованной технологии*;
- увеличение экспорта за счет реализации так называемого *эскорт-эффекта* (escort-effect): часто лицензионные соглашения связаны с дополнительными поставками оборудования, сырья, материалов. Разработчик в течение определенного времени может осуществлять платную стажировку и инспекцию работы покупателя технологии;
- установление *контроля над зарубежной фирмой-покупателем* технологии. Он может осуществляться различными методами: контроль прибыли покупателя через ставки роялти, фиксированные в лицензионном соглашении; контроль за техническими условиями производства; контроль посредством сопряженного экспорта оборудования, сырья и материалов; наконец, продавец технологии может установить прямой контроль за деятельностью лицензиата, например, используя в качестве вознаграждения его акции;
- завоевание *новых рынков*. Здесь передача технологии — сравнительно безопасный способ проверки возможностей вступления на зарубежный рынок, и к тому времени, когда рынок уже знаком с новым продуктом, следующим этапом может стать начало его производства на данном рынке самим разработчиком;
- снятие проблем, связанных с *экспортом продукции*, производимой по данной технологии (таможенных, транспортных, сбытовых);
- обеспечение доступа к другому новшеству посредством *перекрестного лицензирования*;



**Рис.9.4.** Предельные отклонения цены на технологию в переговорах о заключении лицензионного соглашения

- передача научно-технического достижения технологически сильному партнеру открывает более широкие возможности для *дальнейшего совершенствования* данной технологии при участии партнера-покупателя.

<sup>9</sup> А. Г. Медведев. Международная передача технологии. СПб, 1992.

### Позиция покупателя

Экономическая целесообразность покупки технологии зависит от достижения следующих целей:<sup>10</sup>

- обеспечение *доступа к уже запатентованному новшеству* высшего технического уровня;
- *экономия затрат* на проведение собственных НИОКР по разработке требуемой технологии. При этом происходит выигрыш во времени; вместе с тем практически обязательная адаптация зарубежной технологии к местным условиям снижает эффект от подобной экономии средств и времени;
- *снижение риска* неудачи при самостоятельной разработке необходимой технологии, обеспечение гарантии практической отработанности всех элементов технологии;

- снижение *издержек на импорт* товара, производимого по данной технологии. Одновременно нередко обеспечивается более дешевое использование местного капитала и рабочей силы (в частности, в случае передачи технологии в развивающуюся страну). Однако импорт технологии может вести к дополнительным расходам в случае больших объемов сопряженного импорта;
- возможность использования хорошей *репутации и авторитета лицензиара*;
- использование *товарного знака, рекламы* и других преимуществ маркетинга данного товара;
- обеспечение возможности в случае необходимости воспользоваться *услугами технических специалистов лицензиара*;
- расширение *экспорта продукции*, выполняемой при помощи зарубежной технологии.

<sup>10</sup> Там же.

## СТРАТЕГИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

В технологической политике многих МНК в последнее время произошли значительные изменения. Это связано с двумя противоположными тенденциями технологического развития. С одной стороны, региональная экономическая интеграция в сочетании со сближением стандартов и потребительских предпочтений создает условия в ряде отраслей для эффективного стратегического управления МНК на основе *централизованного контроля и собственных филиалов*. С другой стороны, существуют многочисленные примеры фирм и отраслей, где стратегия *сотрудничества* оказывается более эффективной. Этому способствуют экономический национализм, протекционизм, различия местных культур и стандартов и другие факторы.

В связи с этим возможны две модели МНК. Согласно первой, это закрытая административная система, переступающая через национальные границы; другая рассматривает МНК как участника многих открытых и меняющихся коалиций, каждая из которых имеет конкретные стратегические задачи. Соответственно передача технологий может осуществляться как в результате *разового приобретения* технологии, принадлежащей другой фирме, так и в рамках *научно-технического сотрудничества* нескольких фирм. В последнее время **стратегия сотрудничества превращается в важную составляющую корпоративной стратегии**, одно из направлений конкурентной стратегии фирм, потеснившее такие традиционные направления, как стратегии диверсификации, прямых иностранных инвестиций и поглощений.

Международное научно-техническое сотрудничество — это форма отношений, которая предполагает взаимодействие фирм двух или нескольких стран при проведении научно-технической деятельности. Наиболее перспективной формой организации международного научно-технического сотрудничества сегодня является создание *стратегических альянсов* между фирмами разных стран для совместного решения научно-технических проблем. В рамках стратегических альянсов обеспечивается следующее взаимодействие между фирмами;

- совместное проведение НИОКР;
- взаимный обмен научными достижениями;
- взаимный обмен производственным опытом;
- подготовка квалифицированных кадров.

В последние два десятилетия резко усилилась тенденция образования стратегических альянсов, особенно за счет объединения в альянсы компаний в таких высокотехнологичных отраслях, как фармацевтика, телекоммуникации, гражданская авиация, производство полупроводников и т. п.

Мотивами, подталкивающими компании к созданию стратегических альянсов, являются следующие обстоятельства:

- быстрое развитие технологий и сокращение жизненного цикла товаров и технологических процессов и соответственно сокращение времени на проведение НИОКР;
- возрастающая стоимость исследований в высокотехнологичных отраслях и соответственно распределение расходов между фирмами на проведение совместных НИОКР;

- получение доступа к научно-техническим достижениям партнера по альянсу;
- распределение риска неудачи при проведении совместных НИОКР.

### 9.3. ПЛАНИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ НИОКР

Технологическую позицию фирмы во многом определяет правильное решение *стратегических задач*. В планировании международных НИОКР центр тяжести лежит на решении следующих типов задач:

- размещение научно-исследовательских подразделений;
- решение о том, разрабатывать ли самим продукт (соответственно технологии) или закупать;
- выбор будущего направления исследований;
- размещение людских и финансовых ресурсов в различных странах.

#### МОДЕЛИ РАЗМЕЩЕНИЯ НИОКР

Определение места размещения научно-исследовательских подразделений особенно важно, так как перемещение подобной организации из одной географической точки в другую затруднено и выбор носит явно стратегический характер. Естественно, место расположения выбирается таким образом, чтобы фирма могла максимально использовать преимущества специализации и местные условия. Решение принимается на основе таких критериев, как близость к подразделениям, выполняющим функции снабжения, производства и сбыта, а также потенциальным клиентам. Учитывается также наличие местных ресурсов (квалифицированный персонал, капитал) и необходимость минимально допустимого размера исследовательского подразделения, чтобы постоянные издержки не были бы чересчур велики. Для выбора места расположения исследовательских подразделений разработаны различные модели: технологическая кривая, матрица технологического портфеля, модифицированная модель конкуренции М. Портера и т. п.

#### Модель технологической кривой

##### Особенности модели

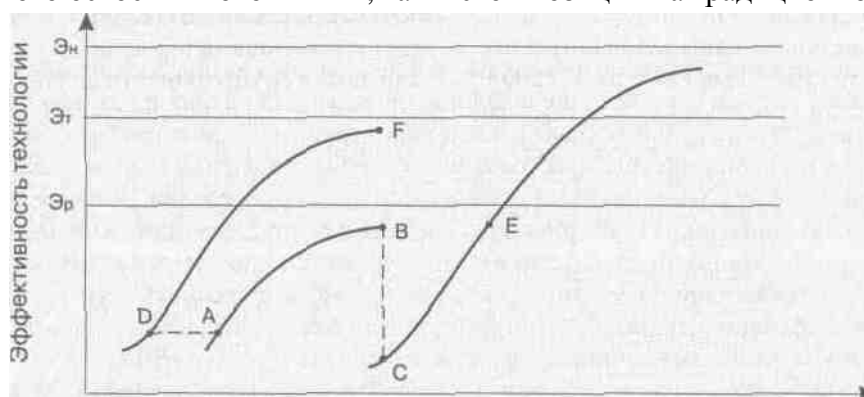
*Модель технологической кривой*<sup>11</sup> исходит из того, что каждая технология имеет свой естественный предел, причем по мере приближения к нему для улучшения параметров продукта (процесса) необходимы все большие удельные инвестиции. Эти предпосылки отражаются в выборе в качестве модели S-образной кривой. Обычно предполагается сравнивать технологии по их результативности (возможности достижения лучших параметров продукта).

<sup>11</sup>См.: М. Perlitz. Internationales Management. Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997.

Модель на рис. 9.5 отражает особенности процесса интернационализации исследований и разработок. Это возможность перенесения НИОКР за рубеж для достижения тех же результатов с помощью меньших капиталовложений из-за более низкой стоимости ресурсов за рубежом (точка D), а также более быстрого роста результативности и, возможно, даже поднятия ее границы за счет иной научно-производственной культуры, влияния сопутствующих технологий (точка F). Переход крупной фирмы от зрелой технологии к только зарождающейся (переход В-С) является самым важным моментом в технологической политике. Среди зарождающихся технологий могут быть такие, которые угрожают самому существованию действующего бизнеса. Обычно результативность технологий сравнивают путем сопоставления достигаемого с их помощью главного параметра, интересующего основного потребителя; новая технология признается перспективной, если она позволяет достичь тех же или лучших показателей, чем старая.

Практика показала, что здесь есть *два подводных камня*. Во-первых, потребителя могут устраивать более низкие значения сравниваемого параметра и новая технология будет конкурентоспособной в этом отношении. Во-вторых, новая технология может создавать продукт с новыми свойствами или существенно улучшать параметры, важные для других групп потребителей. В быстро развивающихся отраслях промышленности неоднократно повторялась ситуация, когда лидер рынка просматривал

новый сегмент, создаваемый зарождающейся технологией, и терял через некоторое время как возможность успешного освоения новой ниши, так и свои позиции на традиционном рынке.



Суммарные затраты на НИОКР

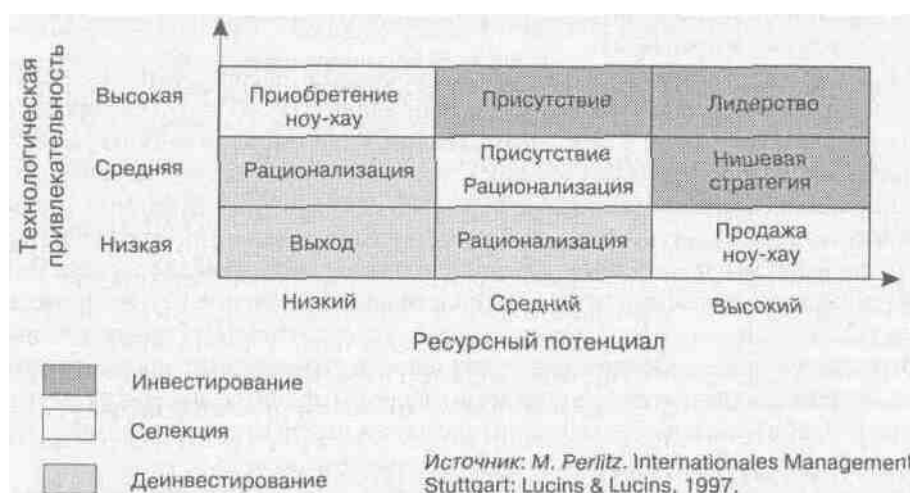
Эн — граница возможностей новой технологии

Эт — граница возможностей имеющейся технологии

Эр — граница возможностей имеющейся технологии при ее развитии в стране базирования

Источник: M. Perlitz. Internationales Management. 3. Aufl. Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997.

**Рис. 9.5.** Модель «технологической кривой»



**Рис. 9.6.** Матрица технологического портфеля

Например, история компьютерных накопителей на жестком диске показывает, что в результате трех революционных переходов за 20 лет в отрасли не осталось фирм, которые играли сколько-нибудь заметную роль в середине 70-х гг. Механизм «катастрофы» заключается в том, что первоначально новая технология не только не устраивает основных потребителей, но и невыгодна производителям — лидерам рынка. Она не обеспечивает достаточного объема и удовлетворяет только нижние, более бедные слои потребителей, что в совокупности приводит к незначительной прибыльности новой технологии или даже к ее убыточности для крупной компании. Зачастую новая технология зарождается внутри лидирующих фирм, но отвергается ими, а догнать независимых инноваторов впоследствии не удается, несмотря на большую финансовую мощь, так как жизненный цикл высокотехнологичных изделий очень короток (до 2 лет) и примерно такой же срок нужен на запуск изделия. Следующий пример<sup>12</sup> иллюстрирует данное положение.

<sup>12</sup>J. L. Bower, C. M. Christensen. Disruptive Technologies: Catching the Wave // HBR, Jun.-Feb. 1995. P. 43-53.

Базирующаяся в Шотландской долине (Scotts Valley) в Калифорнии, США, компания *Seagate Technology* была основана в 1980 г. и к середине 80-х гг. стала лидером среди производителей накопителей на жестком диске. В середине 70-х гг. ее оборот составил \$700 млн. Компания была



пионером в освоении рынка 5,25-дюймовых накопителей и занимала доминирующие позиции как поставщик IBM и производитель IBM-совместимых персональных компьютеров.

Инженеры *Seagate* вторыми в отрасли создали работающий прототип 3,5-дюймового накопителя. В начале 1985 г. с помощью незначительного финансирования со стороны компании было собрано 80 экземпляров новой модели. Результаты были представлены ведущим маркетологам фирмы, и был выпущен пресс-релиз с сообщением об активной работе над 3,5-дюймовым накопителем. Однако важнейший покупатель продукции *Seagate* — *IBM*, как и другие производители персональных компьютеров типа АТ, не проявил интереса к новинке, так как ему требовались 40- и 60-мегабайтные накопители, а прототипы имели емкость лишь 10 Мб. В результате маркетологи *Seagate* снизили свои прогнозы продаж новой модели.

Менеджеры, отвечавшие за производство и финансы, на основании рыночных прогнозов и анализа возможных издержек сделали вывод, что новый тип накопителя никогда не будет конкурентоспособен с 5,25-дюймовым по такому важнейшему показателю, как цена за 1 Мб памяти. Соответственно рентабельность 3,5-дюймовых накопителей будет значительно ниже, чем 5,25-дюймовых.

*Seagate* необходимо было заменить находившийся на излете своего жизненного цикла 5,25-дюймовый накопитель ST 412, объем продаж которого составлял \$300 млн, в то время как весь рынок для 3,5-дюймовых накопителей оценивался в \$50 млн. Отсюда топ-менеджеры фирмы вполне рационально заключили, что новый тип накопителя не подходит для производства ни с точки зрения прибыльности, ни с точки зрения завоевания доли рынка, и прототип был положен на полку, а в производство запущен новый 5,25-дюймовый накопитель, который имел целый ряд технологических улучшений. Это решение, однако, сделало часть производственных мощностей фирмы устаревшими.

В то время как внимание руководства *Seagate* было приковано к рынку полномасштабных персональных компьютеров, их бывшие сотрудники, разочарованные задержкой внедрения своего детища, организовали новую компанию — *Conner Peripherals*. Эта компания сосредоточилась на выпуске 3,5-дюймовых накопителей для растущего рынка портативных и небольших настольных РС. Основным покупателем стала компания *Compaq Computer*, на которую *Seagate* никогда не ориентировалась.

В первый момент *Seagate* не была обеспокоена таким поворотом событий. Дела шли хорошо, новая компания ориентировалась на небольшую нишу (прочность, надежность, малые размеры и вес).

Стимулируемая растущим рынком портативных компьютеров, *Conner* увеличивала емкость своего винчестера на 50% ежегодно. Уже к концу 1987 г. 3,5-дюймовые накопители стали удовлетворять требованиям основного рынка персональных компьютеров. Это уже потребовало реакции менеджеров *Seagate* — прототип 3,5-дюймового накопителя снова был извлечен на свет, чтобы отразить атаку фирм *Conner* и *Quantum Corporation* (еще одного производителя накопителей нового типа). Но было поздно. С этого момента *Seagate* стала ощущать острую конкуренцию. Некоторое время ей удавалось защищать свои рыночные позиции, продавая свои 3,5-дюймовые модели старым клиентам по налаженным каналам сбыта. Фактически, большая часть накопителей закупалась из-за того, что конкуренция позволяла монтировать их вместо 5,25-дюймовых винчестеров. Вскоре, однако, технологические характеристики ее накопителей отодвинули *Seagate* на вторые роли в среде поставщиков растущего рынка портативных накопителей.

Напротив, *Conner* и *Quantum* стали доминировать на рынке ноутбуков, а затем, используя эффект масштаба и свой технологический опыт, заняли лидирующие позиции и на рынке полномасштабных компьютеров. В 1994 финансовом году их совместный оборот составил \$5 млрд.

### **Поддерживающие и альтернативные технологии**

История *Seagate* демонстрирует типичный ответ большинства действующих на рынке компаний на угрозу со стороны альтернативных технологий. *Seagate* была готова выйти на новый рынок лишь тогда,

когда он стал бы удовлетворять ее финансовым требованиям, т. е. когда основные покупатели стали бы потребителями продукта, изготовленного по новой технологии. В 1990 г. *Seagate* была поглощена *Control Data Corporation*. Производственный опыт *Seagate* и технологии *CDC* позволили компании стать заметным игроком на рынке больших накопителей для мощных компьютеров, но на рынке осталась лишь тень в прошлом сильной компании.

Следует соответственно различать *поддерживающие* технологии, которые модифицируют существующее производство, и *альтернативные*, меняющие плавное развитие в направлении улучшения характеристик конечного продукта. Особенности альтернативных технологий как дают фирмам дополнительные шансы, так и создают известные опасности. При принятии стратегических решений фирмы должны учитывать следующие моменты:

- является ли технология поддерживающей или альтернативной;
- является ли альтернативная технология стратегически важной (перспективной);
- какая рыночная ниша будет базой развития альтернативной технологии;
- в каких организационных формах будет создаваться и развиваться альтернативная технология.

Для высшего руководства фирмы сигналом, говорящим о том, что некая технология является альтернативной, служит различие в оценке ее перспектив на внутрифирменном уровне со стороны разных функциональных служб: горячими сторонниками новой технологии часто становятся исследователи и конструкторы, в то время как маркетологи и финансисты в силу своей специфической точки зрения редко одобрительно отзываются о подобных нововведениях.

Перспективность альтернативной технологии оценивается иначе, чем поддерживающей. В современных фирмах существует практика поддержки обратной связи с основными покупателями, опросы которых и определяют технологическую политику фирмы. Так как основные покупатели являются, как правило, и наиболее требовательными, то их суждения стимулируют введение поддерживающих технологий, но их мнение об альтернативной технологии может быть дезинформирующим. Следовательно, **очень важно задать правильные вопросы правильным людям**. *Правильность вопроса* заключается в сравнении завтрашних потребностей клиента и возможностей альтернативной технологии с учетом темпов ее развития. *Правильные люди* — это потенциальные клиенты, потребности которых отличаются от требований потребителей из основного сегмента, но могут быть удовлетворены новой технологией. Эти-то клиенты и образуют стартовую нишу для развития альтернативной технологии.

Одной из особенностей альтернативной технологии является более низкая рентабельность производства на ее основе на первоначальных этапах развития (по сравнению с поддерживающими технологиями). Этот факт не позволяет крупной корпорации использовать свои обычные механизмы распределения ресурсов и является одной из причин, по которой для развития альтернативной технологии необходимо создание отдельной независимой организации. Если переход на альтернативную технологию сразу дает хорошую, или даже более высокую норму прибыли, то она безболезненно приживается в материнской организации. Так было, например, при внедрении на *Intel* производства микропроцессоров взамен плат DRAM (dynamic random access memory)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>R. A. Burgelman. Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments // Administrative Science Quarterly. 1994, V. 39. P. 24-56.

Другой причиной, вызывающей необходимость создания отдельного бизнеса, является ориентация на особый сегмент потребителей.

В свое время, в 80-е гг., компания *CDC* доминировала на рынке дисководов для больших ЭВМ, имея 70%. При появлении 8-дюймовых дисководов усилия инженеров *CDC* были направлены на решение более приоритетных проблем своих основных клиентов путем совершенствования 14-дюймовых моделей, что было значительно прибыльнее для компании. Как следствие, *CDC* опоздала с выходом на

рынок со своими 8-дюймовыми моделями на три года и никогда уже не могла занять более 5 % этого рынка.

Когда на горизонте появилась технология 5,25-дюймовых дисководов, руководство CDC решило реализовать стратегический подход к делу. Небольшая группа инженеров и маркетологов была собрана в Оклахома-Сити, вдалеке от основных производств компании и ее главных потребителей, с тем чтобы развивать новую технологию. В главном офисе компании, в Миннеаполисе, чтобы вызвать интерес к проекту, нужен был миллионный заказ, а в Оклахоме восторг вызывал и 50-тысячный. Это было необходимым условием, так как первоначальный рынок был небольшим и постоянные издержки CDC могли его только раздавить. Через несколько лет отделение в Оклахома-Сити добилось 20% доли на доходном рынке высококачественных 5,25-дюймовых винчестеров.

В то же время попытка *Apple* подойти к своему проекту «Newton personal digital assistant (PDA)» как к обычному проекту, развертываемому с привлечением мощных финансовых ресурсов и напряжением сил всей компании, не оправдала усилий, хотя, кстати, было продано больше экземпляров модели Newton, чем за первый год продаж компьютеров модели Apple 1.

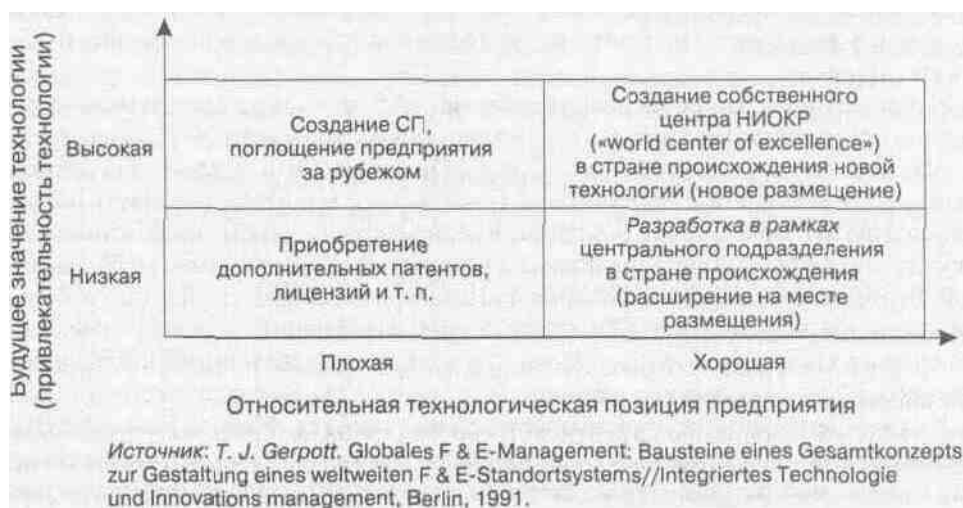
После выхода альтернативной технологии в стадию зрелости нецелесообразно объединять выделившуюся для ее развития компанию с материнской из-за противоречивости интересов и культур разных частей бизнеса. История производителей дисководов показывает, что подобное объединение приводило к серьезным неудачам и фатальным кризисам. Крупная фирма состоит из бизнес-единиц, каждая со своим жизненным циклом. Мудрость менеджеров заключается в полном раскрытии потенциала альтернативной технологии, даже если она убивает основной бизнес. Логика здесь проста: или сама компания закрывает увядающий бизнес, или это заставляют делать конкуренты.

С точки зрения международного менеджмента стратегическая задача состоит в поиске страны, в которой переход на радикально новую технологию (особенно альтернативного типа) проходит при более низких издержках или легче в силу иной предпринимательской или инженерной культуры (другого способа мышления).

### **Практическое использование модели**

Одна из самых больших проблем в использовании модели жизненного цикла технологии «S-кривой» — определение точки, в которой фирма находится в данный момент. Поэтому особенно важна организация мониторинга внешней среды и развитие прогностической системы фирмы.

Наряду с моделью жизненного цикла технологий для выбора направлений развития используется техника «технологической матрицы» (рис. 9.6), которая каждой паре значений показателей «технологическая привлекательность — ресурсный потенциал» сопоставляет определенную рыночную и финансовую стратегию. Применение этой модели в практике МНК имеет ту особенность, что необходимо учитывать, придерживается ли фирма технологической политики «center-for-global» либо «local-for-local», и соответственно оценивать технологическую привлекательность и ресурсный потенциал или глобально, или с точки зрения местного рынка,



**Рис. 9.7.** Матрица для определения технологической позиции предприятия

### Новые подходы

В 90-е гг. было разработано несколько оригинальных подходов для принятия стратегических решений по развитию активности в научно-технической сфере в международном масштабе. Рассмотрим два из них, имеющих определенное практическое значение.

### Модель Герпотта

В модели Герпотта<sup>14</sup> (см. рис. 9.7 и 9.8) предложен процесс выбора системы размещения научно-исследовательских и конструкторских подразделений МНК. Его особенность заключается в выделении моделей для принятия управленческих решений по различным вопросам.

<sup>14</sup>T.J. Gerpott. Globales F&E-Management: Bausteine eines Gesamtkonzepts zur Gestaltung eines weltweiten F&E-standortsystems // Integrictes Technologie und Innovationsmanagement, Berlin, 1991.

Выбор политики в технологической сфере определяется в данной методике в зависимости от значений таких показателей, как *привлекательность технологии* и *технологическая позиция предприятия* (рис. 9.7). При высокой привлекательности новой технологии предполагается выбор более капиталоемких проектов, а при низкой — меньшая инвестиционная активность. С хорошей технологической позицией связывается более агрессивная политика на международном рынке, большая степень вовлеченности ресурсов компании в глобальную гонку, тогда как более слабая ориентирует фирму на кооперацию в международном масштабе.

*Процесс носит двухступенчатый характер: сначала решается вопрос о том, как будет вестись научно-техническая деятельность, а затем — где будут размещены центры НИОКР.*

На первом этапе с помощью анализа технологической позиции предприятия и привлекательности данной технологии определяется *форма организации* бизнеса в сфере НИОКР. Эта модель весьма схожа с моделью, представленной на рис. 9.7, особенно если учесть, что показатель «относительная технологическая позиция предприятия» во многом определяется его ресурсным потенциалом. Разумеется, в реальности используются смешанные стратегии, но в целом приведенное сопоставление «(позиция предприятия — рыночная ситуация) — выбор действия» представляется оправданным.

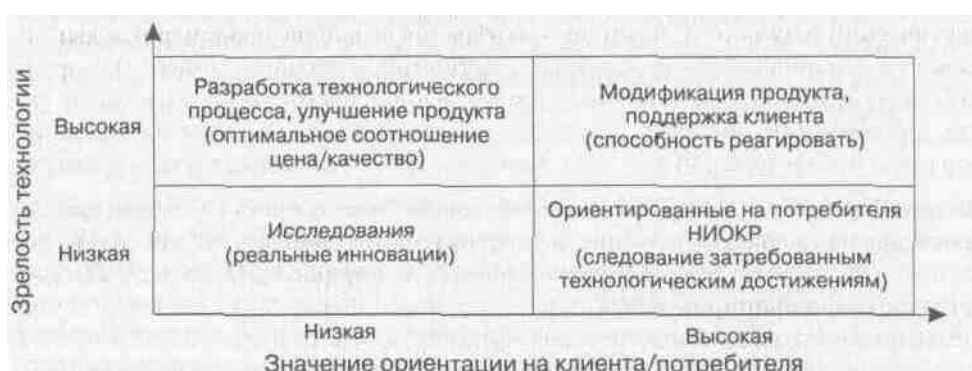
На втором этапе происходит *оценка мест размещения* НИОКР. Эта часть методики базируется на анализе внешней составляющей — потребностей клиентов и выстроена как трехуровневая иерархическая модель (рис. 9.8).

На первом уровне решается вопрос о том, какие конкурентные преимущества необходимо наращивать анализируемому предприятию в данной ситуации. Затем определяется существующая информация из внешних источников, оказывающая влияние на формирование выбранных

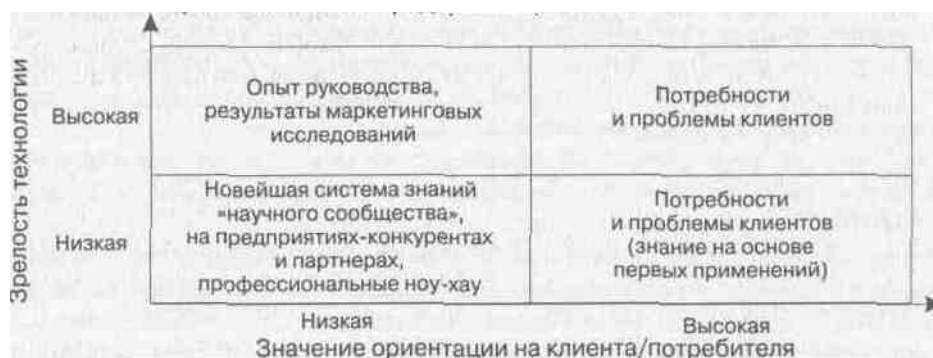
конкурентных преимуществ. И наконец, на последнем уровне осуществляется выбор места расположения научно-исследовательского и/или конструкторского подразделения.

На всех трех уровнях используются аналитические модели. Вводится двухмерное пространство, определяемое показателями «привлекательность технологии» и «значение ориентации на клиента/потребителя». Каждый из показателей может принимать два значения: низкое и высокое. В пространстве выделяются четыре домена, соответствующих каждой упорядоченной паре значений показателей. Каждому домену сопоставлено определенное действие, которое должно быть предпринято, чтобы достичь желаемой цели.

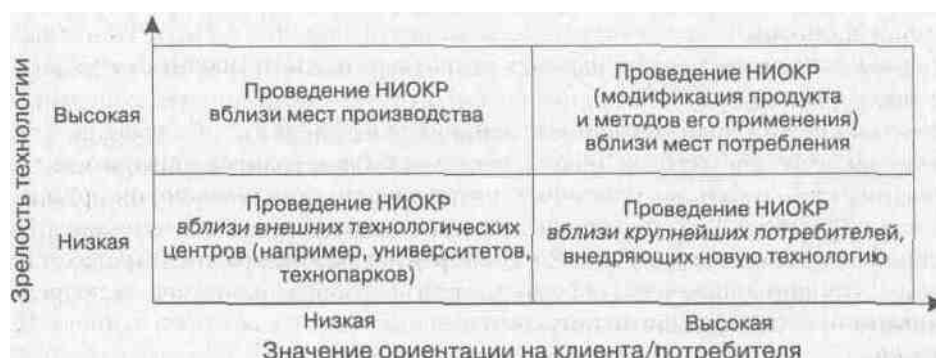
### Уровень 1. Центральные моменты при достижении конкурентных преимуществ



### Уровень 2. Необходимая существенная информация из внешних (по отношению к предприятию) источников



### Уровень 3. Подходящие места для размещения научно-исследовательских и конструкторских подразделений



### Рис. 9.8. Процесс анализа выбора мест размещения центров проведения НИОКР

Рассмотренная методика базируется на нормативно-прагматическом способе мышления, весьма характерном для консалтинговых фирм, от которых требуется практический результат. С научной точки зрения не вполне правомерным выглядит жесткое приписывание конкретных действий определенному домену (квадранту) без учета других, возможно, также существенных, обстоятельств. Среди последних можно указать на существующее в момент принятия решений расположение подразделений фирмы или внешние ограничения глобализации.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>E. G. Frankel. Management of Technological Change. Dordrecht, 1990.

### Модель Пирсона / Брокхофа / Бемера

В большей мере теоретически обоснован подход, развитый Пирсоном, Брокхофом и Бемером.<sup>16</sup> В его основе лежит *ромб факторов конкуренции М. Портера*.<sup>17</sup> Модель

М. Портера модифицирована таким образом, чтобы можно было оценить различные возможности размещения центров НИОКР:

- среди факторов производства выделены *человеческие ресурсы*, так как квалификация персонала в сфере НИОКР играет решающую роль;
- потребительские «поддерживающие отрасли» заменены «*поддерживающими технологиями*», так как значение технологической инфраструктуры определяется не только на уровне предприятия, но существенно поддерживается имеющимися у научных учреждений (исследовательских институтов, университетов и т. п.) ноу-хау;
- спрос имеет значение постольку, поскольку он определяет *тип направления развития продукта*: или ориентированное на запросы конкретных клиентов («рыночное», «demand pull»), или продвигающее технологию («технологическое», «technology push») — так как в первом случае особое значение имеет близость к рынкам и тесный контакт с потенциальными клиентами;
- *фактор конкуренции в меньшей степени существен* для выбора места расположения центров НИОКР — он оказывает косвенное влияние через изменение уровня инвестиционной активности, но не порождает специфических особенностей для модели.

---

<sup>16</sup>A. Pearson, K. Brockhoff, A. von Bu,hmer. Decision Parameters in Global R & D — Management // R & D - Management. V. 3. 1993.

<sup>17</sup>М. Портер. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.

В модифицированный ромб вводятся также внутренние факторы, причем выделяется маркетинговая функция, играющая особую роль при «рыночном» типе развития продукта (рис. 9.9).

При размещении подразделений предприятия в разных странах выявляются совершенно иные проблемные точки. В частности, такое размещение приводит к повышенным затратам на координацию внутри предприятия (увеличение организационных издержек из-за увеличения затрат на коммуникации, получение информации, переговоры и т. п.) как между подразделениями в разных странах, так и между функциональными службами. С другой стороны, например, непосредственные контакты с ведущими потребителям<sup>18</sup> резко снижают трансакционные издержки.

---

<sup>18</sup>Это относится прежде всего к рыночному типу развития продукта (при технологическом типе экономия определяется более тесными контактами с научным сообществом).

На рис. 9.10 отражены три типа координационных (организационных, трансакционных) издержек, которые изменяются при размещении научно-исследовательских и конструкторских подразделений за рубежом.

Данный подход, очевидно, имеет серьезные теоретические и эмпирические основания, однако пока практика применения его явно недостаточна.<sup>19</sup>

<sup>19</sup>M. Perlitz. Internationales Management. Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997.



Источник. А. Pearson, К. Brockhoff, А. von Bohmer. Decision Parameters in Global R& D — Management// & O-Management, v. 3,1993.

**Рис. 9.9.** Модифицированный ромб факторов конкуренции



- 1 — издержки взаимодействия с другими службами, размещенными в стране базирования;
- 2 — издержки взаимодействия с другими службами, занятыми НИОКР в стране базирования;
- 3 — издержки взаимодействия со службой маркетинга.

**Рис. 9.10.** Координационные издержки при «рыночном» типе развития продукта (модель Пирсона и др.)

### ВЫБОР ФОРМ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Глобализация бизнеса, сокращение жизненного цикла продукта и в то же время увеличение длительности его разработки, а также затрат на НИОКР заставили фирмы очень гибко подходить к использованию различных форм сотрудничества и в научно-технической сфере. Ситуация иногда вынуждает не только торговать, но и идти на *совместные проекты с конкурентами* на международном рынке. Анализ современных тенденций такой практики показывает, что наряду с указанными мотивами все большее значение приобретают следующие выгоды от сотрудничества: использование потенциала партнера для выхода на зарубежные рынки, наращивание неформализованного объема знаний и умений, оптимизация процесса выполнения НИОКР за счет координации деятельности поставщиков и потребителей (определение технических и конструктивных стандартов — если не де-юре, то де-факто) и, наконец, усиление рыночных позиций участников (зачастую конкурентов!). О частоте использования тех или иных форм сотрудничества дает представление табл. 9.2.

Рассмотрение достоинств и недостатков различных стратегий (табл. 9.3-9.5) приводит к заключению, что основная опасность кооперативной стратегии (сотрудничества) заключается в извлечении большей выгоды партнером, слишком резкое усиление его позиций. В период японского наступления на рынок США, особенно в 80-е гг., американские менеджеры стали высказывать мнения, что их партнеры успешнее обучаются и извлекают больше пользы из сотрудничества: «Мы организовали сотрудничество с ними в области их основного бизнеса. Они узнали, как вести дело, от нас, овладели нашей технологией... и сегодня конкурируют с нами за пределами Японии».<sup>20</sup> На основании истории отдельных проектов и просто легендарных случаев делались широкие обобщения, но эмпирическое статистическое исследование<sup>21</sup> показало, что способность к организационному обучению американских фирм не ниже, чем, например, японских. Ключевым фактором оказался малоформализуемый опыт, накопленный ранее компанией в смежных областях деятельности. С другой стороны, выяснилось, что естественные трудности международного сотрудничества (язык, культура, организация материальных потоков) снижают интенсивность межфирменного обмена (в случае создания совместной технологии) или специализации (если фирмы используют технологии партнера, специализируясь каждая в своей узкой области).<sup>22</sup> Таким образом, выбор форм сотрудничества также должен сопровождаться анализом особенностей национальных культур и национальных производственных отношений.

<sup>20</sup>G. Hamel. Competition for Competence and Inter-partnr Learning within International Strategic Alliances // Strategic Management Journal. V. 12, 1991 (Summer Special Issue). P. 83-103.

<sup>21</sup>D. C. Mowery, J. E. Oxley, B. S. Silverman. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer // Strategic Management Journal. V. 17 (Winter Special Issue). 1996. P. 77-91.

<sup>22</sup>Там же.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ

Способ финансирования международных проектов определяется выбором метода бюджетирования (составления финансового плана) НИОКР. Финансовый аспект особенно важен, так как именно бюджет НИОКР является тем мостиком, который соединяет стратегические цели и процесс оперативного управления проектом. Различают проектно-независимый, проектно-зависимый и комбинированный способы составления бюджета.

*Проектно-независимый способ* состоит в сведении воедино денежных потоков от всех проектов для достижения их глобальной сбалансированности. Целью введения этого метода является достижение оптимального бюджета НИОКР. На практике это означает сбор заявок о потребностях частных национальных НИОКР и согласование их бюджетов комиссией, состоящей из представителей центрального аппарата фирмы и ее национальных подразделений. До утверждения окончательного бюджета штаб-квартира вынуждена предоставлять подразделениям предварительный бюджет, который должен ориентировать менеджмент и сократить время последующего согласования. Таким образом, характерные черты этого метода: значительная свобода предложений подразделений; контроль центра, осуществляемый

**Таблица 9.2. Формы сотрудничества в сфере НИОКР**

<b>Форма сотрудничества</b>	<b>Доля, %</b>
Совместные предприятия	23
Совместные проекты развития (договоры о совместной деятельности)	22
Лицензионные соглашения	19
Смешанные формы сотрудничества	13
Взаимное предоставление лицензий и договоры о совместном использовании технологий	8
Совместная деятельность поставщиков и потребителей	6



Контракты на проведение НИОКР	4
Другие	5

*Источник: D. C. Mowery, J. E. Oxley, B. S. Silverman. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer // Strategic Management Journal, v.17 (Winter Special Issue), 1996, pp.77-91.*

**Таблица 9.3.** Преимущества и недостатки стратегии опоры на собственные силы в сфере НИОКР

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
1. Использование опыта, накапливаемого из года в год 2. В процесс НИОКР могут быть вовлечены производственные и маркетинговые подразделения 3. Контроль за фактической реализацией проекта 4. Достижение эффекта обучения 5. Немедленный учет необходимых изменений 6. Независимость	1. Необходимость мобилизации значительных ресурсов, в том числе материальных 2. Опасность выбора неверного направления 3. Опасность ненужного дублирования исследовательских работ

*Источник: M. Perlitz. Internationales Management. Stuttgart; Lucins & Lucins, 1997, s. 531.*

через информирование и согласование; возможность оптимизации денежных потоков на общефирменном уровне. Недостатком метода является слабая увязка финансирования с ходом конкретного проекта, что может реально превратить оптимальный план в весьма посредственный отчет.

*Проектно-зависимый способ* разработки финансового плана НИОКР состоит в выделении денег под конкретные представленные проекты. В случае одобрения проекта в штаб-квартире денежные средства передаются в распоряжение подразделе-

**Таблица 9.4.** Преимущества и недостатки кооперативной стратегии в сфере НИОКР

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
--------------------	-------------------

1. Увеличение числа одновременно выполняемых проектов 2. Снижение издержек (особенно постоянных) 3. Снижение рисков 4. Синергический эффект за счет использования комплиментарных технических знаний	1. Зависимость от партнеров по совместным проектам 2. Проблемы с сохранением конфиденциальности важной для предприятия информации 3. Торможение развития собственных инициативных работ и творческого потенциала в целом 4. Трансакционные издержки 5. Опасность потери собственных научно-технических преимуществ 6. Опасность разрастания административных органов (например, из-за необходимости в координации работ)
---	---

Источник: М. Perlitz. Internationales Management. Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997, s. 531.

**Таблица 9.5.** Преимущества и недостатки стратегии закупок в сфере НИОКР

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
1. Использование ноу-хау внешнего партнера 2. Устранение дублирования НИОКР 3. Концентрация на ключевых направлениях	1. Зависимость от инновационной деятельности других 2. Не создается собственное ноу-хау 3. Невозможно прямое влияние на качество работ 4. Трудности при передаче технологии 5. Временные увязки с моментом поставки 6. Синдром «это не наше и нам не подходит» 7. Трансакционные издержки 8. Торможение развития собственного творческого потенциала

Источник: М. Perlitz. Internationales Management. Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997, s. 531.

ний. Соответственно, финансовые рычаги оказываются в руках менеджеров подразделений, которые сами должны оперативно реагировать на различные изменения ситуации. С одной стороны, данный способ точнее определяет потребности каждого проекта и таким способом оптимизируется использование финансовых ресурсов, но, с другой стороны, уменьшаются возможности маневрирования средствами между проектами.

В большинстве случаев на практике используют сочетание обоих способов бюджетирования. Комбинированный способ заключается в финансировании долгосрочных стратегических работ международного значения на основе проектно-независимого способа, а повышение активности и гибкости национальных подразделений стимулируется предоставлением финансовых средств под

конкретные проекты. Кроме того, для увеличения возможностей реагирования на непредвиденные обстоятельства создается централизованный резервный фонд. Он предназначен для решения краткосрочных задач, жестко связанных с конкретным проектом.

#### **9.4. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ НИОКР СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НИОКР**

При проведении международных НИОКР используются такие структуры, как международные комитеты и проекты, международная линейная и штабная организация.

##### **Международные комитеты**

Международные комитеты состояются из менеджеров центрального и национальных подразделений. Их характерной особенностью является то, что они не меняют существующей иерархии, действуют вне нее. Они жестко ориентированы на управление определенными проектами и соответственно создаются на заранее ограниченный срок.

Как правило, перед этими комитетами ставятся следующие задачи:

- проверка соответствия принимаемых к выполнению проектов реализуемой в настоящий момент политике в области НИОКР;
- решение стратегических задач по координации работ, особенно в рамках больших проектов;
- координация и контроль хода реализации принятых проектов;
- консультирование руководящих органов фирмы.

Так как международные целевые комитеты создаются вне рамок иерархической структуры, они проводят свою линию через ответственного линейного руководителя.

Достоинствами этой формы управления являются *улучшение коммуникаций* и *увеличение готовности к сотрудничеству* на уровне национальных подразделений, достигаемые за счет интенсификации личных контактов ответственных за НИОКР менеджеров из разных стран. Естественно, на это требуются дополнительные, довольно значительные расходы. Кроме того, возникают известные проблемы, связанные с необходимостью принятия коллективных решений. На практике эти затраты и трудности с лихвой компенсируются интегрирующим влиянием международных целевых комитетов, повышением эффективности НИОКР.

##### **Международное управление проектами**

Эта форма организации НИОКР также не включается в фирменную иерархию. Обычно она выбирается для международных проектов, имеющих комплексный характер, но ограниченный по времени. В отличие от международных целевых комитетов в этом случае выделяется специальный менеджер или команда менеджеров для управления процессом. В зависимости от характера взаимодействия, администрации проекта и иерархической структуры МНК различают проектный менеджмент через влияние, проектно-матричную организацию управления и собственно управление проектами в чистом виде.

Особенностью *проектного менеджмента через влияние* является ограничение роли проектного менеджера информационными и консультативными функциями. Решения же принимаются в соответствии с правилами иерархической организационной структуры.

При *проектно-матричной организации управления* менеджер проекта наделяется полномочиями давать указания кому, когда и что делать, однако административные, дисциплинарные полномочия ему не делегируются, а ресурсы, в том числе людские, остаются в ведении менеджеров, включенных в иерархию. Исполнители проекта, таким образом, оказываются в ситуации двойного подчинения, причем с учетом международного характера проекта у национальных менеджеров-начальников оказываются практически 100% шансы похоронить инициативы менеджеров проекта и использовать ресурсы по своему усмотрению.

Реализация такой организационной формы, как *управление проектами в чистом виде*, характеризуется наделением менеджеров проекта властными полномочиями в полном объеме, выделением из организации основного набора ресурсов, необходимого для реализации цели проекта. Здесь возникает проблема состыковки проекта как организационной структуры с иерархией МНК. На

практике, например, довольно трудно бывает определить, кому должен подчиняться руководитель проекта МНК.

Интернационализация проектов предъявляет повышенные требования к квалификации их руководителей, так как снижаются административные и коммуникативные возможности оказания влияния на центральные и местные органы управления МНК.

Проблемы международного управления проектами становятся особенно заметными, когда процесс требует вовлечения значительных ресурсов — как материнской компании, так и дочерних подразделений. В связи с этим наибольшее применение эта форма управления НИОКР нашла в случаях, когда речь идет о прикладных разработках, требующих усилий в отдельных областях, более или менее четко ограниченных. Менеджер проекта тогда в большей мере является координатором работ, их инициатором, а его главной задачей становится сокращение сроков разработки.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>W. Kern, H.-H. Sбuцcleг. Forschung und Entwicklungn der Unternehmung. Reinbeck, 1977.

### **Международная линейная организация**

Создание линейных связей внутри МНК в сфере НИОКР на международном уровне зависит от структуры фирмы. Возрастающая зависимость эффективности фирм от успехов в этой области и глобализация бизнеса усиливают важность проведения единой научно-технической политики и тесных отношений между топ-менеджментом МНК и местными руководителями НИОКР. Между тем иерархическая структура заставляет центральное руководство действовать через директоров национальных отделений, что снижает действенность управленческих усилий. Это заставляет вводить элементы иерархии в отношения центральных и местных органов управления НИОКР.

МНК с сильной научно-технической направленностью (ведущие большой объем работ в сфере НИОКР) для обеспечения единой научно-технической политики создают линии функционального подчинения между центральными и местными научно-исследовательскими и конструкторскими подразделениями. Тем не менее местные подразделения, проводящие НИОКР, остаются в административном подчинении руководства национальных подразделений.

Создание формальных каналов сопровождается укреплением неформальных связей местных руководителей НИОКР с руководством МНК в целом, причем личные контакты порой оказываются важнее формальных. В этих условиях резко повышается значение личной компетентности центрального руководства МНК и снабжение его достоверной информацией.

**Создание единой системы отчетности на международном уровне усиливает властные полномочия центральных органов, снижает издержки на согласование интересов центра и дочерних предприятий, а также позволяет легче добиваться синергических эффектов в процессе проведения и реализации результатов НИОКР.** Информационная прозрачность деятельности местных подразделений служит интегрирующим элементом и поддерживает иерархию в организации, так как информация является важнейшим управленческим ресурсом.

### **Международная штабная организация**

Руководство все большего количества фирм осознает, что значительно эффективнее согласовывать международную научно-техническую деятельность не через административные полномочия, а через *власть экспертов*. Поэтому создаются штабные подразделения, которые не имеют распорядительных функций, но в отличие от международных целевых комитетов действуют на постоянной основе. Их главной задачей является экспертиза и координация НИОКР, особенно комплексных, выходящих за рамки одной области деятельности и носящих международный характер.

Естественно, создание штабных подразделений создает потенциальный конфликт между ними и линейным руководством, поэтому очень важно, чтобы никто не сомневался в компетентности штабных работников и в их независимости как экспертов. Это вынуждает мобилизовать в эти подразделения ученых, которые могли бы принести значительную пользу фирме как собственно научные работники. Для решения этой проблемы предлагают использовать принцип ротации: перемещать отдельных

работников на короткий ограниченный срок в штабное подразделение, а затем возвращать их обратно на научно-исследовательскую работу.<sup>24</sup> Практически, однако, штабными функциями занимаются исследователи на излете своей научной карьеры, и это понятно, так как адаптация в стремительно меняющемся мире науки сама по себе достаточно трудна, а сопровождаемая сменой деятельности и роли — почти, недостижима.

---

<sup>24</sup>М. Perltz. Internationales Management. Stuttgart: Lucins & Lucins, 1997.

Перед менеджментом МНК стоит, таким образом, отчасти противоречивая, но приобретающая все большее значение задача создания системы управления сферой НИОКР, с тем чтобы национальные исследовательские программы не просто поддерживали на плаву местные подразделения, но генерировали продукты и услуги для международного рынка, обеспечивая фирме глобальную конкурентоспособность. И для международного менеджмента эта задача не менее актуальна, чем создание модели оптимального географического размещения подразделений, занимающихся НИОКР.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВЫПОЛНЕНИЯ НИОКР

Взаимозависимость между НИОКР, выполняемыми в разных местах, требует особого согласования как содержания и объема работ, так и их последовательности, временных рамок. С точки зрения выполнения этой задачи в международном менеджменте различают централизованное и децентрализованное управление, а также гибкую интеграцию.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>С. А. Bartlett. Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge // Competition in Global Industries / Ed. by M. E. Porter. Boston, 1986.

При *централизованном управлении НИОКР* местные (национальные) подразделения рассматриваются как простые исполнители, а все важные решения принимаются в штаб-квартире МНК. При таком подходе менеджмент материнской фирмы жестко регулирует и контролирует творческую активность национальных подразделений, что гарантирует от ненужного дублирования и отклонения от целей МНК в сфере НИОКР. С другой стороны, международные аспекты резко усиливают недостатки централизации: демотивацию исполнителей, перекладывание ответственности на штабы, бюрократизацию центрального аппарата с целью избежать ошибок, влекущих персональные наказания, сокрытие и искажение информации местными руководителями, недостаточное знание и учет центральным аппаратом местной специфики.

Таким образом, централизация оправдана при реализации достаточно рутинных, с небольшой степенью неопределенности работ для их выполнения с наименьшими затратами. Если речь идет о повышении гибкости и творческого потенциала организации в целом, то этот метод может найти весьма ограниченное применение.

*Децентрализованное управление НИОКР* предполагает передачу полномочий по принятию управленческих решений местным подразделениям. Топ-менеджмент МНК определяет цели исследований и выделяет определенный бюджет (как правило, проектно-независимым способом). Децентрализация повышает гибкость и усиливает мотивацию работников, но возникают проблемы с проведением единой технологической политики, появляются дополнительные психологические барьеры, мешающие международному обмену знаниями и результатами НИОКР в МНК.

Далеко идущая автономия целесообразна, если выполняемые в дочерних подразделениях НИОКР не пересекаются или их границы достаточно четко определены. Особенно опасна «незапланированная» автономия, появляющаяся при недостаточном, плохо организованном информационном обмене между штаб-квартирой и дочерними структурами и/или при финансовой самостоятельности подразделений. В этом случае потенциальный конфликт между целями МНК и дочерних предприятий может выйти наружу как доминирование чисто исследовательских проектов, не имеющих оправданной экономической цели, создание неформальных механизмов влияния на центральный аппарат, проведение НИОКР исключительно для местного рынка и т. п.

Полная централизация и полная децентрализация — две крайние формы организации управления процессом реализации НИОКР. На практике, конечно, используются промежуточные варианты, к которым можно отнести и *гибкую интеграцию*.

Гибкая интеграция основывается на следующем принципе: дочерним подразделениям, наделенным определенной самостоятельностью, так задаются ограничения деятельности, что обеспечивается согласование и координация работ в международном масштабе. При использовании этого метода руководство МНК осуществляет *управление по отклонениям*, то есть вмешивается в процесс разрешения конфликтов лишь в исключительных случаях. К числу последних относятся инициирование дочерними подразделениями работ, цели которых противоречат общеорганизационным, или недостаточность существующего механизма согласования интересов для координации деятельности подразделений.

Механизм гибкой интеграции способствует повышению сотрудничества подразделений в сфере НИОКР (*партисипативному поведению*) и позволяет сочетать гибкость и инициативу местных подразделений с реализацией глобальных целей МНК.

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ НИОКР

Успех технологической политики предприятия не в последнюю очередь зависит от мотивации сотрудников. Руководство МНК должно учитывать ожидания и пожелания сотрудников и как индивидов, и как членов различных групп, чтобы обеспечить высокую мотивацию персонала. Следует, однако, учитывать, что мотивация сотрудников неодинакова в разных странах, поэтому надо использовать характерные для каждой страны методы стимулирования. Например, похвала и признание новатора, добившегося успеха, стимулирование его продвижения по служебной лестнице для американцев дело более привычное, чем для немцев.<sup>26</sup> На японских предприятиях научные работники меньше поощряются дополнительной оплатой или немедленными возможностями быстрого карьерного роста, но им создаются лучшие условия для повышения квалификации и публикации исследований.<sup>27</sup> Кроме того, японские исследователи значительно чаще имеют возможность карьерного роста, связанного с реализацией результатов их научной или инженерной деятельности на своей фирме<sup>28</sup>, в то время как, например, в США большее распространение получило отпочковывание предприятий от материнской компании (*spin-off*) с целью развития новаторских идей сотрудников.

<sup>26</sup>D. de Pay. Kulturspezifische Determinanten der Organization von Innovationsprozessen // Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1, 1989.

<sup>27</sup>C. Kolatek. Das Management von Forschungs und Entwicklungsaktivitäten // Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1, 1989.

<sup>28</sup>М. Аоки. Фирма в японской экономике. СПб: Лениздат, 1995.

Существуют также различия, связанные с неодинаковыми способами согласования технологических изменений с персоналом предприятий в разных странах. Производственные отношения, сами являясь объектом технологической политики предприятия, во многом определяют его стратегию в этой области, так как создают или снимают некоторые ограничения, а также изменяют организационные и транзакционные издержки.<sup>29</sup> В табл. 9.6 представлены элементы производственных отношений, существующих на крупных промышленных предприятиях ведущих стран мира и оказывающих существенное влияние на проведение технологической политики. Так, немецкая модель приводит к более длительному процессу согласования в процессе планирования перемен, более мягкому разрешению конфликтов (например, регулирование рабочего времени — сверхурочные или сокращенная рабочая неделя — предпочитается такому методу, как увольнение и наем новых работников), а в американской чаще используется тактика «зеленого газона». Как следствие, национальные производственные отношения поощряют (характеризуются относительно более низкими транзакционными и организационными издержками) или *реактивную*, или *агрессивную*

технологическую стратегию. Первая характеризуется постепенностью изменений и привязкой к требованиям основных потребителей, вторая — духом новаторства и постоянным созданием преимуществ за счет технологических

**Таблица 9.6.** Различия в институциональном окружении отношения «работодатель—работник» на крупных предприятиях металлообрабатывающей промышленности

<b>Характеристики</b>	<b>Великобритания</b>	<b>США</b>	<b>ФРГ</b>
Структура рабочих мест и квалификационная структура	Более сильная ориентация на рабочее место и профессиональную деятельность; более сильная дифференциация, более специализированные рабочие места с проблемой «демаркации»	Специфическое фирменное образование, сильнее фрагментация, «научное управление», специализированные рабочие места (job territories)	Более общее, ориентированное на все предприятие образование, больше возможностей занятия рабочих мест, меньшая их дифференциация, «демаркация» не существует как тема переговоров
«Job Control», основы власти, права распоряжения и размещения	Децентрализовано, базис заложен в производственном процессе, «challenge from below», контроль работника	Децентрализовано, контроль работника посредством «jobs rules», сильное регулирование внутреннего перераспределения работников благодаря системе сениоритета	Более централизованно, жестко контролируется менеджментом, важнее критерии производительности
Организационные принципы и формы работы профсоюзов	На предприятии имеются цеховые старосты (shop stewards) групп работников (трудовых коллективов) и внешние профсоюзы (может быть несколько)	Существуют федеральные и местные отделения профсоюзов, конфликты из-за приоритетности	Двойственная организация: производственные советы и профсоюзы

Представление интересов работников	Прямое представительство через контролируемых низовыми работниками цеховых старост. Переход к непрямому представительству вследствие превращения старост в дополнение к фирменным профсоюзам	Непрямое, сильно профессионализированное и бюрократизированное	Непрямое, профессиональное и бюрократизированное
------------------------------------	--	--	--

Продолжение табл. 9.6

Характеристики	Великобритания	США	ФРГ
Искусство разрешения конфликтов	Конфликтные отношения, переговоры, синдром низкого доверия, на переговорах вместо низовых рабочих коллективов большее значение приобретают заводские консультационные и переговорные комитеты	Конфликтные отношения, переговоры и рамочные соглашения в компаниях с несколькими заводами, дополняемые контролем на местах, прагматичны, краткосрочны, противоположны подходу Mitbestimmung	Нацелены на сотрудничество, принятие согласованных решений (Mitbestimmung) и совместная ответственность, переговоры на уровне предприятий
Степень регулирования	В центре — индивид. труд. договор; обычные (не кодифицированные) права, мало позитивных прав, ограничения на защиту	Мало законодательного регулирования, в центре — подробный (в том числе по процедуре) коллективный договор, обжалование процедуры создания профсоюза	Ограничения в национальном законодательстве, представители работников признаваемы законом и наделены правами, сильная формализация и институализация, существенное значение имеют суды по трудовым спорам



прорывов. Успешность реализации той или иной стратегии, как мы видим, в определенной степени предопределяется выбором страны расположения предприятия.

<sup>29</sup>См.: В. Hotz-Hart. Modernisierung von Unternehmen und Industrien. bei unterschiedlichen industriellen Beziehungen. Bern, 1989; М. Ozaki. Technology change and labour relations. Geneva: International labour office, 1992.

Для глобально действующих фирм еще одной проблемой является создание фирменного *командного духа*, преодоление синдрома «это сделано не нами и здесь неприменимо». Отсюда — особое внимание, которое должно уделять руководство МНК организации международных контактов своих сотрудников, созданию глобального предпринимательского мышления. Это связано со значительными расходами (командировочные, оплата телефонных переговоров и т. п.), но стимулирует творческую работу и увеличивает синергию фирмы, что перекрывает издержки по созданию эффективной коммуникационной структуры.

Современный мир характеризуется дифференциацией норм, ценностей, жизненных стилей и культуры и растущим разнообразием товаров и услуг, соответствующим этим изменениям и подстегивающим их. Динамизм рынка сокращает жизненный цикл товара, уменьшает объемы производства и меняет структуру издержек, увеличивая долю затрат на НИОКР. Для фирм стало невозможным делать ставку на базовые товары, т. е. на стандартизированные продукты массового потребления с длительным жизненным циклом. Увеличивается количество товаров, разработанных и произведенных для специфических рыночных сегментов, с коротким жизненным циклом (если стоимость таких товаров возрастает слишком быстро, то фирмы придерживаются стратегии модернизации, когда к стандартному товару добавляются новые детали или видоизменяются отдельные части изделия» Например, эта тенденция характерна для автомобильной промышленности).

**Срок, необходимый для создания товара, становится решающим фактором в конкурентной борьбе.** Он может быть сокращен за счет снижения количества иерархических уровней в фирме, ускорения коммуникаций между подразделениями, отвечающими за разработку изделия, маркетинг, закупки, производство и сбыт. Ради скорейшего выхода на рынок иногда даже целесообразно пожертвовать функциональной эффективностью: развитие технологий должно все-таки увязываться с маркетинговой политикой, чтобы функциональные характеристики и дизайн товара оптимально удовлетворяли требованиям рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера технологии привлекает внимание международного менеджера, так как именно в ней закладываются наиболее существенные конкурентные преимущества, которые оказывают долговременное воздействие. Интернационализация деятельности фирмы позволяет использовать страновые различия для достижения фирменных целей и в этой сфере.

Разработанные в международном менеджменте методики и модели принятия решений позволяют сформировать технологическую политику фирмы, соответствующую рыночной позиции и задачам развития МНК. При этом учитываются не только технические и экономические аспекты, но и специфика национальных управленческих систем.

Технологическая политика МНК определяется значительным количеством факторов, ее реализация связана с взаимодействием участников, имеющих разные, порой противоположные интересы. Особую важность для международного менеджера приобретают управленческие технологии, позволяющие сочетать глобальный подход с удовлетворением локальных интересов. Именно этой цели служат модели выбора мест размещения и альтернативных путей технологического развития, методы планирования и финансирования международных НИОКР, а также подходы к управлению персоналом в международной среде, описанные в данной главе.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое технологическая политика и каковы ее основные задачи?
2. Каковы современные особенности развития технологий?
3. Какие модели используются для оптимизации размещения научно-исследовательских и конструкторских подразделений МНК?
4. Как организован международный рынок технологий?
5. Чем определяется выбор формы сотрудничества в сфере НИОКР?
6. Какие существуют способы финансирования международных НИОКР?
7. Какие типы организации международных НИОКР используются в международном бизнесе, каковы их преимущества и недостатки?
8. Как национальные особенности воздействуют на политику МНК в сфере НИОКР?

## ГЛАВА 10

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ЭТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

#### ВВЕДЕНИЕ

В международном менеджменте вопросы корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами занимают важное место. Основные управленческие решения реализуются через кадровое наполнение и эффективную культуру.

Наибольший интерес представляет изучение крупных и сверхкрупных компаний (МНК и ТНК), где формируются оригинальные подходы к управлению человеческими ресурсами (УЧР). При этом важны особенности УЧР в международной среде в отличие от «домашнего» подхода к работе с персоналом. Основные факторы, которые оказывают влияние на выбор типа кадровой политики и культурных аспектов управления;

- местоположение фирмы и ее филиалов;
- «базовая» культура фирмы;
- отрасль;
- размер компании;
- организационная форма;
- конкурентная стратегия;
- характер операций на рынке;
- политика, правила и процедуры международной фирмы.

Основные категории, определяющие нравственный портрет международной фирмы, — это этика бизнеса и деловой этикет, которые на первый взгляд являются лишь косвенными слагаемыми формулы успеха в международном бизнесе. Этика влияет на формирование корпоративной культуры и свою законченную форму обретает в виде правил и норм бизнес-этикета. Стиль соблюдения корпорацией этических норм определяет ее реноме в международной среде, что в конечном итоге обеспечивает эффективное и долговременное решение вопросов адаптации фирмы к внешним условиям. Владение механизмом формирования системы этического эволюционирования организации, становления ее «нравственного характера» дает международному менеджеру ключ к решению проблем корпоративной, целостности и устойчивости.

#### 10.1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**Корпоративная культура — система личных и коллективных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации.<sup>1</sup> С другой стороны, под корпоративной культурой понимается набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Адаптировано на основе определения из книги «Культурология» / Под ред. Радугина А. А. М.: Центр, 1996. С. 92.

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. 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.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес. М.: Дело, 1994. С. 565..

Управленческие проблемы международной фирмы, которые успешно решаются с помощью культурных инструментов, сводятся к следующему:<sup>4</sup>

1. *Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве.* Коммуникация с носителями других культур может столкнуться с непредвиденными трудностями. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:
  - помехи в результате отрицания культурных расхождений;
  - искажение в восприятии реальности;
  - шаблонное мышление;
  - этноцентрическое высокомерие.
2. *Различия в стилях управления в разных странах.* Для высокоразвитых стран (Северная Америка, Северная Европа) присущ демократичный (партисипативный 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. Мультикультурная 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.
5. *Различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала.* Культурная социально-управленческая компетенция предполагает наличие определенной гибкости, которая выражается в следующем:
  - принятие других культур;
  - понимание собственных культурных взаимозависимостей;
  - открытость и терпимость в процессе культурной коммуникации;
  - умение оценить возможность переноса ноу-хау в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

<sup>4</sup>Й.Хентце, А. Каммель. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями / Проблемы теории и практики управления. 1995. № 1. С. 65-68.

Механизм формирования корпоративной культуры может быть проиллюстрирован с помощью концепции четырех сред (рис. 10.1).

На глобальном уровне главное воздействие на формирование и развитие культуры фирмы оказывает *мегасреда* международного бизнеса. *Макросреда* соответствует национальному уровню. Соответственно корпоративный уровень во многом определяет *микросреда* со своей культурной спецификой. И наконец, на персональном уровне работника культура в значительной степени определяется *метасредой* (личностными культурными константами человека).

Для международной фирмы может быть использована классическая типология корпоративных культур:<sup>5</sup>

1. *Рыночная культура* базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности. Эта культура соответствует компаниям, проводящим операции на высококонкурентных рынках и в новых отраслях.
2. *Бюрократическая культура* основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструкций и процедур. Данная культура характерна для развивающихся стран и для фирм, работающих на стабильных, хорошо защищенных рынках.
3. *Техническая культура* характерна для международных фирм, работающих в «традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

<sup>5</sup>AbbasF. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. Booknews Inc., 1995. P. 91-92.



**Рис. 10.1.** Четыре среды, влияющие на формирование культуры международной фирмы

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

Важная сфера культуры корпорации связана с *культурными различиями между странами*. Голландский исследователь Геерт Хофштеде классифицировал культурные аспекты организации или стран на основе четырех характеристик:<sup>6</sup>

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 (Канада, 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. Существует большая гибкость половых ролей и равенство полов.

---

<sup>6</sup>Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan. Organizational Behaviour. London: Prentice Hall, 1991. P. 568-569.

Инструменты формирования и развития культуры международной фирмы 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, слэнги, система неформального общения).
3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

## **10.2. ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЫ**

В системе международного менеджмента выделяются пять вариантов «фирменных» подходов международной компании к формированию культуры и кадровой политики:

- доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы;
- приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые «домашние» подходы);
- «сплав» (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);
- универсализм (устанавливается некий осредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами);
- комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы).

Существует значительное количество факторов, отличающих УЧР в своей стране («домашний» вариант УЧР) от международного УЧР:<sup>7</sup>

1. *Культурные факторы.* Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действия персонала международных фирм.
2. *Экономические факторы.* Различия в экономических системах во многом определяют характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.
3. *Стиль и практика управления.* Различные взгляды на стили управления в разных странах могут привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.
4. *Различия рынков труда и факторы трудовых затрат.* Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником постоянных конфликтов или, наоборот, обеспечить международной фирме преимущество в глобальном масштабе.
5. *Проблемы перемещения рабочей силы.* При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их

преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

6. *Факторы отношений в промышленности.* Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику УЧР.

7. *Национальная ориентация.* Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.

8. *Факторы контроля.* Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрудняют контроль над персоналом международной фирмы.

<sup>1</sup>Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес. М.: Дело, 1994. С. 695-696.

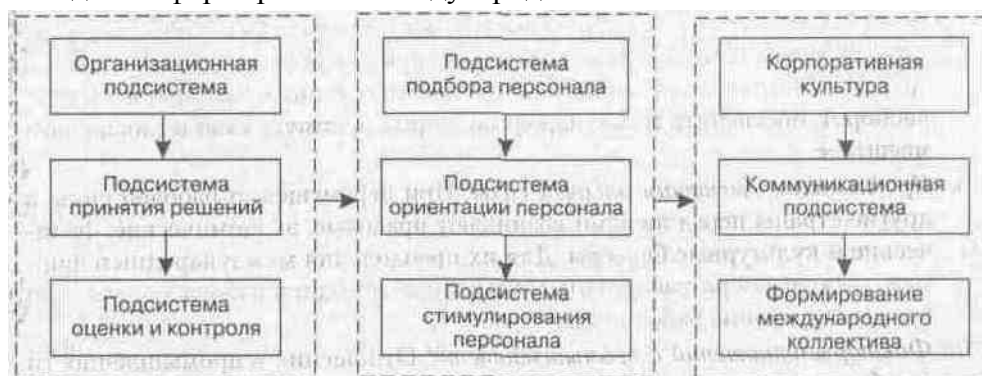
Кроме того, международное УЧР характеризуется более разнородными функциями; высокой степенью вовлеченности менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов.

Усилия и рабочее время «домашнего» и международного отделов УЧР распределяются по 8 видам деятельности:<sup>8</sup>

- планирование персонала;
- установление заработной платы и системы стимулирования персонала;
- ориентация персонала;
- подготовка и развитие персонала;
- трудовые отношения;
- вопросы безопасности;
- кадровая политика;
- создание возможностей для продвижения персонала.

<sup>8</sup>F. Acuff. «International and Domestic Human Resources Functions», Innovations in International Compensation. Septembre, 1984. P. 3-5.

Место подсистем УЧР в системе управления международной фирмой показано на рис. 10.2. Их построение осуществляется на основе организационной подсистемы, подсистемы принятия решений, подсистемы оценки и контроля. Подсистемы УЧР включают 3 основных элемента: подсистему подбора персонала, ориентации персонала и стимулирования персонала. В качестве дополнительных элементов выступают корпоративная культура, коммуникационная подсистема (выходящая за рамки УЧР) и как специальный блок задач — формирование международного коллектива.



**Рис. 10.2.** Построение подсистем управления человеческими ресурсами в системе управления международной фирмой

## ПОДХОДЫ К ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА

Объективно процесс отбора персонала для заграничных операций должен сводиться к поиску наиболее квалифицированных кандидатов для каждой позиции. Однако, по данным исследователей, наиболее существенное влияние на принятие подобных решений оказывает позиция топ-менеджмента

международной фирмы по отношению к *национальности менеджеров в стране пребывания*. Существует 4 основных подхода к отбору персонала, которые используют МНК.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Abbas F. Alkhafaji. *Competitive Global Management: Principles and Strategies*. Booknews Inc., 1995. P. 96.

1. *Этноцентризм*. Управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа «домашних» руководителей. Этот подход используется в фирмах с высокой централизацией управления;
2. *Полицентризм*. Назначение на руководящие посты за границей в стране пребывания представителей национальностей этой страны. Этот подход основан на доверии к местным руководителям и лучшем знании ими местных рынков, людей и политики правительства страны пребывания;
3. *Региоцентризм*. В рамках этого подхода предполагается, что глобальные рынки должны управляться регионально, и назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учитывает культурные различия стран или регионов;
4. *Геоцентризм*. Согласно этому подходу, назначение на ключевые посты определяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения. При этом управление персоналом, производство, маркетинг, распределение ресурсов осуществляются на глобальной основе.

### КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ОПЕРАЦИЙ

В практике международного УЧР выделяются 4 категории назначения работников для зарубежных операций по профессиональным признакам:

- высшие руководители (chief executive officers);
- функциональные специалисты;
- специалисты по кризисным ситуациям (trouble shooters — «аварийные работники»);
- оперативные работники.

С другой стороны, по признаку принадлежности к стране размещения работники международных фирм делятся на экспатриантов и местных граждан.

*Экспатриантами* в международном бизнесе принято считать командированных работников, которые покидают свою страну для длительной работы за границей.<sup>10</sup> Экспатрианты подразделяются на граждан страны происхождения (граждан страны, где располагается «родительская» фирма или ее штаб-квартира) и граждан третьих стран (или всех других стран, кроме родной и той, где размещается филиал).

<sup>10</sup>В отечественной лексике экспатриантами называют лиц, вынужденных (добровольно или принудительно) покинуть родину и теряющих при этом гражданство.

Большая часть управленческих должностей в международной фирме (как дома, так и за границей) занята *местными гражданами*, а не экспатриантами. Это обусловлено целым набором следующих факторов:<sup>11</sup>

1. Ограниченной мобильностью экспатриантов. Вакантные руководящие должности бывает трудно заполнить из-за того, что:
  - многие люди не хотят уезжать из привычных мест;
  - экспатрианты обходятся для фирм дорого;
  - имеются правовые барьеры при использовании труда экспатриантов.
2. Местной конкурентоспособностью. Местные управленческие кадры могут лучше понимать местные условия, чем кто-либо из другой страны.

3. Местным имиджем. Управленческий персонал из местных кадров может способствовать увеличению сбыта и развитию более высокой сознательности сотрудников.
4. Стимулами для местного персонала. Если на высшие руководящие должности будут назначаться только экспатрианты, могут возникнуть трудности при найме кадров.
5. Долгосрочными целями. Как правило, экспатрианты могут ориентироваться на более краткосрочные цели, чем местные работники.
6. Отсутствием необходимости в адаптации персонала. Стоимость использования местных работников гораздо ниже.

---

<sup>11</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. *Международный бизнес*. М.: Дело, 1994. С. 699-701.

Несмотря на то что руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных фирм, есть существенные причины использования труда экспатриантов:<sup>12</sup>

1. *Техническая компетенция*. В развивающихся странах наблюдается дефицит кадров с технической подготовкой, поэтому использование экспатриантов, имеющих, как правило, более высокую квалификацию, предпочтительно при освоении новых товаров или методов производства.
2. *Повышение квалификации руководящего персонала*. Знакомство с опытом многих стран расширяет горизонты руководителя.
3. *Контроль*. Руководители и специалисты, переведенные из головной фирмы за границу, лучше местных работников владеют стратегией и тактикой МНК. И наоборот, люди из филиала, приглашенные в головную фирму, начинают лучше понимать цели и методы работы МНК.

---

<sup>12</sup> Там же, с. 701-702.

После возвращения из командировки у экспатриантов могут возникать проблемы, связанные с реадаптацией:<sup>13</sup>

- 1) *Проблемы финансового характера*. Находясь за границей, экспатрианты получают различные финансовые льготы, которые по возвращении на родину утрачиваются;
- 2) *Рееадаптация к изменившимся условиям работы в своей компании*. Многие сотрудники после возвращения обнаруживают, что за время их отсутствия изменились условия работы, коллеги значительно продвинулись по службе или сами они теперь имеют меньше самостоятельности, чем раньше;
- 3) *Приспособление к жизни на родине*. После успешного приспособления к жизни в чужой среде у экспатриантов и членов их семей могут возникнуть трудности по возвращении на родину в связи с понижением социального статуса и адаптацией к другим аспектам жизни в своей среде.

---

<sup>13</sup> Там же, с. 704-706.

*Кадры третьих стран* в ряде случаев обладают лучшими техническими и личными навыками работы в новых условиях, чем экспатрианты, с одной стороны, и местные кадры — с другой. Граждане из третьих стран могут лучше экспатриантов знать язык и методы приспособления операций к местным условиям и гораздо лучше местных работников владеть техническими и управленческими методами работы МНК.

Например, во многих представительствах и филиалах международных фирм в России на руководящих должностях работают граждане из стран бывшего социалистического лагеря: ГДР, Польши, Чехии, Словакии, Венгрии, бывшей Югославии. Они хорошо говорят по-русски, знают специфику работы в России и в то же время прошли подготовку в родительской фирме и представляют за границей ее стиль управления.

## КРИТЕРИИ ОТБОРА МЕНЕДЖЕРОВ И ДРУГИХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ



Отбор менеджеров для работы на иностранных рынках — основное кадровое решение международной фирмы. Для персонала страны пребывания менеджер является представителем МНК, базовой страны и соответствующей управленческой культуры. Впечатление от него самого и его достижений остается в этой стране в течение длительного времени, даже после возвращения менеджера домой.

Какие же критерии выбрать для оценки пригодности человека для работы за рубежом? Почти во всех случаях используются 7 основных критериев для менеджеров базовой страны при заграничных назначениях:<sup>14</sup>

1. *Технические и управленческие навыки.* Оценка навыков формируется на основе прошлых достижений менеджера. При этом предполагается, что успешное использование технических, административных и управленческих навыков менеджером дома позволяет ему справиться с заданием за границей.
2. *Мотивы и стремления.* Очень важно понять причины, почему менеджера интересует зарубежное назначение. Идеальный кандидат должен проявлять особый интерес к стране пребывания и в меньшей степени реагировать на финансовые стимулы.
3. *Социальные навыки.* Умение менеджера взаимодействовать с людьми также относится к важным атрибутам его деятельности. В стране пребывания он должен понимать людей, знать нормы общения и формировать эффективную систему взаимодействия как на профессиональном, так и на социальном уровне.
4. *Дипломатические навыки.* Оценивается способность менеджера взаимодействовать в стране пребывания с деловыми ассоциациями, правительственными чиновниками и политическими лидерами.
5. *Зрелость и стабильность.* Менеджер должен проявить себя как зрелый человек, способный реагировать на различные ситуации рационально и находить приемлемые решения.
6. *Семейные факторы.* На достижение успеха МНК на зарубежных рынках часто оказывает влияние такой фактор, как способность семьи менеджера адаптироваться к новой стране.
7. *Прочие факторы* (пол, возраст и т. д.). Данные специфические критерии имеют меньшее значение по сравнению с предыдущими и могут широко варьироваться от страны к стране (или от одной культуры к другой).

---

<sup>14</sup>Abbas F. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. Booknews Inc., 1995. P.96-99.

Данные критерии могут применяться не только к менеджерам, но и к другим категориям работников, направляемых за рубеж. При этом учитываются страна, регион, специфика должности и традиционные, характерные для фирмы процедуры назначения.

В качестве *дополнительных критериев* при отборе персонала за рубеж используются следующие:

1. Адаптивность.
2. Восприятие культуры другой страны.
3. Компетентность в области исследований; умение работать с информацией и в условиях ее недостатка.
4. Здоровье.
5. Способность к языкам.
6. Устойчивость к перегрузкам; способность работать в экстремальных условиях.
7. Опыт работы за рубежом.

Приведем образец интервью для отбора кандидатов на работу за границей.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Адаптировано из источника: David M. Noer. Multinational People Management: A Guide for Organizations and Employees (Washington D. C.: The Bureau of National Affairs), 1975. P.55-57.

#### 1. Мотивация

- А. Почему кандидата интересует эта работа?
- Б. Знает ли кандидат, что ожидает его за границей?
- В. Почему он/она желает поехать на работу за рубеж?

## 2. Способность к языкам

- А. Может ли кандидат говорить на других языках?
- Б. Желает ли он/она изучать другие языки?
- В. Считает ли кандидат, что знает иностранный язык?

## 3. Адаптивность

- А. Способен ли кандидат взаимодействовать с другими сотрудниками?
- Б. Как он/она реагирует на новые ситуации?
- В. Способен ли кандидат воспринимать другие культуру и обычаи?
- Г. Насколько устойчив кандидат к появляющимся проблемам?
- Д. Может ли кандидат преодолевать возникающие препятствия?

## 4. Здоровье

- А. Есть ли у кандидата проблемы медицинского характера, которые могут помешать назначению?
- Б. Является ли хорошим психологическое состояние кандидата?

## 5. Семейные вопросы

- А. Выезжал ли кандидат за границу вместе с семьей в прошлом?
- Б. Возникали ли какие-либо проблемы в прошлых поездках?
- В. Сколько детей у кандидата?
- Г. Все ли члены семьи готовы к переезду за границу?
- Д. Насколько тесные отношения поддерживает кандидат с другими близкими родственниками?

## 6. Находчивость и инициатива

- А. Находчив ли кандидат?
- Б. Нуждается ли он в постоянном наблюдении наставника?
- В. Можно ли доверить кандидату работу, связанную с руководством людьми и распределением ресурсов?
- Г. Будет ли кандидат способен довести цели и политику компании до подчиненных?
- Д. Способен ли он/она решать проблемы?
- Е. Сможет ли он/она достичь необходимых результатов за границей без поддержки других служб компании?

## 7. Финансовые вопросы

- А. Позволяет ли финансовое положение кандидата принять назначение за границу?
- Б. Существуют ли какие-либо финансовые проблемы, которые могут помешать переезду за границу?
- В. Есть ли вопросы по расходам кандидата (на содержание дома, образование и т. д.), которые должны быть решены?

## 8. Планирование карьеры

- А. Является ли назначение частью плана карьеры кандидата?
- Б. Какие чувства испытывает кандидат по отношению к своей организации?
- В. Имели ли место в прошлом случаи неудовлетворительного исполнения кандидатом своей работы?
- Г. Рассматривается ли назначение кандидата на работу за границу только в качестве временного?

## **ОБУЧЕНИЕ**

По мере расширения зарубежной деятельности международных фирм значение подготовки персонала значительно увеличивается.

Обучение кандидатов для зарубежных назначений может строиться по программе, включающей 4 уровня. На первом из них главное внимание уделяется выявлению культурных различий и их воздействию на результаты бизнеса. Второй уровень фокусируется на формировании отношений и их влиянии на поведение. Третий уровень обеспечивает фактическими знаниями относительно конкретной страны, а на четвертом включается знание языка, навыки адаптации и корректировки поведения.

Приведем некоторые рекомендации по организации обучения сотрудников международных фирм:<sup>16</sup>

1. Изучите особенности культуры участников. Например, в Японии рисковать не принято. Поэтому вы можете обнаружить, что никто из японцев не захочет добровольно участвовать в обучающих

ролевых играх, так как это означает принятие решений и, следовательно, риск. Подобным образом на Ближнем Востоке ролевые игры рассматриваются как забава для детей, а не занятие для взрослых.

2. Публичная критика представляет собой табу для некоторых культур Дальнего Востока. Из-за этого трудности могут возникнуть даже в таком простом вопросе, как выбор добровольного наблюдателя в обсуждении или ролевой игре, потому что эта роль подразумевает критику поведения других людей.
3. Важно сохранить лицо и не допустить неловкости по отношению к другим людям из стран Ближнего Востока, Восточной и Западной Африки и некоторых европейских стран, включая Испанию и Италию. Фактически проблемы могут возникнуть в любой ситуации, когда поведение обучаемых может стать предметом обсуждения и/или критики.
4. Сложным может оказаться и получение адекватной оценки преподавания. Даже если вы нарушаете табу, ученики не выскажут вам своего недовольствия, поскольку это означало бы критиковать вас и вынудить вас потерять лицо.
5. Правильно поймите, каково отношение к изучаемой работе в национальной культуре стажеров. В США, например, принято учить торговых агентов написанию писем руководителям высшего звена, чтобы обеспечить им доступ в организацию. В Японии такая практика не принята. Вместо этого рекомендуются личные визиты в фирму с вручением визитных карточек.

<sup>16</sup>Г.Десслер. Управление персоналом. М.: Бином, 1997. С. 156.

Программы обучения экспатриантов и местных граждан могут включать также вопросы изучения корпоративных ценностей, техники обслуживания клиентов, работы в коллективе.

### **МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА**

В системе УЧР международной фирмы подсистема стимулирования занимает важное место. Существуют различные проблемы определения факторов мотивации, культурных традиций, страновых особенностей, оптимальных уровней оплаты труда и т.д.

В основе подсистемы стимулирования лежат следующие принципы:

- системность;
- адаптивность;
- комплексность;
- результативность;
- учет национальных особенностей.

Политика международной фирмы в сфере УЧР во многом опирается на универсальный подход к управлению персоналом в развитых странах.

Однако западная практика управления не является однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как осуществляется управление в США и Японии, срединное положение между этими крайностями занимает так называемое «европейское» управление.<sup>17</sup> В США отмечается непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору, в то время как японская управленческая практика отличается ориентацией на человека и подчеркнутым вниманием к социально-культурным факторам. Основные различия в подходах к УЧР в США и Японии представлены в табл. 10.1.

<sup>17</sup>П.А. Кохно, В. А. Микрюков, С. Е. Комаров. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993. С.33.

**Таблица 10.1.** Модели управления человеческими ресурсами

Подход	Американские организации	Японские организации

«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
«Трудовой рынок»	На первом месте — внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте — внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые контракты Внутренние стимулы Групповая ориентация в работе

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы (см. рис. 10.3):

1. Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень — надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии, комиссионное вознаграждение (для торговых работников фирмы) — составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и в основном для руководящих работников.
2. Компенсации — специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, найм помещений, питание), а также предоставляют социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т. д.).
3. Нематериальное стимулирование представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.
4. Смешанное стимулирование использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

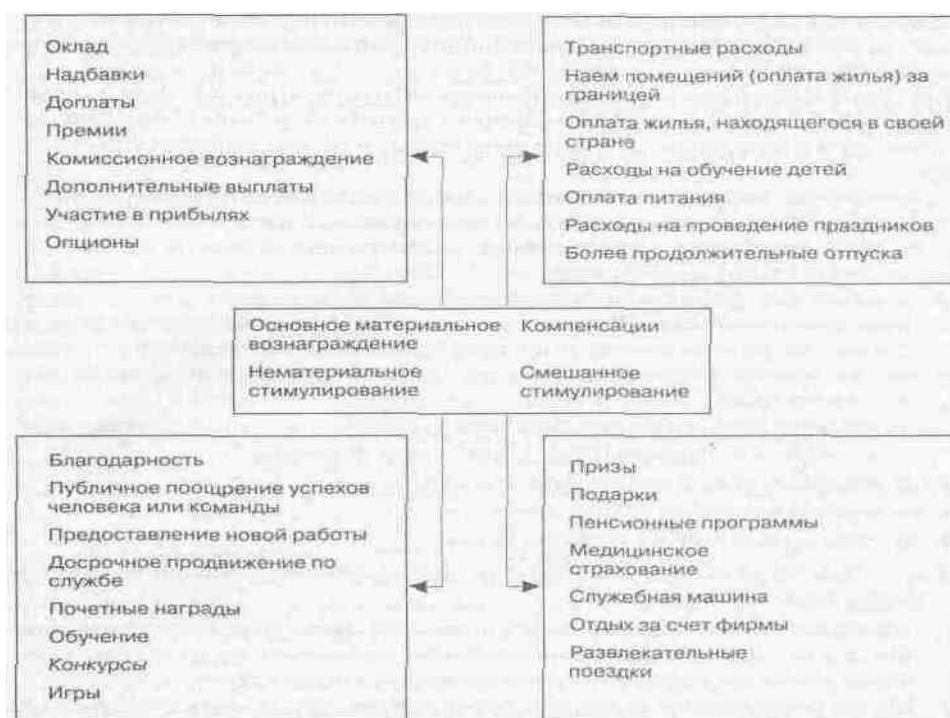


Рис. 10.3. Формы стимулирования персонала международной фирмы

Формирование оптимального комплекса средств стимулирования является наиболее трудной задачей, решаемой службой УЧР международной фирмы, и требует учета разнообразных факторов глобального, национального и местного уровней.

**Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабах. Размер оплаты труда зависит от следующих факторов:**

- средства, вложенные в бизнес;
- спрос и предложение на определенные профессии в этом регионе;
- стоимость жизни;
- законодательство страны;
- особенности отношений «наниматель—работник—профсоюзы».

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь, зависит от обычаев, налогов и требований правительства. Международные фирмы часто устанавливают *более высокую заработную плату*, чем местные компании, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действующих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ.<sup>18</sup> Эти блага могут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулированию.

<sup>18</sup> Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. *Международный бизнес*. М.: Дело, 1994. С. 716-717.

Гарантированная занятость может восприниматься в некоторых странах как благо. Часто рабочих вообще невозможно или слишком дорого увольнять. Поэтому международные фирмы рассматривают гарантию занятости как дополнительный стимул для местных работников.

Международная фирма или отдельные ее работники могут нести ответственность за производственный травматизм и нанесение ущерба. Размер и распределение расходов на страхование и технику безопасности в странах могут быть разными. Однако при осуществлении заграничных операций фирмы включают эти расходы в программу компенсаций.

Относительные затраты на рабочую силу постоянно меняются, поэтому международные фирмы должны учитывать следующие факторы:

- изменения в уровне производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;
- перевод тарифов в иностранную валюту.

В большинстве случаев международные фирмы используют один из *следующих компенсационных подходов*:<sup>19</sup>

1. «Домашняя» шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала. Эта система создает надежную базу для расчета размера оплаты менеджеров в стране пребывания штаб-квартиры.
2. Шкала компенсации, привязанная к гражданству работника. Система используется преимущественно для менеджеров из развивающихся стран. Международные фирмы должны осторожно применять данный подход, так как он создает напряженность в среде служащих.
3. Глобальная шкала компенсации. Эта система предусматривает установление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от гражданства. Реализация данного подхода наиболее сложна, но зато, как показывает практика международных фирм, обеспечивает наилучшие результаты.

Местным работникам в стране пребывания международные фирмы устанавливают размер вознаграждения в соответствии с типичным местным уровнем. При этом возникают проблемы недовольства работников.

---

<sup>19</sup>Abbas F. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. Booknews Inc., 1995. P. 102.

Например, большинство международных фирм, имеющих филиалы в России, устанавливают размер вознаграждения менеджерам из стран Европы и Северной Америки примерно на 30-40% выше, чем принято в этих странах для руководителей данного уровня. В то же время оплата рядовых работников — граждан России, как правило, ниже на 40-60% уровня вознаграждения аналогичных должностей в развитых странах, но соответствует уровню оплаты работников в российских компаниях.

При определении вознаграждения командированного за границу сотрудника возникают следующие вопросы:

- какой оклад предложить ему? в какой валюте?
- трудовое законодательство какой страны будет действовать в таких случаях?
- какие дополнительные льготы будут распространяться на него?

Фирма решает эти вопросы, исходя из конкретной страны, характеристики должности и личности командированного.

Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже из-за того, что привычки людей меняются медленно и люди часто не знают, где и как делать покупки. В зависимости от длительности пребывания сотрудника за рубежом поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться.

Международные фирмы вычисляют размер индексации стоимости жизни, используя один из следующих вариантов:

- увеличивают компенсацию, если стоимость жизни за границей выше;
- не уменьшают компенсацию, если стоимость жизни за границей ниже;
- устраняют дифференциацию оплаты труда, когда менеджер возвращается домой.

Существует также *проблема должностного статуса*. Перевод за границу представляется более привлекательным, если сотрудник рассматривает его как повышение. Обычно зарубежное назначение влечет за собой более высокую оплату труда. Поэтому экспатрианты сравнивают свою оплату с соответствующей оплатой труда других руководителей в своей стране и за границей.

Жалование экспатрианту, как правило, выплачивается в местной валюте и частично в валюте страны базирования фирмы. Выбор валюты и установление доли выплат в той или иной валюте зависит от системы налогообложения, контроля за использованием средств и курса валют.

Для работы в отдаленных районах международные фирмы предусматривают *специальные льготы* своим сотрудникам, включающие материальные, нематериальные и смешанные стимулы. Для экспатриантов наиболее популярны два варианта политики вознаграждения: «как дома» или «как в гостях».<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Г.Десслер. Управление персоналом. М.: Бином, 1997. С. 272-273.

При политике «как дома» размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход используют в основном для краткосрочных командировок.

При системе оплаты «как в гостях» вознаграждение экспатрианта привязывается к структуре и уровню оплаты в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья тоже учитываются, но играют вспомогательную роль при определении общего размера вознаграждения.

Практика международного бизнеса показывает, что **универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует.**

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОЛЛЕКТИВ

Создание, развитие и преобразование международного коллектива представляет собой самостоятельный блок задач, стоящих перед службой УЧР международной фирмы.

**Международный коллектив (МК) — группа людей в составе организации или организация в целом, персонал которой состоит из представителей разных стран.** Типичный пример МК — филиал международной фирмы за границей.

Основные принципы организации МК:

1. Образование первоначального ядра группы, вокруг которого формируется коллектив.
2. Комплиментарность. Члены коллектива дополняют друг друга.
3. Пропорциональность. В МК могут быть представлены сотрудники из различных стран, уровней управления и структур международной фирмы.
3. Культурная и психологическая совместимость членов М К.

Процесс формирования МК представлен на рис. 10.4. Решение о создании МК. принимается высшим руководством фирмы и в большинстве случаев документируется: запускается сложный механизм организации и кадрового наполнения новой структуры. Руководство должно также определить роль и место МК в структуре международной фирмы. От этого решения зависят назначения менеджеров специалистов из числа экспатриантов, граждан страны пребывания и третьих стран.

Цели и задачи, зоны ответственности и формирование локальной системы вознаграждения представляют *одну цепочку* решений по созданию МК. *Другая цепочка* включает: определение структуры (и соответственно выбор формы и уточнение размера МК), подбор персонала и ориентацию сотрудников.

*Пробное функционирование* и/или *испытание* коллектива проводится в случае необходимости и имеет продолжительность от одной до восьми недель. После этого руководство международной фирмы осуществляет оценку действий МК и проводит необходимые корректирующие мероприятия.

Мероприятия по развитию и возможному преобразованию МК проводятся по схеме процесса, представленной на рис. 10.4, где в каждое решение вносятся необходимые изменения.

### 10.3. ЭТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Для современной этики бизнеса априорными являются вопросы корпоративной социальной ответственности. Мнение, что финансовое благополучие компании менее всего побуждает ее к соблюдению этических норм, в корне неверно; сама жизнь и практика бизнеса постулировала следующее утверждение: «Хорошая этика означает хороший бизнес». В противном случае негативная реакция со стороны заказчиков и партнеров неминуемо приведет к значительному снижению прибыльности компании, а растиражированная средствами массовой информации сомнительная репутация приведет к отсутствию какого-либо доверия к ней.

Лауреат Нобелевской премии Милтон Фридман пишет, что «истинная роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов в деятельности,



Рис. 10.4. Процесс формирования международного коллектива

направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».<sup>21</sup>

<sup>21</sup>См: А. Сен. Об этике и экономике. М., 1996. С.115.

Этика накладывает на бизнес систему ограничений, представляющую собой сумму морально-нравственных правил и традиций, сложившихся в данном обществе.

**Этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.**<sup>22</sup>

<sup>22</sup>Л. Сен. Об этике и экономике. М., 1996. С. 1.

Опыт международного бизнеса подтверждает значимость деловой этики в формировании успеха фирмы.

Так, нечестное поведение фирмы *Coca-Cola*, случаи дачи взяток конкурентам в качестве отступного во время судебных процессов с ними стоили этой компании доли рынка, отданной *Pepsico*, так как последняя обладала доказательной информацией о неблагоприятной деятельности фирмы *Coca-Cola*.<sup>23</sup>

<sup>23</sup>Дж. Минго. Секреты успеха великих компаний. М.: Филинь; СПб: Питер, 1995. С. 65-70.

К началу 80-х гг. в этике бизнеса сложились три главных направления: «этика филантропии», «этика справедливости», «этика личной автономии»<sup>24</sup>

<sup>24</sup>В. И. Бенедиктова. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М., 1996. С. 118-123.



Первое из них напрямую связывает добро с результатом, к которому добро приводит, и побуждает бизнес к благотворительной деятельности. Второе декларирует равенство и справедливость между сотрудниками фирмы. А третье направление главным моральным правилом считает соблюдение прав других субъектов — партнеров по бизнесу, клиентов и конкурентов.

Обсуждение вопросов деловой этики базируется на *этике личных отношений*.

Само слово «этика» греческого происхождения и дословно переводится как «привычка», «характер», «нрав». Как философская категория этика была определена Аристотелем. Этому философскому направлению он посвятил работы «Большая этика», «Никомахова этика», «Эвдемова этика», где рассмотрел вопросы источников, природы морали, справедливости, высшего блага, смысла жизни и многого другого.<sup>25</sup> Применительно к деловой этике Аристотель проповедовал разумное поведение и умеренность.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>См.: Уроки организации бизнеса. Л., Лениздат, 1994.

<sup>26</sup>См.: Л. Хоскинг. Курс предпринимательства. М., Международные отношения, 1993. С.16-18.

Этике посвятили труды многие философы, среди которых были Платон, Фома Аквинский, Гегель, Фейербах. Несмотря на разницу воззрений, все они определяли объектом изучения этики мораль. В большинстве философских учений основанием морали считалось *высшее благо* (Платон), *абсолютная идея* (Гегель), *божественный закон*, что отводило особую роль в изучении вопросов этики теологии, а лучшим этическим ориентиром во все времена считалось «золотое правило», общее для Ветхого и Нового Заветов, а также большинства религий, предписывающее **вести себя по отношению к другим так, как мы хотели бы, чтобы они относились к нам.**<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Р.Дамари. Деловая этика // Маркетинг. 1996. № 1. С. 76-78.

В определенные этапы истории религия демонстрировала негативное отношение к бизнесу.

Особенно беспощадна была к любому способу «делания денег» средневековая католическая теология. «Христос дал купцам и торговцам один совет, чтобы они бросили торговлю и следовали за ним», — пишет Дэвид Дж. Вогель. Протестантизм освятил стремление к прибыли, и по его канонам, «только трудясь, можно было служить Богу, но и определенно увеличить богатство во славу Бога за счет правильного использования этого богатства... Усердный работник оказывается менее привлекательным для дьявола, а вознаграждение финансовым успехом стало пониматься как знак расположения Бога».<sup>28</sup> Протестантский богослов XVI в. Жан Кальвин даже трактовал финансовый успех как благоволение свыше. Именно во времена Реформации удачливый бизнесмен стал считаться «нравственным человеком».

---

<sup>28</sup>А. И. Селиванов. Этика бизнеса // Риск. 1996. №2-3. С. 129.

Однако утверждение, что протестантская трудовая этика способствовала развитию особенного усердия, исполнительности, трудолюбия у представителей стран, ее исповедующих, является мифом. Журнал «Бизнес-Информ» приводит следующие результаты исследований Британского специального международного агентства по социальным исследованиям. «В среднем продолжительность рабочей недели среди рабочих, служащих и работодателей составляет 44,9 часа в Германии и 42,4 часа в Италии. Таким образом, разница между трудом протестантов и католиков составляет 2,5 часа в неделю. В Британии работают 42 часа в неделю, что либо разрушает теорию, либо делает их почетными латинцами.

Эти примеры с цифрами не учитывают, что у немцев больше оплачиваемых праздников, чем у итальянцев или британцев. Включая каникулы, у немцев в среднем 39 оплачиваемых праздничных дней в году против 33 у итальянцев и 34 у британцев. Таким образом, хотя у немцев более продолжительная рабочая неделя, зато самих недель меньше.

Чем дальше вы продвигаетесь на юг, тем более ненадежна статистика в оценке продолжительности труда. В Италии теневая экономика составляет 30-40% всей экономики. Точно это в статистике не отражено. В Германии — около 10%, а в Британии — 15%. В латинских странах большая часть людей имеет вторую работу с более облегченным рабочим днем, который начинается и заканчивается раньше. За пределами больших городов это могут быть передвижные малые предприятия, результаты работы в которых не появляются в статистике.

Наблюдения подтверждают, что люди работают на юге так же интенсивно, как и на севере. Утверждение, что представители одной расы или культуры работают интенсивнее, чем другой, субъективно. На самом деле существует вполне измеримая разница между продуктивной и менее продуктивной экономикой. И причиной этой разницы является не интенсивность труда, а его эффективность. Проблема заключена в управлении, а не в мотивации».<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Европейская культура бизнеса // Бизнес-Информ. Харьков, 1996. № 20. С. 52.

Рыночная экономика базируется на частном предпринимательстве, стимулируемом прибылью, что является абсолютно законным.

Рой Домари, президент швейцарско-российского делового клуба, утверждает: «Если для кого-то это неприемлемо, ему не следует заниматься бизнесом, ибо прибыль является краеугольным камнем рыночной экономики».<sup>30</sup> В вопросах охраны труда, окружающей среды, соблюдения правил конкуренции, искоренения дискриминации общество должно накладывать определенные ограничения на деятельность фирмы. Ибо «компании как организации не имеют ни совести, ни морали. Это люди, работающие в них, вносят элемент этики в деятельность фирм, а действие этики охватывает значительно более широкую сферу, чем существующие юридические ограничения».<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Р. Домари. Деловая этика // Маркетинг. 1996. № 1. С. 76-78.

<sup>31</sup>Там же.

Репутация фирмы образуется из простой суммы примеров достойного поведения ее сотрудников, которое демонстрируется:

- в отношении к имуществу фирмы;
- в ситуациях, когда сталкиваются различные интересы;
- при установлении внешних деловых связей;
- при работе с государственными учреждениями;
- во взаимоотношениях с клиентами и конкурентами;
- в весьма деликатных ситуациях, когда перед сотрудниками фирмы стоит проблема выбора: предать гласности или сохранить в тайне пример нарушения коллегами внутрифирменных правил и норм.

Для менеджера любого уровня крайне необходимо понимание основ этики, так как он вынужден постоянно принимать те или иные решения. Как они будут оценены коллегами? Каковы будут последствия этих решений? Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо четко представлять, какой морально-нравственный климат сложился в данном обществе и в данной фирме.

Менеджеру необходимо поддерживать длительные и взаимовыгодные отношения с владельцами компаний, потребителями, кредиторами, поставщиками, работодателями. Весьма часто эти отношения складываются в ситуациях, когда интересы сторон не совпадают. Главное правило здесь — придерживаясь этических принципов, *избегать намерения платить злом за зло*. В твердости менеджера проявляется его достоинство.

Американскими исследователями сформулированы следующие принципы деловой этики:<sup>32</sup>

- принцип справедливости;
- принцип права;
- принцип утилитаризма (практицизма).

---

<sup>32</sup>А. И. Селиванов. Шик или необходимость? Моральные стандарты в зеркале американского бизнеса // РИСК. 1995. № 4. С. 41-43.

Данные принципы предлагают управляющим способ прямого рассмотрения качества выбранного решения прежде, чем оно будет принято.

Первый принцип основывается на понятиях *порядочности и честности* и может быть использован при анализе принимаемых решений. Главный спорный вопрос в данном случае заключается в следующем: основывать ли реализацию возможностей по потребностям, способности или вкладу?

Принцип права зиждется на постулировании *нерушимости прав каждой личности*. Когда права игнорируются, происходит этическое нарушение. Правовой подход доказывает также, что для каждого права имеются соответствующие долг, обязанность или ответственность.

В области права существуют спорные проблемы. Одна из них заключается в противоречии между правами личности, особенно при распределении недостаточных ресурсов. Кроме того, проблема возникает и из несогласия в некоторых случаях общества с правами индивидуума.

Что касается третьего принципа — утилитаризма — принятие решения в данном случае зависит от *соотношения затрат и прибылей*. Люди, которые доказывают необходимость определенных решений, исходя из этой перспективы, говорят так: «Самого большого добра да побольше». Они определяют затраты, так же как и прибыль, на каждом шаге в бизнесе. Утилитаристы будут доказывать, что наиболее желательный ход действия тот, который приводит к наибольшим прибылям.

Обосновывать принятое решение в бизнесе, исходя из всех трех вышеперечисленных принципов, не всегда возможно. Так, увольняя работников, менеджер строит свое решение на основе принципа утилитаризма, иногда права, но не справедливости. Наоборот, оставляя на предприятии работника, он поступает так, реализуя свое представление о справедливости и соблюдении прав последнего, но поступается принципом утилитаризма.

В России существует огромная потребность в руководителях, способных вывести фирму на ведущие конкурентные позиции и сохранить при этом порядочность и нравственный облик. Необходима конструктивная система обучения этическим нормам. Основой такой системы могли бы стать западные модели морального совершенствования человека и организации. Так, например, в США регулярно выходят выпуски «Обзор организации поведения обучающего», в которых ведутся дискуссии о вопросах обучения нравственности в американских бизнес-школах.<sup>33</sup> Одна из разработок, посвященных данной теме, носит название «Модель морального совершенствования индивидуума и организации» (см. табл. 10.2).

---

<sup>33</sup> А. Рик. Хозяйственная этика. М., 1996. С. 51.

Обучение морали — процесс сложный и длительный. Известный в США автор книг по философии бизнеса («Лидерство: скрытая от других сторона величия», «Сердце бизнеса: этика, власть, философия») Питер Костенбаум формулирует следующие составляющие долговременного успеха фирмы:

- прибыль;
- люди (мораль);
- товары или услуги;
- гордость (престиж).<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> См.: В. И. Бенедиктова. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М., 1996. С. 196.

Прибыль Костенбаум обосновывает как основную цель бизнеса. Люди должны получать удовлетворение от своего дела, от деятельности в данной фирме.

Продукции и услуги компании, безусловно, должны отличаться высоким качеством. И наконец, устойчивое реноме фирмы влияет на долговременные результаты ее деятельности.

Однако не следует идеализировать западную деловую этику, так как и в промышленно развитых странах нередки случаи элементарной непорядочности, злоупотреблений и даже преступлений. Чего стоит, например, сравнение американским экономистом Альбертом А. Карром, работавшим специальным советником президента Трумэна, правил предпринимательства и игры в покер. И в том и в другом случае, отмечает Карр, ложь перестает быть ложью, поскольку все участники игры заранее знают, что откровенности от партнеров ожидать нельзя. Игра призывает не доверять партнеру, а хитроумный обман и стремление скрыть свою подлинную силу и намерения — основы игры.<sup>35</sup> Логика покерной аналогии, безусловно, была встречена с большими возражениями. Однако данная концепция, интересно и логично построенная, возникла как отражение деловой действительности и имеет все основания для существования.

<sup>35</sup>Там же, с. 197.

Несмотря на общепринятую иронию в отношении «российской деловой этики», у **русского бизнеса имеются сравнительно большие основания для формирования собственной нравственной базы** — залогом этого являются исторические корни российского бизнеса и специфика человеческих отношений.

В подтверждение первого приведем следующий девиз, под которым в дореволюционной России выходила газета деловых кругов «Биржевые ведомости»: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли!».

**Таблица 10.2.** Нравственные приоритеты человека и фирмы

<b>Модель последовательного развития этики индивидуума</b>	<b>Модель последовательного развития этики организации</b>
1. Материальные последствия определяют этику поведения, которой соответствует почтительное отношение к полномочию	1. Социальный дарвинизм: боязнь утраты финансовой устойчивости диктует моральное поведение. Прямое использование силы является нормой
2. Стремление человека к удовольствиям является его главным интересом	2. Прибыль организации определяет ход ее действий. Успешное достижение целей оправдывает использование любых средств, включая манипулирование людьми
3. Санкция определяет поведение. Хорошим человеком считается тот, кто удовлетворяет интересам семьи, друзей и партнеров	3. Культурное соответствие: традиция действия привычных процедур в интересах групп. Требование по соблюдению социальных норм диктует, что является правильным или неправильным поведением
4. Согласие с властью, поддержка «социального заказа», «выполнение долга»	4. Преданность власти: указания законной власти определяют моральные стандарты и этические нормы. Справедливость и несправедливость базируются на решениях иерархии законных полномочий
5. Терпимость к разногласиям и применение права большинства	5. Демократическое участие: участие в подготовке решений и уверенность в праве большинства должны стать нормами морали организации. Участие в управлении становится установкой

6. Что правильно и хорошо — это предмет совести человека и ответственности за принятые обязательства. Нравственность опирается на принципиальные убеждения личности	6. Целостность организации: справедливость и права человека являются идеалами этики. Сбалансированное решение среди соревнующихся интересов формирует характер организации
---	--

В. И. Бенедиктова дает следующие рекомендации, позволяющие сформировать российским бизнесменам устойчивый нравственный облик:<sup>36</sup>

- выработайте привычку: все, с чем вы сталкиваетесь, рассматривайте с точки зрения пользы для высшего дела;
- выполняйте обещания в срок. Если не смогли выполнить — не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово;
- будьте внимательны и объективны к «бесполезным» предложениям, ненужные предложения отклоняйте тактично и вежливо;
- будучи уверенным в себе, избегайте быть самоуверенным;
- ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность;
- не забывайте, что ваше мнение или позиция не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
- не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха;
- в общении с людьми научитесь понимать то, что не высказано;
- руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь;
- будьте терпимы к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу;
- помните, что человека можно оскорбить не только словом — поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, выступлении — в нем явно видны переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим;
- помните, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь совершить несправедливость — она сильно задевает людей.

<sup>36</sup>Там же, с. 199.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что этика является нравственной категорией, охватывающей многообразные формы деятельности фирмы, и не может быть изложена с помощью определенного свода правил поведения и общения. Будучи понятием существенно более емким, этика свою законченную форму приобретает в виде *делового этикета*.

Деловой этикет имеет массу определений. В целом его можно охарактеризовать как *основу кодекса поведения*, принятого в бизнес-среде.

Используя нормы и правила делового этикета, мы можем прогнозировать поведение коллег и сами становимся предсказуемыми, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особенно важно изучать все составляющие делового этикета в международном бизнесе, так как кроме единых норм и правил в нем существует великое множество национальных и культурных поправок, весьма значимых в деловых отношениях. Как не заблудиться в этом море национальных различий? Как избежать улыбок, вызванных слепым копированием чужих манер? Лучшие помощники здесь — **такт и верность национальному менталитету и бизнес-этикету** (благо в настоящее время превалирует международный бизнес-этикет, рожденный сближением национальных деловых кодексов хорошего тона).

Международный бизнес-этикет — понятие весьма емкое и не ограничивающееся вопросами соблюдения деловой субординации и переговорным процессом. Основными составляющими международного бизнес-этикета являются:

1. Правила приветствия.
2. Правила обращения.
3. Правила представления.
4. Организация деловых контактов (переговоров, встреч, приемов, деловой переписки).
5. Деловая субординация.
6. Рекомендации по формированию внешнего облика делового человека.
7. Этические нормы денежных отношений.
8. Правила обмена подарками и сувенирами  
и даже
9. Приемлемость чаевых.

Международный деловой этикет во многом различается с правилами хорошего тона, принятыми в частной обстановке. Вопросы делового этикета подробно рассмотрены в специальной литературе.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>Р. Фишер, Д. Эртель. Подготовка к переговорам. М., 1996. С., 22. Т. И. Холопова, М. М. Лебедева. Протокол и этикет для деловых людей. М., 1995. С. 52. Что можно и чего нельзя: советы бизнесменам, разъезжающим по миру / Под ред. Роджера Акстеела. М., 1996. С. 143.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Международный менеджер, принимая решения по вопросам управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры, должен учитывать существующие страновые отличия и внутрифирменную организацию зарубежных операций. Подбор персонала международной фирмы осуществляется на основе выбранного подхода и критериев отбора для различных категорий работников. При формировании системы стимулирования сотрудников, работающих за рубежом, используется набор форм, обеспечивающий достижение результатов в стране пребывания. Качество кадровых решений, принимаемых международным менеджером, непосредственно отражается на способности фирмы к достижению поставленных целей и задач на конкретных страновых рынках.

Специфика деятельности международного менеджера связана с большим количеством международных деловых контактов и зарубежных поездок. Игнорирование национальной специфики делового этикета не позволит эффективно решить главную задачу — обеспечение длительных контактов с зарубежными партнерами, что противоречит стратегическим установкам международных фирм. Знание переговорного стиля партнера позволит международному менеджеру выбрать оптимальную переговорную тактику, обеспечивающую достижение целей встречи, а совершенное владение общепринятыми в международной практике правилами бизнес-этикета формирует единое поле международных бизнес-отношений. В конечном итоге переговоры с любой, даже самой крупной ТНК — это переговоры с ее представителями, с людьми, для которых вопросы уважения, взаимопонимания и нравственного климата никогда не потеряют своей актуальности.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем заключаются управленческие проблемы международной фирмы, решаемые при помощи культурных инструментов?
2. Назовите 4 характеристики культурных аспектов страны по Хофштеде.
3. Каковы основные факторы, отличающие управление человеческими ресурсами в своей стране от международной деятельности?
4. Дайте характеристику основных подходов к отбору персонала для назначений за рубежом.
5. Перечислите категории работников для зарубежных операций.
6. Каковы критерии отбора менеджеров?

7. Назовите основные формы стимулирования персонала международных фирм.
8. Какие компенсационные подходы может использовать международная фирма для своих работников?
9. Каковы ключевые принципы организации международного коллектива?
10. Насколько значимо для международной фирмы соблюдение нравственных норм?
11. В чем заключается специфика понятия «этика бизнеса»?
12. Каковы слагаемые корпоративной репутации?
13. Сравните с системой эволюции личностной этики и этики организации.
14. Какие вопросы корпоративной деятельности регламентируются правилами международного делового этикета?

## **ГЛАВА 11 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ МНК**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Предшествующие главы учебника посвящены созданию международного бизнеса, оптимальным образом соответствующего сложившейся ситуации. Динамичное изменение внешней и внутренней среды приводит к необходимости обновления целей, стратегии и структуры фирмы. В последние десятилетия все большее внимание стали уделять возникающим в этой связи переходным процессам: приходит осознание того, что ими необходимо управлять.

В этой главе рассматривается проблематика перестройки в МНК. Анализируется модель фирмы как открытой системы, определяются причины и механизмы возникновения критических проблемных ситуаций в международном бизнесе. Международный менеджер получит представление о типах перестройки, целесообразности их проведения в различных условиях, методах организации и методиках планирования и осуществления перемен, влиянии международной среды на эти процессы. Обсуждаются подходы к управлению переменами на уровне интегрированных структур международного бизнеса; изложенный материал поможет углубить знания о механизмах развития таких структур.

### **11.1. ПРИЧИНЫ ПЕРЕСТРОЙКИ МНК**

#### **РАССОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ КАК ПРИЧИНА ПЕРЕСТРОЙКИ**

Одна из особенностей и проблем бизнеса состоит в том, что как его окружающая среда, так и он сам изменяются под влиянием многочисленных факторов. Меняются клиенты, возникают новые рыночные ниши, появляются новые конкуренты, разрабатываются новые, более совершенные технологии. Обобщая, можно сказать, что *источником перемен являются изменения* в технической и технологической стороне производства, а также в производственных отношениях в самой компании и в окружающей рыночной среде. Особенно динамична среда международного бизнеса, поэтому кризисы и перемены здесь — обычное дело.

Источником любых изменений является несоответствие отдельных частей системы. Разумеется, это справедливо и для международной фирмы, представляющей из себя открытую систему, включенную в бесчисленное количество связей с различными субъектами хозяйства и общества в целом: органами государственного управления, коммерческими и некоммерческими организациями, гражданами (рис. 11.1). Соответственно можно выделить несколько цепочек регулирования, сбои в которых приводят к необходимости *перестройки, т. е. сознательных изменений в организации, направленных на повышение ее эффективности.*

## Политическая сфера

Первая цепочка связывает государство и предприятие через *экономическую политику* государства. С одной стороны, государственные органы определяют правовые рамки, налоговую и таможенную политику и другие важные параметры, формирующие экономическую среду. С другой стороны, предприятие лоббирует свои интересы во властных структурах, имеет возможность маневра в рамках закона и отчасти вне его. Как правило, «тонкая настройка» осуществляется путем установления обязательных процедур и предоставления различных льгот.

Государственная экономическая политика может входить в противоречие с интересами МНК. Чаще всего фирмы не устраивают высокие налоги, с помощью которых осуществляется перераспределение богатства для достижения социальных целей. В результате появляются сложные организационные структуры с головными холдингами в оффшорных зонах или странах с низкими налоговыми ставками. Иногда международные компании вынуждены переносить часть своей деятельности из одной страны в другую из-за влияния политических ограничений.



Источник: В. Holtz-Hart. *Modernisierung von Unternehmen und Industrien bei unterschiedlichen industriellen Beziehungen*. Bern, 1989.

Рис. 11.1. Цепочки регулирования предприятия как открытой социальной системы

Например, после введения США ограничений на торговлю с СССР из-за вторжения советских войск в Афганистан в 1979 г. *United Steel smala* выполнять свой контракт в рамках программы «Газ в обмен на трубы» через свое французское подразделение.

## Инвестиционная сфера

Вторая цепочка регулирует отношения предприятия с инвесторами. В американской экономической литературе этот механизм рассматривается с точки зрения агентских отношений, т. е. менеджер считается агентом инвесторов и задача видится в том, чтобы его деятельность полностью соответствовала интересам последних. Этому служат такие институты, как наблюдательный совет, общее собрание собственников (акционеров или участников), биржевой механизм и т. п.

Значимость данной цепочки регулирования определяется тем, что с ее помощью *формируется управленческая команда* предприятия (топ-менеджмент). Однако корпорация не тождественна своим владельцам, и описываемый данной цепочкой механизм не только направлен на приведение в соответствие деятельности предприятия интересам владельцев, но и работает «в обратную сторону», позволяя предприятию выбирать инвесторов, соответствующих его стратегии развития.

Сбои в этом механизме связаны с *противоречивостью интересов* владельцев и менеджмента. В международной фирме эта проблема обостряется из-за неодинаковой общественной роли предприятия в различных странах. Например, в середине 90-х гг. в совместном предприятии *Ленвест* возник конфликт из-за инвестиций, сделанных российским менеджментом в строительство жилого дома для



сотрудников. С точки зрения немецких партнеров из *Salamander*, это решение было неприемлемым и стало одной из причин последовавших финансовых трудностей предприятия. Работники и российский менеджмент рассматривали такую помощь в решении своих жилищных проблем как естественную функцию предприятия и единственный шанс улучшить свои условия жизни. Такое понимание было связано с особенностями советского общества, где нормой являлись патерналистские отношения и организация общественной и даже частной жизни через трудовые коллективы. Из-за различного понимания бизнеса российские и немецкие партнеры перераспределили собственность в совместных предприятиях и каждой предпринимательской единицей стала управлять однородная команда менеджеров.

#### **Административная сфера**

Третья цепочка «менеджмент—трудовые коллективы» определяет сферы полномочий и механизм взаимодействия между администрацией и работниками. К этой сфере относится то, что называется *внутренним рынком рабочей силы*, планированием карьеры, а также представительство рабочих в административных органах, взаимодействие администрации и наемных работников.

Международные различия в экономических условиях и управленческой культуре увеличивают вероятность рассогласования и в этой цепочке.

В качестве примера можно привести ситуацию, возникшую в 1996 г. на одном небольшом российском предприятии, основанном немецким предпринимателем. Он решил проводить политику дифференциации заработной платы. Прошедшие обучение в Германии работники стали получать значительно больше других рабочих, заработная плата которых определялась местным рынком труда. Это вполне логичное, на первый взгляд, решение привело к конфликту, так как не учитывались особенности России. Очень важным, но не учтенным владельцем обстоятельством, было то, что заработная плата выплачивалась по ведомости и все немедленно узнали о произошедших изменениях. Недовольство также подогревалось тем, что реального разрыва в квалификации не существовало и другие работники овладели или могли достаточно быстро овладеть необходимыми навыками. В результате возникла угроза ухода работников на конкурирующие предприятия и утечки производственных ноу-хау фирмы. Таким образом, нововведение не укрепило коллектив, а, наоборот, дестабилизировало обстановку на предприятии. Причина же в том, что не были учтены особенности российского учета, эгалитарного мышления и рынка труда (в данном случае — довольно высокий уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки).

#### **Технологическая сфера**

Четвертая цепочка регулирует отношения в технологической сфере. Речь идет о *способе распределения ресурсов, ответственности и полномочий* между менеджерами и работниками непосредственно в производственном процессе (job territory, job control).

Например, на крупных американских предприятиях полномочия работника на рабочем месте и само рабочее место часто определяются в коллективном договоре, немецкий менеджмент имеет значительно больше возможностей перемещения работников по рабочим местам и изменения последних. Особенности японских предприятий, внедривших систему just-in-time, являются универсализм работников как следствие их ротации по рабочим местам и перемещение ряда задач оперативного планирования на уровень цеха, в том числе благодаря более широкому кругозору рабочих. Эффективность же крупной американской корпорации во многом определяется специализацией персонала. Проведенное М. Аоки<sup>1</sup> сравнение американского и японского подходов показало, что первый из них лучше работает в среде с маленькой или очень большой неопределенностью, а второй — в промежуточной ситуации.

---

<sup>1</sup>М. Аоки. Фирма в японской экономике. СПб: Лениздат, 1995.

#### **Народнохозяйственная сфера**

Пятая цепочка является «внешней»: она охватывает рыночную сферу. В результате этих отношений детерминируются *внешние (экзогенные) экономические величины* (такие, как цены или направления технологического развития).

Изменения конъюнктуры — наиболее типичная причина перестройки компании. Например, одна из западных фирм создала в России в начале 90-х гг. производство промышленных подъемников, но кризисные явления в экономике страны заставили ее перейти в другой сектор рынка (лифты для жилых домов) и полностью поменять стиль финансовых отношений с партнерами. В частности, стали широко применяться бартерные схемы, что полностью противоречило культуре материнской компании.

### Общественная сфера

Две последние цепочки связаны с отношениями «*трудовые коллективы—профсоюзы*» и «*топ-менеджмент—организации работодателей*». В разных странах эти отношения также различны.

Например, в Великобритании профсоюзы построены по профессиональному признаку и на предприятии может действовать несколько профсоюзов, в Германии — по отраслевому, и на предприятии — только один профсоюз. Различны и функции профсоюзов: например, в Германии они участвуют только в переговорах по заключению тарифных соглашений. В США профсоюзы заключают коллективные договоры, охватывающие более широкий круг вопросов (в том числе такие, как определение рабочих мест, процедуры, связанные с увольнением, и т. п.). В разных странах отличаются и сами механизмы сглаживания конфликтов между профсоюзами и работодателями. В некоторых случаях перенос международного опыта может способствовать смягчению противоречий. Например, использование стиля отношений работодателей и профсоюзов, вытекающего из шведской модели производственных отношений, помогло группе *Electrolux* интегрировать итальянскую компанию *Zanussi*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>S. Ghoshal, P. Haspeslagh, D. Andersson, N. De Sanctis, B. Fimi, J. Franzen. *Electrolux: the acquisition and integration of Zanussi*. Fontainebleau, France: INCEAD-CEDEP, 1990.

В 1983 г. шведская компания *Electrolux* приобрела 49% акций *Zanussi*, находившейся в серьезном финансовом кризисе. Была необходимость серьезного сокращения издержек, но одна из проблем заключалась в традиционно конфронтационном отношении итальянских профсоюзов с работодателями. Новое руководство *Zanussi* стало практиковать открытые отношения с профсоюзами. Так, в феврале 1985 г. была представлена программа реструктуризации предприятия, которая была обсуждена с представителями профсоюзов и после обстоятельных и сложных переговоров утверждена в конце мая того же года. В окончательном варианте были согласованы годовые лимиты сокращений: 2850 чел. в 1985 г., 850 — в 1986 и 1100 — в 1987 г.

В 1985 г., как и было запланировано, 2800 человек были сокращены. Однако в начале 1986 г. сложилась парадоксальная ситуация: наряду с продолжающимися плановыми сокращениями были приняты новые работники. Это было вызвано увеличением экспорта отдельных видов продукции. Такие действия администрации вызвали организацию профсоюзами волны забастовок. Руководство компании предприняло беспрецедентную разъяснительную акцию в местной прессе, объясняя, что предприятию нужны более умелые и образованные работники для повышения конкурентоспособности и увеличения занятости в будущем. Такая позиция нашла поддержку у населения, и забастовки были прекращены. В дальнейшем последовало новое соглашение с профсоюзами, которое позволило менеджменту проводить более гибкую политику. В частности, были сняты ограничения на численность увольняемых работников. Также допускался наем до тысячи работников на временной основе, что позволяло получать правительственные субсидии, которые предназначались для стимулирования переподготовки рабочих. Кроме того, увеличение зарплаты было увязано с ростом производительности труда.

Успехи нового менеджмента *Zanussi* были, конечно, отчасти связаны с общим ослаблением позиций профсоюзного движения в Италии, но значительный вклад в налаживание конструктивных и уважительных отношений внес опыт сотрудничества с профсоюзами на шведских предприятиях, где их представители входят в наблюдательные советы компаний.

Деловые достижения и направленность на сотрудничество менеджмента фирмы позволили создать благоприятный климат в производственных отношениях, что способствовало получению фирмой *Electrolux* контрольного пакета акций *Zanussi* уже в 1986 г.

Поведение предприятия определяется целым комплексом переплетающихся факторов. Изменение в каком-либо одном хозяйственном процессе приводит к переменам и в других. Реализация частичных улучшений не всегда приводит к запланированным результатам, так как неконтролируемо меняется поведение системы в других аспектах. Например, увлечение построением систем заработной платы в

СССР в 80-х гг. на основе коэффициентов трудового участия не приводило к каким-либо серьезным изменениям, так как мотивация руководителей и работников оставалась старой. В результате коэффициенты подгонялись под заранее определенный уровень заработной платы, а не она определялась как следствие выполнения «научно обоснованных» норм.

В международном бизнесе приходится также учитывать *национальные различия в институциональных отношениях*, которые затрагивают все указанные на рис. 11.1 сферы. Следует отметить, что особенности этих отношений являются производными от таких факторов, как национальная предпринимательская система, зрелость отрасли, сфера деятельности и своеобразие организации предприятия.

### «КРИЗИСНЫЙ СИНДРОМ» И ПЕРЕСТРОЙКА

Расхождение интересов в рассмотренных выше сферах функционирования предприятия складывается, как правило, не одновременно, но является следствием определенных процессов. В результате наблюдается кризис организации, требующий ее перестройки. Р. Мартин<sup>3</sup> определил четыре составляющие *кризисного синдрома*: сбой в предпринимательском видении, в процессе принятия и реализации решений, в механизме обратной связи, а также разрастание защитных механизмов.

---

<sup>3</sup>R. Martin. Changing the mind of the corporation // Harvard Business Review, Nov.-Dec.1993. P.81-96.

#### Предпринимательское видение

Сбой в предпринимательском видении связан со способностью руководства компании правильно оценивать изменения баланса в цепочке «рыночная среда-цели фирмы—структура фирмы», менять предпринимательскую идею в зависимости от обстоятельств.

Как известно, в основе любой фирмы лежит концепция продукта, нацеленного на определенную рыночную нишу, и способы его производства.

Генри Форд не только сконструировал стандартизированный автомобиль для массового потребления, но и создал организацию, реализующую модель массового производства. Аналогично Билл Гейтс не только разработал операционную среду для персональных компьютеров, но и собрал команду интеллектуалов, использующую информационные технологии и принципы организации научных коллективов для успешного функционирования в мире бизнеса. Эти два достаточно ярких примера успешных предпринимательских усилий, приведших к прорыву как в технологической, так и в организационной и рыночной сферах. Первоначальный успех позволил этим компаниям быстро вырасти, увеличив обороты, численность персонала, объем финансовых ресурсов и т. п. В то же время изменения требований потребителя, конкуренция заставили Г. Форда научиться жить не только в «черном» мире, но и в цветном, а *Microsoft* надстроить MS-DOS графической оболочкой. Подчеркнем, что речь идет об изменении концепции продукта в соответствии с запросами рынка, а не о чисто технологических изменениях. Например, программа *IBM* «Six Sigma quality» (достижение не более 3,4 дефектов на 1 млн микросхем), будучи технологическим прорывом, не принесла ей успеха, так как не изменилась стратегическая ориентация фирмы.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>T. Goss, R. Pascale, A. Athos. The reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future// Harvard Business Review Nov.-Dec. 1993. P. 97-108.

Следует различать такие явления, как *рост компании и ее развитие*. Если первое связано с количественными изменениями (рост оборота, увеличение числа однотипных подразделений и т. п.), то развитие определяется качественными изменениями (смена стратегии и изменение структуры, серьезные изменения культуры фирмы и т. п.).

Успешные фирмы в течение своей истории вынуждены многократно менять свое «лицо». Это относится не только к мелким фирмам, которые чутко реагируют на колебания рыночной конъюнктуры, но и к гигантам бизнеса — разумеется, на более длительных промежутках времени.

Например, за свою семидесятилетнюю историю фирма *Motorola* в зависимости от рыночных условий главным направлением своей деятельности выбирала сначала производство автомобильных радиоприемников, затем телевизоров, потребительской электроники и полупроводниковых приборов и, наконец, стала компанией, ориентирующейся на персональные компьютеры, сотовые телефоны и пейджеры.<sup>5</sup> Каждый переход был связан не только с использованием возможностей новых, быстро растущих рынков, но и с изменением самой компании. В частности, *Motorola* использовала такой прием, как продажа успешного, но устаревающего бизнеса, с тем чтобы полностью использовать свои возможности на новом поле деятельности, требующем повышенной инновационной активности.

<sup>5</sup>Там же.

Конкурентоспособность в различных отраслях требует специфической организации бизнеса, соответствующей требованиям данной отрасли, ступени развития, достигнутой к данному моменту.

В 70-х гг. *Motorola* была лидером в полупроводниковой промышленности, а в организационном плане была разделена на подразделения, в которых доминирующее положение занимали разработчики соответствующего продукта. Компания производила превосходные продукты, и большая часть ее руководства ошибочно считала, что у них нет серьезных конкурентов. К концу 70-х гг. руководитель *Motorola* Роберт Гэлвин осознал опасность японской конкуренции, проблему качества (продукта и производства), а также ограничения дивизиональной структуры. Компания в течение 80-х гг. меняла свое лицо и к 1989 г. превратилась в мирового лидера. Это означало, что компания не просто является лучшим производителем определенных продуктов (философия 70-х гг.), но находится в постоянном обновлении, чтобы поддерживать свое превосходство во всех компонентах бизнеса.

### Процесс принятия и реализации решений

Оставаться в международном бизнесе на плаву, а тем более управлять процессом роста, невозможно без налаженного механизма принятия и реализации решений. В этот механизм включаются также принципы, правила, процедуры и стереотипы поведения, которые задействованы в процедуре выбора на всех уровнях организации и по любому аспекту стоящих перед ней проблем.

Управленческий механизм конструируется, в сущности, для выполнения двух задач: удержания организации в рамках предпринимательского видения и корректировки последнего в соответствии с изменением предпринимательской среды. Обе эти задачи одинаково важны. На практике большая часть управленческого механизма нацелена на решение первой задачи, так что инерция принимаемых решений уводит фирму все дальше от реальных потребностей и возможностей рынка, а рыночные сигналы не воспринимаются вовсе или сильно искажаются, «зашумляются». В результате компания, вместо того чтобы воспользоваться новой возможностью, продолжает следовать старым курсом (можно указать в этой связи на первоначальный отказ *IBM* от производства копиров).

### Обратная связь

В процедурном плане такая ситуация закрепляется специфическим механизмом обратной связи, часто практикуемым фирмами.

Например, фирма *Digital Equipment Corporation (DEC)* собирала обширную информацию о пожеланиях пользователей по разработанным ею текстовым редакторам, упуская из виду, что время ее миникомпьютеров, для которых было предназначено это программное обеспечение, прошло.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>R. Martin. Changing the mind of the corporation // Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1993. P.81-96.

Еще хуже, когда управленческий персонал игнорирует жалобы клиентов и другие негативные сигналы обратной связи. В этом случае заведомо упускаются возможности повышения эффективности деятельности, а в некоторых случаях ставится под удар и само существование фирмы.

Р. Мартин<sup>7</sup> приводит пример юридической фирмы. Ее основатели, старшие партнеры, отбирали информацию о приоритетах клиентов, ориентируясь исключительно на свой первоначальный выбор — представителей высшего менеджмента, людей юридически грамотных (часто бывших юристов), у которых имелись сложные и специфические проблемы. Именно эти клиенты

приносили наибольший доход фирме и, естественно, в наибольшей степени ценились старшими партнерами. Соответственно в этой юридической фирме сформировался свой список приоритетов клиентов, отражающий ориентацию на узкий слой первоначальных заказчиков, а именно: интуиция, быстрота, установка на выполнение любого заказа, близость по духу, стандарты сервиса. В процессе развития фирмы все большую долю в заказах стало занимать корпоративное консультирование, которое стало представлять наибольший интерес как в смысле доли, так и по рентабельности. Фактически фирма переместилась в этот сегмент рынка. Здесь для клиентов требовались более подробная программа действий и большая своевременность, была нужна более рутинная процедура при меньшей сложности задач. Это воспринималось старшими партнерами в штыки, в то время как в действительности приоритетными были повышение стандартов обслуживания, внимание к деталям и экономическая эффективность.

<sup>7</sup>Там же.

Управленческий механизм в данном случае закреплял избранную стратегию — и это то, ради чего он существует. Проблема состоит в том, что этим нарушается адекватная обратная связь, а управленческое действие предпринимается уже исключительно в случае явного отклонения от целей (например, кризис с набором кадров, резкое падение спроса и т. п.).

### Защитный механизм

Практика показывает, что даже осознание действительной ситуации, в которой находится фирма, и принятие верного стратегического плана не гарантируют успешного преодоления кризиса. Новый стратегический план, как правило, систематически игнорируется или нарушается. Фактические действия определяются не явно определенным планом, а скрытыми пружинами встроеного управленческого механизма. Конфликт старых стереотипов и новой стратегии приводит к *защитным реакциям*.

Люди склонны не повторять одну и ту же ошибку несколько раз. Действительная или мнимая угроза изменения рабочих мест заставляет действовать в направлении сохранения статус-кво. Проблема заключается в том, что иногда новая кризисная ситуация идентифицируется прямо или косвенно со старой — обжегшись на молоке, дуют на воду.

Две наиболее часто встречающиеся защитные реакции управленческого персонала связаны с фетишизацией прошлого и соответственно игнорированием произошедших существенных изменений. Первая из них связана с *верой в коммерческий дар* учредителей фирмы (предыдущих лидеров). Менеджер наблюдает признаки неблагополучия (убытки, устаревшее оборудование, потеря конкурентоспособности продукции, недостаточное финансирование НИОКР и т. п.), но не ставит вопрос о смене политики. Барьером является авторитет учредительского видения: миллионные прибыли не растут на деревьях, кто мы такие, чтобы ставить под сомнение компетентность шефа? Такая атмосфера коренится и подкрепляется системой оценки менеджера в иерархической организации.

Ее опасность можно проиллюстрировать уже упоминавшимся примером фирмы *DEC*, где она стала одной из важнейших причин, помешавших этой фирме вовремя переориентироваться на производство персональных компьютеров. Проблема была решена только после отставки высшего руководителя фирмы Кеннета Ольсена.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Там же.

Второй тип реакции основывается на *идеализации достижений* предприятий компании. Пока дела идут прекрасно, это положительный фактор. Опасность в том, что упускается момент, когда некоторые предприятия становятся неэффективными. Зачастую, особенно в вертикально интегрированной компании, издержки нерентабельного производства переносятся на смежников, например убытки ткацкого производства компенсируются швейниками. На какое-то время проблема решается. Беда в том, что менеджеры рассматривают корпоративные преимущества как естественно данные и упускают время в конкурентной борьбе, в конечном счете доводя дело до кризиса всей фирмы в целом.

## 11.2. СОДЕРЖАНИЕ ПЕРЕСТРОЙКИ МНК

МНК представляет из себя, как правило, объединение предприятий: они могут быть или самостоятельными юридическими лицами, или действовать как филиалы (в зависимости от используемой управленческой концепции такие «первичные составляющие» называют или бизнес-единицами (SBU), или подразделениями (division)). Происходящие в МНК процессы перестройки целесообразно разделить на те, что происходят на уровне объединения предприятий, и на те, что реализуются внутри отдельного предприятия.

По аналогии с используемыми в экономической теории терминами микро- и макроэкономика назовем процессы перестройки на уровне МНК макроперестройкой, а те процессы, которые в большей степени захватывают проблематику предприятий, — микроперестройкой.

### МИКРОПЕРЕСТРОЙКА

#### Предпосылки и организация перестройки

В 90-х гг. стали развиваться концепции радикальной перестройки предприятия. Целью руководства предприятия в этих случаях является перепроектирование деловых процессов для достижения скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Это позволяет отказаться от устаревших норм и структур, преодолеть негативное влияние хозяйственных догм.

Данная концепция исходит из того, что *если невозможно переделать деловую среду, то можно переделать свой бизнес*. Она применяется в трех основных случаях:

- фирма находится в глубоком кризисе, показателем чего может быть, например, неконкурентный уровень издержек или массовый отказ потребителей от продукта фирмы;
- текущее положение фирмы удовлетворительно, но прогнозы на будущее неблагоприятны, имеются тенденции снижения конкурентоспособности, т. е. фирма должна реагировать на негативные изменения обстановки, пока они не приобрели фатального для нее характера;
- фирма весьма благополучна, бизнес быстро развивается и проводится агрессивная политика; в этом случае цель — наращивание отрыва от ближайших конкурентов и создание уникальных конкурентных преимуществ.

Революционная перестройка фирмы тесно связана с такими понятиями, как *желаемый образ и модель* фирмы. Так как предприятие создается в результате сознательного процесса, то должно быть четкое представление, к чему мы стремимся и как этого можно достичь.

В процессе коренной перестройки можно выделить следующие этапы:

- 1) *формируется желаемый образ фирмы*. Этот этап проходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее целей и способов их достижения, причем особое значение приобретает ориентация на потребителя. В результате определяются направления перестройки, т. е. те процессы, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса;
- 2) *создается модель реального (существующего) бизнеса фирмы*. В ней детально описываются и документируются основные операции компании, оценивается их эффективность, воспроизводится система процессов, с помощью которых компания достигает своих целей. Как правило, разработке модели предшествует специальный анализ внешней и внутренней среды предприятия. При этом используются как данные корпоративного учета и отчетности, так и специальные исследования;
- 3) *разрабатывается модель нового бизнеса*. Происходит перепроектирование существующего бизнеса;
- 4) *внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную жизнь*. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важны умелая состыковка и переход от старых процессов к новым таким образом, чтобы исполнители не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не находились в состоянии стресса. Плавность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Организационные мероприятия являются необходимой частью проекта коренной перестройки фирмы, так как реализация стратегии возможна только в результате деятельности людей. Опираясь на подход Дж. Хаммера и М. Чампи<sup>9</sup>, выделим такие характерные фигуры перестройки, как руководитель проекта, управляющий процессом перестройки, менеджеры процессов, рабочая команда.

<sup>9</sup>Дж. Хаммер, М. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб: Изд-во СПбГУ, 1997.

*Руководителем проекта* перестройки назначается один из высших управляющих фирмы. Он возглавляет всю деятельность по перестройке в целом. Помимо организационных обязанностей на него возлагаются идеологическое обоснование проекта, создание всеобщего духа новаторства, энтузиазма и ответственности.

*Управляющий процессом* перестройки осуществляет оперативное руководство проектом в целом, часто формально является заместителем руководителя. В его функции входят разработка методик и инструментов перестройки, обучение и координация деятельности менеджеров процессов, помощь в организации рабочих команд.

*Менеджеры процессов* ответственны за перестройку конкретных деловых процессов. Если в организации не выделены процессы как таковые, то менеджерами процессов становятся функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки «своего» процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком перестройки данного процесса.

Осуществляют процесс перестройки *рабочие команды* во главе с менеджерами процессов. В состав рабочих команд входят как сотрудники фирмы (методисты, администраторы, группы обеспечения качества, документирования, координации), так и внешние участники (консультанты и разработчики).

Коренная перестройка в компании *Scandinavian Airlines System (SAS)* назрела к 1980 г. В 70-е гг. резко подскочили цены на нефть, экономический спад привел к стагнации спроса на авиаперевозки, а сокращение объема вмешательства ведущих государств мира в экономику воздушного транспорта усилило конкуренцию. Многие компании обанкротились, другие испытывали серьезные затруднения и прекращали оказывать одну услугу за другой без учета спроса. Среди последних была и *SAS*. Ее рыночная доля уменьшилась, производительность снизилась, производственный потенциал использовался не полностью, а репутация по части пунктуальности и обслуживания клиентов стала просто тревожно плохой. Как результат, в 1980-1981 гг. компания принесла своим владельцам по авиатранспортным операциям убытки в \$20 млн. В связи с финансовыми проблемами компания уменьшала издержки в 70-е гг. за счет уменьшения ассортимента услуг, и хотя такая стратегия была еще технически возможной, она была признана самоубийственной, так как вела к снижению удовлетворенности клиентов и сокращению рыночной доли компании. Налицо была кризисная ситуация, и выход из нее требовал фундаментальных перемен.

Совет директоров выбрал в качестве лидера, который должен был осуществить коренную перестройку, Жана Карлсона, у которого был опыт успешной реорганизации дочерних компаний *SAS* (бюро путешествий и агентство транспортных авиаперевозок внутри Швеции). В ноябре 1980 г. Ж. Карлсон стал руководителем авиатранспортных операций *SAS*.

Интенсивная работа началась в декабре 1980 г. Была сформулирована генеральная цель: «Сделать *SAS* прибыльной по авиатранспортным перевозкам и достичь этой цели в условиях рынка с нулевым ростом» (компания проводила также сделки по купле-продаже самолетов и другие вспомогательные операции и имела доходы от дочерних предприятий. За счет этих операций частично компенсировались убытки от основной деятельности). Проводились интенсивные работы по диагностике, ревизии деятельности фирмы и стратегическому планированию. Три месяца существовали две группы руководства: одна занималась ежедневными операциями, а другая отвечала за разработку стратегии и новой организационной структуры. Во вторую группу кроме Карлсона входили еще несколько руководителей *SAS* и два внешних консультанта.

В апреле 1981 г. была введена новая организационная структура и обе группы руководства были объединены. В июне 1981 г. совет директоров одобрил план реализации новой стратегии, а в августе 1981 г. назначил Карлсона президентом и главным управляющим *SAS*.

Перестройка в SAS заняла 2 года. Ее успех предопределили четкая рыночная ориентация, вовлечение в процесс перестройки персонала, контроль над издержками (табл. 11.1).

### Модели перестройки<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Данный раздел является изложением части статьи: А. И. Майзель, А. И. Полукеев. Система маркетинга в условиях обновления фирмы // Проблемы экономики фирмы / Под ред. С. Э. Пивоварова и Л. И. Майзеля. СПб: Изд-во СПбГУЭиФ, 1998. С. 69-80.

В процессе перестройки организации затрагиваются, как правило, почти все стороны деятельности, но акцент может делаться на разных аспектах.

Если причина перестройки — во *внешних сферах* деятельности предприятия (см. рис. 11.1), то изменения могут касаться характера и уровня деловой активности, организационно-правовой формы, структуры собственности и источников финансирования, международных операций, политики слияний и приобретений других фирм, типа и степени диверсификации, рыночной и сбытовой политики и т. п. Противоречия в *технологической сфере* вызывают к жизни программы обновления оборудования, внедрения новых технологических процессов, в том числе в сфере управления (оргтехника, коммуникации и т. д.). Рассогласование в *административной сфере* приводит к изменениям методов управления, организационных принципов, ценностей, мотивов и других элементов фирменной культуры.

В зависимости от того, что поставлено в центр перестройки, выделяют такие ее типы, как переориентация, реструктуризация, реинжиниринг и регенерация. Так, если в результате перестройки радикально меняется структура фирмы, то говорят о *реструктуризации*, при радикальной смене приоритетов — о *переориентации*;

полную перестройку фирмы, охватывающую все аспекты, *называют регенерацией*; изменения, связанные не столько с внешними проявлениями, сколько с внутренней трансформацией, относят к *реинжинирингу*.

**Таблица 11.1.** Изменения в деятельности S-4SB 1981-1983 г

Область	Мероприятия
Корпоративная стратегия	<p>1. Сосредоточение на клиентах, которые вынуждены много путешествовать по роду своей деятельности:</p> <p>1.1. Введение еврокласса (в пределах Европы) и бизнес-класса на трансконтинентальных рейсах при сохранении обычной для экономического класса цены</p> <p>1.2. Повышение пунктуальности как приоритетного показателя. SAS завоевала репутацию самой пунктуальной компании в Европе, при этом дополнительные расходы составили лишь \$100 тыс. (характерно, что первоначально руководство Центра контроля над операциями в Копенгагенском аэропорту Каструп (центральный транспортный узел SAS) запросило \$1,5 млн, но рабочая группа нашла способ снизить затраты до \$0,1 млн)</p> <p>1.3. Пересмотр графика полетов с целью увеличения частоты полетов и увеличения беспосадочных рейсов, что больше удовлетворяло командированных</p> <p>1.4. Оптимизация маршрутов полета и сокращение времени обслуживания в центральном пересадочном узле (Каструп)</p> <p>1.5. Введение дополнительных услуг (информация, средства связи, секретарская служба, специальная служба бронирования и покупки билетов, быстрая регистрация, отдельные кассы для бизнес-класса и т.д.)</p> <p>2. Продать все, что не заняли деловые пассажиры. Благодаря увеличению числа деловых пассажиров стало возможным снизить цены для туристов, что, в свою очередь, увеличило заполняемость рейсов (число туристов увеличилось на порядок)</p> <p>3. Организация грузовых перевозок «от двери к двери»</p>



<p>Развитие персонала</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особое внимание к нуждам персонала, непосредственно обслуживающего клиентов, предоставление ему информации, не только относящейся к служебным обязанностям, но и о ситуации в компании в целом</li> <li>2. Учет интересов к ценности технического персонала, принятие как важнейшей цели безопасности полетов</li> <li>3. Реструктуризация компании и передача больших полномочий среднему управленческому звену, возглавившему центры прибыли</li> <li>4. Изменение кадрового состава — программа сокращений и перемещений. В последующем — создание новых рабочих мест</li> <li>5. Система обучения: трехнедельный курс для высшего руководства и лидеров профсоюзов, двухнедельный — для руководителей среднего звена, однонедельный — для инспекторов. Все сотрудники, непосредственно обслуживающие клиентов (около 10 тыс. чел.), выслушали специальный двухдневный курс, главной целью которого была подготовка к оказанию клиентам индивидуализированных услуг</li> </ol>
---------------------------	---

Область	Мероприятия
Снижение издержек	<p>1. Продажа или сдача в аренду больших самолетов («А-300») и покупка маленьких («Douglas-DC-9» и «Fokker F-27»), более соответствующих стратегии фирмы</p> <p>2. Внедрение методики анализа и снижения издержек «TRIM 82»; включающей в себя следующие направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение видов осуществляемой деятельности и их соответствия целям и стратегиям организации, определение задач, решение которых даст максимальную экономию;</li> <li>• анализ размеров необходимых ресурсов с учетом мнения пользователей;</li> <li>• реорганизация хозяйственных процессов с целью снижения издержек по инициативе работников .</li> </ul>
Новый корпоративный имидж	<p>Важно не только продукт, продаваемый компанией, но и его образ. Тем более это важно, если предоставляются услуги. Важным элементом стали мероприятия public relations и рекламная кампания. Были разработаны новые дизайн самолета, интерьеры, бюро для бронирования билетов, билетные кассы, логотипы, эмблемы, униформа и т. д. С персоналом были проведены многочисленные собрания и выпущена маленькая красная книжечка под заглавием «Давайте соберемся вместе и начнем бороться!» (1981 г.). Реклама точно согласовывалась с этапами перестройки</p>

Источник: Управленческое консультирование: в 2 т. М.: СП «Интерэксперт», 1992.

Упомянутые стили перестройки различаются в основном по типу усилий, необходимых для их осуществления (табл. 11.2). Реструктуризация требует преимущественно формализованных действий и почти не связана с мотивацией персонала. Напротив, переориентация является слабо формализуемым процессом, требующим, однако, сильной мотивации. Наиболее сложным процессом является регенерация, сопровождающаяся наиболее значительным объемом работы как в сфере формализованных действий, так и по мотивации персонала. Реинжиниринг характеризуется по обоим рассматриваемым критериям как промежуточный процесс.

Результаты перестройки могут быть оценены как изменение способности организации выявлять и разрешать проблемные ситуации (*результативность*) и как улучшение соотношения «выпуск—затраты» (*эффективность*) (табл. 11.3). С этой точки зрения «чемпионом» является регенерация, отличающаяся максимальными результативностью и эффективностью. Переориентация, обладая также высокой результативностью, значительно меньше влияет на эффективность. Проведение реинжиниринговых процедур резко повышает эффективность, но

**Таблица 11.2.** Объем усилий по перестройке организации

Процесс	Объем усилий в сфере формализованных действий	Объем усилий по мотивации персонала
Реструктуризация	высокий	низкий
Переориентация	низкий	высокий
Реинжиниринг	средний	средний
Регенерация	высокий	высокий

**Таблица 11.3.** Оценка результатов перестройки

Процесс	Результативность	Эффективность

Реструктуризация	средняя	средняя
Переориентация	высокая	низкая
Реинжиниринг	низкая	высокая
Регенерация	высокая	высокая

слабо влияет на результативность. В свою очередь, процедура реструктуризации имеет средний балл по обоим критериям.

Сопоставление табл. 11.2 и 11.3 показывает, что **нет абсолютно лучших или худших методов перестройки — каждый имеет свои сильные и слабые стороны, а выбор должен осуществляться исходя из ситуации, в которой находится конкретное предприятие.** В общем виде отношение к перестройке может быть сформулировано с точки зрения конкурентной борьбы.

Если в процессе перестройки игнорируются ценности потребителей, то она может быть охарактеризована как *избыточная*, а в случае значительных вложений для достижения лучших показателей, чем у конкурентов — *опасной*, так как понапрасну истощает фирменные ресурсы. Если цель перестройки — в обеспечении ценностей покупателей, то получение незначительных преимуществ дает основание считать перестройку *дополнительной*, но не первостепенной мерой, так как потенциальный покупатель остается в сфере влияния конкурентов, в случае же создания серьезных преимуществ будут достигнуты цели предприятия и такую перестройку можно назвать *решающей*.

Успеху перестройки сопутствует ряд условий. Среди них выделяются понимание и принятие необходимых изменений, потребность повышения гибкости, способность менять культуру. Анализ опыта реализации реинжиниринговых процедур 16 крупными западными фирмами позволяет сформировать матрицу, в которой основным условиям успеха перестройки сопоставлены обуславливающие их факторы (табл. 11.4). Оказалось, что наибольшее значение имеют внешние связи фирмы (с поставщиками, потребителями, посредниками), наличие у нее четких целей, создание комплексных команд управленцев и обучение персонала; большую роль играют также наличие сильного лидера, подготовка программ стимулирования персонала и установление четких ролей и ответственности.

Следует подчеркнуть, что перестройка нередко требует весьма крупных затрат: стоимость осуществления радикального проекта в крупной компании может значительно превысить 1 млн долларов США. Поэтому ее исходным моментом обязательно должен быть тщательный анализ фирмы с целью определения процессов, для которых она действительно необходима. Такой анализ базируется на оценке затрат, связанных с перестройкой, выгодой от ее осуществления и располагаемых ресурсов, а выводы зависят от соотношения упомянутых факторов.

Наиболее сложна оценка выгоды от перестройки. Ее целесообразно проводить с точки зрения изменения конкурентоспособности фирмы, формирования ее цепочки ценности. Схема оценки выглядит в этом случае следующим образом.

Выделяются ключевые процессы, определяющие цепочку ценности фирмы:

- основная деятельность, в том числе разработка новых продуктов и технологий, производство, сбыт, послепродажное обслуживание;
- вспомогательная деятельность, в том числе финансирование, материально-техническое обеспечение, работа с персоналом, информационное обеспечение, менеджмент;
- цепочки ценностей поставщиков;
- цепочки ценностей каналов сбыта.

**Таблица 11.4.** Условия успеха реинжиниринга и формирующие их факторы

Условия	Факторы						
	связи	лидер	цели	команды	стимулирование	обучение	роли

Понимание и принятие необходимости изменения	+	+	+	+		+	
Необходимость повышения гибкости	+		+	+	+	+	+
Способность менять культуру	+	+	+	+	+	+	+

Влияние перестройки на эти процессы оценивается с точки зрения наращивания конкурентных преимуществ. Критериями выступают обеспечение ценностей покупателя и снижение издержек.

## Управление процессом изменений

### Основные принципы

Организация процесса перестройки требует соблюдения следующих принципов:

1. Процесс перестройки требует не только мер по подготовке и осуществлению, но и *внимания высшего руководства*. Лидерство необходимо даже в тех случаях, когда для осуществления перемен нанимается внешний консультант (консультативная фирма). В крупных организациях руководство не может лично возглавить реализацию всех мероприятий, поэтому оно должно определить степень и форму своего участия в них. В некоторых случаях достаточно даже символического участия, так как важен сам факт того, что руководители поддерживают их, являются сторонниками перемен.
2. Необходимо *координировать процесс перестройки с обычной деятельностью организации*. Обычная проблема — оптимальное распределение ограниченных ресурсов, в частности кадровых. Решение стратегических задач (перестройки) требует привлечения квалифицированных специалистов и управленцев, которые, естественно, загружены оперативными задачами, поддерживают жизнедеятельность организации. Не менее сложные процессы связаны с коренным изменением технологических процессов, реконструкцией предприятий, которые зачастую требуют полной или частичной остановки производства.
4. Изменения затрагивают, как правило, различные аспекты деятельности организации: технологические, структурные, психологические, социальные, финансовые и т. д. Различия в мотивации сотрудников и структурных подразделений наиболее ярко проявляются в нестабильной среде переходного периода, выявляющей *разнонаправленность их устремлений*. Кроме того, отбрасывание рутинных правил приводит к повышенной вероятности нарушений в информационной системе, несогласованности действий внутри организации. В этой ситуации руководство должно противостоять односторонним взглядам на возникающие сложные комплексные проблемы и координировать деятельность, связанную с переменами.
4. Управление переменами включает в себя принятие и проведение в жизнь *решений о начале и систематическом ведении перестройки*, мерах по преодолению сопротивления и организации поддержки.

### Кадровый аспект

Кадровый аспект в организационных изменениях является решающим, потому что именно поведение людей в организации (менеджеров, инженерно-технического персонала и других работников) определяет в конечном итоге, что можно изменить и какую это принесет пользу. Так как социально-

экономическая система, каковой является МНК, может реализовывать себя только через людей, то даже на первый взгляд чисто технические изменения требуют желания и способности сотрудников претворить их в жизнь.

Обновление в организации приводит к тому, что персонал вынужден приобретать новые знания и умения, вырабатывать новые управленческие решения и стереотипы поведения, а часто — менять и ценности, и отношение к делам в организации.

Важно подчеркнуть, что лидер организации должен активно участвовать в процессе перемен, подавая личный пример. Без этого невозможно изменить культуру организации.

Содержательная модель изменения поведения человека в организации разработана Куртом Левином.<sup>11</sup> Он выделил три стадии изменений: «размораживание», «изменение» и «повторное замораживание».

---

<sup>11</sup>Управленческое консультирование: в 2-х т. М.: СП «Интерэксперт», 1992. С. 77.

Для «размораживания» требуется определенная доля тревожности у человека, которая бы стимулировала потребность в поиске новой информации. Катализатором этого процесса являются ситуации прекращения привычных контактов или заведенного порядка, повышенная напряженность, вызывающая потребность в переменах, снижение уровня самооценки. Иногда для запуска процесса «размораживания» требуются усилия по доведению объективной информации о ситуации до работников, в других случаях процесс может развиваться спонтанно.

На стадии «изменения» начинают вводиться новые отношения и формы поведения, модифицируются методы руководства. Выделяют два подпроцесса, служащие для достижения этого результата: «идентификацию» и «усвоение». Первый подпроцесс позволяет сотрудникам «примерить к себе» внедряемые нововведения, испытать их. При этом мотивация может быть как внутренней, так и следствием усилий руководителей или консультантов. В процессе «усвоения» сотрудники переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели и нормы. Интериоризация — процесс очень трудный, требующий большого труда и терпения, а также творческих усилий не только от сотрудников, но и от команды реформаторов.

«Повторное замораживание» происходит после усвоения новых стереотипов. Этот процесс требует внешней поддержки, например, одобрения непосредственного руководителя, и связан с осознанием сотрудником своих достижений, ростом самоуважения.

В процессе изменения можно выделить несколько уровней: 1) увеличение знаний; 2) переформирование отношений; 3) модификация индивидуального поведения; 4) преобразование группового или организационного поведения.

Первый уровень характеризуется накоплением информации об изменениях, их причинах и возможных результатах, что приводит к пониманию их обоснованности. На втором уровне складываются рациональное и эмоциональное принятие изменений, степени их допустимой глубины и личной вовлеченности. Сформированные установки преобразуются на третьем уровне в действия, способствующие успешному претворению плана изменений в жизнь. Четвертый уровень описывает динамику группового поведения в процессе перемен.

Переход с уровня на уровень требует решения все более сложных задач и занимает все больше времени (рис. 11.2).

На процесс изменений в организации оказывает влияние и внешняя среда, которую зачастую невозможно оставить «за проходной», так как люди «приносят ее с собой». При управлении переменами необходимо учитывать, что ряд процессов и проблем делают сотрудников «ломкими» (например, конфликты в семье). С другой стороны, развитие информационных технологий и ускоряющийся темп жизни делают современного человека мобильнее, облегчают организационную перестройку.

## **Сопrotивление изменениям**

Адаптивные возможности человека велики, и, как правило, через определенное время изменения приживаются и их воспринимают как нечто естественное. Все же довольно часто изменения (особенно внутренние, требующие перестройки поведения) вызывают большее или меньшее сопротивление. Оно легко предсказуемо, когда изменения затрагивают интересы людей, уменьшая их власть, увеличивая трудовую нагрузку и т. п. Но сопротивление может быть значительным и в том случае, когда изменения носят нейтральный характер или даже выгодны сотрудникам. *Наиболее важными факторами, обуславливающими такую ситуацию, представляются следующие:*<sup>12</sup>

- отсутствие убежденности в необходимости изменений;
- недовольство переменами, насаждаемыми сверху;
- недовольство неожиданностями;
- страх перед неизвестностью;
- нежелание принимать непопулярные решения;
- страх потерпеть неудачу, не выполнить поставленные задачи;
- нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений.

<sup>12</sup>Там же, с. 79.

Действие некоторых из этих факторов может быть усилено благодаря национальным культурным традициям. Так, для латиноамериканских культур традиционно большое значение имеет избегание неопределенности и соответственно страх перед неизвестностью будет играть повышенную роль.

Для управленцев очень часто решающим моментом является социальное давление, общественное мнение. Очень трудно пойти даже на объективно необходимые, неизбежные меры, если они реально ухудшают положение влиятельных групп (особенно внутри организации).



Источник: Управленческое консультирование: в 2 т. — М.: СП «Интер Эксперт». 1992.

**Рис.11.2.** Уровни процесса изменений

Рассматриваемые факторы имеют социально-психологическую природу и могут быть устранены только в результате продуманных и целенаправленных действий.

#### **Типы изменений**

Изменения могут носить *эволюционный*, естественный характер (старение оборудования, приобретение специфических знаний сотрудниками по мере увеличения стажа работы на данном предприятии), а могут быть и *революционными*, возникать как немедленная реакция на внешние вызовы (снижение цен под воздействием конкуренции или повышение заработной платы в результате забастовки). В обоих

случаях речь идет о приспособительном (реактивном) типе поведения организации. Если в организации осуществляется только такого рода политика, то это знак плохого руководства, нежелания или неумения заглянуть вперед.

### **Планируемая перестройка**

Идея необходимости перманентной перестройки стала общепризнанной. Нужно, однако, понимать, что перестройка не является самоцелью. Она — инструмент повышения эффективности деятельности организации. Ее результаты зачастую сказываются через какое-то время, а сама она требует затрат и может временно снижать производительность фирмы. Таким образом, немотивированная перманентная перестройка может привести скорее к развалу предприятия, чем к его процветанию. Тем важнее **спланировать процесс перестройки, чтобы она осуществлялась в соответствии с реальными потребностями компании и с минимальными издержками.**

При планировании перемен целесообразно найти ответы на следующие вопросы:

- Как влияют изменения внешней среды на фирму?
- Что нужно предпринять для достижения основных целей фирмы?
- Что произойдет, если необходимые мероприятия не будут осуществлены?
- Какие изменения мы способны осуществить (объективно и субъективно)?
- Как должны быть спланированы изменения по времени, чтобы они могли быть нормально восприняты организацией?

Чаще всего управленческие ошибки связаны с игнорированием последнего вопроса или неправильным ответом на него.

По степени участия сотрудников в процессе перемен можно выделить *навязанные* изменения, изменения с *вовлечением сотрудников в процесс перемен* (с соучастием) и изменения с использованием переговоров.

Значительная часть изменений проводится руководством без советов или даже предварительного информирования сотрудников. Во многих ситуациях это вызывает большее или меньшее недовольство сотрудников, что не в последнюю очередь зависит от культуры организации. Нельзя, однако, утверждать, что навязывание перемен — обязательно плохо. Такой путь развития бывает необходим в экстраординарных обстоятельствах, в условиях жестких ресурсных (в первую очередь временных) ограничений.

«В различной национальной и социальной среде люди по-разному относятся к переменам, которые доводятся до них как свершившийся факт и навязываются без предварительного обсуждения или консультации».<sup>13</sup> В западной (американской прежде всего) управленческой культуре предпочитается процесс вовлечения. С одной стороны, менеджеры раскрывают часть управленческой информации, делают публичными процесс и результаты принятия управленческих решений, входящих в их компетенцию, а с другой стороны, тем или иным способом сотрудники обязываются принять на себя часть ответственности за реализацию данного решения. Данный процесс, естественно, более медленный и дорогостоящий, чем принятие волевого решения, однако позволяет руководству использовать опыт и творческие возможности сотрудников и, главное, обеспечивает более надежную и эффективную реализацию решений.

---

<sup>13</sup> Там же, с. 83.

Вовлеченность в процесс перестройки может быть различной. Это зависит от уровня развития коллектива, сплоченности и мотивации групп, а также от взаимоотношений между руководством и сотрудниками. Сотрудники могут быть только проинформированы о необходимости изменений и основных мероприятиях, с ними могут быть проведены консультации, в частности с целью выявления реакции на планируемые действия, а самая высокая степень вовлеченности — активное участие сотрудников. Обеспечение активного участия работников требует специальной управленческой

поддержки, которая обычно заключается в организации целевых групп, комитетов, собраний и т. п., а также в специальных мерах стимулирования.

При наличии определенного уровня организованности сотрудников изменения требуют переговоров с их представителями. В разных национальных моделях менеджмента этот процесс может быть организован различным образом — он может быть более или менее формализован, может быть различное разделение компетенции. Тенденция, однако, заключается в профессионализации этого процесса.

### **Роль новаторов**

Опыт перестройки организаций показывает, что очень важно успешное начало. Недостаточно просто принять своевременное и правильное решение о необходимости перемен, распределении прав и обязанностей в этом процессе. **Необходимо наличие в организации новаторов — людей с критическим мышлением, любящих и способных экспериментировать, воздействующих на других не разговорами о переменах, а личным примером, успехом своего образа действий.** Новаторами могут быть не только руководители, менеджеры, но и инженеры, конструкторы, маркетологи и другие квалифицированные специалисты.

Руководство должно поощрять новаторов и признавать за ними право на риск. Предоставление сотрудникам определенной (иногда значительной) свободы стимулирует появление нового. Изобретательные, предприимчивые люди и коллективы являются основными носителями перемен в организации. Рабочие места, на которых они трудятся, преобразуются в первую очередь. Достаточно часто новаторы выдвигаются руководить новыми направлениями развития организации — будь то новый продукт или новое структурное подразделение.

Новаторы всегда являются лидерами, но они не обязательно должны быть руководителями. Новатор может быть и изобретателем, прекрасным специалистом в технической области, и внутренним консультантом, помогающим своими идеями и опытом коммерциализовать техническую разработку, новую технологию и т. п.

### **Организация управления переменами**

В некоторых случаях для управления переменами не создаются никакие особые организационные формы. Менеджеры определяют и реализуют задачи управления переменами наряду с иными функциональными обязанностями. Если такой подход работает, то, по-видимому, он и будет наилучшим. Проблема, однако, в том, что задачи управления переменами могут затеряться в списке приоритетов менеджеров и возникнет *эффект торможения*.

Конкретными причинами организационной перестройки в связи с проблемами управления переменами являются следующие обстоятельства:<sup>14</sup>

- действующая организационная структура полностью ориентирована на текущие задачи, и дополнительные задачи не могут быть в ней решены по техническим причинам или из-за высокой загрузки менеджеров;
- действующая структура может консервировать сложившееся положение дел, в ней самой могут корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам;
- иногда желательно проводить перестройку поэтапно или проверить новые подходы в экспериментальном порядке или ограниченных масштабах;
- перемены могут начаться спонтанно в одном или нескольких структурных подразделениях, и руководство принимает решение поддержать их, но внедрять в других *частях организации постепенно*.

<sup>14</sup>Там же, с. 87.



На практике используются различные организационные формы управления переменами. Новые организационные структуры могут носить временный характер и прекращать свое существование по завершении перестройки, а могут являться ядром будущей организационной структуры.

Очень популярной формой управления переменами являются *специальные проекты и задания*. В этом случае не создается особых структур, но в рамках действующей системы сотруднику или целому подразделению руководством дается дополнительное специальное задание временного характера. Для его выполнения могут быть выделены дополнительные ресурсы, но, как правило, проблема решается без перераспределения средств и полномочий. Если выполняющему задание требуется принять решение, выходящее за пределы его компетенции, то он вынужден обращаться к давшему задание руководителю. По сути, это переходный вариант от обычной к специальной оргструктуре.

В качестве временных организационных структур часто используются *целевые (рабочие) группы*. Они используются либо на одном из этапов перестройки, либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации. При организации работы целевой группы очень важно соблюдать ряд принципов.

В целевую группу должны включаться компетентные лица, которые хотят и имеют возможность участвовать в решении проблемы. Последнее замечание вытекает из того, что в группу включаются специалисты, работающие в ней только часть своего рабочего времени, имеющие и другие задания. В таком случае эти члены группы не смогут уделять работе в ней достаточно внимания из-за своей загруженности или приоритетности выполнения текущих задач.

Контроль за эффективностью рабочей группы усиливает такой прием, как *назначение срока окончания ее деятельности*, причем он может быть пересмотрен только руководством.

Работа группы может быть организована различными способами. Возможно назначение ответственного за подготовку собраний группы (и он не обязательно должен быть ее руководителем), а возможен и такой порядок, когда заседания подготавливаются членами группы поочередно. Важно, чтобы такой механизм существовал и работал.

Не в последнюю очередь эффективность работы группы определяется четкостью формулировки ожидаемого результата и способов его измерения. Как правило, это эксперимент, проводимый в ограниченный период времени в части организации.

Для измерения эффективности перемен используется *метод контрольной группы*. Например, гибкий график работы вводится в одном из подразделений, а другое выбирается как контрольное. Результаты их работы сравниваются как за период, предшествующий эксперименту, так и за экспериментальный период. При оценке результатов, однако, надо учитывать, что поведение сотрудников и трудовых коллективов в организации определяется множеством факторов, которые не всегда можно однозначно идентифицировать.

Похожие проблемы возникают и при использовании такой организационной формы управления переменами, как *показательный проект*.

Если проводится ограниченный эксперимент, то ему уделяется значительное внимание в целях отработки всех деталей — организационных, технологических, технических, социальных. Это, с одной стороны, позволяет избежать крупных финансовых потерь при масштабном внедрении новшеств, но, с другой стороны, затрудняет адекватную оценку результатов эксперимента. Дело в том, что исключительные условия, сопутствующие эксперименту, не всегда возможно воспроизвести для всей организации в целом на длительном промежутке времени. Таким образом, необходимо тщательно проанализировать влияние особых условий и их воспроизводимость в дальнейшем при оценке результатов эксперимента.

Другой формой управления переменами является *создание новых структурных подразделений*. Эта форма выбирается, если необходимость изменений хорошо осознана, проект достаточно продуман и

решение поставленной задачи оправдывает вероятное неполное использование выделенных ресурсов в начальный период деятельности подразделений.

Еще одна возможность изменения — организационная перестройка *внутри существующих подразделений*. Здесь важно подчеркнуть современную тенденцию формирования трудовых коллективов как команд, которые обладают большим потенциалом, чем простая совокупность входящих в них работников. Кроме того, команда берет на себя ответственность за выполнение задачи в целом, уменьшая необходимость внешнего текущего контроля.

**Успешность перестройки организации требует синхронизации процесса организационных преобразований и психологических сдвигов в коллективном сознании.** Если необходимость перемен не осознана, не начато «размораживание», то затруднено и начало структурной перестройки. Цикл «размораживание-изменение—повторное замораживание» должен быть синхронизирован с процессом реструктуризации: «установление необходимости изменений—планирование действий—реализация—оценка».

### **Организационная культура в поддержку изменений**

Для каждой отрасли характерен особый темп изменений. Вместе с тем **каждая организация должна выработать свой собственный темп изменений** так, чтобы изменения не проводились ради самих себя и так, чтобы не оказаться «в последнем вагоне отраслевого поезда».

Изменения осуществляются на основе творческой активности всех сотрудников, для чего создается особая атмосфера, поощряющая новаторов и допускающая разумный риск. При этом новаторство не является прерогативой высшего руководства; существует схема сбора и изучения предложений сотрудников.

Эффективность процесса изменений поддерживается ориентацией сотрудников и всего процесса в целом на приоритетные цели. Это помогает концентрировать ограниченные ресурсы на наиболее перспективных направлениях. Наконец, мотивация персонала может быть усилена, если люди знают, что нововведения поощряются высокими премиями за рационализаторство.

### **Изменения и культура**

На характер изменений довольно сильно влияют *культурные особенности*, характерные для данной страны, для корпорации в целом и отдельных ее частей (особенно если речь идет о МНК), а также профессиональных групп, затрагиваемых перестройкой.

Трудно указать все особенности национальной культуры, оказывающие влияние на менеджмент. Как наиболее важные обычно выделяют<sup>15</sup>: распределение социальных ролей и их статус; критерии успеха и достижений в экономической и социальной жизни; уважение к возрасту и старшинству; роль традиционных органов власти и лидеров; соотношение демократических и автократических традиций; соотношение индивидуализма и коллективизма; приоритет духовных или материальных ценностей; чувство долга и преданности по отношению к семье, клану и этнической группе; характер социализации и коммуникации; приемлемость и формы обратной связи, оценки и критики; значение религии в общественной жизни и влияние ее на экономическую деятельность; отношение к другим культурам, религиям, этническим группам, меньшинствам; отношение к социальным, технологическим и другим изменениям; понятия времени и пространства.

---

<sup>15</sup>Там же, с. 107.

В значительной степени эти различия находят свое выражение в языке. В силу этого в международном менеджменте большое значение придается преодолению *языкового барьера*. Как правило, в руководящее ядро компании попадают люди, говорящие на одном языке (свободно им владеющие, хотя он не обязательно должен быть родным). Здесь надо подчеркнуть, что проблема заключается не только в механическом запоминании чужого языка (синтаксический уровень), но и в освоении понятий и способа мышления (семантический уровень). У каждого народа — свой собственный

опыт и исторический путь, отсюда вариации в понимании мира. «Национальные культуры — уникальные, но не закрытые системы».<sup>16</sup> Ряд факторов (технология, современные коммуникации и др.) сближает культуры, но остаются и существенные различия. Отметим, что различия могут иметься и в рамках одной национальной культуры (как по этническому, так и по географическому и социальному признакам).

<sup>16</sup>Там же, с. 107.

Важная языковая компонента — способ невербального общения. Так как мимика и жесты меньше поддаются сознательному контролю, то они часто являются более верными сигналами, чем собственно речь. Кроме того, в некоторых культурах мимика и жесты не менее важны, чем слова.

В международной управленческой команде возникает проблема взаимодействия. Особенно остро она проявляется при *международных операциях по слиянию компаний*, главные из них нашли отражение в табл. 11.5.

Коммуникации в процессе перестройки могут облегчаться наличием *общей профессиональной или организационной культуры*. Профессиональная культура определяется содержанием профессиональной деятельности, ролью ее представителей в обществе и формируется на базе однотипных образовательных программ. В результате юристы, врачи, строители — люди одной профессии — имеют общие убеждения, владеют одними и теми же понятиями и терминами. В случаях же соприкосновения с принципиально иной профессиональной школой возникают дополнительные проблемы. Они связаны с неодинаковыми способами описания действительности, в том числе экономической наукой (например, восприятие формирования себестоимости немцами и русскими), и различиями в ценностях, что определяет, в частности, непохожесть японского и американского стилей менеджмента.

Многие особенно успешно функционирующие компании имеют свою *собственную культуру*. Эта культура представляет из себя специфическую смесь ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые в таком сочетании присущи только данной организации. Со временем сотрудник «пропитывается» культурой организации и идентифицирует себя с компанией, возникает эффект вовлеченности. Руководство сильных компаний рассматривает организационную культуру как стратегический инструмент, позволяющий ориентировать сотрудников и структурные подразделения на общие цели, стимулировать инициативу и преданность фирме, снижать организационные издержки (облегчаются коммуникации, возникает эффект координации).

**Таблица 11.5.** Наиболее предпочтительные партнеры при слиянии / поглощении

Страна, в которой зарегистрирована фирма-участник сделки	Общее число сделок за год	Страна, компании которой предпочтительны	Причины предпочтительности	Страна, компании которой непопулярны	Причины непопулярности
Франция	34	Франция	известно, что можно ждать от партнера	Япония	Смысловая несовместимость
Германия	58	Германия	доступность рынка	Япония	Смысловая несовместимость

США	19	Великобритания	профессиональная общность	Япония	Языковая несовместимость
Голландия	17	Германия/США	профессиональная общность/доступность рынка	Испания	Смысловая несовместимость
Швеция	34	США	просрессиональная общность	Италия	Неизвестно, что ждать
Дания	18	Великобритания	хорошие отношения	Италия	Языковая несовместимость

Источник: Коммерсантъ № 164, 07.09.95. С. 12.

Значительное влияние на формирование организационной культуры даже крупных многонациональных корпораций оказывает фигура их основателя (реже — одного из высших руководителей). Воздействие личности руководителя способствует распространению организационной культуры. Другими механизмами «окультуривания» в МНК являются периодическое обучение персонала в штаб-квартире фирмы и ее учебных центрах, а также ротация менеджеров в международном масштабе.

К числу *специфических культурных ценностей организации* могут относиться:<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Там же, с. 109-110.

- миссия и имидж организации (например, высокий уровень технологии, наивысшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства, преданность профессиональным идеалам и т. п.);
- старшинство и власть (должностные полномочия, неформальное личное влияние, уважение старшинства и власти, старшинство как критерий предоставления властных полномочий);
- разграничение компетенции между подразделениями и руководящими работниками (например, полномочия отдела кадров, распределение функций между заместителями руководителя организации, роль и функции службы маркетинга, научно-исследовательских и конструкторских отделов, планового и производственного отделов);
- отношение к сотрудникам (забота о людях и их нуждах);
- беспристрастное отношение или фаворитизм (привилегии для различных групп и лиц);
- уважение к индивидуальным правам (обучение и возможности повышения квалификации, карьера, справедливые принципы оплаты, система мотивации);
- равноправие женщин (отсутствие дискриминации, отношение к работе женщин на руководящих должностях, специально предназначенные для женщин должности и недоступные им особые льготы);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы, стили лидерства, приоритеты при внутреннем выборе; политические, этнические, национальные и другие критерии; влияние неформальных отношений и группировок);
- организация работы и дисциплина (сознательная или «палочная» дисциплина, пунктуальность, режим работы (фиксированные часы или гибкий график), гибкость в выполнении работы (перемещение сотрудников и функций по рабочим местам) и использование новых форм организации работы);
- стиль руководства (патернализм, авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование комитетов и целевых групп; личный пример;

- способность к адаптации);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации, индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость консенсуса);
  - информационная система (информированность сотрудников, скорость прохождения информации);
  - характер контактов (предпочтение личным или письменным коммуникациям, жесткость или гибкость в использовании имеющихся каналов; значение, придаваемое формальным аспектам; доступность высшего руководства; способ и характер проведения собраний);
  - социальные отношения (кто с кем общается во время и после работы, социальные барьеры и условности, особые условия, например, отдельная столовая для руководства или закрытый клуб);
  - способ разрешения конфликтов (желание избежать конфликта, способность к компромиссу, предпочтение официальным или неофициальным путям решения, участие высшего руководства);
  - оценка эффективности работы (формальная или действительная, тайная или открытая, кто дает, кем и как используются результаты оценки);
  - вовлеченность (приверженность руководства и персонала целям и политике организации, лояльность и дух единства, удовольствие от работы).

### Программы обновления

Ускорение динамики хозяйственного развития, с одной стороны, и глобализация бизнеса — с другой, привели руководство крупных корпораций к идее выделения *специальных подразделений*, занимающихся развитием организации. Усилия этих подразделений сосредоточиваются на разработке и реализации планов реорганизации, внедрении новых методов управления и улучшении производственного климата в компании. Традиционная сфера деятельности таких подразделений — организационная перестройка фирмы.

Выделяются *три типа программ обновления фирмы*<sup>18</sup>: 1) рационализация и планирование организационных структур управления; 2) изменение человеческого поведения; 3) развитие организации.

---

<sup>18</sup>Управление процессом производства в промышленных концернах США. М.: Мысль, 1977.

Первый тип программ базируется на *экономическом подходе* и направлен на решение таких задач, как структурная реорганизация или проектирование системы управления запасами и т. п. При этом используются рациональные аналитические решения, основанные на экономическом анализе и методах исследования операций. Преимуществом данного подхода является системность рассмотрения проблемы, а к недостаткам необходимо отнести отсутствие учета некоторых особенностей человеческого поведения, например, сопротивление переменам или изменение мотивации при качественном изменении системы управления. В результате иногда предлагаемые решения оказываются сложными и нереалистичными.

Второй тип программ фокусирует внимание на *индивидуальном воздействии* на человека. Типичными объектами этих программ являются системы индивидуального стимулирования, перепланирование производственных операций, планирование служебного продвижения. Положительные изменения в организации достигаются при данном подходе за счет модификации поведения в результате целевого управления и обогащения труда. Указанные методы, однако, также не всегда дают должный эффект из-за сопротивления при их внедрении, так как не учитывается ряд других взаимосвязанных аспектов в деятельности организации (технология, структура и т. п.).

В третьем типе программ (развитие организации) фирму рассматривают как *открытую систему*. Это означает, что перестройке подлежат не только внутренние, но и внешние связи компании. Тип возникающих здесь проблем иллюстрирует следующий пример.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>R. Martin. Changing the mind of the corporation // Harvard Business Review, Nov.— Dec. 1993. P. 81-96.

Для поддержания своей конкурентоспособности в международном масштабе один из автомобильных концернов принял программу повышения качества продукции. В соответствии с потребностями этого концерна один из его поставщиков принял стратегию перехода на новейшие технологии, требующие инвестиций как в материальную основу производства, так и в человеческий капитал. Концерн, в свою очередь, декларировал поддержку политики долговременного тесного сотрудничества с поставщиком, что подразумевало широкий обмен информацией, эксклюзивные контракты и длительное лидерство — все то, что позволяет партнеру снижать издержки производства и оправдывает инновационную стратегию.

В реальности же автомобильный концерн, исходя из своего прошлого опыта, боялся зависимости от единственного поставщика, тщательно конспирировал процесс разработки перспективных моделей и ограничивал доступ к информации, касающейся этого процесса. Кроме того, производитель автомобилей старался контролировать собственные издержки при наличии эксклюзивных контрактов, диктуя поставщику уровень цен и уменьшая его доходы настолько, насколько это вообще было возможно.

Следствием этих реальных управляющих воздействий стало то, что поставщик, не видя перспективы, начал отказываться от проведения инновационной политики и ограничил доступ к своей финансовой информации, предвидя дальнейшее уменьшение доходности своих операций. Таким образом, компании уверенно катились в тупик непонимания ситуации и потери друг друга как партнеров.

Единственный способ преодоления конфликта заключается в представлении партнерам их реальной, а не декларируемой стратегии и разъяснении, что они стали заложниками управленческого механизма, выработанного для другой формы конкуренции — существующего в США мира «большой тройки», которая фактически монополизировала рынок и диктует цены. Осознанное проведение в жизнь реализуемой ранее стратегии в данном случае неэффективно, но по крайней мере гарантирует от повальной коррупции, вызванной несоответствием реальных действий провозглашаемому целям, и неуправляемого краха.

Действительным выходом из данной ситуации является *разработка и реализация программы развития организации*, использующей в целях ее обновления изменение организационной культуры. В результате, как правило, появляются или модернизируются системы распределения собственности и участия в управлении, внедряется гибкая организационная структура (проектные группы, развитие горизонтальных связей и т. п.). Программы развития организации затрагивают практически все аспекты деятельности предприятия и требуют длительного периода реорганизации, в течение которого высшие менеджеры должны быть вовлечены в процесс управления переменами. К особенностям данного подхода относится также широкое участие большей части работников в программе, так как изменения не могут быть введены мгновенно в приказном порядке и являются результатом достаточно длительного процесса. Это обуславливает высокую стоимость программ и длительный срок их окупаемости.

## МАКРОПЕРЕСТРОЙКА

В проблематике макроперестройки явно выделяются две области: политика внешней экспансии (создание новых предприятий, слияния, поглощения) и развитие внутреннего предпринимательства.

### Политика внешней экспансии

Во многих отраслях международная конкуренция, затраты на научно-технические разработки, реорганизацию производства и освоение рынка достигли таких масштабов, что проблема объединения, слияния даже для очень крупных фирм стала вопросом выживания. Характерными примерами являются волна недавних слияний ведущих фирм мировой фармацевтической промышленности и стратегические альянсы в авиастроении (как в Европе, так и в Азии).

Приобретение действующей компании позволяет быстрее и с меньшими затратами завоевать определенную долю рынка. В некоторых случаях (существует патентная защита, таможенные тарифы и т. п.) поглощение (слияние) является фактически единственной возможностью выхода на рынок.

Обязательным условием успеха подобной стратегии развития служит выполнение следующих условий.<sup>20</sup> Во-первых, отрасль, в которую направляются инвестиции, должна оцениваться как привлекательная в настоящий момент или в недалеком будущем. Игнорирование этого условия является наиболее распространенной причиной неудач при любой политике слияний/поглощений. Во-вторых, затраты на преодоление входных барьеров не должны съесть будущие прибыли (выгоды). В-третьих, взаимодействие приобретаемых предприятий с уже имеющимися должно давать конкурентные преимущества хотя бы одному из партнеров по сделке, а лучше сразу обоим.

---

<sup>20</sup>М. Е. Porter. From competitive advantage to corporate strategy // Harvard Business Review, May-June 1987. P. 43-59.

М. Портер выделил четыре типа конкурентной стратегии в области слияний/ поглощений: портфельное управление, реструктуризацию, передачу технологий и разделенную деятельность.

### **Портфельное управление**

Философия портфельного управления основывается на *диверсификации деятельности с целью повышения прибыльности бизнеса*. Исследование значительного количества фирм<sup>21</sup> позволило выявить механизм достижения этой цели.

---

<sup>21</sup>М. Кунц. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления, 1994, № 1, с. 96-100; М. Е. Porter. From competitive advantage to corporate strategy // Harvard Business Review, May—June 1987. P. 43-59.

**Успешная реализация данной стратегии связана со способностью менеджмента МНК распознавать и приобретать недооцененный бизнес.** В связи с этим топ-менеджерам предоставляются широкие полномочия, но накладываются жесткие ограничения на тип подразделений в портфеле. Диверсификация ограничивается 3-4 сферами, и активизируются усилия в тех областях, где фирма занимает лидирующие позиции. Удельный вес самого крупного предприятия ограничивается 30% из соображений снижения риска. Усилия сосредотачиваются на производствах с низкой капиталоемкостью, а требующие интенсивного использования человеческих ресурсов области исключаются из портфеля. Проникновение на новые рынки осуществляется путем покупки предприятий, а не в результате внутренней перестройки. Руководство фирмы всегда готово (имеет политическую волю) продать как убыточный бизнес, так и при наличии выгодного предложения прибыльные предприятия. Оно способно даже отказаться от деятельности в реальном секторе и уйти на финансовые рынки, если там более благоприятные условия или компания по каким-то причинам неуправляема.

Данный тип стратегии связан с рядом организационных особенностей: работающий в головном холдинге компании небольшой и относительно недорогой персонал, так как централизация управления является низкой (ограничение контроля сферами финансов, учета, планирования, права, стратегией предприятий); головной холдинг осуществляет жесткий контроль над распределением и использованием капитала, с тем чтобы ответственные менеджеры не смогли использовать средства фирмы в своих интересах.

Стимулирование топ-менеджмента местных предприятий МНК осуществляется по финансовым результатам руководимых ими подразделений.

Руководство МНК использует местных менеджеров в силу того, что они обладают знаниями политических, экономических и культурных особенностей страны, обладают контактами в местных и государственных органах власти. Кроме того, местные руководители оплачиваются существенно ниже, чем командированные из материнской компании, если речь идет о развивающихся странах. В то же время высокооплачиваемые руководители из развитых стран рассматривают свое пребывание в развивающейся стране (это касается и России) как переходную меру, испытательный этап в своей

карьере или даже просто как ссылке. Они ориентируются на краткосрочные результаты, следуют выработанным ими самими на протяжении предыдущей карьеры решениям, стандартным процедурам, характерным для материнской компании, не очень вникая в специфику страны пребывания. В результате руководимая ими фирма часто упускает деловые возможности, развивается значительно медленнее, чем могла бы, или даже имеет неудовлетворительные показатели эффективности.

Возникающие в процессе создания совместной управленческой команды проблемы можно разделить на связанные с ценностной ориентацией, различным пониманием бизнеса, социально-психологическими причинами, проблемами коммуникации. Наиболее значительными представляются *коммуникационные проблемы и различия в ценностях*.

Достаточно часто проблема заключается в отсутствии общего языка. Например, в начале 90-х гг.<sup>22</sup> лишь 15,1% чешских управляющих владели английским и еще 36,9% — немецким. Отсюда — необходимость пользоваться услугами переводчика, что ведет к потере доверительности в трудных ситуациях, требующих общения тет-а-тет.

---

<sup>22</sup>A. Tamm. Joint Ventures in der CSFR. Chancen und Risiken. Wiesbaden, 1993.

Еще одна неприятность при общении через переводчика связана с различием значений национальных профессиональных терминов, что не всегда очевидно, но может привести к серьезным недоразумениям. Например, «to pay in cash» означает оплату наличными, но речь идет, как известно, о денежных расчетах вообще и, как правило, безналичных. Иногда различия значения термина отражают особенности той или иной страны, о чем иностранный партнер может быть не осведомлен. Так, во многих странах, в отличие от РФ, полное товарищество не является юридическим лицом.

Не менее сложно уловить *различия в теоретических представлениях*. В советском экономическом сознании глубоко укоренилась идея о том, что цена должна покрывать все фактические затраты предприятия. В условиях кризиса и практически полной остановки производства это означает накрутку колоссальных накладных. Для западных партнеров очевидно, что цена определяется, в первую очередь, рыночной конъюнктурой, а ее нижняя граница некоторое время может находиться на уровне переменных издержек.

Интеграция в МНК национальных компаний из разных стран позволяет использовать страновые преимущества и добиваться лидерства в мировом масштабе, извлекать из этого процесса максимальную пользу. Однако даже при применении данной стратегии это связано с рядом специфических трудностей. Дело в том, что возникающие на национальных рынках хозяйственные проблемы могут быть оптимально разрешены местным руководством, представляющим национальные реалии и являющимся, как правило, частью местной управленческой элиты. При этом возникает проблема контроля за деятельностью управляющих автономными компаниями, которые могут или тривиально грабиться собственным руководством, или использоваться им в своих интересах.

Решение задачи контроля и стимулирования топ-менеджмента в международном менеджменте усложняется тем, что недостаточно просто купить подходящую иностранную компанию, нужно еще решить *проблемы сопоставимости* национальных систем учета и планирования, разницы в профессиональном подходе, характерном для того или иного типа экономики, наконец, преодолеть культурные различия. В табл. 11.5 представлены результаты опроса высших менеджеров о наиболее предпочтительных партнерах при организации совместных предприятий.<sup>23</sup> Они подтверждают особую роль совместимости управленческих культур.

---

<sup>23</sup>М. Куц. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления, 1994, № 1. С. 12.

Выбор страны, в которой реализуется портфельное управление, также может оказаться фатальным, если в ней существует эффективный рынок капитала и достаточное число квалифицированных профессиональных менеджеров.



## Реструктуризация

В отличие от портфельного управления, где головная фирма выступает в основном в качестве банкира и контролера, концепция реструктуризации требует *активного участия руководства МНК* во внутренней перестройке нового бизнеса.

Философия данного подхода основывается на *покупке недоразвитых, плохо управляемых или имеющих слабые рыночные позиции, но перспективных фирм в привлекательных отраслях*. Покупка таких фирм значительно снижает стоимость входа на выбранный рынок. Кроме того, часть компании, которая не представляет интереса для дальнейшего развития бизнеса, продается, что также улучшает финансовый аспект операции. Основной же процедурой является перестройка купленного предприятия для вывода его в лидеры. Для этого зачастую меняются менеджмент, стратегия, технология и даже рыночная ниша. Фактически речь идет о создании нового вида бизнеса, и этим реструктуризация принципиально отличается от портфельного управления. Однако и при этом подходе новый бизнес может быть совершенно автономным.

Этот тип стратегии требует от управленческой команды материнской компании глубокого понимания бизнеса, готовности идти на риск, способности определять подходящие компании, контролировать перестройку и стратегическое перепозиционирование приобретенной бизнес-единицы.

Придерживающуюся данной стратегии МНК подстерегает несколько характерных опасностей. Например, менеджеры могут ошибочно принять неудавшийся быстрый рост компании или возникшую моду на тот или иной вид бизнеса **за** свидетельства в пользу поглощения выбранной компании.

Другая опасность заключается в том, что реструктурированный бизнес становится «родным» для топ-менеджмента и в нужный момент с ним «невозможно расстаться». Это тем более трудно из-за изменения статуса связанных с ним менеджеров. Противоположная крайность — скатывание к пассивному портфельному менеджменту. Успех же данной стратегии обусловливается **умением вовремя купить, вырастить и продать бизнес**: менеджмент всегда должен быть готов продать как предприятие, где перестройка не удалась, так и то, на котором она закончилась успешно.

## Передача технологий

Анализ развития крупных компаний в 50-80 гг. на основе диверсификации позволил дать такую оценку эффективности приобретений несвязанного бизнеса: особый успех

политика диверсификации приносила лишь компаниям, развивающимся во *взаимодополняющих сферах деятельности*.

Например, фирма *Canon*, используя свой опыт и разработки в области точной механики, оптики и электроники, заняла лидирующие позиции на всех рынках копиров, лазерных принтеров, фотокамер и сканеров.

М. Портер выделил два типа взаимоотношений в цепочке ценностей компании, которые действительно создают эффект синергии и приводят к успеху перестройки. Первый тип — это способность переносить знания и умения, накопленные в одной цепочке, в другую, аналогичную первой. Стратегия развития, основанная на данном принципе, получила название *передача технологий (transferring skills)*. Второй тип — разделение деятельности — основан на использовании фирменных ресурсов в *интересах различных направлений деятельности* (бизнесов) компании. Именно эти две стратегии являются наиболее перспективными, но они требуют и особого управленческого искусства для успешной реализации.

**Передача технологий эффективна, только если ведет к получению конкурентных преимуществ.** Для этого нужно выделить не просто схожесть в некоторых направлениях деятельности, но технологии, удовлетворяющие следующим условиям:

- технологические процессы достаточно похожи, чтобы переносить специфически значимый опыт;
- передача технологии включает деятельность, важную для формирования конкурентных преимуществ; например, связь с властями для предприятия, занимающегося выпуском радиоприемников, является важным достоинством, но не основанием для диверсификации;

- передаваемые знания и умения — существенная часть технологии для предприятия-реципиента, они должны подходить именно данному предприятию и быть достаточно передовыми, чтобы обеспечить отрыв от конкурентов.

Подчеркнем, что передача технологий — не одномоментная акция, а процесс, который должен быть организован и должен постоянно совершенствоваться. Подобная программа успешно реализуется в компании *Toshiba* с 1984 г.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>W. M. Fruin. *The Japanese Enterprise System*. Oxford, N.Y.: Claredon Press, 1994.

Данная стратегия предполагает наличие достаточно *автономных, но сотрудничающих бизнес-единиц*. Руководители МНК в процессе подобной перестройки играют роль интеграторов, а одним из главных каналов передачи технологии служит организация совместных (из представителей разных бизнес-единиц) комитетов и целевых проектных команд. Передача технологии включается в перечень функций менеджеров, и их стимулирование частично основано на результатах деятельности МНК в целом. МНК имеют явные преимущества при реализации данной стратегии, так как наряду с поддержкой, обусловливаемой вхождением предприятия в национальный кластер, образуется и *международная цепочка ценностей*. Анализ развития международных связей в 80-90-е гг. показывает опережающий характер внутрифирменной научно-технической торговли, что также подтверждает тенденцию передачи технологии в рамках МНК.

### **Разделение деятельности**

Этот тип стратегии базируется на использовании отлаженной в рамках имеющегося бизнеса деятельности в целях вновь приобретенной бизнес-единицы (речь идет о подходе, опирающемся на концепцию цепочки ценностей М. Портера). В качестве примеров можно привести как организацию предприятия в виде комбината (использование одного исходного сырья для разных производств), так и продажу продукции через один канал сбыта.

*Procter & Gamble* использует одну и ту же систему дистрибуции и для бумажных полотенец, и для подгузников, а оптовая компания *McKesson* одновременно продвигает фармацевтические товары и ликеры.

**Главная идея разделения деятельности — увеличение интенсивности использования имеющихся ресурсов и, как следствие, снижение стоимости продукции компании.** Другое преимущество реализации концепции разделения деятельности — повышение устойчивости компании за счет расширения ассортимента.

Разделение деятельности требует координации усилий бизнес-единиц и способности преодолевать их сопротивление к сотрудничеству. Рост издержек на координацию должен покрываться выгодами от разделения деятельности. Точная оценка баланса между интеграцией на основе разделения деятельности и активизацией предпринимательской активности путем децентрализации является непростым делом. Приводимый в следующем разделе пример как раз демонстрирует потерю конкурентоспособности из-за разрушения связности бизнеса, основывавшегося на разделении деятельности.

Рассмотренная концепция требует усиления роли стратегического планирования на всех уровнях управления МНК — от предприятия до фирмы в целом. При этом высшее руководство должно активно участвовать в процессе в качестве интеграторов, а стимулирование — основываться не только на результатах «подведомственных» бизнес-единиц, но и всей фирмы в целом.

Предположение, что разделение деятельности может осуществляться само собой, без активной поддержки менеджмента, является наиболее распространенным заблуждением. Не менее опасная ловушка — затея подобной перестройки ради нее самой, а не для приобретения конкурентных преимуществ.

В крупных международных фирмах создаются специальные службы, отвечающие за перспективное развитие фирмы, включая такие аспекты, как политика стратегических альянсов и слияний, изменение структуры фирмы, перспективное планирование и т. п. Например, в компании *Motorola* уже с 70-х гг.

существовала практика выделения специальной группы (примерно 30 человек), подчиняющейся вице-президенту по вопросам создания новых отделений.<sup>25</sup> Данная группа изыскивает возможности развития новых направлений деятельности за счет как внутренних резервов, так и слияний. При этом соблюдаются жесткие ограничения, чтобы не допустить превращения компании в конгломерат технологически разобщенных производств, что приводит к резкому снижению эффективности деятельности.

---

<sup>25</sup>Управление процессом производства в промышленных концернах США. М.: Мысль, 1977.

Выбор партнера по сделке — очень ответственный момент, поэтому крупные компании затрачивают значительные ресурсы уже на этапе поиска,

О масштабах затрат дает представление пример аэрокосмического концерна *Nortrop*. Его отдел развития за год изучил несколько тысяч фирм в качестве потенциальных кандидатов для поглощения и создания новых отделений для реализации намеченных направлений развития. Около ста из них были отобраны для дальнейшего изучения, а по 20 проведены детальные расчеты. В результате отдел развития выделил 8 фирм в качестве кандидатов для приобретения, из которых высшие менеджеры выбрали лишь две.<sup>26</sup>

<sup>26</sup>Там же,

Более сложная система управления переменами была создана во второй половине 70-80-х гг. в японской компании *Toshiba*.

Сначала стратегическое бизнес-планирование рассматривалось в этой компании как временная и вынужденная мера, направленная на использование ресурсов и технологий, заложенных в разных линиях продуктов. Эта функция постепенно была поднята на самый верх организационной структуры, а затем привела к пересмотру взглядов на организационное строение компании. Стратегические бизнес-единицы (SBU), в которых была локализована эта функция, в 80-е гг. рассматривались не как альтернатива действующей структуры, но как прообраз будущей.

Так как управление производством созданной в рамках SBU новой техники стало спускаться в отделения и сектора (группы отделений), то SBU были заменены «бизнес-секторами» («хонбу» в терминологии *Toshiba*). В них осуществляется планирование и позиционирование для целого семейства продуктов. Это организационное подразделение, которое мобилизует и распределяет ресурсы. Хонбу организует управление продуктами внутри фирмы. Их партнер по организационной схеме (см. рис.11.3) — производственное объединение (focal factory) — управляет процессом производства. Производственные объединения (ПО) производят продукцию для нескольких бизнес-единиц и отделений. Хонбу рафинировало концепцию SBU, которые были аналогичны, взаимозависимы и симбиотичны с ПО, но ориентированы в будущее. В новом типе многомерной организационной структуры способности преобразовывать ресурсы в продукт соединяют ПО и хонбу прямо и однозначно.



<sup>1</sup> Focal factory — многофункциональное и многопродуктовое предприятие, способное самостоятельно развивать продуктовую линию. SBU {Honbu} организует процесс стратегического развития продукта внутри фирмы *Toshiba*.

Источник: W. M. Fruin. *The Japanese Enterprise System*. — Oxford, N.Y.: Claredon Press, 1994,

**Рис. 11.3.** Развитие моделей организационных структур крупных японских компаний

Система управления должна адекватно отслеживать изменения типов проблемных ситуаций, возникающих в хозяйственной деятельности фирмы. В связи с этим процессом изменяются все аспекты системы управления. Проиллюстрируем это положение на примере фирмы *IKEA*.<sup>27</sup>

<sup>27</sup>C. A. Bartlett and S. Ghoshal. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. 3-rd Edition. Burr Ridge, In.: Irwin/McGraw-Hill, 2000D.

*IKEA* — шведская компания, занимающаяся розничной продажей мебели. В 1973 г. фирма начала освоение европейского рынка, что вызвало изменение ее организационной структуры — появилось управление по Европе (см. рис. 11.4). В соответствии с типами проблем были созданы группа экспансии и группы оперативного управления по каждой стране. Особенно интересно выделение группы экспансии, решающей задачи «раскрутки» предприятия. На начальном этапе присылается команда менеджеров (административный управляющий, менеджер по мебели и интерьеру), основывающая предприятие, затем за два месяца до открытия магазина начинает работать команда из группы первого года, которая обучает персонал, налаживает торговые операции, в том числе экономическую сторону, руководит открытием. В течение года предприятие переводится в рутинный режим и передается группе оперативного управления.

Успешной политике экспансии способствовала и управленческая культура компании. В *IKEA* господствует дух новаторства, доверия и уважения к личности независимо от происхождения человека («шведский менталитет»). Только что нанятому менеджеру может быть поручено ответственное задание в одной стране, а через короткий промежуток времени он может реализовывать свой потенциал в другом отделении компании и в другой стране. Это обогащает менеджерские команды и позволяет принимать нестандартные решения, которые превратили эту фирму из скромного магазина в крупнейшего мирового торговца мебелью.

В принципе, в руководство фирмы может прийти любой человек, но практика показывает, что из 65 высших руководителей 60 — шведы и датчане. Фактически, чтобы понять дух руководящего ядра фирмы и быть принятым «в тесном кругу», необходимо овладеть шведским языком и впитать эту культуру.

При широкой международной экспансии избежать конфликта управленческих культур очень сложно. Возник такой конфликт и в американском отделении группы *IKEA* (интересно, что в соответствии с табл. 11.5 вариант Швеция / США — самый благоприятный, но, как мы видим, и здесь не без проблем). В основе конфликта лежало различное положение работника в рамках шведских производственных отношений, гарантирующих подкрепленную законодательством стабильность и располагающих к большей прямоте, инициативе и ответственности, и американских — более «договорных» для работника и снижающих его активность, несмотря на американский новаторский дух. В данном случае *IKEA* решила эту проблему, пойдя на увеличение автономности американского отделения.

В крупных японских компаниях, вышедших на международную арену, эта проблема выявилась давно в силу довольно резкого отличия японской культуры, которая воспринимается, например, европейцами как наиболее нежелательная в силу стремления японцев к доминированию, их высокомерию, бюрократичности и системе протекционизма. В силу этого японское руководство этнически монолитно, но занять крупный пост в международной фирме можно, только поработав в зарубежном отделении. Этим достигается определенная адекватность восприятия зарубежной информации.

Таким образом, в международном менеджменте наряду с традиционными проблемами управления: необходимостью сочетания оперативного управления (по технологической цепочке) с функциональным, НИОКР с производством, организации взаимодействия с клиентами и контрагентами, менеджерами, работниками и



*Источник:* С. А. Bartlett and S. Ghoshal. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management.* — 3rd Edition / — Burr Ridge, In.: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

**Рис. 11.4.** Организационная структура *IKEA* в середине 70-х гг.



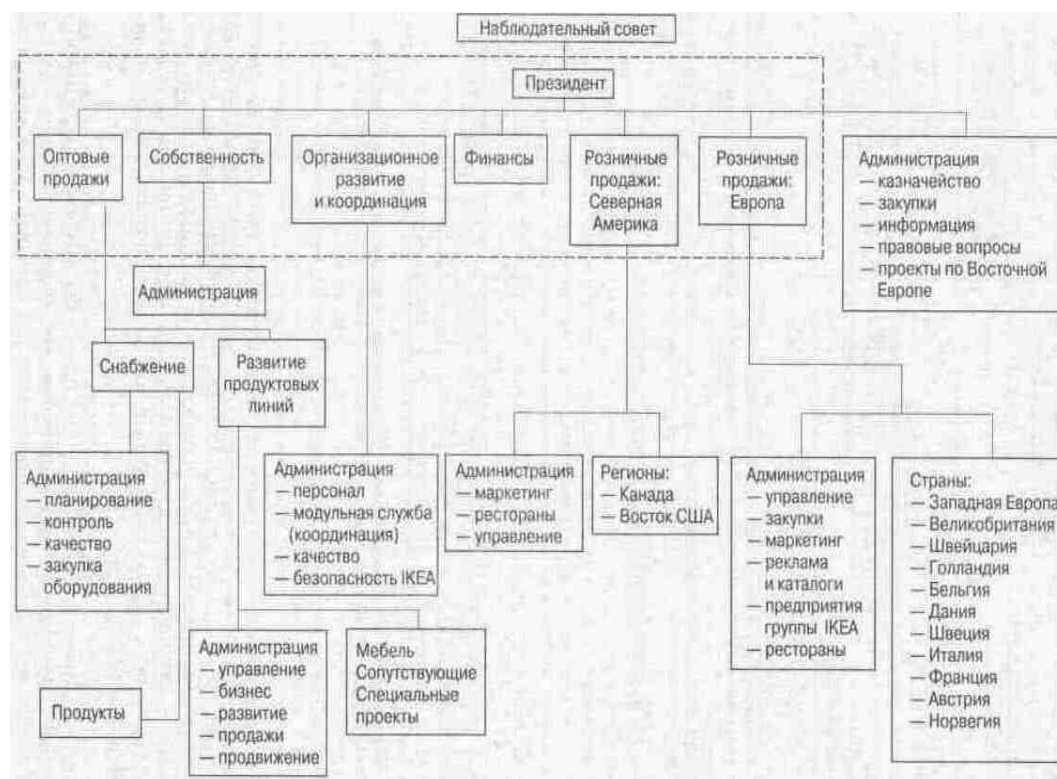
*Источник:* С. А. Bartlett and S. Ghoshal. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management.* — 3rd Edition/ — Burr Ridge, In.: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

**Рис. 11.5.** Организационная структура *IKEA* в 80-е гг.

инвесторами — возникают и специфические задачи, связанные с различными реалиями в разных странах и соответственно разными культурами, в том числе управленческими. Особую опасность для международного менеджера имеет различие в языковой системе, создающее неправильный образ управленческой ситуации.

С развитием компании, особенно международной, выясняется, что многие задачи в различных звеньях дублируются и в то же время компания не использует на 100% имеющиеся ресурсы.

Так, в *IKEA* к концу 80-х гг. поняли, что тратят много сил на разработку стиля для магазина в каждом отдельном случае, в то время как эффективными могут быть стандартные решения. Это способствовало централизации этой функции и выделению в структуре компании подразделения, призванного как находить новые пути развития координировать деятельность внутри нее (см. рис. 11.6). компании, так и координировать деятельность внутри нее (см. рис.11.6.).



Источник: C. A. Bartlett and S. Ghoshal. Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management. — 3rd Edition / — Burr Ridge, In.: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Рис. 11.6. Организационная структура IKEA к 1990 г.

Стандартным ответом на возрастание сложности хозяйственных связей является *выделение частей фирмы в самостоятельное целое* — филиал, отделение, дочернюю компанию или просто в центр прибыли. Таким образом уменьшается количество вопросов, передаваемых на более высокий уровень управления, и увеличивается управляемость компании в целом (оставшиеся более важные связи руководство оказывается в состоянии лучше контролировать). Традиционное развитие к региональной структуре можно наблюдать и на примере *IKEA*, перешедшей в 80-е гг. на принцип региональных отделений (см. рис. 11.4 и 11.5). Усиление самостоятельности региональных компаний, естественно, позволяет им оперативней работать на местных рынках, что особенно важно для компании, действующей в разных странах. Автономия отделений увеличивает их гибкость и скорость ответа на запросы национального рынка. С другой стороны, более явно видны результаты их собственной деятельности.

В последнее время в международном менеджменте как ответ на возникающие при децентрализации проблемы усилилась *тенденция к централизации*. На рис. 11.6 просматриваются элементы функциональной схемы, усиливающие возможности проведения централизованной политики, дающие выигрыш за счет повышения профессионализма в решении вопросов, лучшей координации в масштабах фирмы.

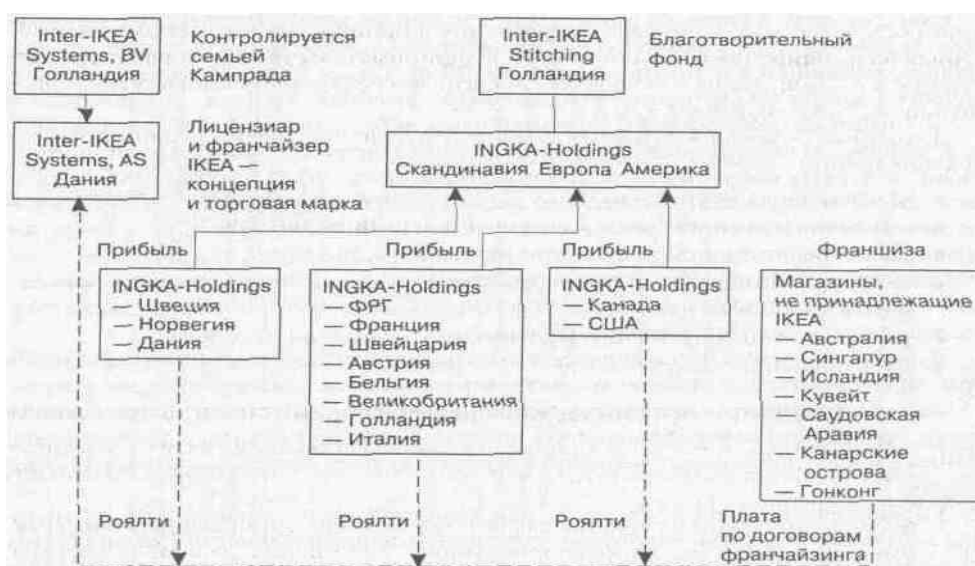
Управленческая структура часто надстраивается и из соображений управления собственностью или налоговой политики. В действительности *IKEA* является группой компаний, включающей как холдинговые компании, так и фонд, и дочерние компании, и фирмы, связанные с *IKEA*

франчайзинговыми соглашениями (см. рис. 11.7). Можно выделить как бы *базовые* хозяйственные структуры, «зарабатывающие» деньги, и *финансовые*, перераспределяющие средства и «экономящие» на налогах. Столь сложные структуры также являются причиной выделения специальных отделов развития и принятия программ обновления организации.

### Развитие внутреннего предпринимательства

Для успешного функционирования компании ее цели, стратегия и структура должны находиться во взаимном соответствии. Более того, эта «тройка» должна обладать определенным запасом прочности, чтобы соответствовать вызовам, исходящим от постоянно меняющейся внешней среды.

В начале XX в. господствовала тенденция организации *массового производства* на основе тейлористского подхода к управлению, оптимизации процесса путем ликвидации всего «лишнего». Такой подход дает несомненно положительный результат, если стандартный продукт удовлетворяет рынок и в производственном процессе можно ликвидировать всякую неопределенность. Однако к середине века крупные компании столкнулись с необходимостью *дифференциации продукта*, вызванной требованиями разных сегментов рынка, а также потерей управляемости, связанной с ростом компаний. Особенно эти факторы актуальны для МНК, действующих в неоднородной международной среде и имеющих из-за этого дополнительные маркетинговые и организационные проблемы. Полная централизация управления в этой ситуации приводит к проблеме, которая может быть проиллюстрирована шуткой о том, что самый длительный срок поставки имеет такой «товар» компании, как решение совета директоров. Действительно, все чаще прихо-



Источник: С. А. Bartlett and S. Ghoshal. Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management. — 3rd Edition/— Burr Ridge, In.: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Рис. 11.7. Структура МНК IKEA

дится принимать нестандартные решения, требующие взаимодействия функциональных служб, многочисленных согласований. Кроме того, по мере продвижения по иерархической цепочке информация о проблеме становится все менее точной, частично теряется.

Ответом на возникшие проблемы стало *выделение центров ответственности*. **Децентрализация сокращает количество связей, ускоряет процесс принятия решений, делает прозрачной систему ответственности.** В основе стиля управления, использующего децентрализацию, лежит мнение, что «наши люди гораздо больше знают о своей работе, чем их начальники и начальники их начальников».<sup>28</sup>

<sup>28</sup>Х. Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996.

Степень независимости подразделений может быть разной. Различают *центры формирования стоимости*, характеризующиеся собственным учетом издержек, и *центры прибыли*, ответственные за

эффективность определенной деятельности. Центры прибыли, в свою очередь, могут иметь разную степень юридической самостоятельности. Они могут быть выделены чисто организационно внутри компании, являться филиалом или дочерним предприятием. С точки зрения менеджмента суть состоит в передаче предпринимательской ответственности за определенное направление деятельности фирмы (*product/market combination* в терминологии Х. Виссема) на один (и ровно один!) уровень ниже ее высшего руководства. Созданные подразделения имеют, как правило, одного руководителя, отчитывающегося перед высшим *руководством*. *Децентрализованное управление* (*unit management* по Х. Виссема) — это стиль управления и организационная форма, направленная на расширение и активизацию предпринимательства на уровне подразделений и в то же время на увеличение синергии за счет координации внутрикорпоративной деятельности.

Двуединая задача децентрализованного управления требует реализации следующих принципов:<sup>29</sup>

- децентрализация интегральной предпринимательской ответственности;
- создание организации, ориентированной на потребителя;
- развитие внутреннего предпринимательства;
- децентрализация функций до тех пор, пока не наблюдается снижения эффекта масштаба;
- регулирование внутренних отношений на договорной основе;
- формирование самоизучающей организации.

---

<sup>29</sup>Там же.

### **Создание организации, ориентированной на потребителя**

Этот принцип подразумевает установление непосредственной связи с потребителем путем создания соответствующей организационной структуры и стереотипа поведения персонала фирмы.

Проблема структуры важна, так как без соответствия организационной структуры рыночной нише, на которую ориентируется компания, невозможно оперативно удовлетворять запросы потребителей. Если фирма в достаточной степени диверсифицирована, то она, как правило, вынуждена организовывать сбыт по региональному принципу. Это обусловлено неудобством для потребителя контактировать на одной фирме с рядом сотрудников. При этом возникает и проблема координации их деятельности. Если же фирма специализированная или ее продукты ориентированы на очень специальные сегменты рынка, то, как известно, оптимальным решением является продуктовая организация.

Однако само по себе изменение организационной структуры не решает проблемы — должно быть изменено поведение работников фирмы. И здесь идея децентрализации как перенесения ответственности на более низкий уровень имеет решающее значение. **Введение контрактных отношений внутри фирмы связывает производственные единицы друг с другом наиболее жестким образом**, заставляя их жить «по гамбургскому счету». Простить партнера можно только за свой собственный счет. От административных методов этот подход отличается тем, что персонал компании «повязан друг с другом» таким образом, что никто не может больше спрятаться ни от кого. Сотрудники компании в этом случае не в состоянии вернуться к старым стереотипам поведения — это сразу же задевает интересы других подразделений.

### **Децентрализация интегральной предпринимательской ответственности**

Предприниматель принимает решения по поводу ресурсов; пропорциональных его капиталу, и в случае провала лишается как своих собственных средств, так и полномочий по распоряжению. Одна из проблем, возникающих при управлении фирмой, — *определение показателей*, на основании которых можно судить об успешности деятельности менеджеров. Менеджер распоряжается чужими средствами, и процедура оценки успешности его деятельности, порядок компенсации ущерба и личная



ответственность руководителя должны быть сконструированы и введены сознательно. При этом центральный вопрос — выбор показателей, на базе которых можно было бы строить всю процедуру.

Один из подходов заключается в том, что **определяются задачи каждого подразделения и отслеживается степень их достижения**. Например, кадровую службу можно оценивать по коэффициенту текучести кадров, отдел снабжения — по уровню запасов и т. п. Приходится констатировать, что практически во всех существующих системах показателей имеются «люки», в которые с большим успехом проваливается интегральная эффективность предприятия. Выделение в крупной компании более мелких единиц — подразделений позволяет возложить на их руководителей ответственность на основании интегральной оценки. Как правило, используемым показателем становится прибыль на инвестированный капитал. Увязка интересов менеджеров происходит через предоставление им большей или меньшей свободы действий по принципу «можете делать все, что нравится, пока подразделение приносит достаточный доход для фирмы» и через участие в прибылях.

В силу того что руководители подразделений могут регулировать размер получаемой прибыли за счет действий, носящих краткосрочный характер (изменение учетной политики, изменение срока поставок, продажа активов и т. п.) и не всегда полезных в долгосрочной перспективе (например, экономия на НИОКР, перенесение сроков компании завоевания новых рынков и т. д.), руководство МНК, как правило, контролирует конкурентную позицию подразделения. Правильно занятая конкурентная позиция или позволяет прямо увеличивать рентабельность, или обеспечивает большую долю рынка. Последнее также в конечном итоге приводит к увеличению прибыли за счет эффекта масштаба.

#### **Стимулирование внутреннего предпринимательства**

Предпринимательство в рамках подразделений, как и всякое предпринимательство, основано на новаторском подходе к делу и, следовательно, связано с риском. Для того чтобы децентрализованное управление нормально функционировало, необходимо предоставить менеджерам свободу действий в рамках стабильных правил игры.

Особенность внутреннего предпринимательства (*интрапренерства*) заключается в том, что, **с одной стороны, менеджер выступает как руководитель независимой хозяйственной единицы, а с другой — является членом единой управленческой команды корпорации**. Как следствие, он должен принимать самостоятельные решения и уметь согласовывать в необходимых случаях свои действия с руководством фирмы или централизованными службами. Таким образом, у интрапренера двойственная позиция — он может пользоваться поддержкой компании (информационной, финансовой, организационной и т. д.), использовать фирменную синергию и в то же время, когда это целесообразно, принимать самостоятельные решения, гибко реагировать на изменения внешней среды.

Руководитель подразделения должен обладать свойствами предпринимателя и дипломата. Такое сочетание качеств обеспечить очень нелегко. («Встречаются менеджеры, которые знают, в чем нуждается рынок, но не знают, "как работает главный офис, а другие, например, всегда отсутствуют, когда в них очень нуждаются»<sup>30</sup>). Руководители подразделений — действительно «первые лица», и этим они отличаются от функциональных менеджеров. Их позиция требует открытости, широкого кругозора, умения работать в команде. Такие менеджеры изначально несут многофункциональные обязанности и, таким образом, путь от руководителя подразделения до руководителя компании оказывается наиболее коротким и логичным. Управление подразделениями — идеальная школа для менеджеров, позволяющая руководству подготовить собственную смену. А это одна из важнейших задач менеджмента.

---

<sup>30</sup>Там же.

Вместе с тем карьера в функциональных службах позволяет будущему руководителю видеть соответствующие отделы «насквозь», но одновременно дарит ему однобокий взгляд на многие вещи.

Перемещения по разным функциональным службам отчасти исправляют ситуацию в этом отношении, но отсутствие опыта несения интегральной ответственности составляет реальную проблему.

### Пределы децентрализации

Смысл существования фирмы заключается в извлечении дополнительного эффекта от взаимодействия частей — синергии. Противоречие между подразделениями, а также между ними и фирмой как целым приводит к необходимости координации, причем эффективность организации больше зависит от того, как взаимодействуют ее части, чем от того, как функционирует каждая из них в отдельности.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup>Р. Акофф. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.

В процессе реорганизации компании бывает довольно трудно уловить ту грань, за которой предоставление большей самостоятельности частям разрушает организацию в целом. В нижеприведенном примере ради разрешения противоречий подразделениям было передано такое количество полномочий, что они превратились по существу в несвязанные малые предприятия, которые вынуждены конкурировать с более крупными соперниками, имеющими более обширные связи с клиентами и экономию на масштабах производства.

**Успех введения децентрализованного управления связан как с решительностью проведения перестройки (высшее руководство не должно вмешиваться в сферы компетенции руководителей подразделений после того, как они четко очерчены), так и с формированием сплоченности компании.**

Х. Виссема выделяет две стороны сплоченности: *структурную* («жесткую») и *поведенческую* («мягкую»). Первая включает составление общих планов, проектирование структуры, общую коммуникационную систему, а также «корпоративность», выражающуюся в поддержании «домашнего» стиля, официальной публикации миссии и истории компании, финансовой поддержке и т. п. Поведенческая сторона охватывает то, что называют корпоративной культурой (нормы, ценности, а также ритуалы, символы, легенды, поведение в быту, корпоративный имидж, отношения с коллегами и клиентами).

Следующий пример<sup>32</sup> показывает некоторые проблемы, связанные с децентрализацией.

---

<sup>32</sup>Х. Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996.

Компания занималась тремя основными видами деятельности, каждый из которых был связан с определенной целевой группой. Под каждый вид деятельности были созданы самостоятельные подразделения, которые использовали свои особые рыночные подходы и каналы сбыта. Тем не менее центральный аппарат выполнял значительный объем работы, снабжая отделения информацией и принимая управленческие решения как в маркетинговой сфере (например, определяя цены), так и в производственной.

Толчком к реорганизации стало появление конкурента, который занимался только одним видом хозяйственной деятельности и вскоре стал считаться лидером в этой области, имеющим лучшие показатели по качеству. Целью реорганизации было создание специализированных подразделений, каждое из которых имело бы собственный имидж, ориентированный на собственную целевую группу. Кроме того, предполагалось усилить связи между производством и отделом сбыта. Реорганизация также должна была внести свежую струю в деятельность компании.

Была создана рабочая группа, которая через две недели представила план реорганизации. Его быстро обсудили, и менеджмент компании с энтузиазмом начал осуществлять перемены. Три молодых менеджера, отвечавшие за отдельные товары, стали руководителями подразделений, а начальник отдела маркетинга и сбыта стал коммерческим координатором. Производственная же структура была сохранена в прежнем виде.

Вскоре менеджеры подразделений стали требовать передачи под их контроль и производственных мощностей, утверждая, что иначе они не в состоянии нести ответственность за прибыль. Если раньше в компании конфликтовали только отделы сбыта и производства, то после перехода к новой структуре в ней стала царить атмосфера всеобщей агрессивности. Руководство

удовлетворило притязания подразделений и распределило оборудование между ними, причем машины, имевшиеся в одном экземпляре, передавались на том условии, что их могли брать в аренду другие подразделения.

На этом трудности, однако, не закончились. Сразу же возникли проблемы с машинами общего пользования и общими техническими инструкциями, за которые отвечал технический координатор. Каждое подразделение желало, чтобы оборудование работало в удобном для него режиме, а инструкции соответствовали именно его специфике. Технический координатор оказался под огнем критики, переходившей временами в личные оскорбления. Руководство считало приобретение дополнительного оборудования экономически нецелесообразным, оно решило быть последовательным в своей ставке на децентрализацию и одобрило закупку новых машин, с тем чтобы каждое подразделение имело полный комплект оборудования. После этого были отменены обязательные единые технические инструкции и каждое подразделение ввело свои. В связи с этим у бывшего технического директора возникли большие трудности; он обиделся и быстро уволился.

Менеджеры подразделений, однако, не были полностью удовлетворены и этими мерами и потребовали определить их правовое положение. Консультация с юристом позволила руководству прийти к заключению, что придание подразделениям юридического статуса яснее очертит полномочия менеджеров и повысит эффективность функционирования подразделений. После реализации этого решения ушел коммерческий координатор. Наблюдательный совет не был и этим обеспокоен, так как директора решили, что он не смог приспособиться к системе децентрализованного управления.

На этом этапе количество конфликтных ситуаций резко уменьшилось (теперь противоречия возникали лишь между подразделениями и контролером — одним из сохранившихся чиновников центрального аппарата). Подразделения работали хорошо, руководство не вмешивалось в их деятельность. Наблюдательный совет и банк были довольны — до тех пор, пока не выяснилось, что фирма начала терять заказы. Причина этого крылась в том, что подразделения не передавали друг другу информацию о методах работы с общими клиентами. Конкуренты же поступали наоборот. Кроме того, корпоративные издержки оказались выше, чем у конкурентов.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перманентные изменения являются знаменем времени, однако перемены ради перемен ведут не к успеху, а к провалу. Международный менеджер должен быть хорошим организатором процесса перемен в МНК. Для этого **необходимо уметь идентифицировать возникающие проблемы, эффективно использовать подходящие организационные методы с учетом особенностей национальных управленческих культур и зарубежного опыта.** Особое внимание следует уделить способам организации перемен и созданию организационной культуры, поддерживающей постоянное стремление к совершенствованию.

Успех перестройки обуславливается точностью учета запросов рынка, четкостью поставленных целей и определением адекватных путей их достижения, вовлеченностью персонала в процесс перестройки и жестким контролем издержек.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что может явиться причиной перестройки МНК?
2. Чем различаются понятия «рост» и «развитие» фирмы?
3. Каковы составляющие «кризисного синдрома»?
4. В чем причина создания «защитного механизма» и какое влияние он оказывает на процесс перестройки?
5. Какие этапы выделяются в процессе перестройки?
6. Каким образом выделяются основные типы перестройки?
7. Как можно оценить выгоды перестройки и ее успешность?
8. На основании каких принципов осуществляется управление процессом изменений?
9. Какими организационными мерами подкрепляется процесс перестройки?
10. Какова роль лидеров и новаторов в процессе перестройки?
11. Какими чертами должна обладать организационная культура, способствующая проведению перестройки?

12. В чем различие микро-и макроперестройки?
13. Почему стратегии передачи технологий и разделения деятельности считаются наиболее перспективными?
14. Каково соотношение между целями, стратегией и структурой компании?
15. На каких принципах основывается децентрализованное планирование?
16. Какие существуют пределы для децентрализации?

## СОДЕРЖАНИЕ:

<i>1</i>	
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
Часть 1 Введение в международный менеджмент.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	4
1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: СУЩНОСТЬ, РАЗВИТИЕ, ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ.....	5
ПЕРИОДИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА.....	5
1.2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ-СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ.....	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	25
<b>ГЛАВА 2.....</b>	<b>26</b>
ВВЕДЕНИЕ.....	26
2.1. ВОЗМОЖНОСТИ ВЫХОДА РОССИЙСКОЙ ФИРМЫ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК И РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА.....	26
2.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ, ПРАВОВОЙ И ПОЛИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. СТРАНОВЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ.....	35
2.3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТЕРЕОТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
<b>ЧАСТЬ 2.....</b>	<b>58</b>
В МЕЖДУНАРОДНЫХ.....	58
ФИРМАХ.....	58
<b>ГЛАВА 3.....</b>	<b>58</b>
ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	58
3.1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	59
3.1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС.....	59
3.1.2. МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ.....	61
3.2. ЦЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ.....	62
3.2.1. ДОСТУП К НОВЫМ РЫНКАМ.....	63
3.2.2. ДОСТУП К НОВЫМ ИСТОЧНИКАМ РЕСУРСОВ.....	63
3.2.3. ДОСТИЖЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	64
3.2.4. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	65
3.2.5. СНИЖЕНИЕ РИСКОВ.....	66
3.3. ФОРМЫ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ.....	66
3.3.1. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ США.....	67
3.3.2. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ ГЕРМАНИИ.....	68
3.3.3. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ ЯПОНИИ.....	70
3.3.4. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ ЮЖНОЙ КОРЕИ.....	70
3.3.5. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ РОССИИ.....	71
3.4. ХОЛДИНГОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ МНК.....	71
3.4.1. ДОЧЕРНИЕ И ЗАВИСИМЫЕ КОМПАНИИ.....	71
3.4.2. ФИНАНСОВЫЕ И СМЕШАННЫЕ ХОЛДИНГИ.....	72
3.4.3. МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ.....	72
3.4.4. АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО.....	73
3.4.5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ.....	74
3.4.6. НЕИЕРАРХИЧЕСКИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ.....	75
3.4.7. ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА: ФОРМИРОВАНИЕ В ЯПОНИИ ФПГ С НЕИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ.....	76
3.4.8. МЕХАНИЗМ ВЗАИМНОГО УЧАСТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	78
3.5. ИНТЕГРИРОВАННЫЕ БАНКОВСКИЕ СТРУКТУРЫ.....	79
3.5.1. ЭЛЕМЕНТЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ.....	79
3.5.2. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА.....	80
3.5.3. БАНКОВСКИЕ ФИЛИАЛЫ.....	80

3.5.4. ДОЧЕРНИЕ БАНКИ.....	81
3.5.5. АССОЦИИРОВАННЫЕ БАНКИ.....	81
3.5.6. ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ БАНКОВ В США .....	82
3.5.7. БАНКОВСКИЕ ХОЛДИНГОВЫЕ КОМПАНИИ .....	83
3.6. ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ .....	84
3.6.1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ.....	86
3.6.2. АЛЬЯНСЫ С ДОЛЕВЫМ УЧАСТИЕМ.....	87
3.6.3. СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	88
3.6.4. ПЕРЕХОДНЫЕ ФОРМЫ АЛЬЯНСОВ .....	89
3.6.5. МЕЖДУНАРОДНЫЕ АЛЬЯНСОВЫЕ СЕТИ .....	90
3.7. МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ МСА .....	92
3.7.1. Процесс подготовки решения по созданию альянса.....	93
3.7.2. ФАКТОРЫ УСПЕХА СОЗДАВАЕМОГО АЛЬЯНСА.....	96
3.7.3. ВОЗДЕЙСТВИЕ СЛОЖНОСТИ В ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧ НА ОРГАНИЗАЦИЮ АЛЬЯНСА .....	98
<b>ГЛАВА 4.....</b>	<b>104</b>
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА .....	104
ВВЕДЕНИЕ .....	104
4.1. СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ .....	105
4.2. ТОВАРИЩЕСТВА .....	109
4.3. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ .....	111
4.4. ДРУГИЕ ФОРМЫ БИЗНЕСА .....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	123
<b>ГЛАВА 5.....</b>	<b>123</b>
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ .....	123
ВВЕДЕНИЕ .....	123
5.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	125
5.2. ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ.....	132
5.3. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ.....	146
5.4. ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МНК.....	158
5.5. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ.....	167
5.6. ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ МНК.....	173
5.7. ГИБРИДНАЯ СТРАТЕГИЯ УЧАСТНИКОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ АЛЬЯНСОВ .....	186
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	190
<b>ЧАСТЬ 3.....</b>	<b>191</b>
ВВЕДЕНИЕ .....	191
6.1. ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	192
6.2. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	205
6.3. ВАЛЮТНЫЙ РИСК И СТРАТЕГИИ ЕГО.....	231
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	255
<b>ГЛАВА 7.....</b>	<b>257</b>
ФИНАНСИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ.....	257
ВВЕДЕНИЕ .....	257
7.1. ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКСПОРТА ЗАДАЧИ И ФОРМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЭКСПОРТА.....	257
7.2. НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ВСТРЕЧНЫЕ СДЕЛКИ.....	261
7.3. ФАКТОРИНГ И ФОРФЕЙТИНГ ФАКТОРИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ.....	280
7.4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ ЭКСПОРТА.....	285
7.5. СПОСОБЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИМПОРТА.....	295
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	296
<b>ГЛАВА 8.....</b>	<b>296</b>
ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ.....	296
ВВЕДЕНИЕ .....	296
8.1. МЕСТО И РОЛЬ ЦЕННЫХ БУМАГ В МЕЖДУНАРОДНОМ ИНВЕСТИЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ.....	297
8.2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ИНВЕСТИЦИИ.....	307
8.3. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ.....	319
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	333
<b>ЧАСТЬ 4.....</b>	<b>333</b>
<b>ГЛАВА 9.....</b>	<b>333</b>
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА МНК.....	333
ВВЕДЕНИЕ .....	333

9.1. ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ МНК.....	334
9.2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК.....	341
9.3. ПЛАНИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ НИОКР.....	351
9.4. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ НИОКР СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НИОКР.....	363
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	369
<b>ГЛАВА 10.....</b>	<b>370</b>
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ - РЕСУРСАМИ И ЭТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕС .....	370
<i>ВВЕДЕНИЕ</i> .....	370
10.1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.....	370
10.2. ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЫ .....	373
10.3. ЭТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ .....	384
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	390
<b>ГЛАВА 11.....</b>	<b>391</b>
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ МНК .....	391
<i>ВВЕДЕНИЕ</i> .....	391
11.1. ПРИЧИНЫ ПЕРЕСТРОЙКИ МНК .....	391
11.2. СОДЕРЖАНИЕ ПЕРЕСТРОЙКИ МНК.....	398
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	427
<b>СОДЕРЖАНИЕ:.....</b>	<b>428</b>