

Макогон Ю.В., Орехова Т.В.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

Донецк — 2002

**Министерство образования и науки Украины
Донецкий национальный университет**

Макогон Ю.В., Орехова Т.В.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КУРС ЛЕКЦИЙ

Донецк – 2002

**Макогон Ю.В., Орехова Т.В. Международный менеджмент.
Курс лекций.**

В курсе лекций изложены теоретические основы международного менеджмента, управления и организации международного бизнеса компаний в современном мире, представлены организационные структуры международных компаний, стратегии международного бизнеса, особенности управления финансовой и инвестиционной деятельностью в международной компании, кадровой политики. Курс лекций рекомендуется к изучению по дисциплине «Международный менеджмент» студентами-магистрантами всех экономических специальностей.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	С. 5
Глава 1. Сущность международного менеджмента	7
1.1. Международный бизнес и международный менеджмент: сущность, структура и особенности развития	7
1.2. Правовая, экономическая и политическая среда международного менеджмента	17
Глава 2. ТНК как субъект международного бизнеса	41
2.1. Сущность понятия и критерии классификации ТНК	41
2.2. Масштабы деятельности современных ТНК	44
2.3. Теории и эволюция транснационализации мировой экономики	56
Глава 3. Стратегия международного бизнеса	89
3.1. Сущность стратегического планирования в международной компании	89
3.2. Современные стратегии ТНК на рынках	102
Глава 4. Организационно-правовые формы ТНК	137
4.1. Виды заграничных подразделений ТНК	137
4.2. Модели организационных структур ТНК	139
Глава 5. Маркетинг в международном бизнесе	146
5.1. Анализ размера рынка	146
5.2. Политика в области выпуска продукции	150
5.3. Размер и структура ассортимента продукции	156
5.4. Ценообразование	157
5.5. Реклама в международном бизнесе	161
5.6. Фирменные знаки	163
5.7. Распределение продукции	164
Глава 6. Управление финансами и инвестициями в международном бизнесе	170
6.1. Финансы и казначейские функции в процессе интернационализации	170
6.2. Источники внешних финансовых ресурсов компании	172
6.3. Внутренние источники финансирования	181
6.4. Управление финансовыми рисками	190
6.5. Финансовые аспекты инвестиционного решения	204

Глава 7. Отношения международных компаний с государствами	210
7.1. Преимущества и недостатки от международной деятельности компаний относительно интересов страны-экспортера капитала	210
7.2. Преимущества и недостатки от международной деятельности относительно интересов страны-реципиента капитала	213
Глава 8. Влияние требований государства-реципиента на политику МНК	222
8.1. Пути преодоления ограничений бизнеса в странах-реципиентах	222
8.2. Финансовый учет зарубежного филиала международной компании в соответствии с требованиями принимающего государства	228
8.3. Влияние особенностей налогообложения в разных странах мира на деятельность и стратегию ТНК	235
8.4. Мероприятия международных компаний по предотвращению конфликтов с правительствами принимающих государств	254
Глава 9. Кадровая политика в международном бизнесе	257
9.1. Особенности управления персоналом в международной компании	260
9.2. Специфика управления персоналом в зарубежных филиалах	262
Глава 10. Влияние международной экономической интеграции на развитие зарубежного предпринимательства	266
10.1. Расширение возможностей ТНК путем международной экономической интеграции государств	266
10.2. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза	270
10.3. Возможности международных компаний в НАФТА	274
10.4. Возможности международных компаний в АСЕАН	276
10.5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР	277

ВВЕДЕНИЕ

Едва ли не определяющим элементом современного этапа развития мировой экономики является возникший лишь в конце 20-го века, но уже достигший огромного влияния транснациональный сектор мировой экономики. Без изучения основных принципов осуществления международного менеджмента бизнеса ТНК и ТНБ невозможно верно оценить и прогнозировать развитие основных процессов в мировой экономике и в отдельных странах. В то же время транснационализацию следует рассматривать в ряду более широких общепланетарных процессов в экономике, идеологии, экологии и социальной сфере, которые затрагивают всех людей на Земле и потому названных глобальными.

Глобализация, безусловно, ключевой термин нашей эпохи.

Глобализацией называют постепенно нарастающий в историческом масштабе процесс взаимодействия и взаимопроникновения различных цивилизаций, сложившийся в более или менее устойчивых территориальных границах на базе определенных этносов.

С другой стороны, под глобализацией понимают возникновение общих или, по меньшей мере, сходных по содержанию проблем для различных регионов мира (например, экологических, продовольственных, демографических, миграционных, здравоохранительных т.п.), а также постоянно возрастающую взаимную социально-политическую зависимость стран и формирование обширных зон общих интересов. Глобализация – это комплекс протекающих в планетарном масштабе взаимосвязанных процессов, в каждом из которых имеются механизмы саморегуляции.

Можно выделить:

- идеологическую глобализацию – поскольку глобализация является процессом, проходящим, прежде всего, в рыночной капиталистической экономике, то толчок глобальному пониманию мира впервые дала либеральная теория, провозгласившая примат ценностей отдельных личностей над государственными. Либеральные ценности – свобода,

равенство, собственность – еще в 18 веке заявили о себе как всеобщие и всемирные и стали основой глобализации.

- Институциональная глобализация – для осуществления глобализации необходимо, чтобы по всему миру соблюдались единые правила рыночной игры и общественного поведения, называемые институтами. Поэтому параллельно с процессами экономической глобализации, иногда опережая их, иногда запаздывая, идет глобализация формальных (законов, нормативов) и неформальных (обычаев, традиций) институтов (ООН, МВФ),
- Глобализация потребления и сбыта – глобализация неформальных институтов (обычаев, правил бытового поведения), в частности, привела к определенной стандартизации представлений населения мира о желаемых стандартах жизни;
- Глобализация рынков товаров и услуг – глобализация идеологии, институтов и потребления создает прекрасные условия для глобализации основных товарных рынков.
- Финансовая глобализация. Глобализация финансов - это наиболее броский элемент всеобщей глобализации. Возможность мгновенного перемещения финансовых потоков по планетарным электронным сетям кардинально изменили условия мирохозяйственной деятельности. В настоящее время ежедневные межбанковские операции составляют примерно 1,5 трлн. Долл. по сравнению с 600 млрд. долл. в 1987 г. Это означает, что на одну неделю этот оборот оказывается равным ВВП США, а оборот меньше, чем за месяц – всему мировому продукту;
- Глобализация накопления и инвестирования. Традиционными источниками накоплений являются сбережения домашних хозяйств, фонды накопления предприятий и государственные резервы. Банковская система, страховые компании, пенсионные и инвестиционные фонды мобилизуют эти средства и инвестируют их по различным направлениям.

На фоне глобальных перемен появился новый малоизученный феномен, который можно охарактеризовать как глобализацию накоплений и возникновение на этой базе самостоятельного транснационального капитала.

Первыми ласточками его было возникновение евродолларов и евторынков еще в 60-е годы.

Заемщиками евторынка стали ТНК. Финансирующие кап. вложения в различных странах, и государства с дефицитами платежных балансов. Ведущие ТНБ с широкой сетью заграничных филиалов стали главными посредниками на евторынке между ТНК, государствами и международными организациями, фактически осуществив его раздел.

- Глобализация рабочей силы.
- Глобализация наук и инноваций.
- Экологическая глобализация.
- Глобализация воспроизводственных процессов.

Основным фактором глобализации воспроизводственных процессов, размещающих их части и стадии по территориям различных стран, являются ТНК.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. 1. Международный бизнес и международный менеджмент: сущность, структура и особенности развития

Для того, чтобы дать определение категории *«международный «глобальный» менеджмент»*, необходимо осмыслить понятие международного бизнеса как формы предпринимательства, в соответствии с которой товары и услуги производятся и реализуются в разных странах.

Международный бизнес включает деловые трансакции (сделки) между физическими лицами, фирмами и другими (частными и общественными)

организациями, которые осуществляются за пределами национальных границ.

История международного бизнеса уходит далеко в прошлое. 40 веков назад первые экспортно-импортные операции начали осуществлять купцы из Греции и Месопотамии. В относительно систематизированном виде, международный бизнес возник в 5 в. до н. э., когда Греция стала главным центром международной коммерческой деятельности. Со временем Греция потеряла свои позиции как центр международной деловой активности, уступив первенство Риму, Константинополю, Генуе, Венеции, Западной Европе, а затем США.

В настоящее время США являются главным участником международного бизнеса, однако их позиции постепенно ослабевают, особенно в контексте конкуренции с фирмами Японии и Западной Европы.

Возникновение первых международных фирм связывают с промышленной революцией в Европе (18-19 вв.). В этот период значительное количество компаний начали расширять свои операции путем открытия филиалов (в т. ч. производственных) за рубежом.

В случае участия частных компаний в международном бизнесе хозяйственные операции проводятся с целью получения прибыли. Деятельность фирм, субсидируемых правительственными органами, не всегда ориентирована на прибыль.

Для достижения любой из своих целей компания должна устанавливать формы проведения торговых операций, причем некоторые из них могут существенно отличаться от используемых внутри страны. На выбор форм оказывают влияние не только запланированная цель, но также внешняя среда, в которой компании предстоит действовать. Среда влияет также на выбор средств, определяющих такие функции бизнеса, как, например, маркетинг. Вместе с тем компания, проводящая хозяйственную деятельность на международном уровне, почти не влияет на деловую среду, в которой ей

приходится действовать. Все эти взаимосвязи проиллюстрированы на рис. 1.1.

Существует три аспекта мотивации, побуждающие фирмы осуществлять международный бизнес: расширение сбыта, приобретение ресурсов и диверсификация источников снабжения и сбыта.

Расширение сбыта. Рынок сбыта ограничен количеством лиц, заинтересованных в продукции фирмы и ее услугах, а также их покупательской способностью. Однако количество заинтересованных людей и уровень их покупательской способности возрастают, если рассматривать этот вопрос в международном масштабе, а не в рамках отдельно взятой страны.

Рис. 1.1. - Международный бизнес: деловые операции и факторы, на них воздействующие



Если подходить к этой проблеме в целом, становится ясно, что более высокий уровень сбыта, означает и более высокий уровень прибыли.

Международный сбыт является главным мотивом участия фирм в международном бизнесе. Многие крупнейшие фирмы имеют свыше половины своих доходов с продаж, проводимых за рубежом. К таким фирмам можно отнести немецкую BASF, шведскую Electrolux, американскую IBM, французскую Michelin, швейцарскую Nestle, голландскую Philips, японскую Sony.

Приобретение ресурсов. Фирмы-производители и дистрибьюторы достаточно часто подыскивают необходимые виды изделий и услуг, а также полуфабрикаты, комплектующие изделия и конечную продукцию в других странах. В ряде случаев это делается с целью снижения затрат. В иных случаях заграничные закупки позволяют приобрести уникальные продукцию или условия, недоступные в собственной стране.

Диверсификация. Обычно компании предпочитают не допускать больших колебаний в уровне своих продаж и прибылей и с этой целью тщательно подыскивают подходящие зарубежные рынки для сбыта и закупок. Таким образом, когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономической подъема. В конечном итоге, найдя рынок для приобретения одного итого же товара или же его компонента в разных странах, фирма может снизить ущерб от колебаний цен или дефицита в и какой-либо конкретной стране.

При проведении международного бизнеса компании должны выбирать одну из форм хозяйственных операций (см. рис.1.1.). Делая выбор, им следует внимательно рассмотреть собственные цели и оценить ресурсы, а также условия осуществления своей деятельности.

Охарактеризуем основные формы проведения международных операций.

Экспортирование и импортирование изделий являются для большинства стран основным источником международных доходов и расходов. Среди компаний, участвующих в международном бизнесе, преобладают те, которые заняты импортированием и экспортированием в большей степени, чем каким-либо иным видом сделок.

Импортирование и (или) экспортирование продукции нередко является первой внешнеэкономической операцией, предпринимаемой той или иной фирмой. Это объясняется тем, что на начальной стадии вовлечения в международный бизнес эти операции предполагают обычно минимальные обязательства и наименьший риск для ресурсов фирмы. Например, фирмы могут увеличить экспорт продукции путем загрузки своих избыточных мощностей, что сводит к минимуму потребность в дополнительных капиталовложениях. Они могут прибегать к услугам торговых посредников, которые, устраняя необходимость создания собственной сбытовой сети. Экспортно-импортные операции не прекращаются фирмами и тогда, когда они осваивают другие формы международного бизнеса.

Экспорт и импорт услуг являются источниками доходов из-за рубежа, отличными от тех, которые возникают в результате товарного экспорта и импорта. Получение дохода этого типа рассматривается как экспорт услуг, а плата за них – как импорт услуг.

Международный бизнес охватывает множество различных видов услуг.

Путешествия, туризм и транспорт. Поступления от транспортировки товаров и туризма могут составить важный источник дохода для международных агентств воздушных сообщений, компаний морских перевозок, агентств по предварительному бронированию билетов и мест, а также гостиниц. Например, состояние экономики таких стран, как Греция и Норвегия, во многом зависит от доходов, поступающих от перевозки иностранных грузов на их судах. На Багамских островах от иностранного

туризма получают значительно больше прибыли, чем от товарного экспорта.

Осуществление деятельности за границей. Комиссионные представляют собой плату за определенную деятельность за рубежом, а именно: проведение банковских операций, страхование, аренду и прокат, проектно-конструкторские работы и управленческие работы. Проектно-конструкторские работы, как правило, совершаются в рамках операций «под ключ», которые предполагают сооружение на контрактной основе производственных мощностей, передаваемых в эксплуатацию заказчику после обеспечения их полной готовности к началу эксплуатации. Комиссионные выплаты за управленческие услуги обычно являются результатом предварительно подписанных контрактов на управление или достигнутых договоренностей, согласно которым одна фирма представляет другой фирме управленческий персонал для общего руководства или специализированных управленческих функций.

Использование активов из-за рубежа. Роялти представляют собой выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, например, фирменных знаков, патентов, авторских прав или иных видов экспертных документов, согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений. Посредством роялти оплачивается также франчайзинг, т.е. такой способ ведения бизнеса, при котором одна сторона – франшизер, продает другой независимой стороне – франшизе, на право на пользование своим фирменным знаком, который является активом для франшизы. Кроме того, франшизер на длительной основе помогает партнеру в осуществлении хозяйственных операций, поставляя полуфабрикаты, комплектующие изделия, оказывая управленческие услуги и предоставляя технологии.

Прямые инвестиции. Иностранные инвестиции представляют собой владение собственностью за границей, обычно в рамках какой-либо компании, с целью получения прибыли. Прямые иностранные инвестиции –

разновидность иностранных инвестиций, сопровождающихся контролем за деятельностью компании даже в случае приобретения небольшой доли ее акций (на уровне 10 %). Владение контрольным пакетом акций зарубежного предприятия является наивысшим типом обязательств по отношению к внешнеэкономическим операциям. Оно предполагает, как правило, не только право на получение дохода в виде дивидендов, но и интенсивный обмен специалистами, технологиями между странами. Вследствие высокого уровня обязательств, которые накладывают прямые инвестиции, они становятся возможны, как правило, только после того, как фирма приобрела достаточный опыт в области экспортно-импортных операций. Операции с прямыми капиталовложениями за рубеж могут быть начаты с целью приобретения доступа к определенным ресурсам и рынку сбыта продукции. Если рынок сбыта продукции характеризуется высокой потенциальной емкостью, в большинстве случаев перенос производства за рубеж будет наиболее выгодной формой проникновения на рынок, т.к. снижается необходимость в высоких переменных издержках, связанных с экспортом готовой продукции, появляются дополнительные возможности для преодоления протекционистских барьеров.

Когда две и более организации обладают правом собственности на прямые инвестиции в одну компанию, подобная форма ведения бизнеса определяется термином «совместное предприятие». Совместное предприятие, характеризующиеся участием государственных органов и частной компании называется «смешанное предприятие».

Для значительного большинства американских фирм уровень продаж продукции, произведенной за границей с помощью прямых инвестиций, во много раз превышает уровень продаж американской продукции, посылаемой за границу в виде товарного экспорта.

«Портфельные» инвестиции. К «портфельным» инвестициям могут быть отнесены как долговые обязательства, так и акции фирмы. Фактором, который позволяет отличить данный тип инвестиций от прямых, является

отсутствие контроля за деятельностью фирмы, принимающей инвестиции. Иностранные «портфельные» инвестиции важны почти для всех фирм, ведущих международные операции. К ним прибегают в основном с целью решения финансовых задач. Финансовые отделы корпораций обычно переводят средства из одной страны в другую для получения более высокой прибыли за счет краткосрочных капиталовложений.

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

Полноценная МНК, как правило, прибегает к помощи большинства из вышеперечисленных форм хозяйственных операций. В следующих главах мы более подробно остановимся на сущности понятия МНК или наиболее часто используемом вместо него в рамках ООН, понятии «транснациональная корпорация», ТНК.

Международный менеджмент – это теория и практика рационального руководства предприятиями в условиях коллективной деятельности за рубежом во всех формах внешнеэкономических связей: экспорте, импорте, обмене технологиями, в совместных предприятиях (СП), производстве и предоставлении услуг за рубежом, осуществлении иностранных инвестиций, транснациональных корпорациях.

Международный (глобальный) менеджмент предусматривает управление функционированием компаний в более чем одной стране, а специалист с квалификацией глобального менеджера должен осуществлять деятельность, связанную с широким кругом вопросов – от экспортно-импортных сделок до производственных операций за границей.

Транснациональные компании вынуждены функционировать в условиях различной правовой, экономической, политической и культурной среды. Для эффективной зарубежной деятельности может оказаться недостаточно наработанного штаб-квартирой опыта в стране базирования

или в стране, где уже существуют подразделения. Планирование деятельности ТНК требует изучения вопросов политической и экономической структуры страны проникновения, ее законодательства, существующих форм собственности: если преобладает частная форма собственности, то возможна ли ее национализация, если государственная – возможна ли конкуренция с ней; какие существуют потенциальные партнеры или конкуренты среди местных предприятий и других иностранных фирм; какие существуют различия между индивидуальными и социальными группами, культурные различия и особенности и т.д. Все эти вопросы характеризуют правовую, политическую, экономическую, социальную и культурную среду зарубежного бизнеса ТНК.

1.2. Правовая, экономическая и политическая среда международного менеджмента

В связи с транснационализацией фирмы и ее подразделения должны функционировать в других правовых, политических, экономических и культурных условиях. Опыт, накопленный в штаб-квартирах собственных стран, и в странах, где расположены их подразделения, может оказаться недостаточным для эффективной заграничной деятельности, так как отдельные государства характеризуются определенным уровнем экономического развития, определенными экономическими, политическими и культурными структурами и условиями. Планируя деятельность ТНК, руководители должны иметь ясное представление о вопросах, связанных с политической и экономической структурой в странах проникновения; должны иметь познания в области их законодательств, а также насчет формы собственности в отраслях, в которые они инвестируют – если она частная, угрожает ли ей экспроприация, национализация или социализация, если она государственная – допустима ли конкуренция; в качестве партнеров или конкурентов местных фирм должны рассматриваться чужие филиалы;

применяются ли дискриминационные санкции, дискриминационное вмешательство или недискриминационное воздействие; должны учитываться различия между индивидуумами и социальными группами в культурных особенностях и др. Ответы на эти вопросы требуют познания правовой, политической, экономической и культурной среды с целью ведения бизнеса за границей.¹

1.2.1. Правовая среда

Правовая среда оказывает постоянное и непосредственное воздействие на деятельность ТНК за границей. Это предполагает хорошее познание правовых систем отдельных стран и правовых взаимоотношений между ними.

Правовые системы подразделяются на три основных типа:

- А) Система обычного права;
- Б) Система гражданского права;
- В) Система теократического права.

Система **обычного права** базируется на традициях, нравах, обычаях, прецеденте. Определяющая роль в толковании законов принадлежит суду. Практикуется в Великобритании, в бывших британских колониях, в США, где существует также Единый торговый кодекс о регулировании предпринимательства средствами системы гражданского права.

Система **гражданского права** основывается на детально разработанном комплексе законов, сведенных в кодексы, в соответствии с которыми функционирует и бизнес-сектор. Практикуется более чем в семидесяти странах мира, в т.ч. в Германии, Франции, Японии, России, в Украине, в Болгарии и др. Принципиальное различие между обеими

¹ Глава разработана по: Дэниелс, Д., Л. Радеба, Международный бизнес, Деловая среда и деловые операции, М., Дело Лтд, 1994; Международный менеджмент, Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск, "Питер", 2000; Маджаро, С., Международный маркетинг, М., Международные отношения, 1977; Котлер, Ф., Основы маркетинга, М., Прогресс, 1990; Мойсеева, Н. К., Международный маркетинг, М., ЦЭМ, 1998; Дамянов, А.,

правовыми системами заключается в том, что обычное право основывается на толковании событий судом, а гражданское – на фактах и их сопоставлении с законом.

Система **теократического права** базируется на религиозных принципах. Типичным примером являются правовые системы некоторых мусульманских стран, основанных на исламе, который стремится урегулировать все жизненные отношения (напр. Иран, талибанское управление Афганистана). Правовые системы большей части исламских стран сочетают в себе элементы теократического и гражданского или обычного права.

Важным фактором, регламентирующим деятельность ТНК, является международное право, которое подразделяется на международное публичное право, регулирующее отношения между государствами, и международное частное право, рассматривающее отношения, возникающие в международной жизни, между отдельными организациями или гражданами. Нормы международного публичного и частного права создают правовые условия для урегулирования международного сотрудничества в различных областях. К источникам международного частного права относятся международные договоры и регламентированные в них экономические режимы для товаров, услуг, капиталов и др., которые страны предоставляют друг другу; национальные внутренние законодательства отдельных стран; судебная и арбитражная практика, обычаи¹.

Существенное значение имеет познание международных договоров, которые могут быть многосторонними и двусторонними. В них затрагиваются вопросы относительно:

- въезда лиц в страну и их выезда из страны;
- продвижения товаров (пошлин, нетарифных барьеров) и капиталов;
- кооперирования и создания смешанных предприятий;

Международен маркетинг, Свищов, АИ “Ценов”, 1999; Grosse, R., D. Rujawa, International Business. Theory and Managerial Applications, Boston, Irwin, Second Edition, 1992.

¹ Международны менеджмент, Санкт-Петербург, Питер, 2000, с. 55.

- специализации;
- приобретения собственности;
- защиты личности и собственности;
- перевода средств;
- страхования недвижимости и товаров;
- торгового арбитража и др.

Для менеджмента ТНК имеют значение также экономические режимы для товаров, услуг, производственных факторов, инвестиций и др., которые данная страна предоставляет другой. Среди них выделяются:

- А) Справедливый и недискриминационный режим;
- Б) Режим наибольшего благоприятствования;
- В) Национальный режим;
- Г) Режим экстерриториальности.

Справедливый и недискриминационный режим. На практике принцип справедливого и недискриминационного режима выражается в заранее согласованном канале связи между заинтересованными государствами и в механизме рассмотрения конкретных вопросов.

Режим наибольшего благоприятствования. Заключается во взаимном предоставлении прав, преференций, условий и льгот пользующей стране, которые предоставляющая страна предоставила или предоставит какой бы то ни было третьей стране в указанных в договоре областях, а именно: торговля, пошлины, мореплавание, таможенные формальности, статус физических и юридических лиц, валютные режимы и др. Он может охватывать внешнеэкономические отношения в целом, их определенную группу или отдельные отношения. Этот принцип лежит в основе деятельности ГАТТ / ВТО и его цель заключается в недискриминации стран или в том, чтобы ни к какой другой стране не относились более благоприятно, чем к стране, использующей режим.

Устаревший с точки зрения современного международного права принцип, который усложняет бизнес, это принцип **экстерриториальности**.

Он построен на исключительном подчинении законам собственной страны и полном иммунитете юрисдикцией чужого государства. Согласно принципу, правительство данной страны может расширить сферу своего правового влияния, требуя, чтобы фирмы, чьи штаб-квартиры расположены на ее территории, соблюдали ее национальное законодательство и во всех других странах, где они оперируют¹.

Важным аспектом является познание также последующего уровня правовой нормативной среды – **национального законодательства** стран, где расположены филиалы ТНК и где они оперируют. Оно имеет значение не только для ведения бизнеса в конкретной стране, но также и для деловых отношений между странами. Более важные национальные законы, регламентирующие деятельность подразделений ТНК в принимающих странах, следующие:

А) Законы, регулирующие общеправовую среду – об охране природной среды, о санитарно-гигиенических нормах, о правилах техники безопасности и др.;

Б) Торговое или договорное право – защита патентов, торговые знаки, авторские права, бухгалтерские стандарты и др.;

В) Трудовое законодательство;

Г) Законы о налогообложении корпораций и физических лиц;

Д) Антимонопольное законодательство (законы о защите конкуренции);

Е) Законы, регламентирующие въезд лиц в страну и их выезд из нее;

Ж) Законы об иностранных инвестициях, о регулировании учреждения и трансформации бизнеса;

З) Законы, регулирующие экспортно-импортные операции;

И) Законы, регулирующие ценообразование, валютные и таможенные режимы и др.

¹ См.: Дэниелс, Д., Л. Радеба, *Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции*, М., Дело Лтд, 1994, с. 42.

1.2.2. Политическая и экономическая среда

Развитие за границей неизбежно ставит перед руководителями ТНК вопрос о политической структуре и условиях в странах проникновения. В теории обособлены две экстремальные модели политической организации – демократия и тоталитаризм. В зависимости от степени участия граждан в управлении страной в них наблюдаются различные нюансы – в тоталитарных обществах – фашизм, коммунизм, авторитаризм, а в демократических – либерализм, консерватизм, радикализм и др.

Демократия как принцип управления ведет свое начало с Древней Греции. Древние греки считали, что все граждане должны быть равными в политическом и правовом отношении, должны пользоваться широкими свободами и непосредственно участвовать в процессе принятия решений. Увеличение населения в современных условиях делает этот принцип практически неосуществимым, а демократическое управление реализуется посредством разных форм представительной демократии. При ней граждане посредством периодического голосования на выборах выбирают представителей своих интересов. К основным принципам демократических систем управления относятся:

- свобода убеждений, слова, печати и объединения в организации;
- выборы, при которых голосующие решают кто будет представлять их;
- ограниченный срок выборных должностей;
- независимая и справедливая судебная система, которая дает приоритет правам и собственности отдельных граждан;
- относительно деполитизированный государственный аппарат и др.

В тоталитарных государствах партия, лицо или группа лиц монополизируют право на политическую власть, не признают оппозицию и не допускают ее возникновение. При тоталитаризме в принятии решений

участвует ограниченное число людей. В современных условиях тоталитаризм существует в различных разновидностях: коммунизм (С. Корея, Куба), теократический или религиозный (Иран, Афганистан), светский или нецерковный (Ирак, множество латиноамериканских стран)¹.

В заключение укажем, что политические системы не являются застывшими и неизменными. Политические сдвиги в последние два десятилетия привели к переходу от военных и однопартийных правительств многих развивающихся государств и стран Восточной Европы к демократическим ценностям, гарантируя политические и гражданские свободы или право свободно участвовать в политическом процессе и независимо от государства развивать взгляды, убеждения и личную независимость индивидуумов.

Кроме познания основных типов политических систем – демократизма и тоталитаризма, менеджмент ТНК должен иметь знания и о политической среде в странах-реципиентах, о среде в отправляющих странах, а также и о международной политической среде как элементе политической среды в целости. Для ведения бизнеса за границей имеет значение также познание общей политической стабильности и преемственности; местных политических партнеров и кругов; политических союзов и группировок, деловых интересов; самых выдающихся политических деятелей; основных политических соперников; политической обстановки в районах проникновения; близости парламентарных и президентских выборов, их вероятного результата и влияния на бизнес и др.

В принимающей стране имплантирование филиалов ТНК может обеспечить дополнительные ресурсы капиталов, увеличить динамику и объем инвестиций, обеспечить трансферт технологий и знаний, содействовать увеличению занятости, экспортных возможностей, повысить общую деловую активность и содействовать экономическому росту.

¹ Более подробно о политической среде см.: Дэниелс, Д., Л. Радеба, Международный бизнес, М., Дело Лтд, 1994, с. 42 – 47.

Негативные эффекты, порожденные акцентированием на краткосрочных проектах, трансферте устаревших технологий, применение технологий и оборудования, которые загрязняют окружающую среду, закрытие производств и их размещение в других странах и порождающаяся в результате этого безработица, увеличивающийся спрос на заемный капитал на местных рынках и подорожание кредитов, конкуренция и угроза местному производству и национальному престижу, ксенофобские настроения по отношению к иностранным филиалам и др.¹, могут привести к контролю за деятельностью иностранных фирм, провоцировать определенную государственную интервенцию, движущуюся в диапазоне от недискриминационного поведения через дискриминационное вмешательство и дискриминационные санкции до отчуждения собственности.

Недискриминационное поведение находит свое выражение в:

- требовании о назначении на руководящие посты в филиалах местных граждан;
- трансфертном ценообразовании, позволяющем реализовать прибыль и налоговые поступления в собственных странах;
- требовании об инвестировании в местную инфраструктуру; контроле над ценами;
- требовании о предоставлении доли национальным соисполнителям, местных компонентов и узлов в монтаже конечных изделий;
- воспрепятствовании конвертируемости местных валют и др.

Дискриминационное вмешательство осуществляется посредством:

- ограничения доступа иностранных капиталов к определенным видам деятельности;
- ограничения иностранной доли в местных акционерных обществах;
- введения специальных тарифов и налогов на коммунальные услуги, оказанные иностранным фирмам;

¹ Эти вопросы исследованы автором в: “За и против прямых иностранных инвестиций”, Сборник научных трудов, Ч. II, Донецк, 2000, с. 204 – 218 и “Отношения транснациональных корпораций – держава”, Бизнес управление, 1996, Юбил. изд., 20 – 34.

- юридических усложнений и бюрократических препятствий с целью реализации государственных и чиновнических интересов в такой деятельности, как выдача лицензий, таможенные процедуры и др.;
- объявления бойкота товарам и персоналу иностранных фирм и др.

Дискриминационные санкции могут быть такого рода, как:

- директивные нормы для реинвестирования определенной части прибыли;
- наложение штрафов и санкций за нарушения в прошлом на базе принятых впоследствии законов;
- наложение специальных налогов и платежей с целью уменьшения прибыли иностранных фирм.

Отчуждение собственности можно осуществить посредством:

- экспроприации;
- национализации;
- социализации¹.

Политическая среда в собственной стране может толерировать интрантирование национальных фирм за границу благодаря льготам для ее национального хозяйства, а также может ограничивать международные операции из-за негативных эффектов, связанных с потерей рабочих мест, с неоднозначным влиянием на торговый и платежный баланс и др. Данная страна может ограничить торговлю с определенными странами (напр. США с эмбарговыми странами, поддерживающими терроризм), ограничить доступ к технологиям, запретить участие ее фирм и их подразделений в исполнении проектов из-за наступивших политических событий, блокировать счета иностранных фирм и лиц в национальных банках и др. В международной политической среде, создаваемой политическими связями между двумя и более странами², существенное значение имеют участие в международных организациях, отношение данной страны к остальным странам, отношение к

¹ Маджаро, С., Международный маркетинг, М., Межд. отношения, 1977, с. 204, Цит. по адапт. варианту Черенкова, В., Международный маркетинг, Санкт-Петербург, Знание, 1998, с. 149.

² См.: Дамянов, А., Международный маркетинг, Свищов, АИ "Ценов", 1999, с. 88 – 94.

стране, в которой расположена штаб-квартира фирмы, напр. отношение к японским фирмам после второй мировой войны в оккупированных ею во время войны фирмах) и др.

1.2.3. Экономическая среда

Если политическая система имеет своей целью интегрировать общество в жизнеспособное функциональное целое, то экономическая связана с использованием ограниченных ресурсов для производства разнообразных товаров и услуг и с их распределением среди людей. Классифицирование экономических систем осуществляется в зависимости от ответов на кардинальные экономические вопросы – какие товары и услуги нужно производить, как и для кого производить их или каким образом необходимо распределять их между членами общества? В зависимости от ответа на эти вопросы обособляются три основных типа экономических систем: свободная частно-рыночная, центрально управляемая или плановая и смешанная, социально-рыночная экономика. При свободной частно-рыночной экономике налицо частная собственность на факторы производства; цены на производственные ресурсы, товары и услуги формируются на основе спроса и предложения; государство не вмешивается в экономическую жизнь, а хозяйственные решения принимаются экономическими субъектами суверенно и самостоятельно, также налицо свобода производства и потребления и др.

При центрально управляемой командной экономике собственность на факторы производства общественная; частная собственность сводится только к личным вещам граждан и к предметам домашнего обихода. Отсутствует конкуренция, ограничен выбор граждан по отношению к покупаемым товарам и услугам. Распределение ресурсов и решение вопросов: что и сколько, как и для кого производить, определяются правительствами с помощью пятилетних директивных планов, конкретизированных по годам.

Эти “идеальные” модели конструированы в теоретическом плане. Они не встречаются ни в одной стране, так как ни одна экономика не является чисто рыночной или командной. В реальной действительности функционируют т.н. смешанные экономики, которые сочетают в различной степени общественную и частную собственность, рыночные и командные экономические структуры. По словам А. Мюллера – Армака это такой тип экономики, который “развивается в конкурентных условиях и увязывает свободную инициативу с социальным прогрессом, гарантированным рыночно-экономическими результатами”. Это экономика, основывающаяся на добросовестной и свободной конкуренции, стимулирующая частную собственность и инициативу; на рыночных ценах; на контроле над монопольными образованиями; на тарифном договорном праве или определении трудовых вознаграждений посредством коллективных трудовых договоров; на социальной справедливости по отношению к экономически слабым слоям населения, гарантирующей достойное человеческое существование; на разработке государством правовых рамок и на контроле за их соблюдением. Три “кита” социально-рыночного хозяйства следующие: личная свобода, экономическая жизнеспособность и социальная справедливость. Налицо определенная доля государства на собственность факторов производства, особенно в отраслях, имеющих первостепенное значение для общественного благосостояния, какими являются транспорт, энергетика, сообщения, коммунальные услуги, здравоохранение. Смешанные или социально-рыночные экономики принимают основные принципы свободных рыночных экономик, как частная собственность, свобода производства, потребление, свободная внешняя торговля и др. Они, однако, не желают примириться с недостатками свободной рыночной экономики и вносят некоторые коррективы в ее принципы, чтобы сохранить благосостояние и социальную обеспеченность широких общественных слоев населения. Эта модель применяется, прежде всего, в странах с сильными социалдемократическими партиями, которые участвовали или участвуют в

управлении. В них, чтобы добиться эффективности, стабильности и справедливости экономической системы государство вмешивается в распределение общественного продукта, проводит политику макроэкономической стабилизации. В этих странах, как правило, налоговые ставки выше, так как государство берет на себя основную часть расходов на образование, медицинское обслуживание, субсидирует жилищное строительство и др. Эта модель в одной или другой степени применяется в Швеции, Австрии, Германии, Франции, Израиле и др.

Взаимозависимость между контролем и регулированием в сфере экономической деятельности и правом собственности на факторы производства можно представить с помощью следующей таблицы:

Таблица 1.1. - Взаимозависимость между контролем за экономической деятельностью и правом собственности на факторы производства¹

К о н т р о л ь	С о б с т в е н н о с т ь		
	Частная	Смешанная	Общественная
Рыночный	А	Б	В
Смешанный	Г	Д	Е
Командный	Ж	З	И

Контроль–собственность

А - рыночный–частная

Б–рыночный-смешанная

В-рыночный-государственная

Контроль–собственность

Г – смешанный–частная

Д–смешанный- смешанная

Е-смешанный-государственная

Контроль–собственность

Ж – командный-частная

З-командный-смешанная

И-командный-государственная

В заключение, объединяя политическую и экономическую среду, можно подвести итоги, что тоталитарные общества сочетаются прежде всего

¹ Цит. по: Дэниелс, Д., Л. Радеба, Цит. соч., с. 49.

с административно-командной экономикой и государственной собственностью. Общее правило не меняет исключений, так как во многих странах с тоталитарными режимами налицо смешанная функционирующая рыночная экономика. Демократические общества характеризуются частной собственностью и рыночными формами контроля над экономикой. Во всех демократических странах налицо определенное вмешательство государства в экономическую жизнь; в развитых промышленных странах для преодоления рыночных дефектов акцент ставится на регулирование и контроль. Государственное вмешательство порождено недостатками частной рыночной экономики и имеет целью дополнить и корректировать рыночный механизм усилиями государства. Курс перехода к рыночной экономике восприняли также Восточно-Европейские страны. Они приняли новое хозяйственное законодательство, приватизировали государственную собственность, создают институциональную структуру рыночного хозяйства и др. Их путь к рыночной экономике оказался не особенно кратким и гладким, а в большинстве Восточно-Европейских стран он протекает болезненно – уменьшились доходы и жизненный уровень населения, резко повысилась безработица, увеличилась бедность и пр. Крайности политико-экономического устройства, однако, непрерывно меняются, преобразуясь в смешанные экономики.

Экономическая среда не исчерпывается только типами экономических систем, а включает также структуру хозяйства, согласно которой экономики стран подразделяются на: натуральные (Эфиопия, Бангладеш и др.), страны, экспортирующие сырье (Кувейт, Саудовская Аравия, Чили и др.), промышленно развивающиеся страны (Индия, Бразилия, Аргентина и др.), промышленно развитые страны (США, Япония, Германия и др.)

Значение имеет также место, занимаемое по показателю “валовой национальный продукт” (ВНП), темпы экономического роста, внешнеторговый оборот, рост инвестиций, открытость экономики и др. В зависимости от размера ВНП на душу населения, Мировой банк

подразделяет страны на такие: с высоким уровнем дохода (свыше 6 тыс. долл. США), со средним уровнем дохода (от 545 до 6 тыс. долл. США) с двумя подгруппами: высший средний уровень дохода (от 2200 до 6 тыс. долл. США) и низший средний уровень дохода (545 до 2200 долл. США) и наконец с низшим уровнем дохода – ниже 545 долл. США¹.

Необходимо дать оценку также основным видам ресурсов: земле, капиталу, труду, знанию и их наличию, ценам, дефицитности; количеству и качеству (образованию, квалификации, производственному опыту и др.) рабочей силы; уровню и формам оплаты; развитию инфраструктуры, в т.ч. транспорта, коммуникаций и др.; необходимо дать оценку и характеристику современным компьютерным сетевым услугам; развитию научно – исследовательского сектора в стране; основным экономическим проблемам данной страны (какими являются безработица, инфляция, бедность, глубина и продолжительность промышленного цикла и пр.), общему уровню конкуренции в стране, ее конкурентоспособности и пр.

1.2.4. Культурная среда

Изучение правовой, политической и экономической среды является определяющим при выборе в отношении имплантации данной ТНК в определенном регионе, стране и в ее районе. После того как решение о проникновении уже принято, перед фирмой встает вопрос об оптимизации эффективности деятельности подразделения в стране-реципиенте, где решающее значение имеет выбор организационной формы и масштабов проникновения, с одной стороны, и учет, и использование культурной среды, с другой.¹

Культура может быть определена как совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человечеством в его историческом развитии. Она – суммарное понятие, включающее в себя полученные людьми знания,

¹ Возможны также другие классификации: по Хойер, Миланович, Джонсон, Фийлики, Ат. Дамянов и др. Более подробно см.: Дамянов, А., Международный маркетинг, Свищов, АИ “Ценов”, 1999, с. 73 – 81.

¹ Международный менеджмент. Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск, Питер, 2000, с. 60-61.

язык, веру, искусство, обычаи, традиции, навыки, стереотипы поведения и др.

Являясь суммарным понятием, культура состоит из множества составных элементов. Некоторые авторы, как В. Терпстра, Р. Сарати, Дж. Мэрдок, указывают более 70 культурных составляющих.² Независимо от разнообразия чаще всего основные элементы культуры, влияющие на международный бизнес, распределяются в следующие группы³. /Рис. 1.2 /. Язык, как средство коммуникации, является первостепенной предпосылкой для ведения международного бизнеса. Деловая активность за границей легче всего осуществляется со странами, в которых официальный язык совпадает со страной базирования, но стран с лингвистической однородностью очень мало.

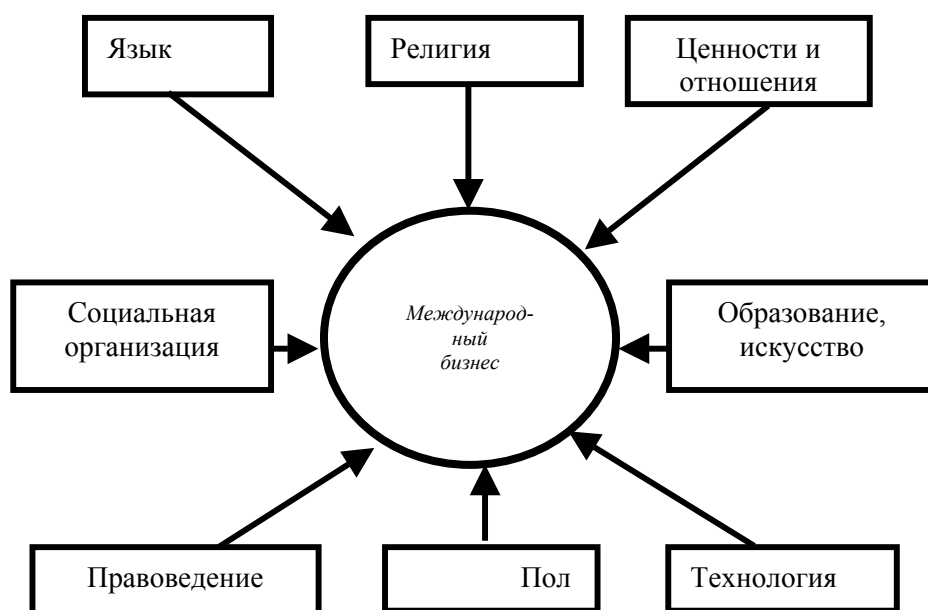


Рисунок 1.2. - Состав культурной среды

Поэтому необходимо владение языком принимающей стороны, языковыми различиями внутри его, т.к. во многих странах различные группы населения говорят на различных языках, а и нередки случаи, когда на официальном языке говорит только малая часть населения. Обязательным

² См: Международный менеджмент. Цит. соч., с.62;

Дамянов, Ат, Международный маркетинг. Свищов, АИ "Ценов", 1999, с.82.

³ См: Моисеева Н.К. Международный маркетинг. М., Центр экономики и маркетинга, 1998, с.42.

является владение основным языком для целей международной коммуникации – английским, на котором говорят в 44 странах мира, и осуществляется более 2/3 объема деловой переписки.

Большого внимания заслуживают языковые уловки, точность переводов, невозможность применения наименований фирм, товаров, надписей на них в других странах. Например, надпись “Air” /воздух/ на модели кроссовок “Nike” в 1998 году была написана по-арабски, как слово “Аллах”, что огорчило мусульманский мир, и данная модель была снята с производства. Наименование модели автомобиля “Матадор” фирмы “American Motors” в США ассоциируется с силой и мужеством, но в Пуэрто-Рико это слово означает “убийца”, что неприемлемо для страны с высоким показателем дорожной смертности. Немало ТНК, например, “Кодак” используют услуги специалистов в поиске слов, которые легко произносятся на других языках и не имеют смысловой нагрузки¹.

Необходимы познания и о немом, невербальном языке, который включает такие символы, как цвет, расстояние, позы, жесты, выражение лица и др. Черный цвет, например, в большинстве западных стран связан с трауром, но это же значение в некоторых странах Азиатско-Тихоокеанского региона имеет белый цвет, а в латиноамериканских странах – пурпурный. Представления о цвете имеют значение для цвета продукции, упаковки, рекламы и др. При проведении бизнес-переговоров латиноамериканцы предпочитают “более близкие расстояния” между участниками переговоров, а у американцев обычно расстояние большее. В Болгарии, Турции и Греции движение головы в стороны означает “да”, а вниз и вверх – жест отрицания. Во всех же остальных странах абсолютно противоположное.

Все религии, включая основные как христианство, ислам, индуизм, буддизм, выражают стремление людей к идеальной жизни. Однако у них различное отношение к фатализму и самостоятельной упорной работе, ответственности за ее результаты, материальному богатству, духовному

¹ Д.Речмен, М.Мескон, К.Боуви, Т.Тилл. Современный бизнес. М, Республика, 1995, т.1, с.203.

усовершенствованию, бедности и др. Из истории экономической мысли известно нигилистическое отношение ранних крестьян к труду и хозяйственной деятельности, о распределении каждому по потребностям, о богатых, которым нет места в Царстве Божьем. Ав. Блаженный и Св. Фома Аквинский отрицательно относятся к ростовщичеству, а Св. Фома Аквинский объявляет высшей целью жизни нравственное усовершенствование и служение Богу. Впоследствии христианская мысль пересматривает свое отношение к труду, богатству, кредиту. А Макс Вебер причислил к факторам экономического роста “протестантскую этику”, которая и до сегодняшнего дня цитируется как одна из движущих сил американской экономики¹. Согласно ее принципам, выгоды от растущей производительности используются не для дополнительного отдыха, а для дополнительного производства. Это же касается и отношения к богатству, когда отношение к миллионеру-плейбою не менее осудительно, чем. к живущим на социальную помощь. К накопленному капиталу подходят не потребительски. В США высший 1% населения, по данным Совета Федерального Резерва, владеет 38,5% совокупного богатства², но его доля в консумативном потреблении в несколько раз меньшая. Инвестируя в завтрашнее, будущее потребление, владельцы богатств подходят с позиций не консуматоров-потребителей, а строителей. Для консервативных религиозных обществ изменения в явлениях являются результатом “Божьей воли”, а как указывают Дж. Дэниелс и Л. Радеба, в Пакистане в текстах по химии можно встретить выражение “H₂+ O, по милости Бога, = вода”¹.

Ценностная система и отношения включают различные компоненты, такие как мотивация, вера в успех, отношение к богатству, труду, погоде, этике, этикету и др. Мотивация находится в прямой зависимости от потребностей, которые А. Маслоу классифицирует в следующей последовательности: физиологические, потребность в безопасности,

¹ Grosse, R., D. Kujawa, International Business, Boston, Ma, Irwin, 1992, Second Edition, p.331.

² Търоу, Л., Изграждане на благосъстояние, С., Изд. В. Люцканова, 2000, с.249.

¹ Дж. Дэниелс, Л. Радеба Международный бизнес. М., Дело Лтд, 1994, с.94.

социальные, потребность в признании, потребность в самопроявлении. Они могут быть использованы руководителями ТНК при определении способов и размера вознаграждений в отдельных странах, в определении качественных требований к наемной рабочей силе, т.к. приоритеты в различных странах могут быть различными – материальное обеспечение, осторожность, признание другими, самопроявление и самоутверждение и др.

Различна пунктуальность или уважение к времени у различных национальных стереотипов. Для американского, немецкого и др. национальных стереотипов время – ресурс, в силу выражения “время – деньги”, и прибытие вовремя на бизнес-встречи, соблюдение сроков исполнения проектов обязательны. Для большинства латиноамериканских стран, стран Ближнего и Среднего Востока время принимается как бесконечное, а точность – как несущественная подробность.

Различно отношение к труду и богатству. В США 46% населения считает, что человек обогащается благодаря напряженному труду. Упование на усиленный труд, как на гарантию успеха индивидов, в США на 50% больше, чем в Великобритании и Японии¹.

Моральные требования и этикет в отдельных странах также различны. Действия и поведение, допустимые в одних странах, считаются аморальными и неприемлемыми в других. Обнаженность тела, объятия мужа и жены недопустимы для рекламных клипов в некоторых азиатских исламских странах, но приемлемы в странах Западной Европы. Независимо от этого “Бенетон” была вынуждена заменить свой фотос черного жеребца, покрывшего белую кобылу, потому что распространители “Авенир” /Франция/ и “Милс энд Алэн” /Великобритания/ отказались распространять его в собственных странах, а в 1995 году немецкий суд осудил фирму и запретил в Германии ее рекламы, изображающие страдания людей и животных. Различно отношение к приподнесению подарков, оплате

¹ Тьроу.Л., Цит. соч., с. 254-255.

правительственным чиновникам за оказанные “специальные услуги” или продажности, коррупции и др.

Образование, его направленность, уровень, качество, профиль и др. играют значение при найме рабочей силы, установлении деловых контактов с клиентами, поставщиками, дистрибьютерами, соисполнителями и др., в компетентности при исполнении работы, в случае необходимости в дополнительной подготовке при найме местных кадров и направлении их на специализацию в главные компании и др.

Население отдельных стран разделяется на социальные группы, когда каждый индивид принадлежит более чем к одной группе. “Врожденная групповая принадлежность” определяется с рождения, и сообразно с ней, группы образуются на основе признака пола, семьи, возраста, касты, расовой или национальной принадлежности. В “приобретенную групповую принадлежность” включаются религиозные, политические, профессиональные, клубные и др. объединения. Членство в группах может отражать собственность на производственные ресурсы, распределение продукта, место индивидов в социальной стратификации.

Среди многочисленных классификаций групповой принадлежности отчетливо очерчивается деление по признаку пола, возрасту и семейному положению. В большинстве стран, исповедующих ислам, женщины подлежат открытой дискриминации. Половая дискриминация, однако, существует и в самых развитых демократических странах. В США независимо от увеличения количества работающих женщин, от наступления эры “работающих матерей”, от увеличения количества женщин на руководящих постах и др. деление профессий на “мужские” и “женские” непреодолено. И сегодня женщины обычно получают 2/3 трудового вознаграждения мужчин, а 98% секретарш, 96% обслуживающего медицинского персонала и 95% уборщиц и прислуг – это женщины; тогда как 96% инженеров, 90% архитекторов и 84% врачей – мужчины¹.

¹ Най, Д., Современное американское общество. - С., Обсидиан, 1994, с.149-151.

В некоторых странах как профессиональное преимущество ценится молодость, в других – накопленный опыт, полученный благодаря стажу. Система оплаты “ненко” в Японии предвидит увеличение вознаграждения в зависимости от стажа и практического опыта. В некоторых латиноамериканских и средиземноморских странах приоритетом является семейная принадлежность, общественное положение и достоинства семейной династии.

Не останавливаясь на всех основных группах культурных элементов, укажем необходимость познания и по вопросам внутренней культурной среды, норм и ценностей, присущих отдельным ТНК. Она включает такие компоненты, как совместная история, убеждения, полученный опыт, действия, общие правила и др. и влияет на организационную эффективность и результативность бизнеса¹. Познания организационной культуры имеет отношение к таким проблемам, как индивидуальное и культурное начало, формулирование целей, временные горизонты и ключевые ориентиры. отношение к ресурсам, акценты в бизнесе и др. В американской организационной культуре акценты поставлены, например, на индивидуализм и расчет на собственные силы, достижение конкретной цели, кратковременную ориентацию на прибыль, на умеренную экономию ресурсов, эффективность и др., в японской – на “группизм” и рассмотрение личности как части коллектива, на достижение общих целей, качество жизни, как ориентацию в перспективе, максимальную экономию ресурсов, координацию и др.

Значение при оперировании в международном плане имеют и познания человеческой среды, физиологических особенностей, внешности людей, податливости заболеваниям. Дж. Дэниелс и Л. Радеба описывают случаи неудачных опытов продажи американскими фирмами в Японии мужских брюк по американским выкройкам, бюстгалтеров в Германии из-за различий

¹ Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. М., Финансы и статистика, 2001, с.45.

в размерах одежды и др.². Эти познания необходимо учитывать при определении параметров производимых изделий, высоты машинного оборудования, рекламы и др.

Исповедуемые культурные ценности, действительные для отдельных стран, формируют национальные культурные стереотипы – американский, японский, французский, русский и т.д. Для американского стереотипа, например, характерен индивидуализм, прагматизм, способность брать на себя риск, ответственность за принятые решения, целевой динамизм, способность ценить время как важный деловой ресурс, потребность самопроявления, межличностная конкуренция, деление на деловое и личное, определенный этноцентризм, порожденный ведущей ролью страны в мире. А для японского культурного стереотипа характерны трудолюбие; терпение; внутреннее стремление к красоте и совершенству; оригинальный традиционализм, сочетающий самое лучшее в своей культуре и востриятие, и адаптацию чужих достижений; группизм; вежливость; деликатность; аккуратность; преданность фирме; уважение к старшим по возрасту; разделение ответственности; самообладание и контроль над личным поведением и эмоциями².

Сходство различных видов культур позволяет сгруппировать их по странам. Близость культурных атрибутов, как язык, религия, географическое положение, этническая принадлежность, уровень экономического развития, позволила культурологам сгруппировать часть стран мира следующим образом:

Группа I : Англоязычные – США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Ирландия, Южная Африка;

Группа II: Немецкоязычные – Германия, Швейцария, Австрия;

Группа III : Романо- Европейская – Франция, Бельгия, Италия, Испания, Португалия;

Группа IV: Скандинавская – Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания;

Группа V : Ближневосточная: Турция, Греция, Иран;

Группа VI : Арабская – Бахрейн, Абу- Даби, Кувейт, Саудовская Аравия, Оман, Объединенные Арабские Эмираты;

² Дэниелс, Дж., Л. Радеба, Цит. съч. с. 85.

² Подробнее см.: Международный менеджмент. Цит. соч. с. 71-86.

Группа VII : Дальневосточная - Сингапур, Малазия, Гонконг, Филиппины, Индонезия, Тайвань, Тайланд, Вьетнам;

Группа VIII : Латиноамериканская – Мексика, Аргентина, Венесуэла, Чили, Перу, Колумбия;

Группа IX : Независимые – Индия, Израиль, Япония, Бразилия.

В данных группах при переходе из одной страны в другую будут необходимы значительно меньшие изменения, чем при переходе из группы в группу. Адаптирование в странах со сходными культурным ценностями легче и безболезненно¹.

Познания культурных различий зависят от количества стран, где ТНК оперируют; целей, которые преследуют; времени оперирования в международном масштабе, видов совершенных операций и деятельности.

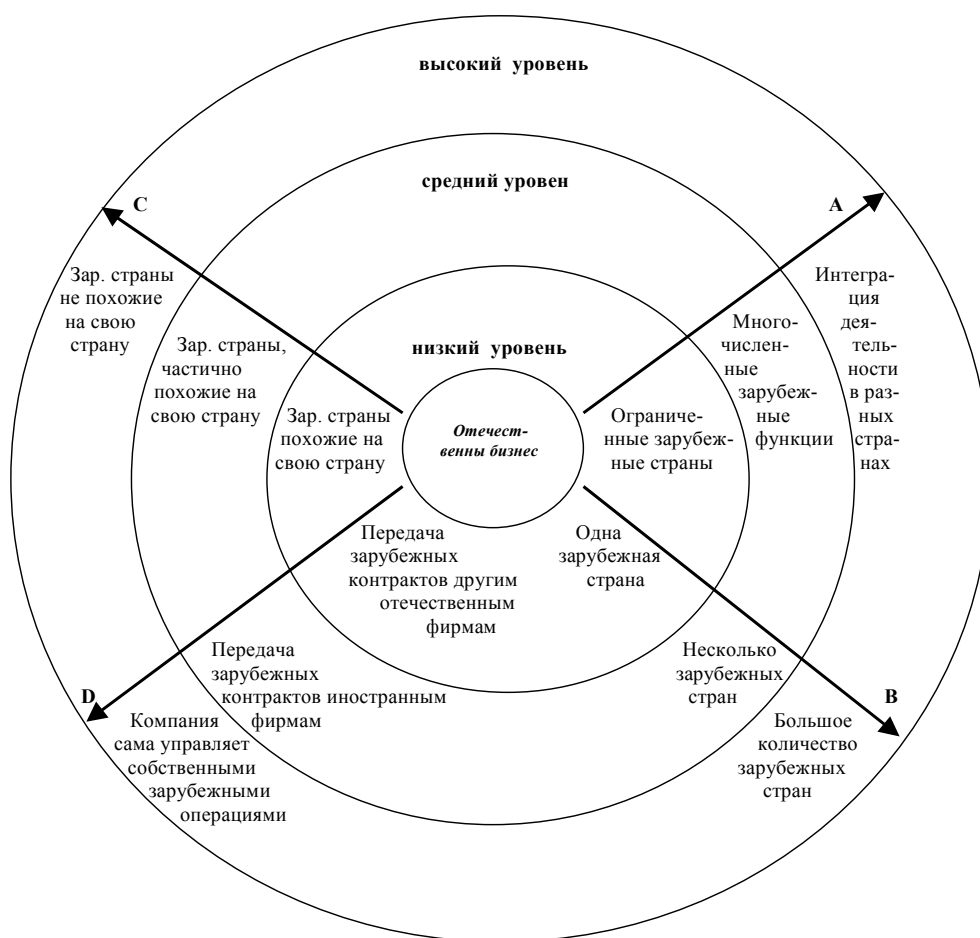


Рисунок 1.3 - Потребность в культурной осведомленности в зависимости от заграничных операций

Потребность в культурной осведомленности в зависимости от заграничных операций может быть представлена с помощью рисунка 1.3.

На рисунке обозначены четыре оси – А, В, С, Д. Чем дальше движется фирма от отечественных операций по каждой из осей, тем более необходимы

¹ Дэниелс, Дж., Л. Радеба, Цит. съч., с. 99-100.

познания культурных различий. Потребность в культурной осведомленности становится все сильнее при переходе в следующий уровень. По оси А заграничные операции около центра ориентированы на достижение ограниченных целей в рамках одной функции бизнеса. Например, при поиске экспортного рынка фирма должна знать культурные факторы, которые влияют на маркетинг. Диапазон культурных взаимоотношений расширяется многофункциональностью и достигает своей высшей точки при организации операций во множестве различных стран. Ось В показывает, что чем в большем количестве стран данная ТНК осуществляет свои операции, тем больше культурных особенностей необходимо учитывать. Ось С иллюстрирует сходство между странами и необходимость культурного приспособления, а ось Д – необходимость нарастающих познаний культурных особенностей отдельных стран, связанных с осуществлением заграничных операций или с предоставлением их другим фирмам – национальным или иностранным.

В заключение подчеркиваем, что среда функционирования ТНК представляет собой сумму множества переменных в различных сечениях – правовом, политическом, экономическом и культурном, познания которых имеют решающее значение при ведении бизнеса в международном плане.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность понятий «международный бизнес» и «международный менеджмент», а также факторы, определяющие их цели и формы
2. Обоснуйте необходимость изучения в процессе деятельности ТНК правовой, экономической, политической и культурной среды функционирования
3. Охарактеризуйте основные типы правовых систем в различных странах мира
4. Дайте характеристику основных моделей политической организации

5. Дайте оценку основных типов экономических систем
6. Раскройте на примерах различия в человеческой и культурной среде в разных странах мира. Каким образом в деятельности ТНК необходимо учитывать эти различия?

Литература

1. Белорусов А.С. Международный менеджмент. М.: Юрист - 2000
2. Кирев Л.Д. Среда функционирования ТНК// Бизнес управление. - Свиштов (Болгария): Издание высшей Бизнес Школы - №2, 1999 г.
3. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998

ГЛАВА 2. ТНК КАК СУБЪЕКТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

2.1. Сущность понятия и критерии классификации ТНК

Термин "ТНК» (transnational corporation) и его эквиваленты (multinationals enterprise, multinational company, multinational corporation) впервые появились в 1960-1962 годах.

Традиционное определение ТНК как фирмы, имеющей собственные филиалы в 2-х и более странах подвергалось значительной критике. Ряд исследователей считают необходимым для ТНК наличие производственных мощностей как минимум в 6 странах \1\.

Среди других критических замечаний относительно традиционного определения ТНК можно отметить подход американского специалиста Е. Колди. Согласно этому подходу главным недостатком такого определения является игнорирование значительного роста международного франчайзинга, стратегических альянсов, включая лицензирование, управление по контракту

и других форм международного партнерства, не ведущих к созданию нового юридического лица \2\.

В настоящее время отсутствует какая-либо одна общепринятая формулировка транснациональной корпорации. Две международные организации - Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭКД) и Комиссия ООН по Торговле и Развитию (ЮНКТАД) разработали свои трактовки, которые считаются наиболее авторитетными.

Согласно ОЭКД, *транснациональные корпорации обычно включают компании частной, государственной или смешанной форм собственности, находящиеся в разных странах*. При этом одна или более из этих компаний может осуществлять значительное влияние на деятельность других, особенно в сфере, обмена знаниями и ресурсами.

Последний вариант определения *транснациональной (многонациональной) корпорации, одобренный ЮНКТАД обозначает ТНК как предприятие, объединяющее юридические лица любых организационно-правовых форм и видов деятельности в 2 и более странах, осуществляющее проведение связанной политики и общей стратегии через один или более центров принятия решений \3*.

Выделяют 3 основных критерия принадлежности к ТНК:

- структурный критерий;
- критерий результативности;
- бихевиоральный (поведенческий) критерий.

Используя *структурный критерий*, ТНК может быть определена на базе двух подходов. Согласно первому из них, транснациональность детерминируется количеством стран, в которых функционирует фирма. Второй подход предполагает, что транснациональный статус определяется

различной страновой принадлежностью владельцев фирмы или ее высшего управленческого персонала.

С помощью **критерия результативности** ТНК определяется на базе абсолютного количества или удельного веса (процента) активов, числа работников, объема продаж или доходов за рубежом.

Согласно **бихевиоральному (поведенческому) критерию** фирма может быть названа транснациональной, если ее высший менеджмент "мыслит интернационально". Это определение предполагает, что в спят с тем, что транснациональная (многонациональная) корпорация действует более, чем а одной стране, ее руководство должно рассматривать весь мир, как сферу своих потенциальных деловых интересов \4\.

В зарубежной (особенно, американской) литературе по международному бизнесу 80-х - 90-х годов все более активно проводится разграничение понятий "**глобальная компания**" и "**многонациональная компания**".

Это разделение обусловлено спецификой адаптации маркетинговой политики крупных фирм к двум основным тенденциям в современной среде международного бизнеса - глобализации и регионализации.

Так называемые **глобальные компании** исповедуют стратегию стандартизации производства и активного использования экономии на его масштабах. В наибольшей степени к глобализации тяготеют химическая, электротехническая, электронная, нефтяная, автомобильная, информационная, банковская и некоторые др. отрасли.

Многонациональные корпорации – это собственно международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе. **Отличительными чертами МНК являются:**

1. наличие многонационального акционерного капитала,

2. существование многонационального руководящего центра,
3. комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия.

Особенностью компаний, относящихся к многонациональным является относительно высокий уровень дифференциации продуктов с целью максимально полного учета специфики маркетинговых факторов отдельных стран или регионов.

Вне зависимости от ориентации международного маркетинга (глобальной или многонациональной) под термином "транснациональная корпорация" мы в дальнейшем будем понимать группу предприятий, функционирующих в различных странах, но контролируемых штаб-квартирой, находящейся в одной конкретной стране.

2.2. Масштабы деятельности современных ТНК

Согласно оценке ООН, более 40000 фирм различных стран мира могут быть отнесены к ТНК. Обычно, среднегодовой объем продаж ТНК составляет не менее нескольких сотен миллионов долларов. Более чем 500 ТНК имеет годовой объем сбыта более 1 млрд. долларов. Крупнейшие 70 ТНК имеют годовой объем продаж от 10 млрд. до 125 млрд. долларов США\5\.

Из 500 самых мощных ТНК 85 контролируют 70% всех заграничных инвестиций. Эти 500 гигантов реализуют 80% всей производственной продукции электроники и химии, 95% фармацевтики, 76% продукции машиностроения.

К 2000-м годам в мировом хозяйстве установилось господство 300-600 ТНК. При этом 300 корпораций будут распоряжаться 75% валового продукта мира, осуществляют значительную диверсификацию своего производства и услуг.

Каждая из 500 крупнейших ТНК США имеет в среднем предприятия в 11 отраслях, а наиболее мощные охватывают по 30-50 отраслей. В группе 100 ведущих промышленных фирм Англии многоотраслевыми являются 96, в Германии – 78, во Франции – 84, в Италии – 90.

Экономическая мощь ведущих ТНК наглядно иллюстрируется с помощью таблиц 1.1. – 1.6., где годовые продажи некоторых из них сравниваются с показателями национального дохода ряда государств.

Таблица 1.1. 25 крупнейших многонациональных компаний США, 1992г.

№	Фирма	Отрасль	Объем продаж (в млн. долл.)
1	General Motors	Автомобилестроение	132,775
2	Exxon	Нефть	103,547
3	Ford Motor	Автомобилестроение	100,786
4	IBM	Офисное оборудование	65,096
5	General Electric	Бытовые электроприборы	62,202
6	Mobil	Нефть	57,389
7	Philip Morris	Табачные изделия	50,157
8	Chevron	Нефть	38,523
9	E.I. du Pont De Numerous	Химические препараты	37,386
10	Texaco	Нефть	37,130
11	Chrysler	Автомобилестроение	36,897
12	Boeing	Самолёты	30,414
13	Procter & Gamble	Мыло, косметика	29,890
14	Amoco	Нефть	25,543
15	PepsiCo	Напитки	22,804
16	United Technologies	Самолёты	22,032
17	Conagra	Продукты питания	21,219
18	Eastman Kodak	Научное и фотографическое оборудование	20,577
19	Dow Chemical	Химические препараты	19,080
20	Xerox	Научное и фотографическое оборудование	18,089
21	Atlantic Richfield	Нефть	18,061
22	McDonnell Douglas	Самолётостроение	17,513
23	Hewlett-Packard	Компьютеры	16,427
24	USX	Нефть	16,186
25	RJR Nabisco	Табачные изделия	15,734

**Таблица 1.2. 25 крупнейших многонациональных компаний Европы,
1992г.**

№	Фирма	Страна	Отрасль	Объем продаж, млн. долл.
1	Royal Dutch-Shell	Великобритания – Нидерланды	Нефть	98,935
2	IRI	Италия	Металл	67,547
3	Daimler-Benz	Германия	Автомобилестроение	63,340
4	British Petroleum	Великобритания	Нефть	59,215
5	Volkswagen	Германия	Автомобилестроение	56,734
6	Siemens	Германия	Электроприборы	51,402
7	Fiat	Италия	Автомобилестроение	47,928
8	Unilever	Великобритания – Нидерланды	Продукты питания	43,963
9	ENI	Италия	Нефть	40,366
10	Elf Aquitaine	Франция	Нефть	39,718
11	Nestle	Швейцария	Продукты питания	39,058
12	Renault	Франция	Автомобилестроение	33,885
13	Philips' Gloeil	Нидерланды	Электроприборы	33,270
14	Asea Brown Boveri	Швейцария	Производственное оборудование	30,536
15	Alcatel Alsthom	Франция	Электроприборы	30,529
16	Hoechst	Германия	Химические препараты	29,571
17	Peugeot	Франция	Автомобилестроение	29,387
18	BASF	Германия	Химические препараты	28,494
19	Bayer	Германия	Химические препараты	26,625
20	Total	Франция	Нефть	26,142
21	Thyssen	Германия	Производство стали	22,731
22	Robert Bosch	Германия	Автомобилестроение	22,084
23	INI	Испания	Производственное оборудование	21,654
24	Imperial Chemical Industries	Великобритания	Химические препараты	21,549
25	BMW	Германия	Автомобилестроение	20,611

**Таблица 1.3. 25 крупнейших многонациональных компаний Японии ,
1992г.**

№	Фирма	Отрасль	Объем продаж (в млн. долл.)
1	Toyota Motor	Автомобилестроение	79,114
2	Hitachi	Электроприборы	61,466
3	Mitsushita Electronic Industrial	Электроприборы	57,481
4	Nissan Motor	Автомобилестроение	50,248
5	Toshiba	Электроприборы	37,472
6	Honda Motor	Автомобилестроение	33,370
7	Sony	Электроприборы	31,452
8	NEC	Электроприборы	28,377
9	Fujitsu	Компьютеры	27,911
10	Mitsubishi Electric	Электроприборы	26,502
11	Mitsubishi Motors	Автомобилестроение	25,482
12	Nippon Steel	Металл	23,991
13	Mitsubishi Heavy Industries	Производственное и фермерское оборудование	23,011
14	Mazda Motor	Автомобилестроение	20,867
15	Nippon Oil	Очистка нефти	19,864
16	Idemitsu Kosan	Очистка нефти	15,663
17	Canon	Компьютеры	15,349
18	NKK	Металл	14,606
19	Bridgestone	Резиновые и пластиковые изделия	13,860
20	Sumitomo Metal Ind.	Металл	13,803
21	Sanyo Electric	Электроприборы	12,803
22	Isuzu Motors	Автомобилестроение	12,459
23	Nippondenso	Автомобилестроение	12,269
24	Sharp	Электроприборы	12,067
25	Cosmo Oil	Очистка нефти	11,154

**Таблица 1.4. Крупнейшие многонациональные компании Канады,
1992 г.**

№	Фирма	Отрасль	Объёмы продаж (в млн. долл.)
1	Nothern Telecom	Электроприборы	8,483
2	Alkan Aluminium	Металл	7,596
3	Noranda	Металл	7,139
4	Thomson Corp.	Издательство, печатное дело	6,033
5	Seagram	Напитки	5,214
6	John Labbatt	Продукты питания	3,928
7	Petro-Canada	Очистка нефти	3,902
8	Bombardier	Самолётостроение	3,648

**Таблица 1.5. 25 крупнейших многонациональных компаний стран
Третьего Мира, 1992г.**

№	Фирма	Страна	Отрасль	Объёмы продаж (в млн. долл.)
1	2	3	4	5
1	Samsung Group	Южная Корея	Электроприборы	49,560
2	Daewoo	Южная Корея	Электроприборы	28,334
3	PDVSA	Венесуэлла	Нефть	21,375
4	Pemex	Мексика	Нефть	21,293
5	Ssangyoung Group	Южная Корея	Нефть	14,609
6	Petrobras	Бразилия	Нефть	14,600
7	Sankyong	Южная Корея	Нефть	14,530
8	Barlow Rand	Южная Африка	Металл	12,085
9	KOC Holding	Турция	Автомобилестроение	11,462
10	Hyundai Motor	Южная Корея	Автомобилестроение	8,606
11	Chinese Petrolm.	Тайвань	Нефть	8,312
12	Indian Oil	Индия	Нефть	7,927

13	Pohang Iro. & Steel	Южная Корея	Металл	7,882
----	---------------------	-------------	--------	-------

1	2	3	4	5
14	Petronas	Малайзия	Нефть	6,814
15	Hyundai Heavy Ind.	Южная Корея	Транспортное оборудование	6,518
16	Hyosung Group	Южная Корея	Текстиль	6,335
17	Haci Omer Sabanci	Турция	Текстиль	6,083
18	Goldstar	Южная Корея	Электроприборы	4,917
19	Kia Motors	Южная Корея	Автомобилестроение	4,385
20	Honam Oil Refinery	Южная Корея	Нефть	4,021
21	YPF	Аргентина	Нефть	3,906
22	Doosan Group	Южная Корея	Напитки	3,673
23	De Beers Consol. Mines	Южная Африка	Угледобыча	3,667
24	Petrogal	Португалия	Нефть	3,628
25	Vitro	Мексика	Стройматериалы	3,333

Таблица 1.6. 100 наиболее развитых экономик мира, 1991 г.

№	Страна/компания	\$ млн.	№	Страна/компания	\$ млн.
1	2	3	4	5	6
1	США	5,237,707	51	Пакистан	40,134
2	Япония	2,920,310	52	Новая Зеландия	39,437
3	Германия	1,272,959	53	Philip Morris Comp.	39,069
4	Франция	1,000,866	54	Колумбия	38,607
5	Италия	871,955	55	Малайзия	37,005
6	Великобритания	834,166	56	Fiat S.P.A.	36,741
7	Канада	500,337	57	Chrysler Corp.	36,156
8	Китай	393,006	58	Nissan Motor Comp.	36,078
9	Бразилия	375,146	59	Unilever NV	35,284
10	Испания	358,352	60	Du Pont	35,209
11	Индия	287,383	61	Samsung Group	35,189
12	Австралия	242,131	62	Wolkswagen AG	34,746
13	Нидерланды	237,415	63	Кувейт	33,082
14	Швейцария	197,984	64	Siemens AG	32,660
15	Корея	186,467	65	Египет	32,501
16	Швеция	184,230	66	Texaco Incorporated	32,416
17	Мексика	170,053	67	Ирландия	30,054
18	Бельгия	162,026	68	Toshiba Corp.	29,469

19	Австрия	131,899	69	Chevron Corp.	29,443
20	General Motors Corp.	126,974	70	Nestle SA	29,365
21	Финляндия	109,705	71	ОАЭ	28,449
22	Дания	105,263	72	Нигерия	28,314
23	Ford Motor Comp.	96,932	73	Сингапур	28,058
24	Норвегия	92,097	74	Renault	27,457
25	Саудовская Аравия	89,986	75	ENI	27,119
26	Индонезия	87,936	76	Венгрия	27,078
27	Exxon Corp.	86,656	77	Philips NV	26,993
28	Южная Африка	86,029	78	Honda Motor Comp.	26,484
29	Royal Dutch/Shell Group	85,528	79	BASF AG	25,317
30	Турция	74,731	80	NEC Corp.	24,595
31	Аргентина	68,780	81	Hoechst AG	24,403
32	Польша	66,974	82	Amoco Corp.	24,214
33	Таиланд	64,437	83	Peugeot SA	24,091
34	IBM Corp.	64,438	84	B.A.T. Industries	23,529
35	Tokyo Motor Corp.	60,444	85	ELF Aquitaine	23,501
36	Гонконг	59,202	86	Bayer AG	23,021
37	Югославия	59,080	87	Перу	23,009
38	General Electric Comp.	55,264	88	Чили	22,910
39	Греция	53,626	89	CGE	22,575
40	Алжир	53,116	90	Марокко	22,069
41	Mobil Corp.	50,976	91	Imperial Chemical	21,889
42	Hitachi Ltd.	50,894	92	Proctor & Gamble Comp.	21,689
43	British Petroleum Comp.	49,484	93	Mitsubishi Electric Corp.	21,213
44	IRI	49,077	94	Asea Brown Boveri AB	21,209
45	Венесуэла	47,164	95	Болгария	20,860
46	Израиль	44,131	96	Nippon Steel Comp.	20,767
47	Португалия	44,058	97	Boeing Comp.	20,276
48	Matsushita Electric	43,086	98	Пуэрто-Рико	20,118
49	Филиппины	42,754	99	Occidental Petroleum	20,068
50	Daimler-Benz AG	40,616	100	Daewoo Corp.	19,981

Источник: The World Bank, 1993

Подсчитано, что на 600 ведущих ТНК приходится более 1/4 мирового производства товаров. ТНК являются крупнейшими экспортерами капитала. На их долю приходится основная часть прямых зарубежных инвестиций.

Исторически, первые ТНК функционировали главным образом в добывающей промышленности. Их производственная деятельность, как в области переработки сырья, так и в изготовлении потребительских товаров активизировалась позднее. В настоящее время, именно в производство направлена большая часть прямых зарубежных инвестиций ТНК (60 процентов)!, 20 и 5 процентов инвестиций приходится соответственно в нефте- и угледобывающую промышленность. В последние годы ТНК значительно увеличили масштабы своей деятельности в сфере услуг, особенно в области туризма и различных видах консалтинга \6\.

Заметно возросла их активность в банковском бизнесе. К примеру, за период 1977 - 1988 г. банки США почти вдвое увеличили число своих зарубежных филиалов (с 1080 до 2030) \7\.

В качестве примера возникновения и развития международной корпорации можно привести сосредоточившую в своих руках 25% мирового рынка бытовых электроприборов и промышленного оборудования ТНК «Электролюкс». Возникшая в 1912 г. в результате слияния двух шведских компаний, «Электролюкс» уже в конце 20-х годов вышла на рынок Австралии и Н. Зеландии, организовав там свое производство. В последнее десятилетие «Э» приобрела компанию «Уайт Консалитейтед» – третьего в США производителя бытовой техники, «Занусси» - крупнейшего производителя электротоваров в Италии и всей Юж. Европе, а также «АЭГ» – главного производителя электротоваров в ФРГ.

После присоединения этих трех фирм «Э» превратилась в мирового лидера в своей отрасли, обладающего развитой системой производства, сбыта и обслуживания бытовой электротехники в 75 странах мира. В середине 90-х годов на предприятиях этой ТНК трудилось свыше 110 тыс. чел., годовой оборот составил свыше 19 млрд. долл.

Расширяя свою экспансию, ТНК используют разнообразные формы освоения мирового рынка. Эти формы в значительной степени основываются на контрактных отношениях и не связаны с участием в акционерном капитале других фирм. К числу таких форм обычно относится:

1. лицензирование,
2. франчайзинг,
3. управленческие контракты,
4. оказание технических и маркетинговых услуг,
5. сдача предприятий «под ключ»
6. ограниченные во времени договоры по созданию СП и соглашения по осуществлению отдельных операций.

Крайне велико влияние ТНК на экономику развивающихся стран. Среди положительных факторов такого воздействия главным считается вклад в их технологическое развитие и, как следствие в трансформацию многих стран из экспортеров сырья в производителей и экспортеров продукции его переработки. Инвестиции ТНК во многих случаях оказали положительное влияние на структурную перестройку экономики развивающихся стран и ее диверсификацию, а также на решение проблем занятости и повышения уровня жизни.

В то же время достаточно велика и критика ТНК главным образом монополистического характера их деятельности ставящей некоторые страны в положение серьезной экономической зависимости. Критике поддаются ТНК и в странах их базирования, прежде всего в связи с трансфертом за рубеж значительного числа рабочих мест, уклонения от налоговых платежей и т. д.

Последние десятилетия характеризуются значительным усилением конкурентных позиций ТНК, принадлежащих странам третьего мира. "Birla Group" (Индия), "United Laboratories" (Филиппины), "Autlan" (Мексика) в числе нескольких сотен ТНК развивающихся стран, увеличивших число

своих дочерних предприятий за рубежом с 5-10 в 1960 году до нескольких тысяч в настоящее время.

Развитие таких ТНК вполне корреспондируется с концепцией международного жизненного цикла продукта, предложенной Р. Верноном \8\.

Они начинали с поиска экспортных рынков, а по мере усиления проблем, связанных с тарифным регулированием, квотами и другими барьерами открывали собственное производство за рубежом, обычно в соседних развивающихся странах.

Главным конкурентным преимуществом ТНК рассматриваемой категории являются их способность к эффективному производству относительно небольшого объема продукции с крайне высокой степенью адаптивности к специфическим особенностям спроса на национальных рынках \9\.

2.3. Теории и эволюция транснационализации мировой экономики

Использование различных форм транснациональной кооперации связано с реализацией разнообразных целей взаимодействующих предприятий. При этом глобальной целью такого сотрудничества выступает достижение каждым из участников более высоких успехов, чем при обособленно развитии. Это позволяет ограничиться лишь конспективным изложением таких фактов. Рассмотрим основные из них.

1. Увеличение прибыльности объединения

- Ее приоритетность определяет следующие главные мотивационные побуждения для транснациональной кооперации: преодоление правовых ограничений вхождения на зарубежный рынок;
- Открытие благоприятных с точки зрения каналов сбыта продукции и поступления ресурсов;
- Использование деловых качеств и рыночных умений зарубежного партнера на отечественном рынке;

- Комплектование и совершенствование собственной программы продукта;
- Повышение эффективности использования производственных мощностей;
- Использование финансовой поддержки правительственных, а также национальных органов.

2. Снижение затрат

Благодаря межгосударственному сотрудничеству снижение затрат достигается по мере расширения производства. В этом же направлении действуют такие факторы, как уход от дублирования инвестиций, обмен ноу-хау, открытие благоприятных с точки зрения затрат сырьевых рынков, использование преимуществ международного разделения труда.

3. Снижение рисков

Снижение рисков достигается благодаря уменьшению каждым участником кооперации вложений своего капитала. Кроме того, появляется возможность использования уже осуществленных инвестиций партнера (партнеров), каналов сбыта и т.д.

При транснациональной кооперации распределение убытков между предприятиями-участниками оговаривается заранее и отражает их интересы и возможности. Поэтому в случае неуспеха ущерб оказывается для каждого из предприятий менее значимый, чем при покупке или образовании нового предприятия. Разумеется, между партнерами по кооперации распределяется и прибыль, что заставляет их соглашаться на «дозированный» риск.

4. Возможность выхода на новые рынки

В плане резерва снижения риска при транснациональной кооперации трактуется возможность выхода на новые, перспективные рынки при относительно в небольших сопутствующих затратах.

Считается, что если корреляция между сбытом на новом рынке и развитием продаж на рынке отечественном меньше единицы, предприятие в

целом сталкивается с меньшим риском. А поскольку кооперация со многими партнерами из разных стран максимально облегчается в сфере реализации продукции, то можно сформировать портфель связей с различными рынками сбыта, который позволит уменьшить уровень риска предприятия. Впрочем, надо иметь в виду, что при транснациональной кооперации снижение рисков как цель играет подчиненную роль.

5. Стратегическая гибкость

Большая стратегическая гибкость транснациональной кооперации объясняется прежде всего тем, что отношения между самостоятельными предприятиями могут быть и с небольшими затратами прекращены, а это в условиях высокой степени неопределенности международного развития является очевидным преимуществом.

В качестве второй причины большей стратегической эластичности кооперации выступает возможность целевого использования ее стратегии, например, в рамках программы диверсификации. Транснациональная кооперация может осуществляться лишь в тех сферах, которые представляются ее участникам весьма выгодными и в перспективе сулят существенные положительные эффекты; кроме того, в случае приобретения или образования новых предприятий за рубежом в результате совместной деятельности вовсе не обязательно генерируется «синергический эффект».

6. Использование ресурсов

В сравнении с приобретением или основанием новых фирм за рубежом кооперация с зарубежными партнерами требует меньшего расходования финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Еще одно сравнительное преимущество кооперации: возможность распределения во времени сравнительно небольших посреднических расходов. Заметим, что эти выгоды кооперации уменьшаются из-за растущих затрат по координации совместной

Резкое увеличение вывоза капитала в форме прямых частных инвестиций и то, что доминирующей организационной формой такого

зарубежного инвестирования являются транснациональные фирмы, в рамках которых создаются охватывающие различные страны сети научно-исследовательских, производственных, распределительно-сбытовых и иных подразделений, оказывает сильное и все более возрастающее воздействие на характер развития мирового рыночного хозяйства.

Характер этого воздействия определяется практикуемой ТНК стратегией развития, которая с течением времени претерпевала значительные изменения. При всех отраслевых и страновых особенностях стратегии ТНК можно выделить следующие основные этапы ее эволюции.

На первом этапе транснационализации деятельности крупных промышленных фирм они инвестировали, прежде всего, в сырьевые отрасли иностранных государств, а также создавали в них собственные распределительные и сбытовые подразделения. Последнее вызывалось не только тем, что создание собственных заграничных распределительных и сбытовых подразделений требовало существенно меньше инвестиций, чем создание за границей производственных предприятий, но и возможным негативным влиянием новых производственных мощностей на способность поддерживать эффективный уровень загрузки мощностей на домашних предприятиях фирмы. Важно, что указанное негативное влияние проявлялось особенно сильно при производстве и материнской фирмой, и ее зарубежным филиалом одинаковой или слабо дифференцированной продукции.

На склонность к заграничным производственным инвестициям влияла и отраслевая принадлежность фирмы. Так, резко выраженный эффект масштаба сдерживал рост производственных заграничных инвестиций металлургических фирм. Напротив, крупные фирмы пищевой промышленности, производившие финансовые изделия под определенными товарными марками, а также фирмы-производители химикатов потребительского назначения более охотно инвестировали в создание производственных предприятий за границей. Это было связано не только с тем, что эффект масштаба проявлялся в этих отраслях слабее, чем, например,

в производстве стали и алюминия, но и с тем, что спрос на их продукцию носил более дифференцированный по регионам и странам характер и, кроме того, при их производстве чаще можно было использовать местное сырье.

Второй этап эволюции стратегии ТНК связан с усилением роли зарубежных производственных подразделений фирм и интеграции зарубежных производственных и сбытовых операций. При этом производственные зарубежные отделения фирмы специализировались в основном на производстве продукции, которая на предыдущих стадиях продуктового цикла производилась материнскими фирмами. Однако постепенно создавались условия для более глубокого внутрифирменного разделения труда. По мере усиления дифференциации спроса и усиления интеграционных процессов в различных регионах мира производственные филиалы ТНК начинают во все большей степени специализироваться на производстве продукции, отличной от производимой материнской фирмой, а сбытовые подразделения – на обслуживание складывающихся региональных рынков.

Современный этап стратегии ТНК характеризуется стремлением к образованию сетей внутрифирменных связей регионального, а нередко и глобального масштаба, в рамках которого интегрируются научные исследования и разработки, материальное обеспечение, производство, распределение и сбыт. В частности, проявляется тенденция к распространению инновационной активности ТНК, которая ранее базировалась в материнских фирмах, в страны –реципиенты, причем не только посредством создания в других странах научно-исследовательских лабораторий и технологических парков, но и поглощением местных фирм с высоким инновационным потенциалом.

Дж. Даннинг указывает на то, что «международная патентная статистика свидетельствует о росте удельного веса инноваций, приходящиеся на зарубежные филиалы ТНК».

В результате ТНК, развитие которых стимулировалось процессами региональной экономической интеграции, становятся все более важным фактором ее дальнейшего углубления.

Географическое направление потоков прямых частных зарубежных инвестиций и все более связанные с ними внешнеторговые потоки во многом определяют характер регионализации современной мировой экономики, формирование в ней крупных региональных структур, прежде всего Северной Америки, Европейского Союза и АТР.

В рамках указанных регионов при самом активном участии ТНК создаются густые сети отношений на микроэкономическом уровне посредством межстранового инвестирования, внешнеторгового обмена, межфирменного сотрудничества в области научных исследований, разработки новых технологий и других областях.

Приток иностранных капиталовложений способствует развитию внутрирегиональной торговли, поскольку значительную часть своих потребностей в материалах, комплектующих и оборудовании филиалы иностранных компаний удовлетворяют за счет импорта из страны-инвесторов. Например, в конце 80-х годов предприятия японских фирм в обрабатывающей промышленности новых индустриальных стран обеспечивали за счет страны-реципиента лишь 50% своих потребностей в материалах и комплектующих, причем в ряде отраслей этот показатель был еще меньше (в черной металлургии – 35%, общем и электротехническом машиностроении – 46%).

О том, какую важную роль играют поставки продукции предприятий материнской фирмы на предприятия ее иностранных филиалов (и, соответственно, в какой мере вывоз капитала в форме прямых инвестиций стимулирует экспорт из страны-инвестора), говорят следующие данные, например, 46% потребностей филиалов японских фирм электронной промышленности в новых индустриальных странах АСЕАН обеспечивалось за счет продукции, поступающей из Японии.

Удельный вес местных поставок в материальном обеспечении зарубежных филиалов японских фирм неодинаков для различных отраслей. Так, он составляет примерно 80% в деревоперерабатывающей, целлюлозно-бумажной, химической и пищевой, 50-65% в текстильной, металлургии, транспортном машиностроении, 20-44% в общем, электротехническом и электронном машиностроении.

Важен и другой аспект деятельности зарубежных филиалов японских фирм – их роль в поставках продукции, как для японских фирм, так и на рынки третьих стран, причем не только расположенных в данном регионе. Иными словами, используя свои заграничные филиалы, фирма расширяет свои возможности не только региональной экспансии, но и внедрения на рынке других регионов. Так, в страны С. Америки и З. Европы направлялось соответственно 35% и 11% продукции японских филиалов в НИС, экспортируемой за пределы региона. Для японских филиалов, расположенных в странах АСЕАН, аналогичные показатели были равны 30% и 17%.

Таким образом, деятельность ТНК выходит за региональные пределы и приобретает глобальный характер (при всех преувеличениях, свойственные этому термину).

В рамках наибольших ТНК складываются мощные научно-исследовательские, производственные и распределительно-сбытовые сети, охватывающие все основные регионы современной мировой экономики.

Об этом свидетельствует, прежде всего, высокая доля внутрифирменных поставок в операциях зарубежных филиалов ТНК. Например, на долю внутрифирменных операций предприятий филиалов японских компаний в странах АТР приходилось 9% продаж продукции филиалов на местном рынке, 76,5% ее экспорта в Японию, 20% экспорта в другие страны АТР, 50,5% экспорта в страны ЕЭС и 58% экспорта США.

И еще об одном важном моменте. Закономерности роста международных монополий значительно отличаются от закономерностей

развития основной массы фирм страны. Наиболее характерные тенденции этого процесса проявляются:

- в менее значительном сокращении (или в отсутствии сокращения) оборота ТНК в годы кризисов, в относительной независимости международных монополий даже от длительных депрессивных явлений в отдельных отраслях промышленности;
- в меньшем выигрыше международных монополий от улучшения конъюнктуры внутри страны. В годы наиболее быстрого развития национальной экономики заметно отставание развития оборота ТНК от среднеотраслевых показателей. Одновременно наблюдается ориентация ТНК «сильных» отраслей не столько на национальное, сколько на мировое развитие;
- в возможности преуспевания международных монополий вне зависимости от состояния национального хозяйства.

Таким образом, степень финансовой устойчивости ТНК столь значительна, что обеспечивает им защиту от самого широкого спектра трудностей как долгосрочного, так и текущего характера.

Фирмы, входящие в международный концерн и попавшие в тяжелое положение, способны резко сокращать убыточное производство. Более решительные в сравнении с национальными фирмами действия ТПФГ объясняются тем, что добиться покрытия постоянных издержек они, в отличие от своих чисто внутренних конкурентов, могут не только путем сохранения убыточного производства, но и за счет доходов, получаемых в других странах.

Преимущества тут очевидны. Вместо того, чтобы на депрессивном рынке пытаться получить даже не прибыль, а лишь выручку, покрывающую часть издержек, ТФПГ форсируют производство тех дочерних обществ, которые находятся в благоприятной обстановке, обеспечивают высокую рентабельность и т.д.

Другими словами, входящие в систему ТФПГ компании могут позволить себе быстро избавляться от убыточного производства потому, что в покрытии постоянных издержек производства (а равно и в поддержании достаточного уровня ликвидности) им оказывает поддержку весь транснациональный концерн, опирающийся в свою очередь на рассмотренные выше многочисленные методы получения финансовых ресурсов.

До 20-х годов текущего столетия в международном бизнесе преобладали портфельные инвестиции, ориентированные главным образом на получение финансовых дивидендов от участия в деятельности за рубежом. В отличие от портфельных инвестиций, часто не связанных с предпринимательской деятельностью инвестора, прямое зарубежное инвестирование сопровождается получением контроля.

Значимость этого момента, а также многогранность самого феномена ПЗИ и рост его масштабов обусловили с одной стороны, нерелевантность многих постулатов теорий международной торговли, а с другой стороны, предопределили интенсификацию усилий исследователей различных аспектов бизнеса (экономики, финансов, менеджмента) по созданию теоретических концепций, которые непосредственно связаны с ПЗИ, и позднее и с ТНК.

Первой теорией ПЗИ считается *теория движения капитала* (theory of capital movements). Эта теория базируется на представлениях чистой конкуренции (perfect competition), предполагающих:

- а) производство однородных продуктов большим числом фирм;
- б) отсутствие барьеров входа и выхода из бизнеса;
- в) свободный доступ к рыночной информации;
- г) абсолютную мобильность всех факторов производства.

Согласно теории движения капитала ПЗИ могут быть объяснены с точки зрения дифференциации прибыли или процентных ставок в различных государствах. Другими словами, данная теория утверждает, что фирма

пересекает национальные границы с целью получения большей прибыли в зарубежной стране в сравнении с ожидаемой от деятельности на внутреннем рынке. Очевидно, что данный подход предопределяет рассмотрение ПЗИ как одной из форм международного движения капитала, сопровождающейся приобретением контроля, а также трансфертом технологического и управленческого опыта.

В 1960 году С. Хаймер и несколько позднее Ч. Киндлебергер доказали неадекватность предположения о чистой конкуренции проблемам анализа ПЗИ \15, 16\.

Они показали, что для существования ПЗИ фирма должна обладать определенными преимуществами перед местными фирмами. Другими словами, должны существовать некоторые имперфекции рынка (market imperfections). Как заключает Ч. Киндлебергер * в мире чистой конкуренции за продукты и факторы производства, прямые инвестиции не могут существовать" \16\.

И на сегодняшний день концептуальный подход С. Хаймера и Ч. Киндлебергера к исследованию детерминант ПЗИ является актуальным. Представление о существовании рыночных имперфекции остается одной из главных интегрирующих частей теорий ПЗИ и ТНК. Таким образом, *теория рыночных имперфекции* (market imperfections theory) определила новый этап (в развитии научной мысли относительно ПЗИ. Согласно этой теории, решения ТНК осуществлять ПЗИ диктуются, главным образом, желанием использовать преимущества, которые недоступны национальным фирмам, функционирующим на местном рынке и могут включать более высокий технологический, маркетинговый уровень, высокоэффективное управление, значительный инновационный потенциал, развитость финансовой системы и др.

Важно, чтобы эти преимущества фирмы обладали свойством *международной мобильности* и были *выше*, чем затраты, объективно необходимые для обеспечения осведомленности и адаптации, к новым экономическим, политико-правовым и социально-культурным факторам

среды международного бизнеса в зарубежной стране, включая расходы, связанные с международным управлением и страхованием финансовых и политических рисков.

Рассматриваемые преимущества носят название "фирменных специфических преимуществ" или "специфических преимуществ владения" (firm-specific advantages or ownership specific advantages) и состоят из материальных и нематериальных активов (tangible and intangible assets).

Американские исследователи П. Ашегьян и В. Ебрахими в качестве примеров материальных активов называют наличие специфических рынков или сырьевых материалов, недоступных для других фирм, а также размер фирмы, который может вести к экономии на масштабах производства и соответственно, усилению конкурентных позиций \17\.

Нематериальные активы включают торговые марки, патенты, управленческий, маркетинговый опыт и т. д.

Теория рыночных имперфекции весьма важна в объяснении процессов горизонтальной и вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция возникает при слиянии фирм, производящих схожие или однородные продукты с целью их последующей реализации через общую систему распределения и получения при этом дополнительной прибыли. В международном бизнесе горизонтальная интеграция сопровождается производством за рубежом товаров, аналогичных производимым в стране базирования. Chrysler, General Motors, Volkswagen, Toyota, Honda - примеры ТНК, активно использующих горизонтальную интеграцию в своей международной деятельности.

Вертикальная интеграция предполагает объединение фирм, функционирующих в разных производственных циклах. Как правило, компания, занимающаяся главным, ключевым производством посредством вертикальной интеграции контролирует фирму, ведущую дополняющее производство.

Японский профессор Т. Коно выделяет 3 формы вертикальной интеграции:

- интеграция "вниз" (к примеру, присоединение завода, производящего полуфабрикаты или сырье к компании, ведущей основное производство);
 - производственная интеграция "вверх" (в частности, приобретение сталеплавильной компанией завода производящего металлоконструкции);
 - внепроизводственная интеграция "вверх", включающая распределение
- \18\.

Основным движущим фактором вертикальной интеграции служит желание фирм увеличить свои специфические преимущества. Наглядным примером могут служить такие компании, как Exxon, Mobil и Texaco, доминирующие в нефтяной промышленности. Эти ТНК активно участвуют в вертикальных интеграционных процессах, приобретая контроль над добычей, транспортированием, переработкой и реализацией нефти. Такая политика позволяет им сохранять источники спроса и предложения, значительно стабилизируя результаты своей деятельности, особенно в период экономических спадов.

Являясь общей теоретической базой, объясняющей ПЗИ, теория рыночных имперфекций не позволяет ответить на ряд вопросов, связанных с практическими аспектами деятельности ТНК. В частности, не находят отражения проблемы выбора между прямым зарубежным инвестированием и другими формами международной деятельности, в частности лицензированием и франчайзингом, также позволяющими фирме развить свои конкурентные преимущества.

В связи с этим, как отмечает А. Калвит, в 70-х годах исследовательский интерес в области ПЗИ сместился в сторону формирования и развития общей теории ТНК, принимающей во внимание внутреннюю организацию фирмы \19\.

Именно внутрифирменные аспекты зарубежного инвестирования легли в основу наиболее авторитетной на сегодняшний день теории ТНК - *теории интернализации*.

Эта теория объясняет факт осуществления ТНК инвестиционной деятельности (создание полностью контролируемых филиалов и дочерних предприятий за рубежом) возможностью организации собственного интернального рынка, соединяющего снабжение, производство и сбыт. Элиминируя при этом воздействие внешних рынков, фирма получает возможность избежать дополнительных транзакционных расходов. Весьма эффективной интернализация промежуточных рынков может быть в случае высокотехнологичного и наукоемкого производственного процесса, позволяя фирме сохранять контроль над собственным "ноу-хау".

Концепция интернализации, предложенная и популяризированная П. Бакли и М. Кэссоном и значительно дополненная позднее А. Ругманом \20, 21\, в целом отражает подходы, лежащие в основе рассмотренных выше горизонтальной и вертикальной интеграции.

Одно из ключевых различий между интеграцией и интернализацией по мнению Р. Гросса и Д. Куджавы, заключается в том, что интернализация дополнительно охватывает транзакции, находящиеся вне сферы вертикальной или горизонтальной интеграции, как например, приобретение капитала, рабочей силы и технологий \22\.

Таким образом, теория интернализации дает объяснение экономическому механизму ТНК, а также определяет основные критерии выбора конкретных форм зарубежной деятельности.

В то же время, фокусируя основное внимание на мотивацию процесса принятия решения внутри ТНК, эта теория не в полной мере учитывает аспекты, связанные с особенностями воздействия экстерналий факторов зарубежных стран (в частности правительственной политики в отношении иностранных инвестиций) на соотношение между результативностью интернализационных процедур и затратами на их осуществление.

В значительной степени проблема формирования многофакторного подхода к исследованию инвестиционного поведения ТНК была решена усилиями видного английского экономиста Лж. Даннинга. Согласно

разработанной им *эклектической теории международного производства*, осуществление ПЗИ должно осуществляться на основе учета трех групп факторов:

а) преимущества владения (ownership advantages; O): конкурентные преимущества фирмы, в т. ч. технологический уровень, управленческие навыки, маркетинговый опыт, имидж, экономия на масштабах и т. д.;

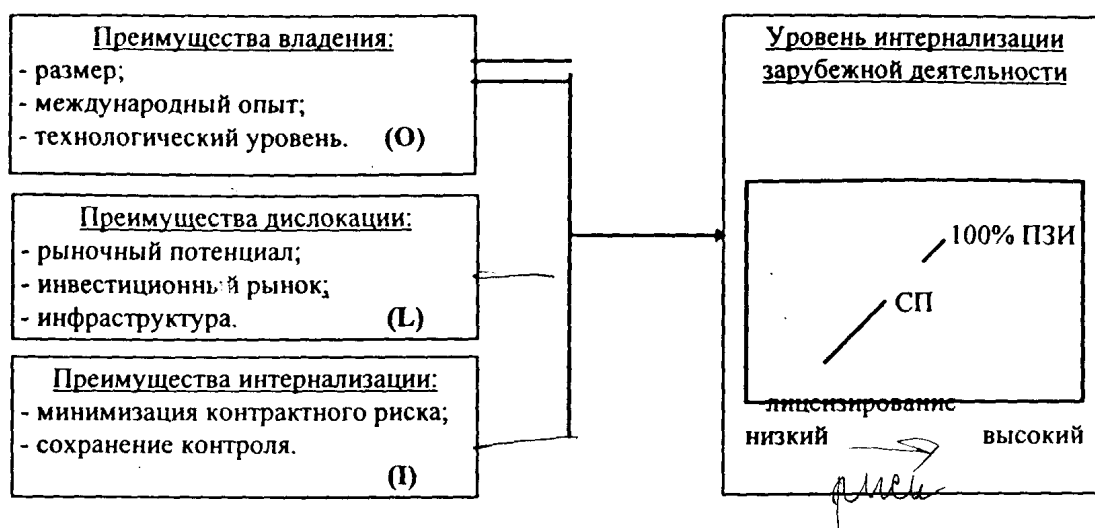
б) преимущества дислокации (location advantages; L) включают производственные расходы в зарубежной стране, тарифы, налоги, транспортные расходы, политический риск, развитость инфраструктуры и т. д.;

в) преимущества интернализации (internalization advantages; I), связанные с возможностью получения более высоких результатов посредством самостоятельной деятельности в зарубежной стране в сравнении с использованием местных дистрибьютеров, лицензиатов и т. д.

Применение предложенной Дж. Даннингом модели OLI позволяет значительно повысить эффективность международного менеджмента. Одновременный учет комплекса общесредовых факторов конкретных стран и фирменных конкурентных преимуществ обеспечивает возможность нахождения адекватного уровня интернационализации своей деятельности на зарубежном рынке (рис. 2-1).

Эклектическая теория в целом предполагает наличие положительной корреляции между конкурентоспособностью фирмы и степенью ее интернационализации, а также связывает международный успех ТНК не только с наличием конкурентных преимуществ, но и с потенциалом их глобальной мобилизации в рамках создаваемых внутрифирменных рынков.

Рис. 3-1. Эклектическая модель OLI



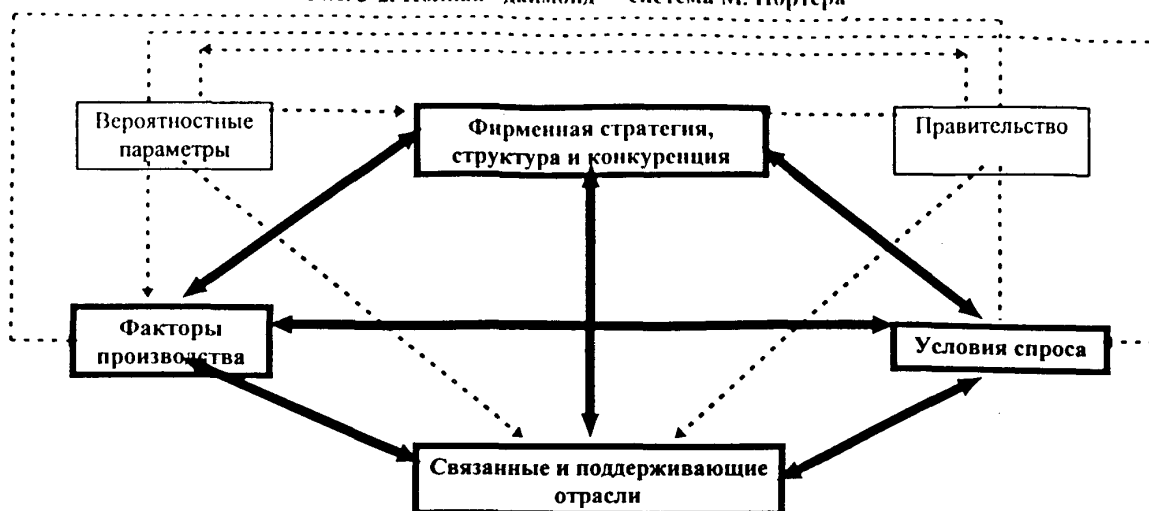
Если в 70-х - 80-х годах основное внимание исследователей сосредотачивалось на проблемах, связанных с организацией международных внутрифирменных операций ТНК, оценку относительных выгод и затрат, связанных с их проведением, то в начале 90-х годов все больший интерес начали вызывать вопросы, касающиеся объяснения самой сущности и структуры ресурсного потенциала ТНК, позволяющего осуществлять масштабные производственные процессы за пределами национальных границ. Основной задачей здесь стало выявление детерминант успеха ТНК в управлении международным ресурсным "портфелем". Сталкиваясь с

одинаковыми экономическими условиями и перспективами, почему одни фирмы становятся крупными "глобальными игроками", а другие нет? Чем объясняется столь значительный рост ПЗИ, осуществляемых японскими компаниями? Что вызывает высокую динамику ПЗИ в США? Что определяет возможности трансформации развивающихся стран в крупных международных инвесторов? В каких случаях ТНК должны вступать в стратегические альянсы с другими компаниями, а в каких случаях это нецелесообразно? Почему ПЗИ в сфере услуг растут быстрее, чем в производство товаров? Это лишь некоторые из вопросов, требующих ответа современных исследователей ТНК \24\.

Значительным вкладом в развитие теоретической мысли в области ПЗИ и ТНК явилась работа знаменитого американского профессора международного бизнеса М. Портера "Конкурентные преимущества стран" (1990). Главная задача, поставленная М. Портером, заключалась в выявлении специфических характеристик страны базирования корпораций, влияющих на их международную результативность.

Под конкурентным преимуществом страны М. Портер подразумевает способность национальных фирм использовать дислоцированные внутри страны ресурсы таким образом, чтобы успешно конкурировать на международных рынках. М. Портер размещает основные детерминанты этой способности в "даймонд", вбирающий набор переменных, которые характеризуют среду, где функционируют местные фирмы, а также способствуют или препятствуют созданию конкурентного рынка \25\.

Рис. 3-2. Полная "даймонд" - система М. Портера



1) Факторы производства, в т.ч. природные ресурсы, а также созданные факторы, как например, инфраструктура, квалифицированная рабочая сила и т.д.;

2) условия спроса: объем и характер спроса на товары и услуги со стороны местных потребителей;

3) связанные и поддерживающие отрасли: наличие или отсутствие национальных поставщиков и связанных отраслей, конкурентоспособных в международном масштабе;

4) Фирменная стратегия, структура и конкуренция: внутривострановая конкуренция фирм и условия создания, организации и управления фирмами.

М. Портер вводит две дополнительные переменные (роль правительства и вероятностные параметры - chance), также влияющие на вышеперечисленные компоненты "даймонда".

На основе результатов исследований 8-и стран и 4-х отраслей промышленности М. Портер делает вывод о том, что успешная глобальная конкурентоспособность ТНК определяется именно характеристиками национального "даймонда" страны базирования, их динамикой и взаимозависимостью.

Профессор Университета Торонто А. Ругман, исследовавший проблемы релевантности модели М. Портера на стратегическое поведение фирм Канады, дополнил эту модель, включив в нее детерминанты "даймонда" США - страны, где сосредотачивается 70% зарубежной деятельности канадских корпораций. По мнению А. Ругмана, для оценки международной конкурентоспособности компаний Канады, Западной Европы, Океании наиболее важны не столько факторы национального "даймонда", сколько интеракции последних с "даймондами" зарубежных стран \26, 27, 28\.

В развитие рассматриваемой модели Дж. Даннинг вводит дополнительную переменную - многонациональная деловая активность (multinational business activity). По мнению Дж. Даннинга, внутри- и

внешнестрановые инвестиции также оказывают значительное влияние на состояние национального "даймонда", что особенно характерно для ведущих индустриальных стран. В одной из своих последних работ "Глобализация бизнеса" Дж. Даннинг акцентирует внимание на необходимость исследования условий, которые, с одной стороны, позволяют ТНК использовать преимущества национальной или отраслевой конкурентоспособности зарубежных стран и стран базирования, а с другой, определяют механизмы оптимизации воздействия внутри- и внешнестрановых инвестиций на развитие конкурентного потенциала отдельных государств \29\.

4. Этапы интернационализации деятельности компаний

Изучение особенностей формирования ТНК, их поведения в международном бизнесе неразрывно связано с пониманием сущности интернационализационного процесса на предприятии. В этой лекции будут рассмотрены мотивы и факторы, которые заставляют ориентированные на внутренний рынок фирмы активизировать свое присутствие за рубежом. Студенты познакомятся с содержанием основных стадий интернационализационного процесса. На основе специфики транснациональной фазы будут показаны общие приоритеты зарубежной деятельности ТНК.

Так же как и в случае ТНК, термин интернационализация фирмы не имеет, какой-либо одной исчерпывающей трактовки, наиболее упрощенном виде интернационализация характеризуется как "процесс увеличивающегося вовлечения фирмы в международные операции" \1\.

Более широкая дуалистическая концепция \2\ предполагает одновременное рассмотрение внешне- и внутривострановой интернационализации (см. табл. 2.1.)

**Таблица 2.1. Дуалистическая концепция
интернационализационного процесса**

Элементы международной деятельности	Внешняя интернационализация	Внутристрановая интернационализация
Торговля Лицензирование Совместные предприятия	Экспорт Продажа лицензий за рубеж Создание СП за рубежом Создание или выкуп предприятий (филиалов) за рубежом	Импорт Приобретение лицензий у зарубежной фирмы Создание СП с зарубежным партнером на территории своей страны Функционирование как филиала, контролируемого зарубежной фирмой

Адаптировано, from P. Beamish, J. Killing, D. Lecraw, H. Crookell, International Management, Irwin, Boatom, 1991, p. 7

Целесообразность такого подхода иллюстрируется ростом встречной торговли (бартера, офсетных, клиринговых и др. сделок). Для многих фирм, как следствие успех во внешнеторговой деятельности в значительной мере зависит от результативности на внутреннем рынке. Кроме того, совместная предпринимательская деятельность с зарубежными партнерами на территории своей страны, особенно в виде совместных предприятий может; "а во многих случаях, должна рассматриваться как важный элемент в формировании потенциала для эффективного выхода на зарубежные рынки.

Большинство исследователей теории и практики международного бизнеса отмечают стадийный характер процесса интернационализации фирмы. Наиболее часто выделяют 3 основных этапа (см. таблицу 2. 2):

- 1) начальный;
- 2) локальной рыночной экспансии;
- 3) транснациональный.

Таблица 2.2. Стадии процесса интернационализации деятельности фирмы

Любая ТНК в процессе своего развития проходит через все перечисленные этапы, каждый из которых характеризуется не только спецификой задач и значимости зарубежной деятельности, но и различиями в ориентации высшего менеджмента, наиболее детально обозначенными Х. Перлмуттером с помощью известной модели EPRG \3\.

Согласно этой модели доминирующим отношением управленческого персонала фирмы, не имеющей этноцентризм (Е). Такое отношение предполагает рассмотрение зарубежных, операций, как подчиненных деятельности на внутреннем рынке. При этом полностью сохраняются критерии оценки результативности, используемые при анализе работы фирмы внутри страны. Полицентрическая ориентация (Р) подчеркивает важность учета специфики социально-культурной среды бизнеса в различных странах и использования разработанных на местах и адаптированных к локальным условиям процедур оценки и контроля.

Этапы	Начальный	Локальной рыночной экспансии	Транснациональный
Особенности менеджмента	Выбор зарубежных рынков и форм выхода на них	Повышение результативности деятельности на конкретных зарубежных рынках	Глобальная рационализация и обеспечение синергизма
Оценка значимости международной деятельности	Рассматривается как важное дополнение к деятельности на внутреннем рынке	Как минимум равная по важности деятельности на внутреннем рынке	Стратегическое условие успеха и развития
Ориентация высшего менеджмента (по модели EPRG)	E → P	P → R	P → G

Региоцентрическая (R) ориентация фокусируется на региональной организации полномочий и коммуникационных потоков, в то время, как геоцентрическая или глобальная (G) ориентация предполагают сотрудничество между штаб-квартирой и филиалами для разработки стандартов и процедур, которые соответствуют как общим, так и локальным задачам фирмы.

Большинство современных ТНК стремятся использовать концепцию геоцентризма в управлении своей зарубежной деятельностью. Региоцентрическая ориентация характерна в тех случаях, когда специфика бизнеса (к примеру, в пищевой промышленности, сфере телекоммуникаций, металлургии и т. д.) не позволяет достичь полной стандартизации управленческих процедур.

Различные мотивы обуславливают интерес первоначально ориентированной на внутренний рынок фирмы к деятельности за рубежом. Среди наиболее важных факторов начального этапа интернационализации *можно* выделить:

- насыщение внутреннего рынка;
- желание распределить риск между большим числом продуктов и рынков;
- появление новых ресурсных возможностей, связанных с более низкой стоимостью факторов производства в других странах;
- активизация деятельности зарубежных конкурентов на национальном рынке;
- необходимость поддержания современного уровня технологии производства;
- правительственные стимулы (льготное налогообложение, кредитование, информационная и маркетинговая поддержка и т. д.);
- развитие инфраструктуры международного бизнеса и системы коммуникаций.

Наряду с появлением новых возможностей, первоначальный выход за пределы внутреннего рынка всегда сопряжен с проблемами, в большинстве своем вызванными отсутствием международного опыта и недостаточным знанием специфики средовых условий бизнеса в различных странах.

Главное внимание менеджмента фирмы на первом этапе интернационализации направляется на *выявление наиболее* перспективных зарубежных рынков для уже существующих товаров. Предпочтение часто

отдается таким рынкам, для которых требуется минимальные усилия по адаптации продукта и корректировке маркетинговой стратегии. Таким образом за счет зарубежной деятельности фирма может получить дополнительную экономию на масштабах производства.

Следуя этой политике и активно эксплуатируя свои конкурентные преимущества и области операционного менеджмента и управления сбытом успешно развивали свою международную деятельность такие фирмы, как Procter & Gamble, Colgate и другие

В целом процесс выбора зарубежного рынка осуществляется, как правило, на базе нарастающего по степени детализации анализа основное содержание которого представлено на рис 2.3.

Подобная модель "четырех фильтров", концепция которой впервые предложена Нолвурдом \4\ позволяет из большого количества стран выбрать несколько наиболее перспективных не только с точки зрения общего рыночного потенциала, но и конкретных особенностей фирмы, а так же целей ее зарубежной деятельности.

Определив страны - целевые рынки, управленческий персонал фирмы должен выбрать наиболее эффективную форму (стратегию) выхода на них.

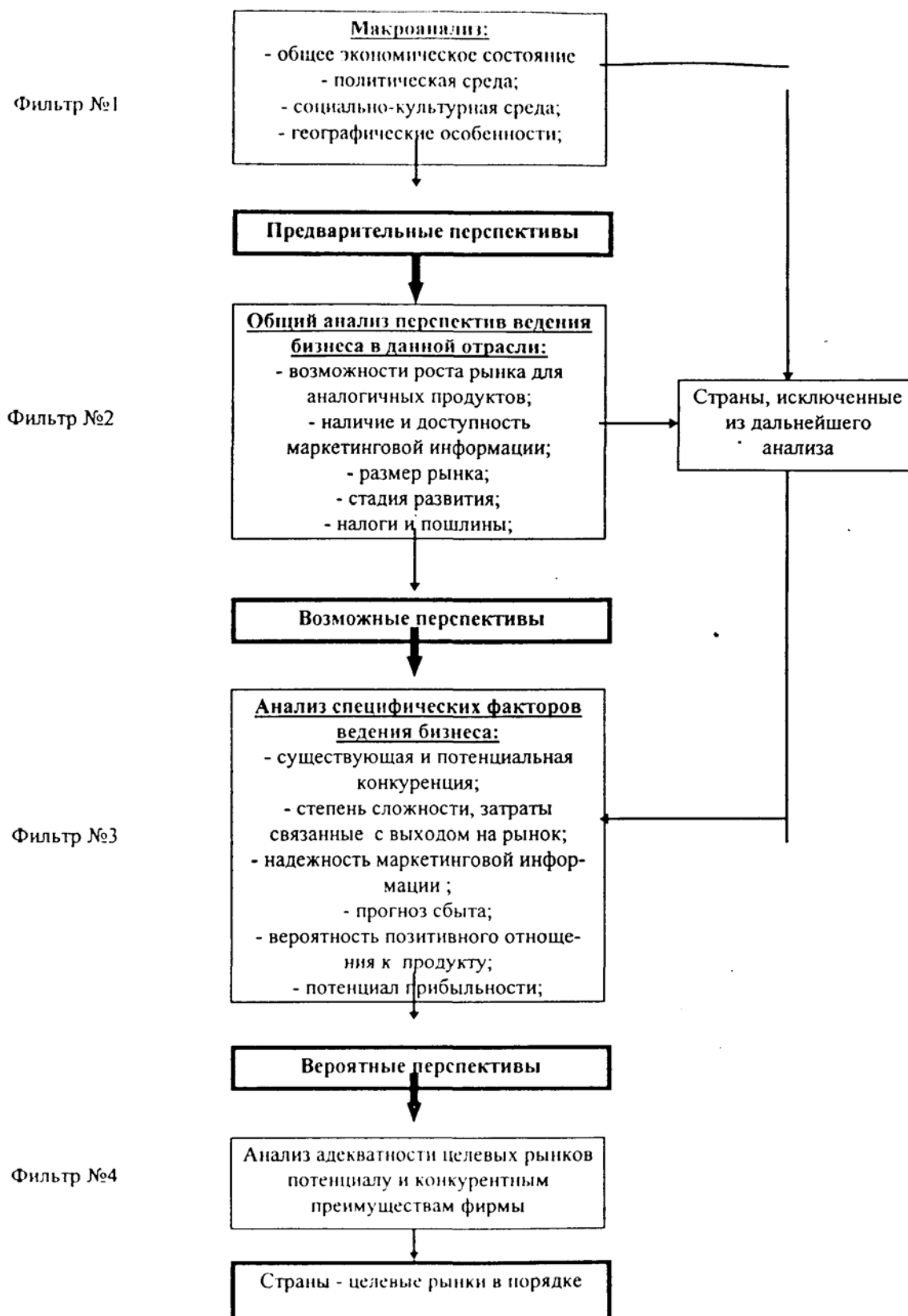
В большинстве случаев выходящее на зарубежный рынок предприятие рассматривает преимущества и недостатки (см. табл. 2.3.) следующих альтернатив:

- экспорт (exporting);
- контрактные кооперационные соглашения (cooperative contractual arrangements), включая лицензирование (licensing) и франчайзинг (franchising);
- совместное предприятие (joint venture);
- создание за рубежом собственного производственного предприятия или филиала (wholly owned affiliates).

Таблица 2.3. Основные формы выхода на зарубежные рынки

Форма выхода	Преимущества	Недостатки
Экспорт	• Сохранение контроля; • Поддержка производства внутри страны	• Уязвимость перед зарубежными протекционистскими барьерами; • Чувствительность в отношении колебаний валютных курсов
Контрактные кооперационные соглашения: • лицензирование; • франчайзинг	• Невысокая потребность в инвестициях	• Минимальный уровень реального контроля
Совместные предприятия	• Минимальность риска; • Потребность в меньших затратах в сравнении с созданием собственного производственного филиала	• Необходимость высокодетализированной контрактной работы; • Трудноуправляемость
Создание за рубежом собственного производственного филиала	• Обеспечение полного контроля; • Локализация производства	• Необходимость значительных инвестиций; • Возможная непопулярность с политической точки зрения

Рис. 2-1. Модель выбора зарубежных рынков



Адаптировано, from: Н. James, М. Weidenlaum, When Businesses Cross International Borders, Praeger, London, 1993

Адаптировано, from: R. Walvoord, "Export Market Research", Global Trade Magazine, May, 1980

Известный американский специалист в области международного менеджмента Ф.Рут предложил детализированный перечень экстерналичных и интерналичных факторов, оказывающих влияние на выбор формы выхода на зарубежные рынки \5\.

Наиболее важные экстерналичные (внешние) факторы включают:

1) *рыночные факторы* стран - целевых рынков: размер рынка и перспективы роста; конкурентная структура и т. д.;

2) *средовые факторы* стран - целевых рынков: политические, экономические и социокультурные характеристики, включая правительственную политику в отношении прямых иностранных инвестиций; географическое расстояние; экономический рост; внешние связи страны, политический риск и т. д.

3) *производственные факторы* стран - целевых рынков: наличие, качество и стоимость сырья: рабочей силы, а также степень развития инфраструктуры (транспорт, коммуникации и т. д.).

4) *факторы страны базирования*, размер рынка, стоимость производства, условия конкуренции, уровень правительственной поддержки международного бизнеса и т. д.

Среди интерналичных, оказывающих наибольшее влияние на выбор формы зарубежной деятельности, выделяют 2 основные группы:

1) **Продуктовые** - степень дифференциации продукта, послепродажное обслуживание, технологический уровень, потенциал глобальной стандартизации и т. д.:

2) **Ресурсные** - управленческие, инвестиционные и технологические ресурсы, производственный и маркетинговый опыт; оценка важности зарубежной деятельности высшим менеджментом фирмы.

С учетом целевых приоритетов фирмы на основе значимости каждого из факторов можно оценить, относительную привлекательность различных вариантов выхода на зарубежные рынки.

Оптимальным будет такой выбор, который обеспечивает получение максимальной прибыли в предварительно определенный период времени с учетом ограничений, вызванных степенью обеспеченности ресурсами, приемлемым уровнем риска, а также необходимостью решения задач, не связанных напрямую с получением прибыли (обеспечение стратегической гибкости, формирование имиджа и т. д.) \5\.

Еще один важный вопрос, который часто возникает на начальном этапе интернационализации фирмы - это выбор между одновременным выходом на несколько зарубежных рынков и ориентацией только на один из них с использованием приобретенного опыта для освоения других потенциально доступных рынков в будущем \6\.

Во многих случаях одновременный выход сразу на несколько зарубежных рынков требует чрезмерно высоких ресурсных затрат, что может быть неприемлемо для не имеющей международного опыта фирмы. С другой стороны, путем одновременного освоения нескольких рынков компания может получить дополнительные конкурентные преимущества, связанные с фактором времени и потенциальной экономией на масштабах деятельности.

По мере становления своей деятельности на зарубежном рынке, фирма и ее менеджмент обычно сталкиваются с необходимостью решения нового комплекса задачи проблем:

- ускорение проникновения на рынок и адаптация или развитие новых продуктов с учетом специфики местного опроса;
- развитие своих конкурентных преимуществ на новом рынке и обеспечение адекватной реакции на политику конкурентов, особенно в области ценообразования и стимулирования сбыта;
- формирование и поощрение инициативы и мотивации местного менеджмента;

- обеспечение эффективного использования местных активов, в т. ч. оптимизация организации управления сбытом и продвижением товаров;
- формирование и развитие контактов с местными деловыми институтами;
- использование и развитие инфраструктуры бизнеса в зарубежной стране (транспортные системы, телекоммуникации, средства массовой информации, финансовые институты и т. д.).

Под воздействием вышеперечисленных задач происходит переориентация международной стратегии фирмы на поиск новых направлений для роста и расширения деятельности. Главное внимание сосредотачивается на обеспечении роста и выявлении *новых* возможностей в странах, где уже сформирована база для функционирования.

Как было проиллюстрировано в табл. 2-2 реализация этой стратегии осуществляется, как правило, на базе региоцентристской концепции управления, что предполагает значительную вовлеченность местного менеджмента в решение ключевых проблем.

На этом этапе многие фирмы стремятся достигать максимальной степени амортизации расходов, связанных с первоначальным выходом на рынок, в т. ч. включая затраты на изучение и адаптацию к местным условиям конкуренции, формирование контактов с агентами и дистрибьюторами и т. д. Часто это может быть достигнуто за счет расширения диапазона предлагаемых на рынок продуктов.

Ряд известных ТНК, находясь на данном этапе интернационализации, активно использовали свои конкурентные преимущества в области технологического опыта и менеджмента. Успешное проникновение I Procter & Gamble на западноевропейский рынок во многом было обусловлено активной эксплуатацией своего технологического превосходства. В частности, путем минимальных затрат этой фирме удалось адаптировать к условиям более жёсткой воды в Западной Европе свои детергенты "Vizir" и "Ariel" и тем самым быстро захватить значительную долю местного рынка

Использование популярности своей торговой марки позволило известной швейцарской фирме Switch, специализирующейся главным образом на производстве модных и дорогих часов, добиться значительного расширения зарубежных продаж других своих товаров; различных видов одежды, солнцезащитных очков и т.д. в других случаях, наоборот, эффективной бывает политика приобретения уже популярных на рынке торговых марок у местных фирм.

Таким образом, маркетинговая политика фирмы на этапе локальной рыночной экспансии концентрируется не только на адаптации и модификации существующих продуктов, но и на развитии и использовании новых товаров и торговых марок \7\ Главными критериями в выборе конкретных действий на этом этапе являются потенциал развития местного рынка и экономия от масштабов деятельности. Реализуя эти приоритеты, фирма значительно усиливает интенсивность своей зарубежной деятельности и выходит на этап формирования транснационального статуса.

Реализуя стратегии расширения масштабов своих операций внутри отдельных зарубежных рынков, все большее внимание фирма должна уделять решению проблем координации своей международной деятельности. Среди факторов, актуализирующих эту тенденцию, главными являются:

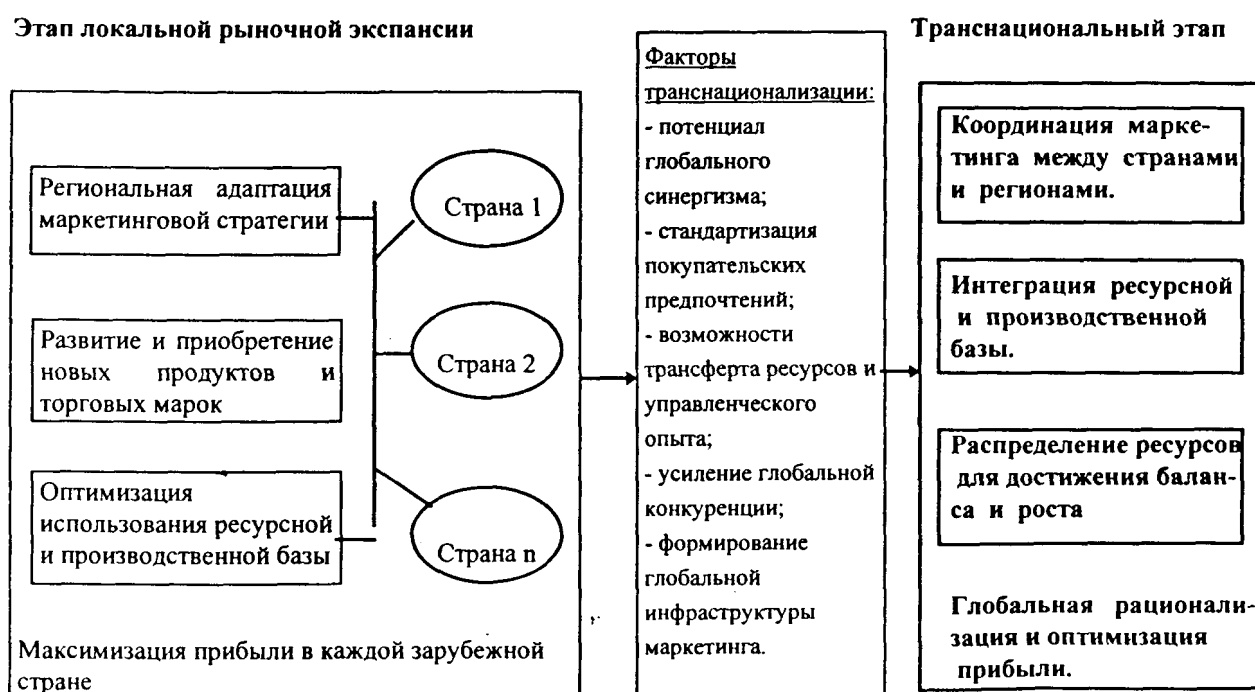
- дублирование усилий (прежде всего, маркетинговых) между разными странами и потенциал глобального синергизма;
 - возможности эффективного трансферта продуктов, торговых марок, а также управленческого опыта из одной страны в другую;
 - тенденция к стандартизации покупательских предпочтении ко все большему спектру промышленных и потребительских товаров;
 - усиление конкуренции в глобальном масштабе;
 - формирование глобальной маркетинговой инфраструктуры.
- Как видно, перечисленные факторы имеют как внешнесредовой, так и внутрифирменный характер. На этом этапе, компания стремится, с одной стороны, минимизировать разрозненность и дублируемость операций в

отдельных странах, а с другой стороны, использовать преимущества многонационального характера своей деятельности.

Таким образом, приоритеты фирмы на заключительном этапе формирования ТНК трансформируется в [сторону глобальной рационализации ресурсов между странами для максимизации прибыли в глобальном масштабе, а не на уровне отдельных зарубежных рынков, что характерно для этапа локальной рыночной экспансии (рис. 2.4).

Важнейшим элементом планирования и управления ТНК является поиск и использование синергических эффектов, возникающих в результате

Рис. 2-2. Трансформация приоритетов фирмы на этапе формирования ТНК.



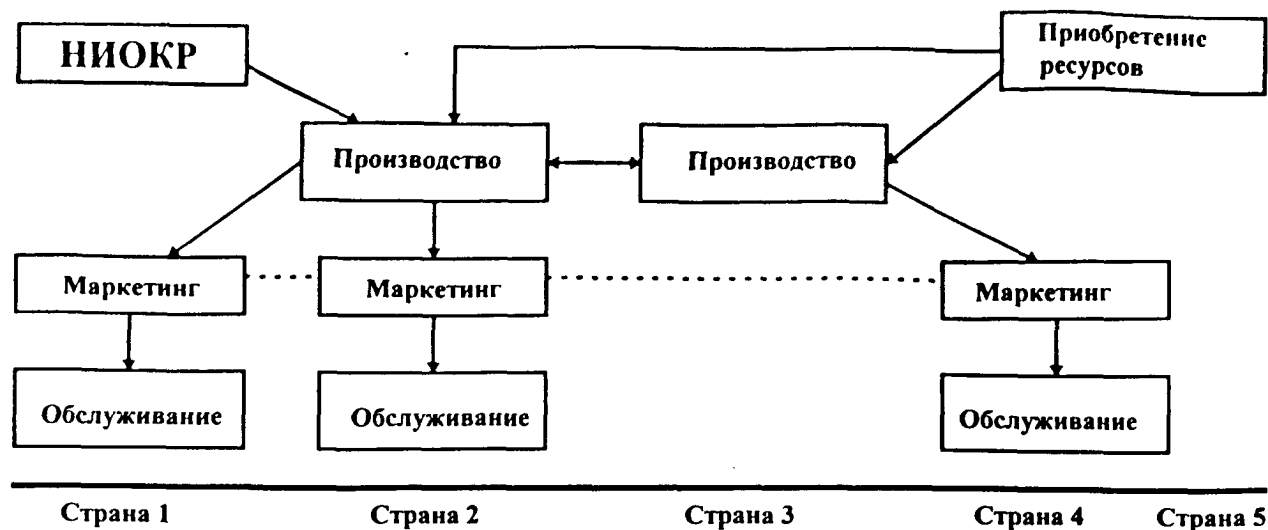
масштабности операций. Такие легко переносимые через национальные границы активы, как производственная технология, "ноу-хау", управленческий опыт, торговая марка или фирменный имидж, могут активно использоваться глобально (рис. 2.5.).

Как уже отмечалось, повышение общей эффективности ТНК может быть обеспечено за счет улучшения координации и рационализации операций между странами и различными функциональными сферами. В частности, консолидация или централизация НИОКР, производства, материально-технического снабжения и другой деятельности может

позволить с одной стороны, устранить дублирование усилий, а с другой реализовать потенциал экономии на масштабах.

К примеру, в 1982 году американская ТНК Black & Decker имела 25 заводов в 13 странах и 6 континентах. Зарубежная деятельность была организована в рамках 3 операционных групп, внутри которых отдельные фирмы работали автономно с крайне невысоким уровнем коммуникации между собой. Это вело к значительному дублированию усилий. Так, 8 дизайнерских центров производили 260 различных типов моторов. Глобальное реструктурирование операций, произведенное компанией,

Рис. 2-3. Потенциал глобального синергизма в деятельности ТНК



Адаптировано, from: S.Douglas, C.Craig, "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", Columbia Journal of World Business, Fall, 1989, p.52.

сократило это число до десяти \8\.

Тенденция к усилению специализации производства и централизации ряда управленческих и маркетинговых процедур, характерная для деятельности современных ТНК, может быть проиллюстрирована на следующих примерах. Компания Suchard, швейцарский изготовитель фасованных товаров рационализирует свои операции в европейском масштабе с учетом межправительственного соглашения в Маастрихте. Производство отдельных товарных групп консолидируется на специальных заводах для получения экономии на масштабах \9\.

Electrolux значительно повысила степень специализации своих заводов, приобретенных за последние десять лет. Все стиральные машины с фронтальной загрузкой компания производит в Порденоне (Италия) в то время, как все машины с верхней загрузкой изготавливаются в Рэвине (Франция), а микроволновые в Лутоне (Англия).

Компания Scott Paper также скорректировала подход к своей деятельности в объединенной Европе, который теперь вбирает в себя рационализацию не столько производственных, сколько маркетинговых операций. Ввиду того, что "такие товары компании как бумажные салфетки и полотенца отличаются высоким соотношением объема производства к цене и, как следствие, низка вероятность покрытия транспортных издержек экономией от производственной централизации, заводы Scott Paper в Великобритании, Франции, Испании, Италии по-прежнему ориентированы на местные рынки. В то же время, компания активно начала использовать возможность эксплуатации своей торговой марки Scottex в общеевропейском масштабе (за исключением Великобритании), унифицируя при этом управление позиционированием товаров и рекламной деятельностью.

Значительное влияние на развитие потенциала глобальной рационализации производственной, ресурсной и маркетинговой систем ТНК оказывает стандартизация продуктов. Усилия многих фирм в направлении продуктовой стандартизации открыли возможности для увеличивающихся рационализационных потоков \10\.

Повышение эффективности маркетинговой работы в области продвижения товаров, рекламы, а также стандартизация продуктов и производственных линий могут быть достигнуты за счет создания связующего механизма между управленческими группами в различных странах \11, 12\.

Обычно они функционируют в форме координирующих комитетов, как например, широкоизвестные eurobrand teams, применяемые Procter & Gamble, или региональных маркетинговых или сбытовых

организаций по типу сформированных компанией Ford для деятельности в Западной Европе.

Контрольные вопросы

1. Раскрыть сущность понятия «транснациональная корпорация» и критерии принадлежности к нему
2. Оценить масштабы деятельности современных ТНК
3. Раскрыть этапы эволюции процесса транснационализации мировой экономики
4. Обосновать объективность процесса транснационализации мировой экономики с помощью теорий и концепций ТНК
5. Раскрыть задачи и особенности деятельности фирмы на всех этапах ее интернационализации

Литература

1. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. и др. Транснациональные корпорации. Д.: ДонНУ – 2002
2. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

3.1. Сущность стратегического планирования в международной компании

Изучение стратегии международных компаний свидетельствует о том, что выделяются четыре типа подходов к построению стратегии ТНК:

- *стратегия с расчетом на эффект масштаба*, т.е. на сбыт стандартной продукции и услуг по всему миру,
- стратегия, в центре внимания которой *рациональный подход к деятельности зарубежных филиалов*, т.е. ресурсы, финансовая поддержка, помощь в НИОКР направляются в первую очередь тем зарубежным филиалам, которые функционируют наиболее эффективно, независимо от региона их деятельности,
- *максимальная самостоятельность зарубежных филиалов* с целью предоставления им возможности функционировать с учетом национальных особенностей принимающей страны и оперативно удовлетворять специфику спроса основных потребителей,
- *использование преимуществ глобализации* с широкой диверсификацией ассортимента товаров и услуг с целью ускоренного перевода ресурсов и активизации деятельности на мировых рынках с благоприятной конъюнктурой.

Процесс стратегического управления международной компанией включает в себя:

- формулирование стратегии,
- мероприятия по обеспечению стратегических планов,
- оценку результатов,
- контроль.

Такой 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.

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?

В процессе разработки стратегического плана зарубежного предпринимательства экономисты международных компаний учитывают опыт деятельности крупнейших ТНК на мировых рынках, который свидетельствует о том, что основными факторами успеха принятой стратегии являются:

- **лидерство в технологии**, которое определяется нововведениями в производственные процессы и освоением производства новой продукции. И то и другое предоставляет возможность международной компании на определенное время занять позицию монополиста на мировом рынке;

- **репутация**, которая при наличии широко известной торговой марки дает возможность уже на первом этапе выхода на новый рынок получать

повышенную прибыль;

- **эффект масштаба**, используемый чаще всего крупными корпорациями при выпуске продукции большими сериями с низкой себестоимостью;
- **информированность**, позволяющая успешно и эффективно проводить операции за границей;
- **высокое качество продукции и услуг** по сравнению с конкурентами;
- **наличие менеджера глобального масштаба**, понимающего международную ситуацию и способного наладить эффективное функционирование коллектива местных специалистов в принимающей стране.

К наиболее распространенным инструментам осуществления сложной стратегии международных корпораций следует отнести **интегрированное международное производство** (ИМП) — результат интернационализации производства путем объединения технологического цикла через границы государств и расширения географического направления производственных и научно-технических связей промышленных предприятий разных стран. В рамках ИМП деятельность каждого зарубежного филиала ТНК, расположенного в любой стране, направлена на функционирование его в целом в тесном взаимодействии с другими родственными предприятиями на базе сложного внутрифирменного разделения труда.

Процесс интеграции международного производства стимулируется ожесточающейся конкуренцией на мировом рынке, сокращением жизненного цикла товаров, растущей взаимозависимостью экономик государств (глобализацией), использованием новых дорогостоящих технологий, включая информационные.

В процессе интеграции следует выделить **регионализацию международного производства**, которая включает производственную кооперацию не только зарубежных филиалов ТНК, расположенных в разных принимающих странах на территории одного региона, но и сотрудничество с

неродственными, независимыми компаниями, функционирующими как субпоставщики. Идеальное условие для регионального международного производства — наличие «четырех свобод» при экономической международной интеграции государств: свободное передвижение через государственные границы товаров, услуг, капиталов и людей.

В 90-х годах в организации ИМП просматривается тенденция к **пирамидальной структуре производственного порядка**, когда вокруг основного изготовителя готовой продукции за рубежом группируются подрядные предприятия небольшой и средней величины — изготовители компонентов, которые, в свою очередь, снабжаются сырьем и полуфабрикатами от более мелких субподрядчиков. При этом к подрядным предприятиям обычно предъявляются такие требования, как их узкая специализация, знание особенностей технологии заказчиков, оснащенность современным оборудованием, наличие квалифицированных кадров, финансовых возможностей для осуществления НИОКР, системы управления качеством продукции и постоянное совершенствование технологических процессов.

Долговременные и прочные связи зарубежных филиалов международных компаний с экономикой принимающей страны обеспечивают эффективную деятельность этих филиалов. Их интеграция в народное хозяйство принимающих стран осуществляется путем укрепления деловых контактов с местными предприятиями в форме субпоставок, соглашений о научно-техническом сотрудничестве, обмена технологиями, привлечения к руководству местных специалистов.

И. Ансофф разделяет принципиальные решения, принимаемые управленцами компании, на три группы: **стратегические, управленческие (административные) и оперативные (см. табл. 3.1.)**. 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.

Таблица 3.1. Принципиальные типы решений, принимаемых в МНК

	Стратегические	Управленческие/ административные	Оперативные
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
-------------------------	---	--	---

МНК широко 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, отвечающим 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 уровнях.

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 в 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. 3.2. 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.

**Таблица 3.2. Распределение функций стратегического планирования
между различными уровнями управления МНК**

Схема структуры управления МНК	Роль стратегического планирования	
	Региональный/глобальный уровень (головная компания)	Национальный уровень (дочерняя компания МНК)
Финансовая группа	• Финансовый мониторинг и контроль реализует стратегию управления международным портфелем активов посредством распределения финансовых ресурсов между странами	Полная ответственность за планирование стратегии бизнеса на национальном уровне, единственные ограничения налагаются ресурсной базой
Конгломерат	• Финансовый мониторинг и контроль; • Координация на «совещательном» уровне общие процедуры планирования, консультации по возможным глобальным и региональным стратегиям	Полная ответственность при выработке деловой стратегии на национальном уровне, право принять или отвергнуть предложения (рекомендации) головной компании
Концерн	• Финансовый мониторинг и контроль; • Координация на «совещательном» уровне; • Управление и координация на директивно-административном уровне (с целью реализовать глобальные/региональные стратегии)	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 компаниями 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 годов 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 *v360*». 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.

3.2. Современные стратегии ТНК на рынках

Эффективному функционированию международных компаний способствует ряд характерных особенностей их стратегии, к которым относится в первую очередь *гибкость инвестиционной политики*, при которой наиболее важные решения в ТНК принимаются не в жестких рамках какой-то заранее спланированной региональной стратегии, а под воздействием складывающихся обстоятельств: политики правительств, конкурентной борьбы, доступа к передовым технологиям и маркетинговым сетям.

В то же время в 90-х годах можно заметить определенную тенденцию, когда определяющим фактором размещения зарубежного филиала международных корпораций становятся не дешевые сырьевые материалы или недорогая квалифицированная рабочая сила, а *близость рынков сбыта*. Это объясняется распространением трудосберегающего системного производства, экономичного с точки зрения потребления энергии и сырья, в сочетании с явлениями протекционизма на мировых товарных рынках.

К типичным мероприятиям по *повышению эффективности производства* на зарубежных предприятиях ТНК относятся:

- постоянная модернизация оборудования и технологических процессов на основании непрерывного сопоставления показателей своей деятельности с состоянием производства у конкурентов;
- применение информационных систем для анализа функционирования всех звеньев производственного процесса;
- создание временных многофункциональных групп экспертов из разных стран для расшивки «узких мест» в технологическом цикле;
- периодическая перестановка руководителей всех рангов с привлечением в высшие эшелоны управления национальных специалистов принимающих стран.

Производственная и коммерческая стратегия ТНК с целью *сохранения уровня конкурентоспособности* обычно включает мероприятия по обеспечению лидерства на избранных рынках; стандартизацию продукции и унификацию компонентов; концентрацию производственных мощностей и НИОКР в странах — основных потребителях продукции; стремление к удовлетворению спроса в принимающих государствах с учетом его специфики; координацию действий системы всех зарубежных филиалов ТНК по сохранению уровня конкурентоспособности на мировом рынке. Нововведения стали ключевым фактором сохранения конкурентоспособности.

Традиционные принципы стратегии организации зарубежного предпринимательства по схеме известного американского экономиста Раймонда Вернона (автора концепции «жизненного цикла продукции») заключались в первоначальном освоении местного рынка головной компанией, затем экспорте новой продукции и, наконец, становлении зарубежного производства. В 90-е годы, по мнению руководителей наиболее динамичных международных компаний, эти принципы стали слишком статичными. Чтобы опережать соперников в освоении рынка принимающей страны, динамичные корпорации проводят *рекламную кампанию новой продукции за границей* еще до освоения внутреннего рынка страны базирования головной фирмы.

Стремление к *лидерству на избранных рынках* стимулирует ТНК к непрерывному совершенствованию качества продукции и технологии для удовлетворения возрастающих потребностей покупателей. Одновременно ТНК принимают меры к нейтрализации соперников, часто прибегая к *поглощению конкурентов* в соответствии с принципом: «Если вы не можете победить нас, присоединяйтесь к нам».

С целью сохранения лидерства на мировом рынке и поддержания продукции и услуг на конкурентоспособном уровне ряд крупнейших ТНК в своей стратегии концентрируют усилия на выпуске *высококачественных*

изделий ограниченного ассортимента. Например, у корпорации «Боинг» (США) 90% объема продаж приходится на авиационную технику, у компании «Тоета моторе» (Япония) 84% — на автомобили, у американской фирмы «Мерк» — второй в мире по объему выпуска фармацевтических товаров — объем сбыта лекарственных препаратов превышает 80% всех продаж фирмы.

Практика показывает, что для успешного выхода на рынок с новой, пользующейся спросом продукцией целесообразно не осуществлять затраты на освоение производства всех ее компонентов, а заключать соглашения о сотрудничестве с компаниями, обладающими опытом в изготовлении и сбыте таких компонентов. **Контракты на субпоставки** позволяют каждому партнеру специализироваться в своей отрасли, не упуская возможности получения максимальной выгоды от реализации пользующегося спросом на рынке сложного продукта. В таких случаях ТНК обычно оставляют за собой принципиальную разработку конструкции и технологии изготовления новых сложных изделий и их сбыт, а выпуск компонентов осуществляют субпоставщики. При этом специалисты ТНК оказывают фирмам-субпоставщикам необходимую технологическую и финансовую поддержку, передают им опыт использования эффективных методов организации производства, обучают их специалистов.

В результате система многих ТНК «обрастает» сетью субпоставщиков, которые приспособливают свою стратегию, включая маркетинг, логистику, технические характеристики и системы сбыта продукции, к стратегии ТНК. Малые и средние независимые предприятия (МСНП) благодаря сотрудничеству с ТНК получают возможность повысить доходы, получить кредиты, капитал, технологии, опыт международного менеджмента и часто превращаются в высокотехнологичные динамичные компании. МСНП сотрудничают с ТНК в качестве субпоставщиков, фирм по обслуживанию продукции ТНК и даже как партнеры в совместных предприятиях.

К *рискам для субпоставщиков* следует отнести в первую очередь

возможное давление на них со стороны ТНК по вопросам снижения цен на продукцию субпоставщиков и на стоимость их рабочей силы. Кроме того, субпоставщики не гарантированы от неожиданного снижения объема заказов в результате конъюнктурных колебаний, т.к. они не контролируют рынок готовых изделий.

В стратегии ТНК большое значение придается поддержанию *определенного уровня экспортных поступлений*. Если предприятия в стране базирования головной компании по каким-либо причинам снижают объем экспорта своих изделий, то незамедлительно принимаются меры по расширению экспорта изделий из зарубежных филиалов, что способствует вывозу продукции из принимающих стран. Такие меры обеспечивают постоянное присутствие ТНК на мировом рынке и *сохранение международными компаниями своих долей на этом рынке*.

В 90-е годы широкое распространение получило ***международное стратегическое партнерство***, или ***альянсы*** между ТНК. К середине 90-х годов их количество превысило четыре тысячи. Обычно цель альянсов — объединить научный потенциал, ускорить процесс внедрения в производство результатов НИОКР, снизить их стоимость и разделить риски освоения производства и сбыта новых сложных наукоемких изделий (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Движущие силы и цели объединений международных компаний

Движущие силы	Цели объединений
Ожесточающаяся конкуренция	Предпочитают объединяться, чем сокращать доходы из-за снижения цен и повышения расходов на рекламу
Повышение эффективности производства в условиях растущей глобализации	С целью использования эффекта масштаба компании объединяются и организуют интегрированное международное производство, повышающее эффективность деятельности предприятий

Снижение расходов на НИОКР	Устранение дублирования в исследованиях и объединение ресурсов на решение общих научно-технических проблем
Использование общего рынка ЕС	Объединение фирм стран ЕС и компаний государств, не входящих в ЕС, с целью рационализации производства и сбыта товаров и услуг с использованием преимуществ международной экономической интеграции
Дешевые кредиты и приватизация в условиях либерализации законодательств во многих странах	Использование дешевых кредитов и оценка национальных приватизируемых предприятий ниже их действительной стоимости
Улучшение инвестиционного климата во многих странах	Повышение эффективности прямых и портфельных иностранных инвестиций

Комбинация альянсов с внутрифирменными связями международных компаний образует систему горизонтальной и вертикальной интеграции производства и НИОКР, которая регулируется с применением информационных технологий. Например, корпорация «ИБМ» (США) для освоения производства новой микросхемы, стоимость разработки которой оценивается приблизительно в 1 млрд. долл., образовала альянс с компаниями «Томсон» (Франция) — производство и сбыт микропроцессоров, «Тошиба» (Япония) — производство микросхем памяти, «Сименс» (ФРГ) — разработка микросхем памяти.

Важным фактором снижения издержек производства на предприятиях ТНК выступают международные соглашения о кооперации производства. Примером служит соглашение между автостроительными гигантами «Форд» (США) и «Мазда» (Япония) о специализации и взаимных поставках кузовов и трансмиссий для новой модели автомобиля «Эскорт», серийный выпуск которого в конце 80-х годов осуществила корпорация «Форд».

Некоторые виды стратегических альянсов рассчитаны на расширение

ассортимента продукции и круга потребителей. Такие альянсы предусматривают совместные маркетинговые исследования, использование общих сбытовых каналов, источников информации и рекламных кампаний. Примером может служить альянс американской корпорации «Форд» с японской «Мазда», в соответствии с которым с целью расширения ассортимента на японских заводах «Мазда» собирают несколько моделей с маркой «Форд», а на европейских предприятиях «Форда» наряду со своей маркой выпускают модели «Мазда».

В то же время для альянсов в сфере НИОКР характерно, что на рынках готовой продукции их участники конкурируют друг с другом. Так, ТНК «Глаксо» (Великобритания) — одна из ведущих фармацевтических компаний мира — входит в состав более 60 альянсов только с целью совместного проведения НИОКР в связи с резким подорожанием в последние годы исследовательских работ в области биотехнологии.

В структуре международного производства товаров и услуг предприятиями ТНК в 90-е годы следует отметить *преимущественный рост капиталовложений в сферу услуг*. В частности, по оценкам экспертов ЮНКТАД, более 50% прямых иностранных инвестиций крупнейших ТНК в середине 90-х годов направлялись в сектор услуг, включая НИОКР и маркетинговые исследования. Примером вложения капитала в сектор услуг за рубежом может служить организация швейцарской авиакомпанией «Суиссэйр» своего филиала в Бомбее (Индия) по расчетам стоимости перевозок авиакомпанией пассажиров и грузов на всех маршрутах. Если ранее корешки авиабилетов и копии авианакладных из всех зарубежных отделений компании направлялись для расчетов в штаб-квартиру «Суиссэйр» в Цюрих, то теперь все сведения о проданных во всех отделениях «Суиссэйр» авиабилетах и авианакладных, а также о стоимости услуг этой авиакомпании, предоставляемых совместно с другими компаниями, собираются для расчетов в базе компьютера в Бомбее, и уже обработанные и суммированные данные передаются по компьютерной связи

в Цюрих. Головная компания обеспечила свой индийский филиал электронно-вычислительными машинами, программным обеспечением и организовала обучение индийских специалистов.

В отношениях со своими зарубежными филиалами ряд ТНК предоставляют им *максимум самостоятельности*, приближая их статус к независимым фирмам. Связи таких филиалов с материнской компанией базируются на определенной доле собственности головной компании в активах зарубежного филиала, а также на обеспечении филиала технологией и финансовой поддержкой. При этом материнская компания уделяет небольшое внимание контролю за деятельностью зарубежного филиала до тех пор, пока он функционирует прибыльно. Так, «Гэст Интернешнл» (зарубежный филиал многонациональной компании «Юнилевер») функционирует в сфере производства пищевых добавок независимо от материнской фирмы и имеет собственные филиалы в нескольких странах. Свои зарубежные филиалы «Гэст Интернешнл» обеспечивает маркетинговыми исследованиями и информацией о новых технологиях.

На производственной и сбытовой стратегии многих ТНК отражается *международная конвергенция производства и потребительского спроса*. Например, американская ТНК «Ксерокс» производит НИОКР в исследовательских центрах, в которых коллективы научных работников и конструкторов функционально и географически располагаются с таким расчетом, чтобы новые технологические процессы и продукцию оперативно внедрять по всей производственной и сбытовой сети ТНК. Корпорация «Ксерокс» объединяет проведение НИОКР и производственных процессов в сеть предприятий таким образом, чтобы сотрудники этих предприятий участвовали в разработке и выпуске строго стандартизированной продукции.

Совершенствование информационных технологий и средств связи и транспорта приводит к увеличению количества товаров и услуг с идентичными или подобными потребительскими свойствами, которые пользуются спросом на многих рынках. Примерами могут служить модная

одежда, бытовая электроника, продукты питания, ресторанные и гостиничные услуги. Используя распространение единства вкусов потребителей, многие ТНК, такие, как «Кока-Кола» (США), «Проктер энд Гэмбл» (США), «Тоета моторс» (Япония), «Юнилевер» (Великобритания — Нидерланды), используют в маркетинговой стратегии единые для всех своих зарубежных филиалов характеристики продукции и товарные знаки в глобальных масштабах.

Одновременно в соответствии со стратегией, направленной на производство товаров и услуг *специально для рынка принимающей страны*, многие головные компании ТНК контролируют и направляют деятельность своих зарубежных филиалов, учитывая особенности их национальных рынков. Следовать такой стратегии международные компании вынуждены из-за социокультурных и природных различий, торговых (технических) барьеров, возводимых некоторыми принимающими странами, и их требований о закупках на местном рынке компонентов для готовой продукции, выпускаемой зарубежными филиалами ТНК. Такая стратегия характерна для ТНК, специализирующихся на производстве пищевых продуктов и готовой одежды.

Во многих отраслях производства товаров и услуг международным компаниям приходится следовать специфическим условиям спроса в принимающих странах. К примеру, корпорация «Асеа Браун Бовери» (Швеция — Швейцария) в Швейцарии выпускает локомотивы по государственным заказам, спроектированные специально для горных железных дорог. А в Индии местный филиал той же ТНК производит локомотивы в соответствии с индийскими государственными стандартами и с комплектующими изделиями, изготовленными в Индии.

ТНК, специализирующиеся в различных отраслях международного предпринимательства, функционируют в соответствии со своей

специфической стратегией. В то же время специфика отрасли определяет общие черты в стратегии международных компаний в одной отрасли.



Рис. 3.4. Классификация стратегий корпораций

Прежде всего, на выработку стратегий международной корпорации влияет конкурентная среда, в которой действует компания. Стратегии можно разделить на внутриотраслевые и многоотраслевые - диверсифицированные и транснациональные (рис. 3.4.).

Каждая ТНК начинала свою деятельность как обычная компания, действующая в одной отрасли на внутреннем рынке. В этот период она, естественно, использовала преимущественно внутриотраслевые стратегии. На определенном этапе развития конкуренция и стремление к расширению экономической власти толкали ее к расширению и освоению других отраслей. Корпорация диверсифицировалась и приобретала черты конгломерата, однако все ее отделения и филиалы оставались пока в одной стране. Наконец, дальнейшее развитие крупной корпорации обычно связано с

использованием преимуществ транснационализации и ПИИ-стратегий. На этом этапе корпорация становится транснациональной и использует стратегии транснационализации. Это, конечно, не означает, что ТНК отбрасывает все предыдущие стратегии. На внутреннем рынке она продолжает использовать освоенные ею на предыдущих этапах внутриотраслевые стратегии и стратегии диверсификации. Таким образом, в отличие от более мелких и ограниченных в своей деятельности компаний, ТНК использует весь спектр корпоративных стратегий – от внутриотраслевых до транснациональных.

Если внимательно изучить историю любой крупной транснациональной корпорации, то мы увидим, что ее прародителями были вполне обычные предприятия, действовавшие в определенных отраслях национальных экономик. Они развивались, всеми средствами добиваясь выгодного положения среди ближайших конкурентов. На первых этапах своей деятельности каждая компания пытается найти и реализовать внутриотраслевые конкурентные преимущества. Внутри отрасли компания балансирует между рыночной властью поставщиков и потребителей, противодействует вторжению новых участников рынка и находится под постоянной угрозой появления продуктов и услуг - заменителей ее товаров.

Первая группа мер, направленная на завоевание и отстаивание своей доли рынка, связана с **повышением операционной эффективности**. Здесь основную роль играет ценовая конкуренция. Компания всеми способами пытается снизить цену реализации своей продукции и тем самым расширить свою долю рынка и потеснить конкурентов в данном сегменте рынка. Для этого она расширяет свое производство, используя эффект масштаба для уменьшения себестоимости, проводит оптимизацию своей внутренней организации, ведет поиск лучших поставщиков и наиболее выгодных каналов сбыта. Она вводит технологические инновации для уменьшения себестоимости и увеличения выпуска продукции.

Поскольку ценовые стратегии являются, с одной стороны, исторически первыми, а с другой - самыми распространенными и применяемыми в равной степени всеми компаниями и предпринимателями - от бабушки на рынке до гигантской ТНК,- их многочисленные разновидности уже тщательно изучены, и маркетологи дали наиболее известным стратегиям броские и запоминающиеся названия. Например, при продвижении на рынок инновационных продуктов компании часто придерживаются стратегии установления максимально возможной цены, метко названной стратегией "что рынок вынесет". Более осторожный ее вариант, получивший название стратегии "снятия сливок", заключается в постепенном уменьшении цен от максимальной ("что рынок вынесет") до умеренной с тем, чтобы все же оставаться на занятом рынке. Таких стратегий придерживались японская "Сони", германская "Грундиг" и голландская "Филлипс", создавшие в начале 80-х гг. в Западной Европе и США рынок кассетных магнитофонов.

Противоположный подход лежит в основе стратегий "низкой цены", когда при освоении нового рынка компания снижает цену до грани демпинга, применяя стратегию "входного билета на рынок". Такой стратегии часто придерживаются южнокорейские ТНК "Самсунг", "Хендэ" и другие при проникновении на рынки Западной Европы и США. Их главный козырь - низкая цена. Более умеренные варианты такой стратегии названы стратегиями "целевой доли рынка" и "целевого объема продаж". В этих случаях уровень цен подбирается так, чтобы компания могла осуществить цель, определившую название данной стратегии. Таких стратегий придерживаются "Форд", "Фольксваген", "Кейс", "Катерпиллер" и другие известные ТНК.

Разумеется, есть значительное число синтетических стратегий, которые используют весь спектр возможностей ценового маневра. Например, стратегия "жизненного цикла товара" состоит в последовательном применении сначала стратегии типа "снятие сливок", а затем, когда товар

постепенно теряет инновационный характер, стратегии "целевой доли рынка", предусматривающей постепенное снижение цен.

Меры повышения операционной эффективности являются абсолютно необходимым элементом стратегий всех корпораций. Однако если небольшие предприятия ограничиваются этими мерами, то растущие и развивающиеся корпорации расширяют множество своих стратегий и переходят к **стратегиям позиционирования**.

По мнению классика теории конкуренции Майкла Портера, "стратегия - это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности". Таким образом, операционную деятельность он рассматривает как достратегическую, то есть стратегия корпорации, по существу, начинается с позиционирования.

Концепция повышения конкурентоспособности посредством уменьшения себестоимости и цены товара, бытовавшая у большинства фирм на первых этапах развития, постепенно сменяется пониманием того, что возможности снижения себестоимости ограничены, а обеспечить себе конкурентоспособность можно, правильно позиционировав себя на определенном рынке. Нужно завоевать четкую позицию, нишу для своего товара, прочно связать в сознании потребителей свою торговую марку, бренд с определенным сектором рынка. Для этого, конечно, нужна последовательная стратегия продвижения своего товара на рынок, важнейшим элементом которой является реклама. Значение этой компоненты сейчас огромно, и ее недооценка приводит к резкому уменьшению конкурентных возможностей компании. Достаточно сказать, что сейчас расходы на рекламу в мире превышают один триллион долларов.

Если ТНК сумеет завоевать свой сегмент рынка, то там вступает в силу совершенно новый тип конкуренции, названный Э. Чемберленом монополистической конкуренцией. Каждый современный рынок уже довольно четко разделен на отдельные сегменты, где властвуют одна-две монополии. Например, на рынке прохладительных напитков по всему миру

конкурируют ТНК, производящие известные параллельные серии напитков (Миринда-Фанта, 7-Up-Спрайт), возглавляемые Пепси-кола и Кока-кола соответственно. При этом Пепси в основном - домашний американский напиток (80% потребляется на рынке США), а Кока - интернациональный (только 20% потребляют в США, а 80% - по всему миру). Бренды этих фирм известны по всему миру, и других конкурентов в глобальном масштабе нет и, по-видимому, не будет. Понимание специфики монополистической конкуренции может привести наши компании к практическим рыночным стратегиям, приносящим ощутимый успех.

Яркий пример использования этого фактора для изменения своего положения на российском рынке дала компания ЭФКО. Ранее она занимала весьма скромную позицию среди отечественных производителей относительно дешевого растительного масла. В 1999 г. она освоила инновационную технологию физической рафинации и инвестировала в оборудование 150 млн. руб., что позволило вдвое увеличить выпуск продукции. Но самое главное - ЭФКО смело пошла на широкую рекламную кампанию масла "Слобода", осваивая позицию на рынке дорогих сортов масла. Создание своего бренда по типу ЭФКО - один из наиболее перспективных путей развития компаний.

Обычно расходы на новое позиционирование составляют десятки и сотни миллионов долларов, что ставит мощный барьер для повторения пути позиционированной фирмы компаниями-преследователями.

Анализируя применявшиеся корпорациями стратегии позиционирования, можно выделить три их основных типа.

- **Стратегия, ориентированная на узкий сегмент рынка с широкой номенклатурой.** Такое позиционирование осуществляется на подмножестве товаров или услуг компании, для которых она имеет значительные конкурентные преимущества. Компании с такой стратегией рассчитывают на удовлетворение какой-то одной потребности очень широкого класса потребителей. Их девиз - быть лучшим в чем-то. Например, компания Jiffy

Lube International специализируется на производстве и продаже смазочных масел, но не предоставляет никаких услуг, связанных с ремонтом машин. На этом узком сегменте рынка обслуживания автомобилей, имеющего очень широкую номенклатуру товаров и услуг, Jiffy Lube сумела достичь столь низкой стоимости и высокого качества, что потребители стали дифференцировать свои покупки, приобретая масла у Jiffy Lube и обращаясь к ее конкурентам за другими услугами. Таким образом, стратегия позиционирования Jiffy Lube была направлена на выделение узкого сегмента широкого рынка, на котором компания сможет успешно бороться с конкурентами, предоставляющими полный спектр товаров и услуг.

- Стратегия позиционирования, ориентированная на потребности.

Корпорация, придерживающаяся такой стратегии, выбирает для себя не сегмент рынка, а конкретную группу потребителей. Она пытается удовлетворить потребности именно этой группы. Например, известная, недавно агрессивно вошедшая на российский рынок шведская корпорация Икеа ставит своей целью удовлетворение потребностей молодежи в относительно дешевой и стильной мебели. А вот банк Bessemer Trust Company, напротив, ориентируется на семьи, вклады которых оцениваются не менее чем в 5 млн. дол. Назначая одного финансового консультанта на каждые 14 семей, Bessemer строит свою деятельность на индивидуальном обслуживании. Встречи с клиентами происходят чаще на ранчо и яхтах, чем в банковских офисах. Банк осуществляет управление имуществом, инвестиционный менеджмент, налоговое и финансовое консультирование. Несмотря на очень высокую зарплату служащих, ориентация банка на обслуживание состоятельных семей обеспечивает ему самую высокую рентабельность среди всех банковских конкурентов.

- Стратегия позиционирования, ориентированная на доступ. При такой стратегии корпорация выделяет потребителей своих товаров и услуг по возможности доступа к ним на рынке. Доступ чаще всего ограничивается местоположением. Например, компания Carmike Cinemas специализируется

на управлении кинотеатрами в городах с населением до 200 тыс. человек. В этих городах нельзя устанавливать такие же цены на билеты, как в крупных городах и мегаполисах. Зато жители небольших городов могут быть вполне удовлетворены стандартными недорогими кинотеатрами с меньшими экранами и менее сложной проекционной техникой. Carmike достигает преимуществ за счет экономии на управлении, низких непроизводственных затрат и затрат на рабочую силу. Кроме того, менеджеры кинотеатров, часто единственных в городе, имеют личные контакты со многими клиентами, что повышает посещаемость. Carmike выигрывает и в отношениях с дистрибьюторами, имея большую свободу в выборе фильмов из-за относительной неприхотливости зрителей.

Возможны и смешанные стратегии позиционирования, основанные на данных трех базовых.

Стратегии позиционирования часто применяются в сочетании с ценовыми. Например, стратегия "первоклассный имидж продукта" заключается в установлении высокой цены товара, который должен выделяться на рынке не только в техническом качественном, но и в ценовом отношении. Такой стратегии придерживаются ведущие компьютерные фирмы IBM, "Ком-пак" а также хорошо известная российскому потребителю по телерекламе компания "Проктер энд Гэмбл". Но именно такая стратегия обычно требует огромных расходов на рекламу.

Компании и ТНК можно различать не только по стратегиям, но и по **моделям поведения**, которые характеризуют их реакции на изменения рыночной среды. Первая и наиболее консервативная **реакционная модель** поведения компании основана на оперативном реагировании на рыночные изменения. Она эффективна в условиях относительно стабильной внешней рыночной среды и направлена на нейтрализацию относительно небольших изменений рынка. Придерживающаяся такой модели поведения компания не склонна к существенным стратегическим изменениям, занятию новых ниш на рынке. Наиболее яркое воплощение это находит в словах Генри Форда,

который на предложение об изменении цвета знаменитой Модели-Т своего форда ответил: "Можете менять ее цвет как хотите, только чтобы она оставалась черной". Когда в компаниях, придерживающихся реакционного стиля управления, происходит падение ожидаемого уровня прибыли, руководство обычно считает, что это связано с ошибками в оперативной деятельности (например, в управлении запасами или в ценовой войне с конкурентами), и пытается *реагировать* на это оперативными же мерами (сократить запасы, уменьшить цены).

Такая манера поведения является исторически первой. Ее использовали на первых порах практически все ТНК. С усложнением и быстрой сменой рыночных условий меняются и модели поведения корпораций на рынке. В случае прерывистых изменений рынка модель **активного специального поведения** имеет несомненные преимущества перед вышеописанной реакционной. Она позволяет проводить изменения, не порывая с исходной управленческой базой, и особенно эффективна, когда спрос и технологии на рынках сбыта компаний развиваются постепенно, то есть скорость изменений не превышает скорости реакции фирмы.

В случаях невыполнения этого условия корпорации переходят к методам, получившим название **управление по обстоятельствам или ситуационное управление**. Одной из его модификаций является очень популярное сейчас у нас в стране *кризисное управление*. Эти методы эффективны, когда развитие внешней рыночной среды происходит с периодическими скачками.

Следующим этапом эволюционного развития моделей поведения корпораций стала **систематическая модель**. При таком подходе, если имеется четкий прогноз внешних изменений конкурентной среды, предлагается отказаться от логики исторического развития и частных приращений, решительно изменить стратегическое поведение. Классическим примером такой смены стратегий является поведение корпорации Du Pont,

быстро переключившейся с производства взрывчатых веществ на мирную химическую индустрию, в которой она заняла ведущее место в мире.

На практике используются все вышеназванные модели стратегического развития. Выбор одной из этих моделей зависит от скорости изменения внешней среды, деловых возможностей и способностей корпорации (табл. 3.5.).

Таблица 3.5. Модели стратегического поведения

Модель менеджмента	Тип изменений	
	Постепенный (развитие товара /услуги/ рынка)	Прерывистый (диверсификация /уход с рынка/, интернационализация/ замена технологии/)
<i>Реакционная</i>	Метод проб и ошибок	Панический скачок выхода из кризисной ситуации
<i>Активная специальная</i>	Идеи перемен движутся снизу вверх, эпизодические, логически постепенные, инициатива исходит из отделов исследований и разработок и маркетинга	Поиск методом проб и ошибок, реакция на прерывистые изменения, ожидание прерывистых изменений (управление по обстоятельствам, кризисное управление)
<i>Активная систематическая</i>	Периодическая экстраполяция в масштабе фирмы исторических тенденций и деятельности (долгосрочное планирование, планирование исследований и разработок, стратегическое планирование)	Периодическая и систематическая экстраполяция в масштабе фирмы логики будущего развития фирмы (стратегическое планирование, стратегический менеджмент)

Суммируя вышесказанное, можно сделать следующие выводы об областях рационального использования различных моделей стратегического поведения:

- *реакционная модель* является наиболее подходящей в условиях стабильности внешней среды, когда изменения повторяются и есть возможность использования традиционно сильных сторон компании;
- *активная специальная модель* выходит на первое место в более живой, постепенно развивающейся среде;
- *активная систематическая модель* используется, когда скорость изменений начинает превышать скорость реакции фирмы.

До определенных пределов корпорация может развиваться в рамках одной отрасли, ограничиваясь внутренним рынком своей страны. Однако стремление к расширению экономической власти и получению дополнительной прибыли толкает ее к поиску новых рынков. Это движение ведет, с одной стороны, к диверсификации, то есть освоению рынков других отраслей, а с другой - к интернационализации и транснационализации, то есть освоению иностранных рынков и перенесению части своей деятельности на территорию других стран.

Таким образом, рассматривая рис. 3.1. слева направо, мы можем проследить усложнение и историческое эволюционное развитие стратегий транснациональных корпораций. При этом малым и средним компаниям свойственны в основном внутриотраслевые стратегии, крупным национальным корпорациям также и диверсифицированные стратегии и, наконец, ТНК расширяет множество своих стратегий до транснациональных. Разумеется, чем шире множество стратегий, тем больше возможности развития компаний. Но за все приходится платить, и для того чтобы найти возможности для использования диверсифицированных и транснациональных стратегий, корпорации необходимо было преодолеть межотраслевые и межстрановые барьеры, воздвигаемые и поддерживаемые конкурентами. Это дорого, и не всем по силам. Поэтому ТНК относительно мало.

Диверсификация является важнейшим стратегическим элементом корпораций, которым становится тесно в рамках одного сегмента рынка и одной отрасли. Основные *причины диверсификации* таковы.

- Фирмы диверсифицируются, когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющихся направлений бизнеса. Причинами диверсификации могут стать насыщение рынка, общее уменьшение спроса, конкуренция или устаревание продуктов фирмы. Обычные симптомы этого - уменьшение нормы возврата инвестиций в текущий бизнес, "высыхание" потока новых возможностей. Еще одной причиной может быть непропорционально большая часть объема продаж, приходящаяся на одного покупателя, узкий рынок или ограниченная технологическая база, появление новых технологий.

- Компания может принять решение о диверсификации, если сумма остающейся у нее прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности. Это может произойти, даже когда она имеет привлекательные возможности для расширения производства.

- Компания может принять решение о диверсификации, если освоение новых направлений позволит ей получать большую прибыль, нежели простое расширение производства. Такая ситуация может сложиться в нескольких случаях:

а) когда возможности диверсификации настолько привлекательны, что покрывают неизбежные в таких случаях затраты на преодоление барьеров по вхождению в новую отрасль;

б) когда отдел исследований разработал перспективные новые побочные продукты.

- Компании нередко страдают синдромом "хорошо там, где нас нет". Не обладая достаточно надежной информацией об альтернативах диверсификации, такие компании вместо тщательного сравнения возможностей переходят к немедленным практическим действиям. Это

означает, что одной из причин диверсификации может быть недостаточность информации.

Одной из простых форм диверсификации является ***диверсификация, связанная с развитием***, - это освоение новых для фирмы технологий в целях продолжения обслуживания ее традиционного рынка. Примером такой диверсификации служит переход фармацевтических компаний с химических технологий на биотехнологии. Если такая диверсификация не происходит, то при революционной смене технологий компании часто теряют лидерство. Например, когда на смену вакуумно-ламповой технологии пришли полупроводниковые, исторические лидеры - Philips, RCA - уступили пальму первенства новым лидерам - Texas Instrument, Fairchild Conductor и т.д.

Второй вариант диверсификации заключается в ***переходе в новую отрасль вслед за изменениями потребностей традиционных клиентов корпорации***. Успеха в такой диверсификации можно достичь как через внутреннее развитие, так и посредством умело проведенного поглощения. Так, например, Ford Motors приобрел электронную фирму Philco, когда проявились потребности автолюбителей в электронной технике.

Третий вариант диверсификации называют ***конгломератной диверсификацией***. Она предполагает переход в область, не связанную с текущим бизнесом фирмы, к новым технологиям или потребностям рынка. Как правило, такая диверсификация идет с помощью приобретения компаний. Как известно, большинство крупных ТНК пошло именно по этому пути диверсификации, и в настоящее время многие из них являются конгломератами.

Очень важную роль в стратегии диверсификации современной корпорации играет использование ***синергетического эффекта***, который в деловой литературе иногда называют эффектом "2+2=5". Таким образом подчеркивается то, что эффект от суммы больше, чем сумма эффектов от отдельных составляющих. Поясним эффект синергизма на следующей простой математической модели.

Пусть имеется некоторая ТНК, на общую прибыльность которой влияют различные варианты товарно-рыночных стратегий. Пусть годовой объем продаж каждого товара составляет S руб. Текущие расходы составляют O руб. и включают в себя оплату труда, материалов, накладные расходы, расходы на управление и амортизацию. Для производства и реализации товара, приобретения оборудования и создания дистрибьютерской сети требуются инвестиции в размере I руб., необходимые для развития товара и рынка, производства, постройки зданий, приобретения оборудования, инструмента обучения персонала и организационных изменений.

Тогда уровень возврата инвестиций НВИ (ROI) по товару P равен:

$$ROI = (S_i - O_i) / I_i.$$

Согласно этой формуле, величина необходимого возврата инвестиций может быть получена в результате деления разности между текущими доходами и расходами за период на объем инвестиций, необходимый для вывода товара на рынок. Аналогичная формула справедлива и для остальных товаров:

$$P_1, P_2, \dots, P_n.$$

Если все товары никак не связаны между собой, общий объем продаж фирмы будет равен:

$$S_o = S_1 + S_2 + \dots + S_N.$$

Аналогично текущие расходы и объемы инвестиций равны:

$$O_o = O_1 + O_2 + \dots + O_n$$

$$I_o = I_1 + I_2 + \dots + I_n$$

Общий возврат инвестиций составит:

$$ROI_o = (S_o - O_o) / I_o$$

Данная формула справедлива, когда текущие расходы и инвестиции никак не связаны друг с другом. Это позволяет находить их общую сумму простым сложением. На практике подобная ситуация возникает в

инвестиционных компаниях, занимающихся независимыми друг от друга ценными бумагами, или в конгломератах, в которых отсутствует взаимодействие между отдельными подразделениями. Общая рентабельность компании исчисляется путем нахождения среднего арифметического рентабельности образующих ее частей.

В большинстве ТНК существует эффект масштаба, заключающийся в том, что крупное производство с определенным объемом продаж имеет более низкие издержки производства единицы продукции, чем несколько мелких, имеющих в совокупности тот же объем продаж. Аналогично и объем инвестиций в крупной ТНК может быть меньше, чем простая сумма отдельных инвестиций. Используя наши символы, это утверждение можно выразить следующим образом:

если $S_c = S_o$,

то $O_c \leq O_o$, $I_c \leq I_o$,

где показатели с индексом c соответствуют одной "интегрированной" фирме, а с индексом o - различным фирмам. В результате потенциальный возврат инвестиций в "интегрированной" фирме больше, чем совокупный возврат инвестиций, полученный от вложения той же суммы денег в соответствующие товары в нескольких независимых ТНК:

$$ROI_c > ROI_o.$$

Такого же результата, конечно, можно достичь и при одинаковом объеме инвестиций. В этом случае:

если $S_c \geq S_o$, то $O_c \leq O_o$, $I_c = I_o$

При одном и том же объеме инвестиций ТНК, производящая весь набор товаров, может получить большую прибыль или иметь меньшие издержки, чем несколько отдельных конкурирующих компаний.

Очевидно, что эффект синергизма имеет далеко идущие последствия. ТНК, оптимизирующая этот эффект, тщательно подбирая товары и рынки, обладает высокой гибкостью в выборе конкурентной позиции. Она может завоевать большую долю рынка благодаря низким ценам, может позволить

себе затратить больше средств на исследования и разработки, чем конкуренты, может максимизировать норму возврата инвестиций и тем самым привлечь к себе инвесторов. И все это можно сделать, сохраняя конкурентоспособность по отношению к компаниям, которые не так ответственно подходят к выбору товаров и рынков.

Различают несколько типов синергизма.

1. **Синергизм продаж** имеет место, когда одни и те же каналы распределения, управления процессом продаж и рекламы используются для реализации различных товаров. Это, естественно, увеличивает доход на единицу вложений в развитие системы продаж фирмы.

2. **Оперативный синергизм** представляет собой эффект от совместного использования основных средств, персонала, обучения и крупных закупок.

3. **Инвестиционный синергизм** появляется вследствие совместного использования производственных мощностей, общих запасов сырья, оборудования, результатов совместных исследований.

4. **Синергизм менеджмента** - это использование навыков управленцев в одной области для решения аналогичных проблем в другой. Например, менеджеры, освоившие схему сетевого маркетинга при продаже лекарственных препаратов, легко могут перенести и адаптировать ее для продажи страховых сертификатов. При этом экономятся значительные средства на выработку новых способов маркетинга и обучение.

Очень интересное исследование по проблеме диверсификации провел М. Портер. Он проследил жизнь 33 больших и престижных корпораций США за 36 лет. Были отмечены все случаи поглощений, вхождений в новые отрасли, отказа от вновь приобретенных компаний, продажи дочерних компаний и филиалов и т.п. Оказалось, что жизнь большинства корпораций полна драматизма, успешных и ошибочных ходов, взлетов и падений. Каждая из выбранных корпораций за свою жизнь в среднем вошла в восемьдесят отраслей. В 70% случаев новое вхождение начиналось с приобретения одной компанией другой, в 22% - с освоения новых видов

продукции и 6% случаев заключались в создании новых предприятий. Например, IBM, Exxon, Du Pont; и 3М сфокусированы на освоении новых видов продукция, а Alco Standard, Beatrice и Sara Lee осуществляют диверсификацию исключительно за счет приобретения других компаний.

Было также обнаружено, что в среднем корпорации отказались от половины своих приобретений в новых отраслях. Даже у такой авторитетной корпорации, как General Electric наблюдался очень большой процент отказов от приобретений в новых сферах деятельности. Это говорит о том, что диверсификация перспективная, но сложная и опасная стратегия развития.

Еще одно, наиболее важное для ТНК стратегическое направление связано с **транснационализацией** и, более широко, с интернационализацией бизнеса.

Многие цели стратегического развития корпорации достигаются путем перенесения отдельных частей производственного процесса в другие страны посредством различных форм прямых иностранных инвестиций

Рассмотрим основные *стратегии транснационализации и соответствующие им мотивации для инвестирования за границу*. Наиболее важными стратегическими мотивами ПИИ являются поиск естественных ресурсов, усилия, направленные на снижение издержек производства и доступ к потребителям/пользователям на иностранных рынках.

Местные преимущества страны определяются ее значимостью как страны-реципиента. Поскольку активизация ПИИ ведет к дальнейшей интеграции мировых экономик и компаний, рыночные факторы начинают иметь преимущественное значение по отношению к факторам издержек. ТНК всегда ищут возможности инвестировать в страны, обладающие крупными национальными рынками 'и/или предлагающие доступ на соседние рынки.

Тем самым размер национального рынка является более важным критерием в решении инвестировать, чем структура издержек во время

инвестирования. Остановимся на каждой стратегии транснационализации отдельно.

Ресурсищущие стратегии. Для ТНК, занятых в добыче полезных ископаемых (минералы, нефть), решающим фактором при принятии решения о транснационализации является наличие сырьевых ресурсов, нехватка которых наблюдается на рынках их происхождения. Ресурсо-ищущие стратегии присущи ТНК, занятым в энергетике, добыче и переработке полезных ископаемых, металлургии, металлообработке и в большей степени производстве продуктов питания.

С ростом объемов продаж перерабатывающие ТНК, превращающие сырье в полуфабрикаты и готовую продукцию, заинтересованы в размещении своих производственных мощностей в непосредственной близости от сырьевой базы. Это снижает риск сокращения поставок и зависимости от ценовых колебаний, особенно в случае, когда транспортные расходы являются определяющим фактором.

Затратно ориентированные стратегии. ТНК могут строить заводы за рубежом с целью воспользоваться местными факторами, такими, как дешевая рабочая сила, для того, чтобы производить компоненты или собирать продукцию для материнской компании. К этому типу относятся многие западные и японские инвестиции в страны-члены А8ЕАК и Мексику. С ростом стоимости труда эти заводы перемещаются в другие страны, где стоимость труда ниже. Например, производство отдельных электронных компонентов переместилось из Сингапура и Тайваня в Китай и далее во Вьетнам.

Рост уровня оплаты труда заставляет такие страны, как Сингапур, Южная Корея и Тайвань, поднимать технический и образовательный уровень, стимулируя присутствующих иностранных инвесторов производить товары с более высокой добавленной стоимостью и готовую продукцию. Эта стратегия принесла свои плоды, и в настоящее время уже многие заводы

интегрированы во всемирные производственные и дистрибутивные сети ТНК.

По соображениям минимизации себестоимости производства немецкие и другие европейские компании произвели инвестиции на рынки Центральной Европы. С ростом уровня оплаты труда в большинстве этих стран, среди которых Чехия, Венгрия и Польша, фирмы начали обращать свои взоры на наиболее перспективные страны СНГ (Беларусь, Казахстан, Россию, Украину). Географическая близость этих рынков делает их наиболее привлекательными адресатами инвестиций в будущем. Квалифицированная рабочая сила здесь еще дешевле, чем в большинстве экономик Азии, расположенных к тому же намного дальше.

В процессе принятия ПИИ-решения иностранная компания будет ориентироваться не только на уровень оплаты труда, хотя при трудоемких операциях это представляется наиболее значимым фактором (текстильная и легкая отрасли, отдельные потребительские товары и пищевая промышленность), но и анализировать состояние большого числа других стоимостных факторов и рентабельности:

средний уровень оплаты труда;

социальные отчисления;

аренду, цены на недвижимость;

прямые и косвенные налоги;

цены на ресурсы и услуги (энергия, вода, газ, канализация и очистные сооружения);

- транспортные расходы (воздушные, ж/д, автоперевозки);

- природоохранное законодательство;

- обеспечение жильем;

- наличие образовательных учреждений;

- экологические требования;

- стоимость и качество жизни экспатриантов;

- культуру и отдых.

Рыночно-ищущие стратегии. В сегодняшнем мире прогрессирующей глобализации и экономической интеграции ТНК должны обеспечить себе высокий уровень продаж и роста путем увеличения своей доли на рынках развитых стран и растущих экономик. Таким образом, рыночные мотивы становятся предпосылкой стратегий транснационализации.

Рыночно-ищущие стратегии высококонкурентны. Они преследуют цель вытеснения конкурентов с существующих или новых рынков; тем самым они тесно связаны со стратегическими ПИИ. В то время как средние игроки преследуют в основном и рыночные цели, крупные могут обладать средствами для создания производств на проблемных рынках, первыми выходить на них в целях завоевания большей доли рынка и контроля рынка в течение долгого времени.

Крупная ТНК может инвестировать в рисковый рынок, желая упредить проникновение на тот же рынок другого крупного производителя. Подобные инвестиционные решения рассматриваются как стратегические инвестиции, поскольку они не несут в себе немедленного увеличения объемов продаж. Тем самым стратегии, направленные на защиту позиций компании, преобладают над стремлениями увеличить прибыль, хотя по прошествии некоторого промежутка времени рыночные факторы снова начинают преобладать.

Для реализации стратегий транснационализации используют разные способы инвестирования:

- **инвестирование "с нуля"**, то есть создание за рубежом полностью нового предприятия;
- **трансплантации** - вынесение в принимающую страну отдельных, чаще всего сборочных, производств;
- **стратегические альянсы** - осуществление влияния ТНК в принимающей стране через совместное предпринимательство и долгосрочные договоры;

- слияния и поглощения, покупка пакетов акций компаний принимающей страны.

Остановимся на каждом из этих видов.

1. *Инвестиции "с нуля"*. До 80-х гг. инвестирование "с нуля" представляло собой основную форму ПИИ. Подобные инвестиции предпринимались в основном ТНК из промышленно развитых стран, заинтересованных в создании производственных мощностей за рубежом. В большинстве случаев такие инвестиции направлялись на другие индустриальные рынки с хорошими перспективами для роста или в развивающиеся страны, предлагающие дешевую рабочую силу и обилие природных ресурсов.

Эти ПИИ предпринимались главным образом в ситуациях, когда инвесторы хотели максимально влиять на новые производственные операции (места размещения, управление и персонал, технологии, поставщики, субподрядчики, оборудование).

Инвестирование "с нуля" менее распространено в условиях неясного бизнес-климата, включая крупные растущие рынки, где понимание языка, культуры политической и административной системы является ключевым фактором успеха. Однако с недавних пор даже в тех странах, где преобладающей формой проникновения на рынок являлось создание СП (например, Китай, Индия), крупные ТНК стали постепенно обращаться к другим формам ПИИ, таким как строительство новых заводов и большее акционерное участие.

Инвестирование "с нуля" является чрезвычайно капиталоемкой операцией. Решаясь на подобные действия, менеджмент обычно движим ресурсными и рыночными мотивациями. На небольших рынках новые заводы менее рентабельны, за исключением тех случаев, когда эти рынки стабильны и предлагают удобный доступ к важнейшим близлежащим потребительским рынкам (например, Гонконг как производственная

платформа для Китая, Сингапур как центр для продаж в Малайзию и Индонезию, Бельгия как база для экспорта в Германию).

Подобные операции могут охватывать все отрасли, но предпринимаются по большей части ведущими ТНК при разработке полезных ископаемых (нефть, газ), в химической отрасли, металлургии, автомобилестроении, электронике и пищевом комплексе. Обычно крупные компании, располагающие опытным менеджментом и квалифицированным техническим персоналом, в состоянии построить завод за рубежом. Они могут собрать необходимую информацию и привлечь местных экспертов, помогающих им понять существующие правила и законы, регулирующие операции с землей и недвижимостью.

С начала 90-х гг. ТНК стали развивать новые формы проникновения на рынок: поглощения, покупки контрольных пакетов акций и стратегические альянсы, что обеспечивает немедленное использование существующей клиентской базы, каналов распределения и маркетинговых ноу-хау, блокирование конкурентов. Период окупаемости нового завода занимает от трех лет и больше, в то время как прямое поглощение позволяет ТНК начать работу немедленно, поскольку инвесторы имеют возможность быстро адаптироваться к местной культуре хозяйствования и управления.

2. *Трансплантации.* Первые заводы-трансплантанты, или сборочные предприятия, были открыты японскими и южнокорейскими производителями автомобилей и бытовой электроники в 80-х гг. Целью этого являлось преодоление импортных пошлин и нетарифных торговых барьеров. Компоненты импортировались из страны происхождения инвестора и сочленялись на сборочных производствах в стране-реципиенте. Первые трансплантанты появились на территории США (конец 70-х гг.), позднее в Великобритании (начало 80-х гг.) Основная мотивация их создания заключалась в обходе ограничений по импорту.

Японские трансплантанты в Великобритании попали под огонь критики со стороны местных лобби вследствие того, что они не несли с

собой создание высококвалифицированных вакансий в стране-реципиенте и практиковали демпинговое ценообразование по отношению к местным конкурентам. В настоящее время японские и другие азиатские инвесторы в Европе, желающие экспортировать конечную продукцию на соседние рынки Европейского Союза, должны приобретать 70-80% промежуточных компонентов у местных поставщиков. Если конечные цены на японскую продукцию намного ниже в ЕС, чем в других регионах мира, то Европейская комиссия может инициировать антидемпинговую процедуру.

Мексиканские заводы *maquiladoras* также могут рассматриваться как трансплантаты, хотя их производство ориентировано больше на экспорт, чем на национальный рынок. Не всегда, вступая в прямую конкуренцию с местными производителями, *maquiladoras* генерируют валютные поступления для правительства.

Обычно *maquiladoras* импортируют узлы, оборудование и важнейшее сырье в течение определенного периода времени и могут полностью контролироваться иностранными инвесторами. Чаще всего данная форма ПИИ предпринимается в секторе производства потребительских товаров и в производстве автомобильных узлов, где объемы инвестиций ниже, чем в тяжелом машиностроении. В настоящее время многие *maquiladoras* контролируются американскими, японскими и европейскими ТНК, создавшими ярко выраженную снабженческую базу для продаж на рынке США.

Для австрийских, немецких и итальянских фирм заводы Чехии, Польши и Венгрии также стали важными сборочными цехами для дальнейшего реэкспорта на рынки Германии и других стран ЕС.

3. *Стратегические альянсы и совместные предприятия.* Стратегические альянсы создаются между двумя компаниями для использования синергетического эффекта и обоюдного улучшения положения на рынке. Они могут охватывать все бизнес-функции (производство, НИОКР, продвижение на рынки) и оформляются в виде

договоров. Подавляющее большинство стратегических альянсов принимает форму совместных предприятий (СП), создаваемых для достижения целей, оговоренных членами-учредителями (компаниями, решившими образовать альянс).

СП представляет собой отдельное юридическое лицо, в котором оба партнера имеют различные (большее и меньшее акционерное участие) или равные (50% на 50%) пакеты акций. СП создаются в целях оптимизации обоюдных усилий двух партнеров и нивелирования слабостей путем комбинации ключевых бизнес-функций, таких как управление, производство и доля реинвестируемой прибыли.

Успех СП зависит от совместимости философий менеджмента и инициаторов проекта. СП, где большая часть акционерного капитала принадлежит одному из партнеров, зачастую функционируют эффективнее, чем СП, где капитал поделен 50:50.

В стратегических секторах, таких, как атомная энергетика, добыча золота и алмазов, железнодорожный и воздушный транспорт, правительства могут устанавливать акционерный потолок для иностранных инвесторов, обычно ниже 50%. Локальный пакет акций, как правило, контролируется местным оператором с участием (или без) финансовой организации и местных акционеров. В растущих и переходных экономиках большинство правительств допускает большее акционерное участие - до 100% в отраслях, которые срочно нуждаются во вливаниях капитала (инфраструктура) и технологий (биотехнологии).

4. *Слияния и поглощения.* Посредством поглощения ТНК получает контрольный пакет акций существующего предприятия в стране-реципиенте. Это гарантирует быстрый выход на рынок и выгоды от знания окружающей экономической среды. В целом крупные и финансовые мощные ТНК предпочитают прямые поглощения существующих фирм. Поглощения могут происходить и постепенно, начиная, например, с приобретения большого

пакета акций в том случае, если капитал распределен среди многих собственников.

Поглощения стали наиболее популярной формой проникновения на рынки развитых экономик триады для европейских, японских и американских ТИК. Часто бывает, что компания приобретается посредством неожиданной покупки пакетов акций, дающих приобретающей компании полный контроль. Как тайные, так и открытые сделки проводятся с привлечением брокеров и инвестиционных банков. В последние два десятилетия в мире появилось большое количество новых организаций, помогающих своим корпоративным клиентам определять подходящих кандидатов для поглощения и сопровождать покупки и продажи предприятий.

Слияния могут происходить в случае, когда две компании решают снизить издержки и объединить усилия, столкнувшись с усилившейся конкуренцией дома и за границей. Часто слияния происходят среди сверхкрупных игроков. Эти операции требуют тщательной подготовки, чтобы объединяемые акционеры знали свои позиции во вновь создаваемой группе. Слияния между игроками среднего размера встречаются реже, но с ростом конкуренции и необходимости глобального охвата рынков их число, как ожидается, возрастет, особенно между компаниями из одних и тех же стран происхождения.

Пользуясь вышеназванными методами использования ПИИ, транснациональные корпорации обеспечивают свое вхождение на рынки различных стран. При этом их стратегии можно разделить еще и на мультилокальные и глобальные. Если ТИК действует на каждом из освоенных ею страновых рынков практически независимо, предоставляя права выбора локальных стратегий и принятия решений своим дочерним предприятиям и филиалам, то можно говорить о мультилокальном характере ТНК. Когда же мультилокальная ТНК переходит к стратегии использования

всей своей системы производственных и рыночных позиций в комплексе в борьбе за мировые рынки, она становится глобальной.

В качестве примера можно назвать следующие группы глобальных конкурентов: Caterpillar и Komatsu - крупное строительное оборудование; Timex, Seiko, Citizen - часы; General Electric, Siemens и Mitsubishi - тяжелое электрооборудование. Характер стратегий ТНК зависит от состояния конкретной отрасли и соответствующего рынка. В некоторых отраслях, таких как электротехническое оборудование, низковольтные системы управления и др., конкуренция пока остается мультилокальной, а такие отрасли, как тяжелое оборудование, паротурбинные генераторы и крупные электродвигатели, стали уже типичными глобальными отраслями. Входя в отрасль с глобальным характером конкуренции, ТНК обязана перейти к глобальной стратегии, иначе конкурентная борьба будет проиграна. Если же компания оказывается в состоянии успешно реализовывать ту или иную глобальную стратегию, она сможет приобщиться к избранному обществу процветающих международных корпораций.

Глобальные ТНК применяют различные стратегии взаимодействия с правительствами стран базирования и принимающих стран. Как правило, страны базирования поддерживают свои ТНК и используют их для расширения своего влияния и международного авторитета. В отношении принимающих стран ТНК имеют в своем арсенале целый спектр разнообразных стратегий - от вовлечения иностранных чиновников в коррупционные отношения до методов экономического давления на правительства. Хотя следует отметить, что обычно крупные ТНК добиваются дружественных отношений с правительствами принимающих стран, а конфликты возникают в основном тогда, когда начинается обострение конкуренции двух глобальных ТНК на определенном страновом рынке и правительство вынуждено принять сторону одного из двух глобальных конкурентов.

Глобальные корпорации применяют весь арсенал стратегий (см. рис. 4) от ценовых и позиционных до диверсификационных и транснациональных. В качестве примера рассмотрим набор стратегий ТНК Caterpillar Tractor Company, превратившей выпуск крупного строительного оборудования в глобальный бизнес. Эта компания создала глобальную дилерскую сеть, причем ее дилеры превратились в самостоятельные субъекты экономической деятельности и прибыльные предприятия. Это стало одним из мощных барьеров на пути конкурентов. Caterpillar воспользовалась эффектом масштаба производства для снижения себестоимости компонент оборудования. Она дополнила централизованное производство сборочными заводами на каждом из важнейших рынков - в Европе, Японии, Бразилии, Австралии и т.д., - что позволило избежать высоких транспортных расходов и смягчить давление импортных пошлин. Caterpillar стала партнером, а не угрозой для местных правительств. Все это дало возможность Caterpillar выстоять в глобальной конкуренции с японской Komatsu, которой удалось отвоевать только 15% рынка.

Контрольные вопросы

1. Назовите четыре типа подходов к построению стратегии ТНК
2. Что включает себя процесс стратегического управления международной компанией?
3. Какие вопросы необходимо решить для построения стратегического плана зарубежной деятельности ТНК.
4. Основные факторы успеха стратегии международной компании.
5. Какие модели стратегического менеджмента используются современными ТНК?
6. Каковы основные цели ТНК и мотивация диверсификации и транснационализации?
7. Какие виды внутриотраслевых стратегий Вам известны?
8. Какие формы позиционирования используют корпорации?

9. Что такое синергизм? Какие группы синергических эффектов используют корпорации?

Литература

1. Белорусов А.С. Международный менеджмент. - М.: Юрист, 2000
2. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. и др. Транснациональные корпорации. - Д.: ДонНУ, 2002
3. Международный менеджмент. / Под общ. ред Пиваворова С.Э.- С.-П.: Питер, 2000
4. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике. – М.: ФА при Правительстве РФ, 2001

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ТНК

4.1. Виды заграничных подразделений ТНК

В организационно-юридическом отношении ТНК состоят из главной компании (материнской) и заграничных подразделений. В литературе существует общепринятая классификация заграничных подразделений. Союз международных ассоциаций принял следующую классификацию в зависимости от размеров капитала на:

- отделения (branch office) – 100% владение;
- дочерние компании (subsidiary) – с 50% и более;
- филиалы (affiliate) – ниже 50%;
- СП (joint company) – с паритетным участием учредителей.

Министерство торговли США в зависимости от привлекаемого капитала классифицирует подразделения ТНК следующим образом:

- отделения (branch) – 95 – 100%,
- дочерние компании – 50 – 95%,

- филиалы – 25 – 50%,
- ассоциированные иностранные компании – 10 – 25%.

Кроме того, существует классификация юридических форм подразделений в зависимости от характера договоренности между подразделениями по отношению к должникам и кредиторам, по необходимому количеству акционеров, по возможности передачи права собственности, количеству иностранцев, которые могут быть избраны в Совет директоров, по характеру допустимой деятельности и т.д.

Необходимо учитывать различия в количестве акций, которые обеспечивают контрольный пакет или количестве акций, которые обеспечивают большинство голосов на общем собрании.

Теоретически это количество составляет 50% плюс один голос, но еще с начала 60-х годов в 79 наиболее мощных корпорациях за такой цифрой было 10%.

В современных условиях контроль может осуществляться не через сам капитал, а через другие некапитальные способы, такие, как владение жизненно важными для деятельности подразделения активами (патентами, заводскими марками, сырьем и т.д.), на которые заключаются отдельные лицензионные, франчайзинговые или управленческие контракты, контракты на услуги и т.д.

Согласно классификации Союза международных ассоциаций только отделения не имеют статус самостоятельных корпораций и вводятся в баланс материнской компании. Все остальные виды подразделений, учрежденные в соответствии с национальным правом страны, где они размещаются, имеют статус самостоятельной компании.

Виды и особенности производимой продукции, степень разделения труда и специализации производства, кооперирование между отдельными звеньями, кадровая и информационная безопасность, степень диверсификации и т.д., зависят от множества факторов:

1. Географическая отдаленность – период времени, необходимый для обмена информацией, который повышает вероятность допускаемых ошибок,
2. Производственные различия в отдельных странах, включающие:
 - наличие, стоимость и квалификацию рабочей силы,
 - наличие сырья и капитальных ресурсов,
 - стоимость земельных ресурсов и т.д.
3. Рыночные особенности отдельных стран:
 - поглощающая способность рынка,
 - равновесие доходов и платежеспособного спроса,
 - характер конкурентной борьбы,
 - конъюнктурные колебания.
4. Государственная политика, принимающей страны по отношению к деятельности иностранных компаний.
5. Возможность появления разногласия между внешними акционерами и головной компанией
6. Степень неопределенности, порождаемая быстрыми изменениями политических, экономических и военных условий в отдельных нестабильных странах и региона, что затрудняет достижение долгосрочных целей ТНК.

4.2. Модели организационных структур ТНК

Несмотря на мнение, что «не существует две компании, имеющие идентичные организационные структуры». Можно выделить пять основных типов (подходов) организационной структуры ТНК:

- функциональная,
- продуктовая,
- отделенческая,
- географическая.
- матричная.

Критериями типов структур наиболее часто служат: функции, виды производимой продукции и география деятельности ТНК.

Функциональная структура характерна для начального этапа развития международной деятельности, когда степень транснационализации фирмы низкая, и деятельность фирмы ориентирована в основном на национальные рынки. Основные функциональные отделы: производство, реализация, научно-исследовательская и разведывательная деятельность, маркетинг, финансы, подчиняются непосредственно президенту фирмы (рис.4.1).

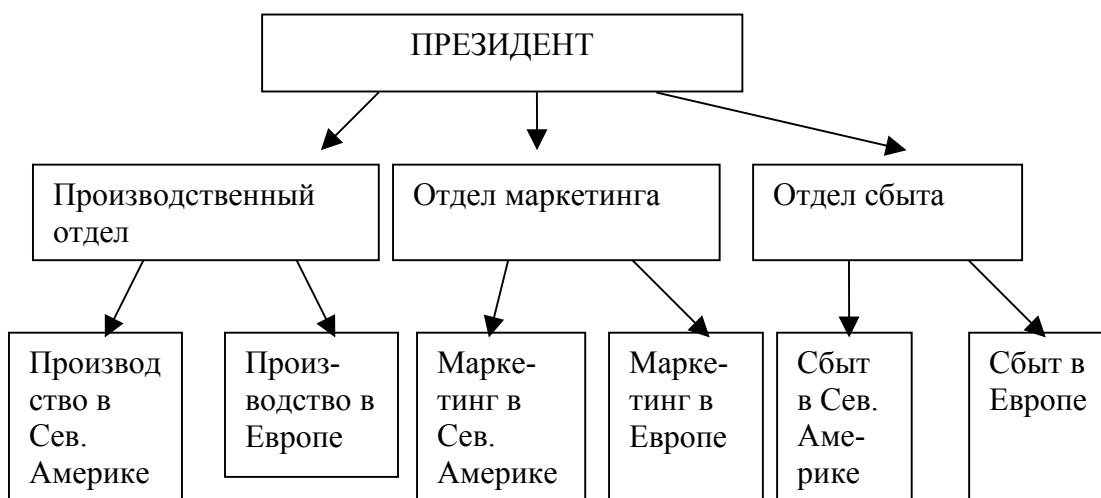


Рис. 4.1. Функциональная организационная структура

Как недостатки функциональной структуры, можно назвать:

- трудность координации деятельности подразделений,
- трудность интеграции всех фаз воспроизводства,
- ограниченные возможности разработки обще фирменной долгосрочной стратегии.

Сбытовые отделы занимают низкие этажи управленческой иерархии, т.к. их деятельность сведена к экспортно-импортным операциям. Возможности их участия в ориентации стратегии и определения целей фирмы, координации ее деятельности и исполнения властных функций ограничены.

Функциональная структура была типичной для 30-40 годов. Исследования Гарвардской бизнес школы, охватившие 500 крупнейших ТНК

США, показали, что организация по функциональному признаку в период 1949 – 1969 гг. снизилась с 76 до 20%.

Функциональная организационная структура чаще всего использовалась ТНК первичного сектора (добывающей промышленности), т.к. его продукция характеризуется высокой степенью однородности, а методы производства, маркетинга и т.д. в отделениях различных стран практически идентичны.

Для ТНК, выпускающей продукцию высоко дифференцированной группы характерна организация национально ориентированной фирмы по продуктовому признаку.

При продуктовой структуре президенту фирмы подчиняются продуктовые направления, которые охватывают или целые продуктовые направления, или отдельные продуктовые группы (рис. 4.2.).

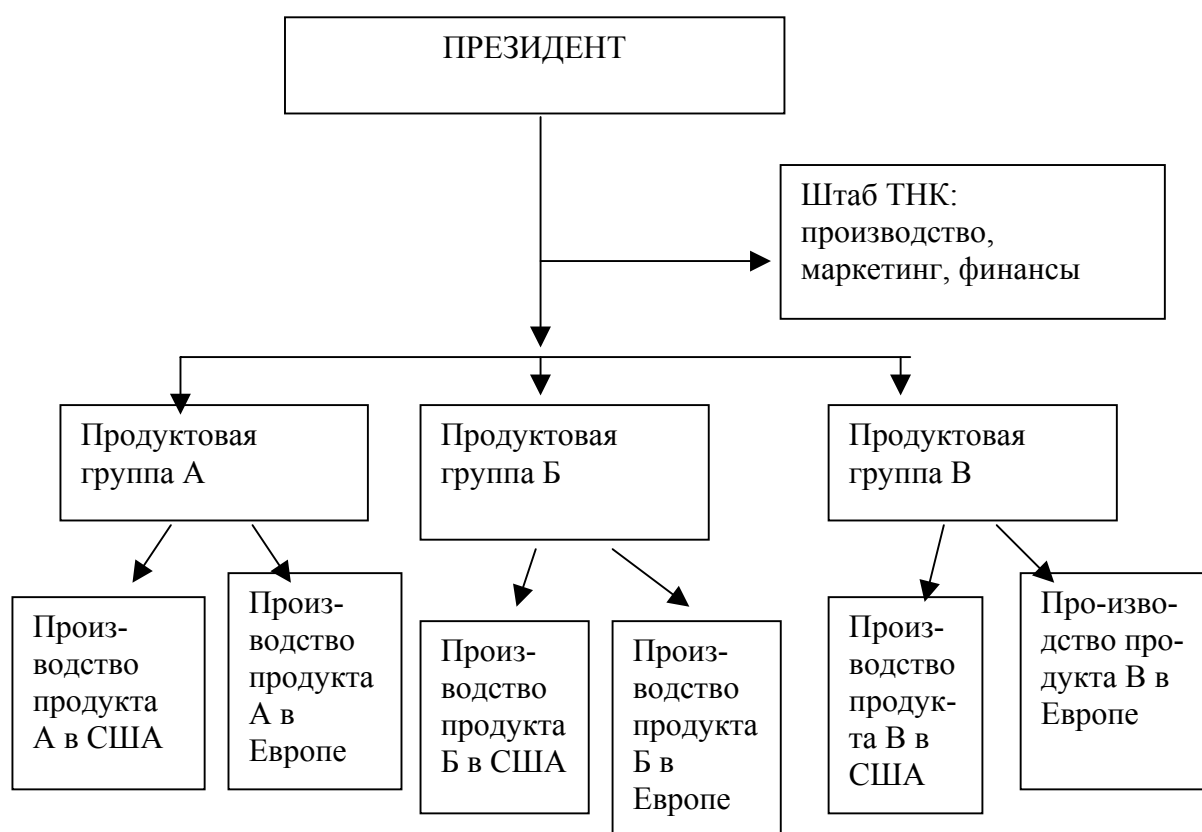


Рис. 4.2. Продуктовая организационная структура

Положительными сторонами продуктовой структуры является возможность сконцентрировать усилия на новых продуктах и модификациях,

нарабатывать опыт в ее реализации, подробно изучать отдельные сегменты рынка, диверсифицировать производство, сравнивать объемы продаж и рентабельность отдельных продуктов и продуктовых групп. Как недостатки можно назвать значительное дублирование функций в отделения, опасность концентрации усилий на одном рынке и пропуска хороших перспектив на других рынках и т.д.

С увеличением масштабов производства фирмы, она открывает для себя новые рынки, ограниченные возможности национальных рынков и изоощренная конкурентная борьба порождает необходимость создания отдельного звена, занимающегося экспортом и импортом продукции. На па первых этапах эти функции могут взять на себя сбытовые отделы или отделы маркетинга. Однако, с расширением внешне торговых операций, появляется необходимость в выделения отделов сбыта и маркетинга в структуру, которая будет заниматься нарастающей быстрыми темпами внешнеторговой деятельностью, и в последствии реорганизации ее в международное отделение (департамент международной деятельности), который концентрирует все усилия на внешнеэкономической деятельности (рис.4.3.)

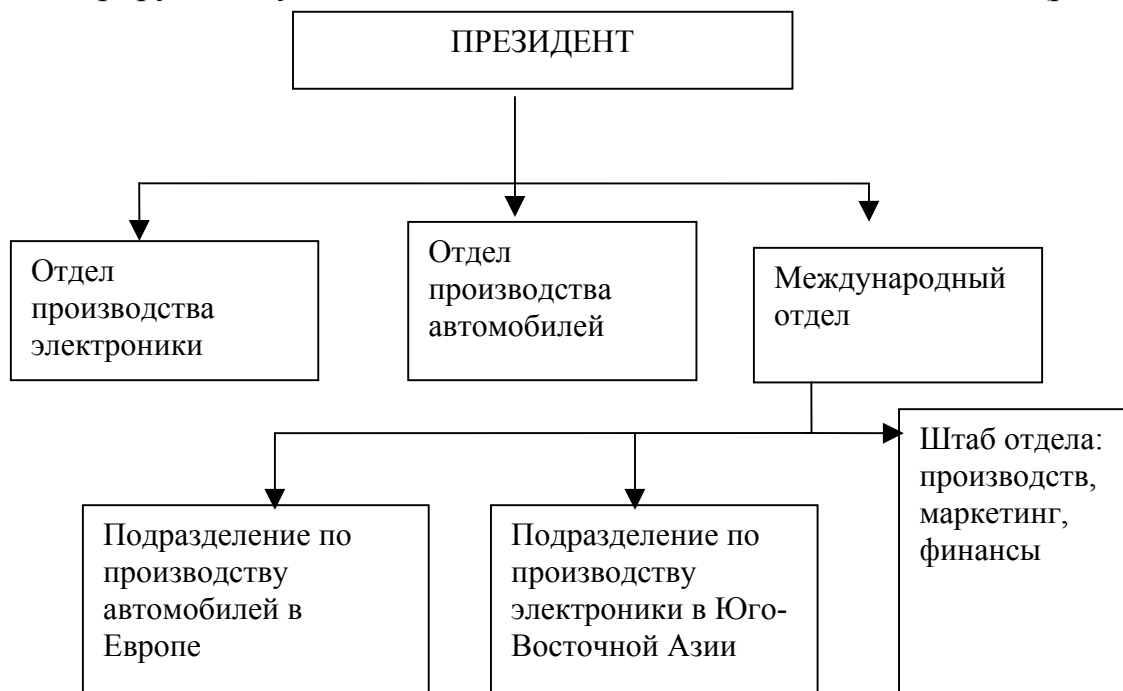


Рис. 4.3. Отделенческая организационная структура

Международные отделения занимаются не только экспортом и импортом продукции, но и устанавливают отношения с зарубежными контрагентами и правительствами, производством и реализацией продукции и услуг подразделениями за границей, экспортом оттуда продукции, кооперацией и специализацией, контролем и координацией их деятельности. Объединение всех заграничных операций в компетенции международных отделений приводит к нарастанию достаточно большой «критической массы» и повышает значение их в управленческой иерархии.

Возможно порождение напряженных отношений между международными отделениями и другими внутренними отделами, занимающимися технологией, производством, кадрами и т.д. относительно доступа к ресурсам, принятия решения, оценки деятельности отдельных отделов.

Отделенческая структура была предпочтительной американскими ТНК в 50-х – начале 60-х годов и не особенно популярна у европейских ТНК.

Географическая территориальная структура популярна среди ТНК с сильно развитыми международными операциями (рис.4.4.).

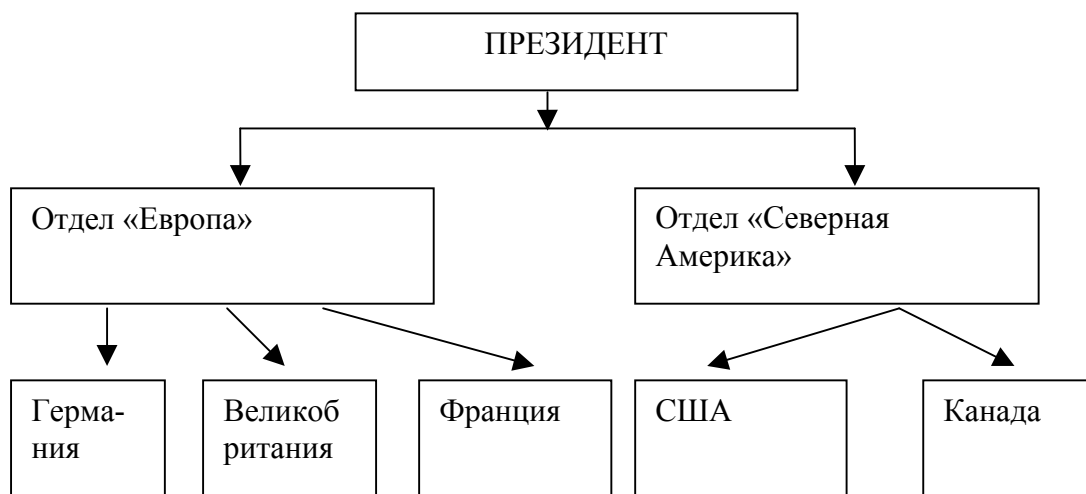


Рис. 4.4. Географическая (территориальная) организационная структура

Такая структура дает возможность высокой координации деятельности заграничных подразделений, преодоления региональной конкуренции, оптимизации операций по обслуживанию региональных рынков. Региональные управляющие нарабатывают богатый опыт, который служит трамплином для продвижения в высшие эшелоны власти фирмы.

Недостатки:

- необходимость большого числа высококвалифицированных менеджеров, знающих производство, реализацию, маркетинг, финансы и т.д.,
- создаются предпосылки для возникновения противоречий между управляющими различных регионов по поводу распределения ресурсов и т.д.

Множество корпораций, у которых объем заграничного производства превышает национальный предпочитают матричную структуру управления. Она сочетает в себе управление по географическому, продуктовому и функциональному признаку (рис. 4.5.).

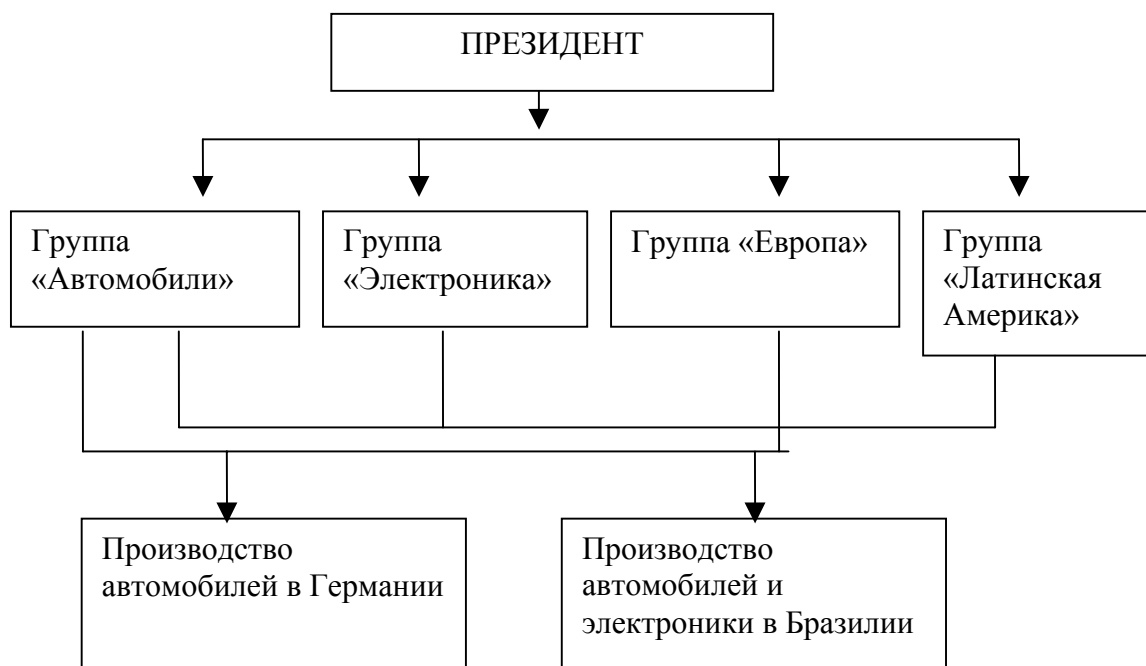


Рис. 4.5. Матричная организационная структура

При матричной структуре «внутренний» и «внешний» менеджмент тесно переплетены, все участвуют в разработке глобальных стратегических решений. Недостатки:

-раздувание управленческого аппарата, создаются условия для группировок и неэтичных межличностных отношений.

Контрольные вопросы

1. Дайте классификации заграничных подразделений ТНК, принятые Союзом международных ассоциаций и Министерством торговли США
2. Раскройте суть, преимущества и недостатки функциональной организационной структуры ТНК
3. Рассмотрите суть, преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры ТНК
4. Охарактеризуйте суть, преимущества и недостатки отделенческой организационной структуры ТНК
5. Раскройте суть, преимущества и недостатки географической организационной структуры ТНК
6. Дайте характеристику сути, преимуществ и недостатков матричной организационной структуры ТНК

ГЛАВА 5. МАРКЕТИНГ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

5.1. Анализ размера рынка

Общие принципы маркетинга не имеют специфики на международной арене, однако различия внешней среды часто приводят к тому. Что руководители фирм либо недооценивают важные переменные, либо неверно трактуют поступающую информацию.

Данная глава содержит анализ альтернативных подходов к оценке потенциала рынка в разных странах, а также отбору товарной массы,

ценообразованию и содействию продажам, установлению торговой марки и стратегий сбыта, характерных для международного маркетинга.

Прежде чем определить вероятный спрос на новую продукцию необходимо оценить возможный объем сбыта продукции конкретной категории для всех фирм, действующих на рынке, а затем рассчитать свою потенциальную долю рынка.

В развитых странах обычно имеется информация о потреблении, которые делают реальной возможность детальных исследований.

Однако, для большинства слабо развитых стран целесообразно использовать менее дорогостоящие методы исследований, используя имеющуюся в распоряжении информацию. Информационные потребности при анализе рынков, прежде всего, определяются не страной, в требуемой точностью исследований.

Общий потенциал рынка

Модели «затраты – выпуск» широко используются в национальном экономическом планировании для определения количества ресурсов, затрачиваемых отраслями для выпуска конкретного продукта, а также для иллюстрации взаимозависимости отраслей экономики. В таблицах, включающих перечень всех отраслей как по вертикали, так и по горизонтали, производство (выпуск) одной отрасли одновременно характеризует спрос (затраты) других отраслей. Например, выпуск стали рассматривается в качестве затрат в автомобильной промышленности, секторе домохозяйств, государственном потреблении, зарубежном секторе и даже в самой сталелитейной промышленности. Многие страны публикуют таблицы типа «затраты – выпуск».

Сравнивая их с экономическими прогнозами, касающимися экономики в целом, или с планами изменения производства в конкретной отрасли, менеджеры могут прогнозировать общий объем изменения сбыта для данного типа продукции, а также уровень потребления для каждого сектора.

Однако у этого метода имеются три основных недостатка: 1) для многих стран данные, которые содержатся в таблицах типа «затраты – выпуск», а также в планах или проектировках экономических изменений, являются слишком приблизительными, 2) спорным является вопрос о том, выявлена ли действительная зависимость между отраслями и видами ресурсов, 3) таблицы могут быть составлены за много лет до того, как будут опубликованы и широко использованы.

Данные по другим странам. Объем продаж какого-либо товара в одной стране может зависеть от тех же условий, которые определяют этот показатель в другой стране. В частности, спрос на товара может непосредственно зависеть от изменения доходов населения. Например, в Японии потребление мяса, сахара, спиртных напитков и кисломолочных продуктов на душу населения возрастало в период 1970-1990 гг. по мере увеличения доходов населения точно так же, как это происходило в Америке в более ранний период. Таким образом, менеджеры могут проанализировать данные о потреблении конкретного продукта в странах с разным ВВП на душу населения, а затем прогнозировать товарооборот для разных уровней дохода с помощью построения кривой, в соответствии с которой будет меняться средний спрос по мере изменения доходов.

Использование данного метода позволит выявить достаточно устойчивые зависимости спроса на товары и душевого дохода. В то же время для некоторых товаров анализ оказался несостоятельным по ряду стран, поскольку на спрос влияли и другие факторы. Например, фактический спрос на автомобили в Швейцарии ниже, чем рассчитанный на основе уровня доходов населения. Это объясняется развитыми системами городского транспорта в швейцарских городах, сложным рельефом местности и высокими таможенными пошлинами на импорт. Другая проблема – это статичность метода. На практике изменения технологии и цен приводят к изменениям структуры потребления в изучаемой стране либо раньше, либо позже, чем это следует из анализа группы стран лишь за один период.

Анализ на основе временных рядов

Иногда товарооборот следует определенной схеме, характерной для конкретного исторического периода. Если в распоряжении менеджеров имеется достаточное количество статистических данных, то на основании этого метода можно сделать прогноз на будущее. Данного рода исследования дают возможность прогнозировать не только общий спрос, но и выявлять отрасли, которые этот спрос иницируют.

Эластичность дохода

Общепринятым средством прогнозирования спроса является деление процента изменения, коснувшегося спроса на продукцию, на процент изменения дохода. Если полученный показатель превышает 1, то спрос на продукцию следует рассматривать как эластичный (т.е. существует вероятность того, что процент повышения или уменьшения объема продаж будет выше, чем процент изменения дохода); если этот показатель меньше 1, неэластичен (т.е. существует вероятность того, что процент повышения или уменьшения объема продаж будет ниже, чем процент изменения дохода). Движение вверх и вниз по кривой дохода отразится в большей степени на продаже автомобилей, чем продуктов питания. Использование данного метода целесообразно для определения затрат в странах с разным уровнем доходов населения.

Однако, как и любой другой метод прогнозирования спроса, показатель эластичности по отношению к доходу может иметь немалые погрешности, особенно если фирма строит прогнозы для одной страны исходя из результатов анализа спроса в другой, т.к. на спрос оказывают влияние еще и такие факторы, как разница цен и вкусовые предпочтения.

Регрессионный анализ. Используя данные, основанные на исторической связи между спросом и несколькими другими показателями в определенный период, фирма может построить уравнение регрессии, показывающее зависимость спроса (зависимая переменная) от конкретных показателей (независимые переменные). Этот метод позволяет вычислять

объем потребления, прямо не соотносящийся с изменениям в характере показателей, подлежащих обязательному учету, а также устанавливать степень корреляции между независимыми и зависимыми переменными. Таким образом, регрессионный анализ позволяет рассчитать спрос, исходя из изменений в соответствующих показателях.

Анализ неиспользованных резервов

После изучения потенциала рынка, компания должна откорректировать свою стратегию в рамках каждого рынка, где она действует.

В этом отношении полезным является метод анализа разрывов или анализ неиспользованный резервов. Если товарооборот компании ниже, чем прогнозируемый потенциал рынка для данного вида продукции, это означает, что у нее есть потенциал увеличения объема продаж путем совершенствования используемых методов торговли с учетом условий конкуренции, ассортимента продукции или распределения ее на рынке.

Две крупнейшие швейцарские компании по производству шоколада – «Нестле» и «Интерфуд» - обнаружили за последние годы большое число такого рода разрывов в различных странах. В этой связи они разработали несколько типов программ маркетинга для организации сбыта продукции в разных странах. Например, по подсчетам специалистов данной отрасли, во многих странах более 80% населения вообще не знают вкуса шоколада, поэтому компании прогнозируют, что если удастся убедить возможно большее число людей хотя бы попробовать шоколад, то товарооборот возрастет пропорционально расширению рынка. В ряде стран с жарким климатом эти компании выявили дефицит в ассортименте продукции на рынке кондитерских изделий. Разработав новую продукцию, в частности более тугоплавкие шоколадные изделия, компании смогут заполнить значительную часть имеющегося рынка.

5.2. Политика в области выпуска продукции

Основные принципы международного маркетинга можно сформулировать следующим образом:

- продаем то, что производим,
- производим то, что продаем,
- модифицируем то, что производим, согласно запросам зарубежных потребителей.

Продаем то, что производим. Возможность дифференциации по странам определенных видов продукции, особенно сырьевых материалов и сельскохозяйственной продукции очень невелика. Использование такого подхода может быть целесообразным по трем причинам:

- пассивные статьи экспорта избыточной на отечественном рынке продукции,
- существование сегментов или ниш зарубежного рынка, похожих на рынок, для которого предназначалась продукция,
- ситуации, когда стандартизация продукции может вызвать такое понижение цен, что значительная группа потребителей из многих стран начнет отказываться от отечественной продукции в пользу более дешевой, хотя и менее качественной импортной продукции.

Многие фирмы начинают продавать свою продукцию за границей достаточно пассивно. В данный период фирмы мало что предпринимают, чтобы приблизить образ своей продукции к предпочтениям потребителей за рубежом, что отражает бытующий у большинства компаний взгляд на зарубежный рынок как на «довесок» к отечественному.

Фирма может разработать продукцию, исходя из намерения увеличить долю своего присутствия на отечественном рынке, но при этом обнаружить, что за границей существуют определенные сегменты рынка, где также возникло желание приобрести данный вид продукции. Иногда продукция имеет универсальные свойства, как, например, французское шампанское. Фирме удастся удовлетворить своей продукцией вкусы массового

потребителя на отечественном рынке при этом еще заполнить небольшую нишу зарубежного рынка.

С другой стороны, может сложиться ситуация, при которой общий потенциал рынка оценивается как незначительный независимо от того, были ли произведены изменения продукции с целью удовлетворения нестандартных требований потребителей.

Международные фирмы, действующие в небольших развивающихся странах, стремятся к возможно меньшему числу модификаций продукции, поскольку размер рынка не позволяет сделать рентабельными соответствующие затраты.

Стандартизация продукции независимо от того, является ли фирма экспортером или располагает зарубежной производственной базой, значительно снижает затраты. Обычно стандартизация осуществляется на основе отечественного опыта, т.к. затраты на разработку продукции, рекламу и продвижение продукции на рынок, а также экспертная проверка ее распределения там уже были произведены. Однако фирмы, располагающие зарубежной производственной базой, могут производить первоначальную разработку стандартизированной продукции за границей. Выход за национальные рамки доступен экономистам лишь тех стран, где производители распределяют свои затраты на большой объем выпуска конечной продукции или услуг, чем другие.

Производим то, что продаем. Иногда фирма намеревается проникнуть на рынок данной страны по причине ее масштабов, потенциала роста, приближенности к отечественной схеме ведения торговых операций, стабильности валюты или политической обстановки либо по какой-то иной причине. Предельное проявление данного подхода со стороны фирмы – это начало производства совершенно незнакомой продукции, что случается крайне редко.

Ярко выраженная реакция на запросы потребителей совсем не обязательно предполагает отказ от экономических преимуществ

стандартизации. Напротив, фирма может провести рыночные исследования в ряде стран с целью разработки и адаптации своей продукции к конкретному сегменту мирового рынка.

Фирма, исходящая из принципа «производим то, что продаем», может осуществлять его применительно к собственному производству довольно пассивно. Все чаще агенты по закупкам первоначально выявляют и устанавливают требуемые характеристики продукции, а затем активно подыскивают зарубежных производителей для производства либо готовой продукции, либо ее компонентов. Например, фирма «С.Т. Кинг» в Гонконге изготавливает предметы одежды по заказам известных фирм, таких как Calvin Klein. В соответствии с запросами фирмы-заказчика фирма-изготовитель может произвести продукцию, полностью отличающуюся от реализуемой на внутреннем рынке. В такой ситуации изготовитель в меньшей степени обеспокоен выбором потребительских характеристик для производимой им продукции, а в большей – аспектами ценообразования и распределения продукции, реализуемой за рубежом.

Модифицируем то, что производим, согласно запросам зарубежных потребителей. Большинство фирм, которые придерживаются последовательной, а не спорадической политики реализации своей продукции на зарубежных рынках, принимают стратегию, описанную выше, которая позволяет сочетать ориентацию на продукцию с ориентацией на покупателя. Отказ от проведения модификации продукции согласно требованиям иностранных рынков означает большую вероятность снижения объема продаж, особенно в тех случаях, когда существуют активные конкуренты, готовые произвести все необходимые модификации. Вместе с тем чрезвычайно важной в данных обстоятельствах может оказаться экспертиза вида продукции, ведь все фирмы заинтересованы в полном соответствии производства в зарубежных филиалах их пониманию того, какой должна быть продукция. Модификация продукции – явление

общепринятое, но все чаще наблюдается тенденция ее постепенного проведения.

Модификация может быть целесообразна по следующим причинам:

- правовые факторы: прямые законодательные требования относятся к наиболее очевидным причинам модификации продукции для иностранных рынков, поскольку, не выполнив их, фирма лишается возможности получить разрешение на торговлю в соответствующей стране. Конкретные требования, предъявляемые к фирмам, варьируются от страны к стране, но все они направлены на защиту населения, соприкасающегося с продукцией или услугами фирм. Фармацевтические изделия и продукты питания подвергаются проверке в первую очередь на предмет чистоты, качества, а также декларирования содержания. Автомобили, реализуемые в Соединенных Штатах, должны отвечать таким требованиям безопасности и нормативам загрязнения окружающей среды, которые во многих других странах отсутствуют;
- культурные факторы: динамика потребительского поведения сложна, поэтому трудно определить, будет ли появление обновленных или принципиально других товаров принято благожелательно. Некоторые американские фирмы-франшизеры, имеющие права на эксплуатацию предприятий питания, такие, как «Мак-Дональдс», в большинстве своем пользовались в Японии огромным успехом благодаря копированию ассортимента продукции и системы ее распределения, действующей в США. Столь доброжелательный прием можно объяснить энтузиазмом восприятия японцами западного стиля жизни. В противоположность Японии, в Канаде, имеющей более родственный рынок, «Мак-Дональдс» пришлось модифицировать свои традиционные блюда.
- экономические факторы: если у потребителей за рубежом отсутствует достаточно высокий доход, они не смогут покупать в

значительном количестве ту продукцию, которую международная фирма уже реализует на отечественном рынке. Таким образом, фирма может столкнуться с необходимостью разработки более дешевой модели или реализации более раннего по характеристикам изделия. Даже если какой-то сегмент рынка характеризуется достаточным доходом потребителей, позволяющим приобретать тот же товар, что реализуется фирмой на внутреннем рынке, общий уровень развития экономики может оказаться таким, что продукцию все-таки придется изменить. Тип инфраструктуры (например, дороги, шоссе и коммунальные предприятия) той или иной страны может обусловить ассортимент и допустимое отклонение в характеристиках продукции.

Снижение затрат за счет унификации относится к любому из разделов программы маркетинга, поскольку стандартизация всегда обеспечивает огромную экономию. Если фирма специализируется на экспорте, то увеличение масштабов серийного производства за счет централизации выпуска изделий может привести к значительной экономии, обусловленной именно ростом масштабов производства. Наряду с этим может быть снижен общий уровень запасов благодаря тому, что поставки на отечественный и зарубежный рынки осуществляются с одного и того же завода. Даже если речь идет не о централизованном, а о рассредоточенном размещении производства в разных странах, то стандартизация продукции, как правило, снижает затраты на ее разработку и обеспечивает более простой и сравнимый контроль уровня затрат. Продукция, выпускаемая в разных странах, может импортироваться с целью возмещения дефицита отечественной продукции в периоды, когда местные производители не могут выполнить заказы либо по причине чрезмерного спроса, либо по причине забастовок.

Если фирма испытывает необходимость в развертывании производства за рубежом с целью обслуживания иностранного рынка, то определенная

экономия от стандартизации продукции, организации крупносерийного производства или централизации материальных запасов будет утрачена. В подобной ситуации ослабевают стимулы снижения затрат путем выпуска более стандартизированной продукции.

Однако некоторые способы снижения затрат иногда значительно влияют на спрос, например изменение экспортерами упаковки продукции. Прежде чем принять решение, фирма должна непременно сравнить затраты на модификацию продукции с издержками в результате снижения товарооборота, которое было вызвано отсутствием такой модификации.

В этом случае фирма может прибегнуть к помощи известной стратегии достижения компромисса между унификацией и своеобразием своей продукции, а именно: подвергнуть стандартизации большее количество составных частей, а изменению – конечные характеристики. Так, например, фирма «Кока-Кола» экспортирует концентраты на разливные заводы, расположенные во всех частях света, а насыщение углекислотой, придание цветового оттенка и добавление сахара производятся согласно местным предпочтениям. Подобного рода изменения практически не влекут за собой каких бы то ни было серьезных издержек, потому что стандартизация касается процесса изготовления пищевого концентрата, а экспортирование конечного продукта не представляется целесообразным. Даже в таких случаях, когда конечная продукция отличается своеобразием, возможна стандартизация многих составных частей. К другой стратегии можно отнести проведение с относительно редкой периодичностью модификации продукции на небольших рынках, что позволяет распределять постоянные затраты, связанные с производством, на более крупный объем продаж.

5.3. Размер и структура ассортимента продукции

Большинство компаний производит многономенклатурную продукцию. Однако вызывает сомнение тот факт, что вся эта продукция будет эффективно реализована на определенном зарубежном рынке и обеспечит

фирме окупаемость затрат на его завоевание. Даже в том случае, если это происходит, компания может выбросить на новый рынок лишь какую-то часть продукции. Так, «Дженерал Моторс» вместо того, чтобы предлагать большое число моделей и вариантов, как это принято в США, в Мексике производит и продает более узкий ассортимент изделий, что позволяет ей снижать объем капиталовложений в производство основных изделий и запасных частей, а также в торговлю. Другими словами, компания сужает свою деятельность, направляя ее на обеспечение меньших сегментов конкретного рынка.

Фирма-производитель порой бывает вынуждена сначала организовать несколько мелкосерийных производственных линий, чтобы затем завоевать массовый рынок по другим видам продукции. Если фирма хочет организовать производство за границей и сбывать продукцию на иностранном рынке, то она может создать там крупносерийное производство, сочетая его с импортом других изделий, способствующих реализации данной продукции.

Если зарубежный рынок меньше отечественного, то торговые издержки на единицу продукции могут быть высокими вследствие больших постоянных затрат, связанных со сбытом. Оказавшись перед подобной ситуацией, фирма может принять стратегию расширения масштабов предполагаемого производства. Это может быть сделано за счет соединения нескольких производителей или за счет разработки новых изделий для местного рынка, которые могли бы реализовать тот же торговый агент. «Кока-Кола», например, расширила ассортимент напитков для баров в Юж. Африке, число сортов лимонада – в Австралии, стала производить напиток из манго в Пакистане, томатный сок – в Бельгии, а также ряд напитков, основанных на смеси нескольких соков, - в Мексике и Индонезии.

Влияние жизненного цикла

Продолжительность и форма кривой жизненного цикла продукции могут различаться по странам. Поэтому производитель, столкнувшись с

падением сбыта в одной стране, может подыскать зарубежный рынок, на котором отмечается рост или, по крайней мере, устойчивый уровень объема продаж рассматриваемого вида продукции. Так, например, производители радиотелефонов фирмы «Эриксон» и «Моторола», столкнувшись в конце 80-х годов с серьезным падением спроса на свое изделие в промышленно развитых странах, обнаружили, что объем торговли радиотелефонами в ряде развивающихся стран только вступил в стадию быстрого роста.

5.4. Ценообразование

В целом фирмы, оценивая важность переменных, характеризующих программы маркетинга, придают характеристикам продукции большее значение, чем ценам. Цена должна быть достаточно высоко, чтобы гарантировать необходимый для других видов деятельности приток средств. Адекватная цена не только обеспечивает краткосрочную прибыль, но также дает фирме возможность получить ресурсы для расширения ассортимента услуг и товаров с целью достижения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Ценообразование на международном рынке представляет собой более сложную систему, чем на национальном уровне по следующим причинам:

- различная степень государственного вмешательства в различных странах,
- более широким разнообразием характеризуется спрос на различных рынках,
- цены при экспорте продукции растут,
- существуют различия в практике установления фиксированных и изменяющихся цен,
- существуют различия в практике ведения конкурентной борьбы на международных рынках.

Государственное вмешательство. Государственное регулирование цен может предусматривать установление их максимальной и минимальной

границы. Регулирование, направленно против снижения цен, обычно нацелено на предотвращение политики фирм по устранению конкурентов и занятию монопольного положения на рынке.

Другой вид регулирования цен, ограничивающий свободу ценообразования, связан с конкретными статьями импорта. ГАТТ/ВТО предусматривает в качестве одной из антидемпинговых норм установление ограничений на те импортные товары, цены на которые оказываются ниже потребительской цены в стране-экспортере. Такое регулирование усложняет процесс дифференциации фирмами рынков по критерию цен.

Фирма может быть заинтересована в продаже продукции на зарубежном рынке по цене более низкой, чем на внутреннем, и в том случае, если она только планирует выход на этот рынок. Фирмой может быть просчитано, что из-за высоких таможенных тарифов или транспортных издержек экспортировать продукцию будет не выгодно, но будет целесообразен перенос производства в эту страну. Однако, прежде, чем решиться на такой шаг фирме необходимо проверить реакцию потребителей в этой стране на данный товар с помощью его экспорта по ценам, которые предлагались бы потребителям в случае изготовления данного товара на местном рынке.

Более широкое разнообразие спроса на различных рынках. Несмотря на то, что у фирмы существует множество способов разделения внутреннего рынка на сегменты и назначения разных цен в рамках каждого сегмента, имеющееся разнообразие международных рынков создает еще большее число естественно складывающихся рыночных сегментов. В одних странах фирма может столкнуться с возможностью занятия монопольного положения, т. к. ее продукция находится на нужной стадии жизненного цикла, либо за счет особых прав на производство, которых нет у конкурентов, н которые предоставило ей правительство данной страны.. В этих условиях фирма может прибегать к различного рода стратегиям, в том числе «снятия сливок», «проникновения на рынок», «издержки плюс».

Еще один фактор, вносящий разнообразие в возможности ценообразования. Состоит в том, что стереотипы страны происхождения товара отличаются от стереотипов страны-потребителя. Так, например, при сравнении потребительского восприятия автомобилей с их объективным рейтингом выяснилось, что американцы выше ценят немецкие автомобили, чем собственные, в то время, как в Японии наблюдается противоположная ситуация. Таким образом, немецкие производители автомобилей могут повысить свои прибыли в борьбе с американскими конкурентами в США, но не могут этого сделать в Японии. С другой стороны, любой производитель, реагирующий на специфику потребительских стереотипов снижением цен с целью увеличения объемов реализации, рискуя ухудшить имидж своего изделия, т.к. потребители часто отождествляют цену с качеством, что очень характерно для японских потребителей.

Колебания валютных курсов и изменения цен. Решения в сфере ценообразования должны приниматься с таким расчетом, чтобы гарантировать поступление средств на обновление товарно-материальных запасов, которые были проданы, и получение прибыли. Двумя другими проблемами ценообразования, возникающим вследствие инфляции, являются: 1) получение фондов в иностранной валюте, которые после конвертации приносят меньше прибыли, чем планировалось (в данном случае фирма может указывать в контрактах купли-продажи эквивалент в твердой валюте, если такая мера не запрещена государственным регулированием); 2) постоянное изменение цен в качестве компенсации изменений затрат.

Когда фирмы реализуют похожую продукцию более чем в одной стране, расхождения цен между странами не должны заметно превышать затраты на доставку товаров из страны, где на данные товары установлены более низкие цены, в противном случае это чревато перемещением избыточного спроса с одного рынка на другой, т.е. формированием теневого рынка.

Фиксированные и изменяющиеся цены. Уровень розничных цен в странах зависит от следующего:

- устанавливаются ли они фирмами-производителями.
- являются ли цены в магазинах фиксированными (неизменяемыми) или договорными,
- в каких торговых предприятиях принято вести переговоры по поводу условий купли-продажи товара.

Например, в Венесуэле большинство потребительских товаров должно иметь цену, напечатанную на ярлыке производителя. В то время как в Чили считается незаконным, если производитель станет предлагать розничную цену или укажет ее на ярлыке. Кроме того, в 60% магазинов Индии и Кении принято торговаться для достижения согласованной цены, а в Китае и ЮАР это возможно только в 5% магазинов. Ведение переговоров между покупателем и продавцом по поводу условий купли-продажи товара является основной формой торговли уличных продавцов в Индии. , но такая практика в меньшей степени характерна для уличной торговли Сингапура, в то время как она имеет место в дорогих специализированных магазинах.

Столкновение с конкурентами на международном рынке. С выходом компании на мировой рынок возрастает вероятность столкновения ее с одними и теми же конкурентами на различных рынках. В подобных случаях принимать решения с области ценообразования она должна в рамках стратегии глобальной конкурентоспособности. Например, американская компания «Проктер энд Гэмбл», оценив вероятность проникновения на американский рынок крупной японской фирмы «Као», снизила на японском рынке цены на растворители и моющие средства и таким образом вынудила «Као» заморозить свои цены на 12 лет на уровне более низком, чем у «Проктер энд Гэмбл». Подобная стратегия существенно сказалась на прибылях фирмы «Као», что на долго затормозило ее выход на рынок США.

5.5. Реклама в международном бизнесе

Метод «тяги-толкай». Продвижение продукции можно классифицировать как метод «толкай» в случае совершенствования самих способов торговли или как метод «тяги» в случае интенсивного влияния на спрос через средства массовой информации. Большинство фирм действуют по принципу «тяги-толкай», т.е. сочетают оба метода. Поэтому фирма должна определять для каждой страны и продукта в отдельности общую смету расходов, а также затраты на подобные мероприятия.

Несколько факторов определяют различия между методом совершенствования способов торговли и методом интенсивного влияния на спрос:

- тип системы распределения,
- размер затрат и наличие средств массовой информации для выхода на целевые рынки,
- отношение потребителей к источникам информации,
- цена товара в соотношении с доходами.

Как правило, чем более жестко контролируется система распределения, тем вероятнее, что фирма прибегнет к стратегии улучшения способов торговли, поскольку для привлечения агентов по продаже потребуется затратить намного больше усилий. Это, в частности, справедливо в Бельгии, где дистрибьюторов немного и это вынуждает фирмы самостоятельно распространять свою продукцию. Другим фактором является степень доступности торговых агентов для потребителей. В условиях самообслуживания важна организация рекламы через средства массовой информации или в местах продажи.

Ввиду разнообразия национальных условий проблемы рекламной деятельности чрезвычайно разнообразны. Во многих странах государственное регулирование создает большие трудности. Например, скандинавское телевидение долгое время отказывалось принимать рекламные ролики, менее

выраженное внимание государства проявляется через систему прямых и косвенных налогов.

Примерами различного рода влияние культурных факторов могут служить США и Франция. Так, американские домохозяйки тратят много времени на телевизионные программы и чтение журналов, в то время как французские домохозяйки больше времени проводят в магазинах, изучая витрины и прилавки, выслушивая мнения розничных торговцев. Таким образом, в США значительно легче заниматься предпродажной рекламой, а во Франции важными факторами продвижения товаров являются снижение цен для дистрибьюторов и демонстрация товаров в местах продажи

Степень вовлеченности потребителей в процесс, предваряющий покупки различается от страны к стране, но определяющим является соотношение цены изделия и доходов потребителей. Чем выше доля стоимости покупки в доходах, тем больше необходимо времени потребителю для принятия решения.

В слабо развитых странах большая доля продукции продвигается на рынок путем улучшения способов торговли при точном учете культурных факторов. Подобно методам снижения затрат при стандартизации самой продукции в международном масштабе существуют и методы экономии посредством возможно более частного использования одинаковых рекламных программ, как на глобальном уровне, так и на уровне групп стран со сходными качественными характеристиками покупательского спроса.

К преимуществам стандартизации рекламной деятельности следует отнести:

- экономию затрат, как правило, за счет экономии времени руководителей высшего звена на проведение рекламных компаний;
- более высокое качество рекламной деятельности, т.к. местным агентам зачастую не хватает соответствующей квалификации,
- имидж, который фирма создает себе в международном масштабе, воспринимается в странах как нечто знакомое,

- быстрое проникновение на рынок других стран.

Стандартизированная реклама обычно легко узнаваема на разных рынках, но не унифицирована для каждого из них. Стандартизация порождает ряд проблем: адекватный перевод на другой язык, соответствие законодательству, информационные потребности. Из-за этого рекламные кампании, имеющие многонациональный характер проводятся редко, скорее реклама одной и той же продукции для разных стран может быть похожа лишь в некоторых аспектах.

5.6. Фирменные знаки

Многонациональные компании должны принять следующие основные решения в отношении товарного знака своей продукции:

- целесообразность маркировки,
- выбор марки производителя или торгового посредника,
- применение одной или нескольких торговых марок,
- масштаб ее рекламирования – местный или международный.

Некоторые фирмы, например «Кока-Кола» и «Пан Америкен», приняли решение использовать свои фирменные знаки и эмблемы на международном уровне. Ряд других фирм, например филиалы «Нестле» – «Нестеа» и «Нескафе», для многих видов своей продукции используют родовые товарные знаки, с тем, чтобы распространить на них имидж и престиж, заработанные фирмой ранее.

Фирмы расширяют границы своей деятельности преимущественно за счет приобретения других компаний, расположенных за рубежом, которые уже наладили выпуск фирменной продукции. Однако, приобретение фирменных товарных знаков может обернуться для покупателя неудачей в глобальном масштабе, несмотря на реальный престиж и большой деловой опыт приобретаемой фирмы в стране использования ее торговой марки.

Имидж продукции несет на себе отпечаток колорита того места, где она была создана.

Фирмам целесообразно рассматривать вопрос о том, какой колорит – местный или зарубежный – она хочет придать своей продукции. Некоторые страны, в особенности развитые, выпускают продукцию с репутацией более высокого качества по сравнению с продукцией других стран. Однако со временем репутация фирмы может претерпеть изменения. Показателем пример корейских фирм, продававших в течение многих лет продукцию за рубежом под маркой оптовых торговцев или по контракту с хорошо известными фирмами. В настоящее время некоторые из этих компаний, например «Самсунг», придают большее значение своим фирменным торговым маркам, рекламируя качество корейских товаров.

Кроме того, в отношении использования торговой марки может возникнуть еще одна существенная проблема: если название марки изделия используется для определения класса продукции, то фирма рискует потерять свою торговую марку (примером может служить «Ксерокс»).

5.7. Распределение продукции

Фирма, как правило, проводит тщательную оценку потенциала рынка, проектирует изделия или перечень услуг для данного рынка, а затем рекламирует их потенциальным покупателям. Таким образом, для производителя встает вопрос о порядке и методах распределения продукции.

Распределение представляет собой путь физического перемещения продукции и ее юридического оформления, который проходят товары на этапе между производством и потреблением. В международном маркетинге производитель должен принимать решение о выборе метода распределения на территории зарубежного государства.

Проблем распределения продукции обусловлены существованием в разных странах различных условий, которые могут варьировать в большом диапазоне и вряд ли могут быть изменены фирмой.

В сфере маркетинга распределение выполняет одну из наиболее важных функций – стандартизацию. Каждая страна располагает своей

собственной системой распределения, которая отражает многообразие культурных, экономических и правовых особенностей среды.

Например, в Финляндии небольшое число на душу населения объясняется преобладанием розничных торговцев, реализующих товары с доставкой на дом, в то время как распределительная система в Италии характеризуется пестрой картиной розничных и оптовых торговых предприятий. В Голландии потребительские кооперативы напрямую связаны с производителями. В Японии оптовые предприятия самообслуживания для розничных магазинов функционируют на условиях оплаты наличными и не обеспечивают доставки. Для Германии основной формой закупок можно считать торговлю по каталогам.

Таким образом, одна и та же фирма, например производящая прохладительные напитки, будет использовать в различных странах разные способы доставки их до магазинов. Так, в Великобритании действует одна организация - дистрибьютор прохладительных напитков, которая предоставила собственные торговые площади. Во Франции единый дистрибьютор охватил весь рынок за сет крупных супермаркетов, а не через небольшие магазины. На норвежском рынке работают региональные дистрибьюторы, поэтому перед фирмой встал вопрос об объединении их усилий с целью проведения рекламной кампании в национальном масштабе. В Бельгии фирме не удалось найти оптовую фирму, приемлющую ее условия, после чего она была вынуждена взять на себя эти функции.

Большинство дистрибьюторов действуют на национальном, а не в международном масштабах.

Выбор каналов и фирм-дистрибьюторов

При низком объеме продаж более выгодным представляется решать вопросы распределения на контрактных условиях с другой фирмой, однако фирма-изготовитель может при этом частично потерять контроль над операциями. В связи с этим руководству фирмы необходимо периодически

оценивать объем продаж, с тем, чтобы отследить ту отметку, при которой можно переходить к эффективному самостоятельному распределению.

Кроме большого объема продаж самостоятельному распределению могут благоприятствовать следующие факторы:

- при наличии необходимости прямого контакта с потребителем, обусловленной характером товара (высокая цена, высокая технологичность, потребность в эксплуатационном обслуживании),
- при наличии «глобальных покупателей» в разных странах,
- с целью получения преимуществ перед конкурентами, заключающегося в методах распределения, например, в случае предоставления франшизы.

При использовании внешних каналов распределения заинтересованная фирма, как правило, должна выбирать дистрибьютора в соответствии с четырьмя общими критериями:

- финансовая стабильность (обеспечивает жизнеспособность отношений производителя и дистрибьютора для получения необходимых материально-технических ресурсов),
- развитые связи (особенно важны, если продукция подлежит отправке определенному типу специфических потребителей),
- условия бизнеса (наличие времени у партнера для распределения продукции и отсутствие отношений с конкурентами),
- наличие квалифицированных специалистов (выявляет потенциал фирмы-партнера и возможность быстро приступить к операциям).

Успех сбыта во многом зависит от своевременной доставки запасных частей и поведения технического обслуживания. Потребители не торопятся приобретать продукцию, для которой в будущем потребуются запасные части и техническое обслуживание, если не будут уверены в доступности и приемлемой цене запчастей и ремонта.

Например, выход в 50-е годы на американский рынок европейских производителей автомобилей не увенчался успехом, поскольку отсутствовала возможность бесперебойного технического обслуживания автомобилей.

Фирма «Фольксваген» вышла на американский рынок позже и вложила крупные инвестиции в сооружение складов для хранения запчастей, обучение обслуживающего персонала, а также рекламу.

Дистрибьюторы сами выбирают продукцию, которой они будут заниматься. При этом фирма-производитель может столкнуться с необходимостью:

- материального стимулирования,
- использования ходового товара для привлечения торговых фирм-новичков,
- убеждением оптовиков в перспективности своей продукции и самой фирмы.

Если фирма-производитель – новичок на рынке данной страны и намерена представить товар, аналогичный уже существующему, то ей будет трудно убедить дистрибьютора содействовать сбыту новой марки изделия. Даже признанные корпорации порой испытывают трудности в поиске торгового предприятия для сбыта новой продукции, хотя в их резерве есть два преимущества: престиж и возможность использовать «ходовые» товары в качестве приманки.

Если фирма хочет использовать действующие каналы распределения, то ей необходимо искать методы материального стимулирования оптовых предприятий. Фирма должна тщательно анализировать условия конкуренции, чтобы предложить торговым предприятиям эффективные стимулы.

Кроме того, производителям необходимо вникать в проблемы дистрибьюторов, чтобы вовремя предложить им необходимое содействие (например, организация семинаров для новых дистрибьюторов).

Фирма может выходить на рынок постепенно, ограничивая территорию и привлекая лишь определенный тип посредников.

Во многих случаях географические барьеры разделяют страны на рынки с четко выраженными границами (например, Колумбия разделена горными хребтами, а Австралия – пустынями). В других странах, таких, как Зимбабве и Заир, за пределами крупных столичных районов покупательская способность населения крайне низка и невелик потенциальный объем продаж. Одновременно, есть множество стран, где рекламная и распределительная деятельность может проводиться на региональном уровне.

Например, японская компания «Киккоман» после неудачной попытки поиска посредников, способных организовать сбыт ее продукции в национальных масштабах в США, самостоятельно организовала его в одном из районов Сан-Франциско, где ее товар был хорошо знаком американцам японского происхождения. С помощью местного маклера по покупке и продаже продовольственных товаров, компания получила доступ к соседним районам и после рекламы компании, в которой отражался рост продаж в отдельных районах, компания вышла в более отдаленные регионы. Спустя 20 лет компания завоевала 50% американского рынка соевого соуса.

Вследствие различий национальных систем распределения затраты на доставку продукции потребителю варьируют в широком диапазоне. На оценку затрат на распределение влияют три фактора:

- количество уровней в системе распределения,
- эффективность системы розничной торговли,
- наличие материально-технических запасов.

В Японии, например, количество оптовых предприятий приблизительно равняется их числу в США, несмотря на значительно меньшие географические размеры. Они перепродают товары друг другу, пока он не дойдет до розничной торговли, большое число посредников увеличивает цены на продукцию.

В развивающихся странах вследствие низкой стоимости рабочей силы и традиционного недоверия любым наемным работникам, магазинов

розничной торговли слишком много и они небольших размеров, что сказывается на складирование товарных запасов. В такой ситуации оптовики должны поставлять небольшие партии товара и чаще посещать каждое предприятие для контроля товарных запасов.

Кроме того, в развивающихся странах типична продажа через продавца, вместо самообслуживания, что также повышает цену товара.

Контрольные вопросы

1. Раскрыть методы анализа рынков, проиллюстрировать на примере анализа динамики определенного товарного рынка
2. Раскрыть сущность виды политики в области производства продукции
3. Проанализировать факторы, влияющие на размер и структуру ассортимента и ценообразование на международных рынках
4. Проблемы, возникающие в рекламной деятельности на международных рынках
5. Факторы, определяющие выбор каналов распределения продукции

Литература

1. Попов В.М. и др. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. – М.: Финансы и статистика, 2001
2. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998

ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

6.1. Финансы и казначейские функции в процессе интернационализации

Один из более важных людей в управляющей команде, необходимый для успеха компании, это вице-президент по финансам также известный как главный финансовый директор (ГФД). Функции ГФД часто делятся на контрольную и казначейскую.

Общая финансовая функция заключается в приобретении финансовых ресурсов и их размещении в бизнесе и проектах компании. Приобретаемые ресурсы (финансирование) вовлекают производственные фонды как внутренние, так и из внешних источников в компанию по самой низкой цене. Размещенные ресурсы (инвестирование) включают в себя увеличивающееся акционерное богатство посредством размещения фондов в различные проекты и инвестиционные возможности.

Работа ГФД более сложная в глобальной среде, чем внутри страны, из-за таких факторов, как риск обмена валют, валютные потоки и ограничения, различные налоговые ставки и законы, имеющие отношение к установлению облагаемого налогом дохода, и регулирование доступа к капиталу на различных рынках.

ТНК внимательно следят за изменениями на рынке капитала по всему миру для того, чтобы обеспечить их долгосрочную способность выживания. Они могут выпустить акции или занять деньги на иностранных рынках для нужд материнской компании, или получить капитал из фондов дочерних компаний в других странах. Выбор между долгом и опустошением запасов в фондах сложный. Структура капитала компании, или капитализация, это постоянное финансирование ее активов через долгосрочный долг, запас капитала и сохраненную прибыль. ГФД отвечает за то, чтобы общая

стоимость капитала (долг и часть имущества, оставшаяся после удовлетворения претензий кредиторов) была как можно ниже.

ГФД должен определить степень, в которой фирма задействует свои активы и которая будет различной в каждой стране. Специфические факторы каждой страны являются более важным детерминантом структуры капитала компании, чем какой-либо другой фактор. Во-первых, чрезмерная зависимость от долгосрочных долгов повышает финансовый риск и поэтому нуждается в высоких прибылях инвесторов. Во-вторых, иностранные филиалы ТНК могли бы ограничить доступ на локальные рынки капитала, что снижает уверенность ТНК в отношении суммарных долгов компании к фонду приобретения активов. В результате изучения деятельности иностранных филиалов американских ТНК было обнаружено, что отношение суммарных долгов к суммарным активам в среднем составляет 0,54. Этот же показатель в среднем для компаний в других странах был следующим: Нидерланды (0,32), Бразилия(0,37), Австралия (0,49), Мексика (0,51), Канада (0,52), Англия (0,64), Япония (0,65) и Германия (0,69).

Вдобавок разные налоговые ставки, политика сокращения дивидендов и валютный контроль были причиной того, что компания больше полагалась на заемные средства в одних случаях или на капитал компании в других. Отношение долга к капиталу ТНК - это взвешенное среднее отношение, долга и капитала компаний, входящих в состав ТНК. Немецкие, японские и шведские компании традиционно полагаются на финансирование за счет заемных средств долга из-за его относительной доступности низких процентных ставок по сравнению с финансированием за счет капитала компаний. Однако, рост процентных ставок и улучшение ситуации на рынках капитала компаний в последние годы побудили их к рассмотрению и учету возможности изменения соотношения долгов и финансирования капитала компаний.

Таким образом, к задачам финансового менеджмента относятся:

- финансовый анализ, система принятия решений,

- планирование использования краткосрочных финансовых ресурсов,
- планирование использования долгосрочных финансовых ресурсов,
- анализ возможного риска,
- контроль отчета о выполнении решения.

К специфическим задачам международного финансового менеджмента относятся:

- оценка положения страны, анализ ее платежного баланса,
- планирование финансовых операций с точки зрения использования в международных расчетах различных валют,
- кредитование экспортной деятельности,
- международное бюджетирование капитала, мотивация проведения прямых и портфельных инвестиций,
- операции на еврвалютном, еврокредитном и еврооблигационном рынках.

6.2. Источники внешних финансовых ресурсов компании

ТНК, которой необходимо увеличить свой капитал посредством долговых рынков, имеет широкий выбор. Очевидно, что местные долговые рынки являются первым источником, куда компания обратится. Но существуют также и другие рынки. Например, LSI Logic выпустила еврооблигации на европейские рынки капиталов и также заняла японские иены для организации работы в Японии, а в 1993 году заняла немецкие марки в Германии для того, чтобы организовать работу там. Таким образом, компании могут получать деньги в международных банках для локальных валютных заимствований или в Евродолларах, также как, долгосрочные облигаций с фиксированной ставкой. Заемный капитал может быть краткосрочным или долгосрочным, с фиксированной процентной ставкой или плавающей.

Локальный долговой рынок

После первоначального инвестирования материнская компания стремится к самодостаточности иностранных филиалов посредством скорее заемного финансирования.

Т.к. каждая страна имеет разные привычки ведения бизнеса, ТНК не должна пытаться навязывать одинаковые процедуры управления и работы во всех странах. Например, Caterpillar Tractor привыкла осуществлять деятельность через один банк по всем сделкам. Однако, когда она впервые вступила на рынок Бразилии, то быстро поняла, что «тесный» кредитный рынок страны требует разных операционных процедур: так, она открыла счета в нескольких бразильских банках имея возможность брать деньги в различных кредитных источниках.

Caterpillar понравилась бразильская политика так, что она переняла ее и для своей деятельности в США.

Хотя внутренний и международный рынки все больше и больше становятся как единым рынком — по крайней мере, в индустриальных странах — местный рынок все еще находится под большим влиянием внутренней политики и экономических процессов. Например, высокий уровень инфляции в Бразилии мешает ТНК получить доступ к фондам на последовательной и продолжительной основе. Кроме того, процентная ставка обычно очень высокая для того, чтоб обеспечить реальный доход кредитным учреждениям. Время от времени правительство Бразилии исключало филиалы, принадлежащие иностранным компаниям, из местных кредитных рынков для поддержания компаний, поставляющих твердую валюту из-за рубежа.

Иногда филиалы иностранных компаний могут добыть кредит легче, чем местные компании из-за доступа к твердой валюте, они могут использовать компенсационный кредит в течении периода, когда процентная ставка высока или кредит заморожен. Компенсационный заем — это заем, который вовлекает во взаимодействие компанию в стране А с филиалом в

стране В и банк в стране В с филиалом в стране А. Например, в Италии филиал американской пищевой компании получил доступ к итальянским займам в то время, когда американская родительская компания обеспечила долларами американский филиал итальянского банка. Итальянский банк занял деньги американскому филиалу в Италии при следующих условиях: вклад долларов сделан в США в филиал ведущего итальянского банка. В то же время эквивалентная сумма в лирах была одолжена банком филиалу компании в Италии на 7 лет. Заем был оплачен банку полностью в конце заемного периода. Как только кредит закончится, родительская компания заберет свой вклад плюс процент. Филиал платит премию. Каждые 6 месяцев валютный курс регулируется, если его изменение больше, чем на 5% от контрактного курса. Т.о., филиал принимает на себя валютный риск.

Евровалюты

Рынок евровалют являлся для ТНК важным источником финансирования долгов. Евровалютой является любая валюта, которая хранится в банке за пределами своей страны. Евродоллары, которые составляют 65-80% всего рынка евровалют, это доллары, которые вложены в банки за пределами США. Доллары, которые иностранцы хранятся во вкладах в США, не являются евродолларами, но доллары, находящиеся в филиалах США или в других банках за пределами США являются евродолларами. Небольшие сегменты рынка евровалют существуют для японской иены (Евроиена), немецкой марки (Евромарки), и для других валют, таких как британский фунт (Евростерлинг), французский и швейцарский франки.

Рынок евровалюты — это рынок, сделки которого происходят по всему миру. Крупные сделки происходят в Азии (Гонконг и Сингапур), в Канаде и на Карибских островах (Багамские и Каймановы острова), так же, как в Лондоне и в других европейских центрах. Однако, Лондон является основным центром для этого рынка и почти 20% всех евровалютных сделок

происходят в нем. Люксембург — центр для депозитов евромарки, Брюссель и Париж — центры для вкладов евростерлингов.

Главные источники евровалют:

- ◆ Иностранные правительства или отдельные лица, которые хотят держать доллары за пределами США
- ◆ Многонациональные корпорации, которые имеют наличность, превышающую текущие нужды
- ◆ Европейские банки с иностранной валютой, превышающей текущие нужды
- ◆ Такие страны как Германия, Япония и Тайвань, которые имеют большой избыток торгового баланса, держащегося как резервы.

Спрос на евровалюты идет от суверенных государств, организаций вышеупомянутых государств таких, как Мировой банк, компаний и отдельных лиц. Евровалюты существуют частично для удобства и безопасности пользователей и частично из-за дешевой кредитной ставки для заемщика и лучшего дохода для кредитора.

Рынок евровалют скорее оптовый, чем розничный рынок, что означает проведение крупных сделок. Общественные заемщики такие, как правительства, центральные банки, и государственные корпорации склонны быть главными игроками. ТНК также вовлечены в рынок евровалют. Однако, почти 4/5 рынка евродолларов составляет межбанковский рынок. Рынок евровалюты скорее существует для сбережений и временных вкладов, чем для спроса на вклады. Это значит, что институты, которые создают вклады в евродолларах, не обращают эти вклады в определенную национальную валюту для того, чтобы купить товары и услуги.

Существуют краткосрочные и среднесрочные рынки валют. Краткосрочные займы имеют срок платежа меньше одного года. Заем более долгосрочный, чем на один год расценивается, как еврокредит, который может быть ссудой, кредитной линией или другой формой среднесрочного и

долгосрочного кредитов, включая синдикацию, в которой различные банки объединяют ресурсы для того, чтобы расширить кредит заемщику.

Главная привлекательность рынка евровалют состоит в различии процентных ставок, по сравнению с внутренними рынками. Из-за крупных сделок и недостаточного контроля за сопровождающими их издержками, вклады евровалюты приносят большую прибыль, чем внутренние вклады и кредиты относительно дешевле, чем на внутренних рынках. Традиционно кредиты предоставляются в определенном процентном соотношении выше лондонской межбанковской ставки предложения (LIBOR) т.е. той депозитной ставки, которая применяется в межбанковских кредитах в Лондоне. Насколько выше LIBOR процентная ставка по кредитам, выданным заемщику, зависит от платежеспособности клиента, и она должна быть достаточно большой, чтобы покрыть расходы и создать резервы на случай возможных потерь. Однако, главной чертой рынка евровалют является то, что заемная ставка обычно меньше, чем на внутреннем рынке. Большинство кредитов имеют плавающую процентную ставку и период фиксированной процентной ставки в общем 6 месяцев, хотя бывает 1-3 месяца.

Международные облигации

Многие страны имеют активные рынки облигаций, доступные местным и иностранным инвесторам. Хотя внутренний рынок облигаций доминирует над общим выпуском облигаций с рынком США.

Иностранные облигации, еврооблигации, глобальные (всеобщие) облигации

Международный рынок облигаций можно разделить на иностранные облигации, еврооблигации, глобальные облигации. Иностранные облигации продаются за пределами страны заемщика, но деноминируются в валюту страны выпуска. Например, французская компания, начавшая выпуск облигаций в швейцарских франках в Швейцарии, будет продавать иностранные облигации. Иностранные облигации составляют 18 % международного рынка облигаций. Они также включают такие

разновидности, как Yankee облигации (выпущенные в США), Samurai облигации (выпущенные в Японии), Bulldog облигации (выпущенные в Англии).

Еврооблигации обычно гарантируются синдикатами банков из различных стран (расположенные на рынках для заемщиков), продаются в других странах за исключением той в чью валюту облигации деноминировались. Выпуск облигаций французской компанией в немецких марках, в Лондоне, Люксембурге и Швейцарии являются еврооблигациями. Рынок еврооблигаций составляет приблизительно 75% международного рынка облигаций.

Глобальные облигации, представленные в 1989 году Мировым Банком, являются сочетанием внутренних облигаций и еврооблигаций, в котором они должны быть зарегистрированы на каждом национальном рынке в соответствии с регистрационными требованиями рынка. Они также выпускаются одновременно на различных рынках, обычно в Азии, Европе, Северной Америке. Глобальные облигации являются маленьким, но растущим сегментом международного рынка облигаций.

Выпуск глобальных облигаций становится все больше популярным. За 9 месяцев, к концу сентября 1996 года \$509 миллиардов было выпущено в глобальных облигациях, в сравнении \$465 миллиардов за весь 1995 год. Примером выпуска глобальных облигаций является корейский банк развития (КБР).

Международный рынок облигаций очень привлекательное место для займа денег, он позволяет компаниям диверсифицировать источники поиска ресурсов от локальных банков и рынка облигаций. Кроме того, международные рынки облигаций дешевле, чем местные рынки облигаций. Однако, не все компании заинтересованы в глобальных облигациях или еврооблигациях. Азиатские компании, например, склонны полагаться на свои внутренние банки больше.

Рынок еврооблигаций

Хотя рынок еврооблигаций расположен в Европе, он не имеет национальных облигаций. В отличие от обычных облигаций, еврооблигации продаются одновременно в различных финансовых центрах посредством многонациональных гарантирующих синдикатов и приобретаются международной инвестирующей общественностью.

Еврооблигации были выпущены в 1963 году для того, чтобы избежать американских налогов и раскрыть регулирование. Они выпускались в деноминации \$5000 или \$10000 от процента платежа ежегодно и держались в предъявительской форме и продавались свободно (ОТС), чаще в Лондоне. Каждый инвестор, который держит облигации на предъявителя, имеет право получить основные и процентные платежи. В противоположность зарегистрированным облигациям, которые были более типичными для США, от инвестора требовалось быть зарегистрированным как собственник облигаций для того, чтобы получать платежи. Очевидно, что в прикреплении к облигациям на предъявителя много секретности. ОТС облигации обмениваются охотнее с инвестиционным банком. Чем на бирже ценных бумаг, такой как Лондонская Фондовая Биржа.

Существуют отличия в нормах обращения еврооблигаций и внутренних облигаций. На рынке еврооблигаций:

- значительно более низкий уровень требований к раскрытию информации, чем для облигаций на внутреннем рынке. Правительства не склонны жестко регулировать данный рынок, поэтому публикаций отчета о финансовом состоянии эмитента не требуется,
- более низкие совокупные затраты на сделки с еврооблигациями, так как исключаются финансовые посредники, сделку осуществляет непосредственно размещающий синдикат,
- еврооблигации обычно выпускаются в форме облигаций на предъявителя, поэтому лица, их приобретающие, остаются

неизвестными по личным причинам или для избежания налогообложения,

- большинство правительств не взимают налог, получаемый по еврооблигациям,
- быстрота получения средств.

Европейская валютная единица (ЕВЕ) становится интересной валютой кредитования на рынке еврооблигаций, базирующаяся на валютной корзине стран-членов ЕС, ЕВЕ одно время составляла почти 10% международного выпуска облигаций.

ЕВЕ облигации способствуют заемщикам в диверсификации в различные валюты и в использовании потоков наличности из различных стран, в которых они работают, для уплаты инвесторам. Однако, неопределенность по поводу европейской монетарной интеграции стала причиной уменьшения привлекательности ЕВЕ.

Акционерный капитал

Другим источником финансирования является рынок акционерного капитала. Девять из десяти крупнейших мировых фондовых бирж с точки зрения капитализации рынка (совокупное число акций на бирже позволяет рассчитать рыночную цену за каждую акцию) находятся в развитых странах (за исключением Гонконга). Южная Африка является крупнейшим развивающимся рынком и стоит на девятом месте. Три крупнейшие фондовые биржи — это Нью-Йоркская фондовая биржа, фондовая биржа в Токио и Лондонская фондовая биржа. Интересно отметить, что с 1987 по 1989 год фондовый рынок в Японии был больше, чем в США, но в 1995 году американский рынок был в 1086 раз больше японского.

Главной тенденцией стало растущее значение фондовых рынков в новых независимых государствах. В 1986 году рыночная капитализация на этих рынках развивающихся стран была только 3,6%; к 1995 году увеличилась до

10,7%. Кроме того, рынки развивающихся стран входят в число самых высоко результативных.

Недавно развивающиеся рынки испытывали некоторые трудности. Биржевое падение мексиканского песо в декабре 1994 года пустил шоковую волну на большинство развивающихся рынков, особенно в Латинской Америке. Однако, рынки начали увеличивать экономическую активность в конце 1995 года. Теперь о факторах, влияющих на рост развивающихся рынков.

Первый — это уровень процентной ставки США. Пока процентная ставка низкая — долгосрочные казначейские облигации в США ниже 7% — американские инвесторы будут стремиться к инвестиционным возможностям за пределами США. В 1996 году, благодаря низкой процентной ставке в США портфель ценных бумаг (акций) должен был состоять на 50% из капиталов иностранных компаний. Это, конечно, ведет к увеличению спроса на ценные бумаги развивающегося рынка, способствуя рыночному росту.

Другой фактор, ведущий к росту развивающегося рынка, - рост приватизации предприятий государственной собственности, в то время, как эти страны предполагают сократить свой бюджетный дефицит. Это особенно касается стран ЕС, которые пытаются соответствовать строгим требованиям, чтобы создать общую валюту. Приватизация предприятий государственной собственности, таких как Deutsche Telecom, повышает активность на европейском фондовом рынке.

Европейский фондовый рынок

Важным событием прошлого десятилетия явилось создание европейского фондового рынка, рынка для акций, продаваемых за пределами страны базирования выпускающей компанией. До 1980 года немногие компании думали о предложении ценных бумаг за пределами национальных границ их страны базирования. С тех пор сотни компаний по всему миру выпускают одновременно ценные бумаги в двух или более странах.

В некоторых случаях дают котировку только в одной иностранной валюте. Очень дорого проводить котировки на иностранных биржах и поэтому компании часто котируют на одной большой бирже такой, как Нью-Йоркская Фондовая Биржа или Лондонская Фондовая биржа. Однако, некоторые компании котируют акции в нескольких различных валютах, особенно, если они имеют иностранные инвестиции и пытаются увеличить капитал в тех странах. Например, АТ&Т котирует свои ценные бумаги на биржах в Брюсселе, Женеве, Лондоне, Париже, Токио и в США. Немецкий банк проводит котировки на восьми различных биржах, включая Брюссель, Лондон, Париж, Токио и несколько бирж в Германии.

Американский рынок является важным для американских и иностранных компаний, ищущих акционерный капитал и популярным для выпуска евроакций частично из-за размера рынка и скорости выпуска новых акций. Например, большие пенсионные фонды в США могут купить крупную партию акций по относительно низким транзакционным ценам. Менеджеры пенсионных фондов считают иностранные ценные бумаги лучшей формой диверсификации портфелей ценных бумаг.

6.3. Внутренние источники финансирования

Компания, желающая расширить операции или нуждающаяся в дополнительном капитале, может осуществлять поиск источников финансирования не только на долговом и фондовом рынках, но и внутри своей финансовой системы. Для ТНК сложность внутренних источников финансирования увеличена из-за количества дочерних компаний и разнообразных условий, в которых они работают. Хотя под фондами фирмы обычно подразумевают наличность, она понимается в более широком смысле, чем в бизнесе, и обычно определяется как работающий капитал, т.е. разница между валютными активами и валютными обязательствами.

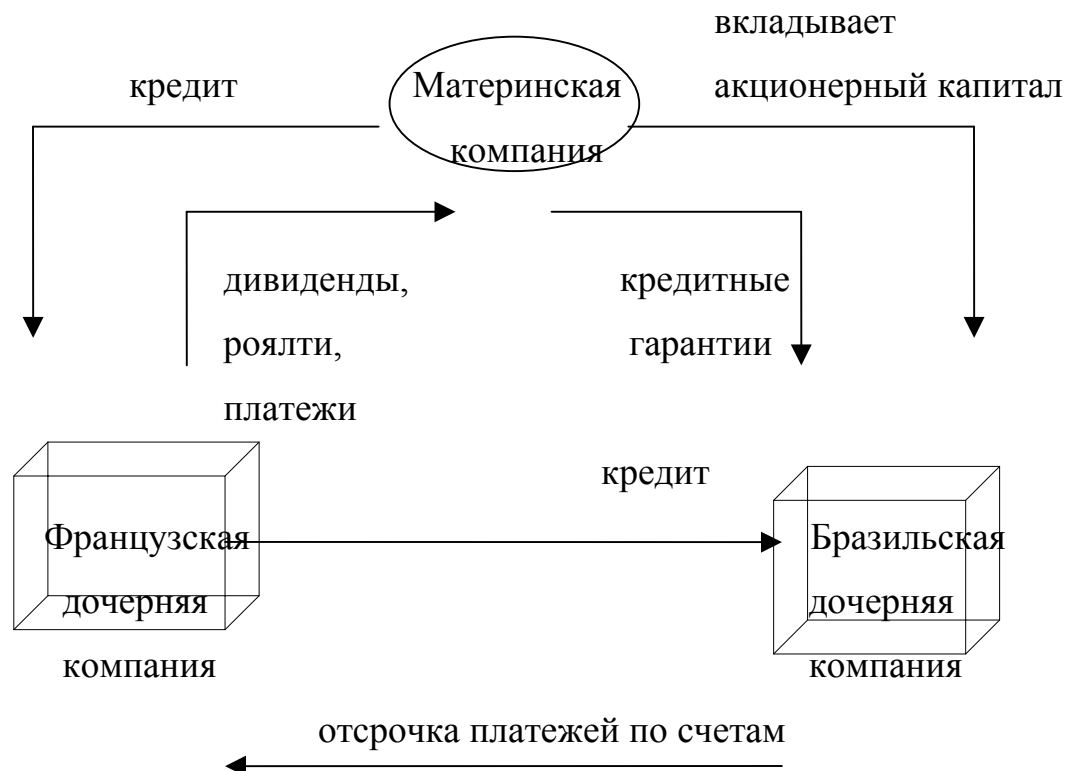


Рисунок 6.1. - Внутренние источники капитала ТНК (существует много способов, с помощью которых ТНК могут использовать международный поток наличности для того, чтобы финансировать операции по всему миру).

Рисунок 6.1. показывает ситуацию, включающую материнскую компанию и две дочерние компании. Материнская компания, как и две дочерние, могла бы увеличить фонды посредством обычных операций. Один из возможных способов - кредит: материнская компания может занять фонды на прямую одной дочерней компании или гарантировать внешний заем другой дочерней компании.

Другим источником финансирования дочерних компаний являлся фондовый капитал материнской компании. Фонды так же могут поступать от дочерних компаний материнским. Дочерняя компания может предоставлять дивиденды родительской компании, как прибыль на капитал или может занять наличность родительской компании. Если дочерняя компания

передает дивиденды материнской компании, то материнская компания может одолжить фонды обратно дочерним предприятиям. Процентная плата материнской компании могла бы быть дополнительным иностранным источником пополнения фондов. В этой ситуации может использоваться авансированный налог на процентную плату, который сокращает приток наличности в материнскую компанию. Однако, если авансированный налог меньше, чем налог на дивиденды, локальный менеджмент выбрал бы более низкий налоговый выход.

Международные финансовые связи становятся крайне важными, т.к. ТНК увеличивается в размере и сложности. Как товары, так и кредиты могут перемещаться между дочерними компаниями, увеличивая причитающиеся суммы и доходы. Компании могут перемещать деньги между или среди родственных филиалов путем быстрой уплаты (ведущие платежи) или аккумулировать фонды посредством отсроченных платежей (отстающие платежи). Они также могут регулировать размер платежа путем произвольного повышения или снижения цены межфирменных сделок в сравнении с рыночной ценой.

Т.о. наличность создается на долговых и фондовых рынках, как внутри страны, так и зарубежном, благодаря операциям и внутренним источникам. Сложной является проблема управления наличностью глобально. Международное управление усложняется различием инфляционных темпов, изменением в валютных курсах и правительственными ограничениями на приток фондов.

Внутрифирменные краткосрочные займы могут предоставляться в виде:

- прямого международного фирменного кредита,
- компенсационного внутрифирменного кредита,
- параллельного внутрифирменного кредита.

Главный финансовый директор должен оценить возможность и приемлемость одного из предложенных вариантов краткосрочного внутрифирменного финансирования:

1. Прямое международное внутрифирменное финансирование: головная компания 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.

Преимущество данной схемы финансирования заключается в исключительной простоте ее оформления. Однако этот способ может быть невыгодным с точки зрения налогового планирования компании, больших размеров валютно-кредитных рисков, рисков блокирования валютных фондов за рубежом.

2. Компенсационный внутрифирменный кредит: родительская 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.

Преимущества данного источника финансирования:

- защита фирмы от риска неблагоприятного изменения валютного курса,
- освобождение заблокированных средств и обход валютных ограничений,
- возможность получения более дешевых денежных средств для финансирования подразделений, расположенных в странах с высокой ставкой процента и недостаточным рынком кредитных ресурсов .

3. Параллельный внутрифирменный кредит: участники соглашения предоставляют друг другу займы в валюте своей страны на оговоренный период времени. Все сделки, связанные с кредитованием, проводятся вне рамок международного валютного рынка.

Преимущества:

- устраняется валютный риск,
- нет противоречия с национальными законодательными системами,
- обходятся ограничения по валютному контролю,

- осуществляется репатриация заблокированных фондов,
- возможно получение инвалютного финансирования

Глобальное управление наличностью

Эффективность управления наличностью является основной задачей ТНК. Чтобы обеспечить эффективное управление наличностью необходимо дать ответы на следующие три вопроса:

1. Какие необходимы региональные и корпоративные системные условия для работы с наличностью?
2. Как может быть изъята наличность из дочерних компаний и затем централизована?
3. Когда наличность централизована, что следует делать с ней дальше?

ТНК должна собирать и платить наличность в своем нормальном операционном цикле, и затем она имеет дело с такими финансовыми институтами, как коммерческие и инвестиционные банки в производственной и инвестированной наличности.

Перед тем, как наличность будет переслана в контрольный центр, на региональном или центральном уровне, небольшая наличность должна быть, как следует, оценена посредством бюджетов наличности и прогнозов. Так, как наличный прогноз показывает избыток наличности, который будет доступен, менеджер также будет знать, сколько наличности можно инвестировать для краткосрочных прибылей.

Когда локальные потребности будут определены, управляющий денежными потоками наличности должен решить позволить ли локальному менеджеру инвестировать избыточную наличность или переправить ее в центральное объединение наличных финансовых ресурсов (пул). Если наличность централизована, менеджер должен найти путь, как делать трансферт. Наличные дивиденды — самый простой путь распространения наличности, но правительственные ограничения могут сократить эффективность этого метода. Например, валютный контроль может

помешать компании переправлять такие большие дивиденды, какие бы ей хотелось. В некоторых странах размер дивиденда может быть привязан к капиталу, инвестированному в локальную операцию. Наличие также может быть переслана посредством роялти (компенсация за использование патента), комиссией по управлению и погашению основных и процентных кредитов.

Многосторонний международный «неттинг»

Важной стратегией управления наличностью является «неттинг» наличных потоков в международном аспекте. Например, ТНК с операциями в четырех европейских странах могла бы иметь несколько различных межфирменных наличных переводов в результате кредитов, продажи товаров, лицензионных соглашений. На рисунке 6.2. например, изображено 7 различных трансфертов между четырьмя дочерними предприятиями.

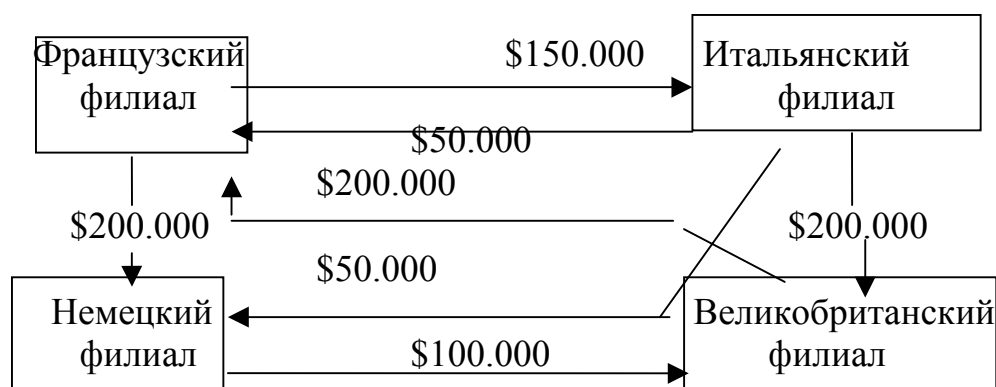


Рисунок 6.2. - Многосторонние наличные потоки (при отсутствии неттинга требует от каждой компании установление межфирменных обязательств)

Таблица 6.1. определяет получение, платежи и нетинговые позиции для каждой дочерней компании.

Таблица 6.1. Нетто позиции дочерних компаний в четырех странах (в \$) [нетто позиции показали, что совокупность получения меньше совокупности платежей]

Дочернии компании	Совокупные получения	Совокупные платежи	Нетто позиция
Франция	250.000	350.000	(100.000)
Германия	250.000	100.000	150.000
Италия	150.000	300.000	(150.000)
Великобритания	300.000	200.000	100.000

Рисунок 6.3. показывает, как каждая дочерняя компания в нетто платежной позиции переводит фонды в центральный клиринговый счет. Менеджер клирингового счета затем переводит фонды на счет дочерней компании-получателя. Таким образом, в этом примере принимают участие только четыре перевода.

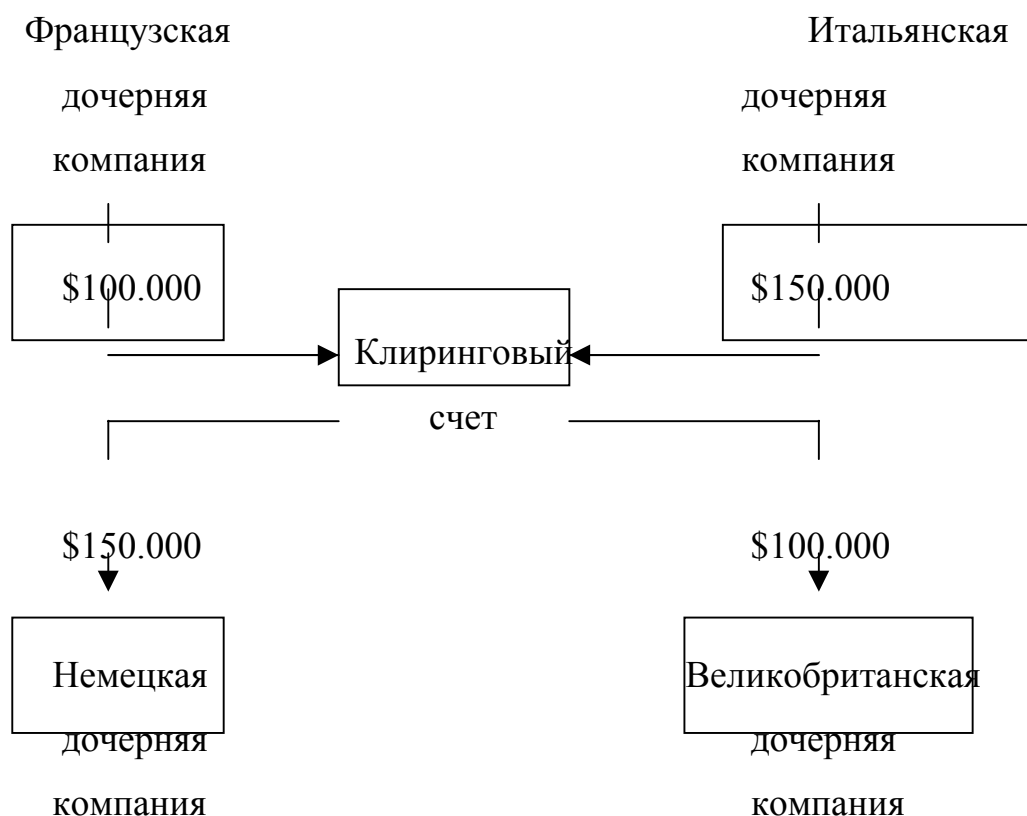


Рисунок 6.3. - Многосторонний неттинг (позволяет дочерним компаниям переводить чистые межфирменные потоки в центр наличности или клиринговый счет, который выплачивает наличность нетто-получателям)

Клиринговый менеджер получает информацию о сделках и подсчитывает нетто-позицию каждого дочернего предприятия, по крайней мере, ежемесячно. Менеджер организует расчетный процесс. Переводы осуществляются в валюте плательщика, и валютная конверсия централизована.

Исполнительные органы, которые устанавливают системы объединения наличных финансовых ресурсов, часто имеют множество целей, включающих:

- ◆ Оптимизация использования излишней наличности
- ◆ Сокращение процентных издержек затрат и увеличение процентных доходов
- ◆ Сокращение дорогой иностранной валюты, обменных сделок и межфирменные трансферты.
- ◆ Сокращение административной работы с бумагами
- ◆ Централизация и ускорение информационных потоков для жесткого контроля, и усовершенствование принятия решений

Процесс многостороннего неттинга имеет несколько преимуществ:

- ◆ Сбережения (экономия) на конверсионной стоимости иностранной валюты, с тех пор, как центральный менеджер может руководить крупными обменов
- ◆ Сбережения (экономия) на трансфертных сборах и комиссионных благодаря большим размерам и маленькому числу сделок.
- ◆ Быстрый доступ к фондам.

Иногда необходимо 5 дней для того, чтобы разменять деньги посредством системы электронной связи, таким образом, неттинг позволяет компании получить доступ к наличности намного быстрее. Электронная система переводов так же дает компании возможность стандартизировать и упростить платежи и банковские каналы.

Хотя значительная выгода неттинговой деятельности очевидна, эксперты приводят данные, что только 50% состояния 1000 компаний действительно используют неттинговую технику. Неттинг позволяет дочерним компаниям связываться с неттинговым центром для автоматического сбрасывания событий получения или оплаты, т.о. образом работа не делается вручную. Неттинг становится тем больше экономически осуществимым, чем больше дочерних компаний и валют будет в него вовлечено. Например, американская компания Du Pont медленно начиная работать только с полностью подчиненными дочерними компаниями, используя неттинг учли уже в первый год работы \$2 млн. сбережений (экономии

Координационные центры

Одной из функций, которые региональные координационные центры могут выполнять, являются неттинговые операции. Другие функции этих центров таковы:

- ◆ Централизация финансовых операций, включая обмен валют, пулинг и реинвойсинг
- ◆ Централизация управления, бухучета, учета данных и сбора информации и распределение
- ◆ Реклама, страхование и перестраховка
- ◆ Дополнительные услуги, такие как планирование.

Общепринятым местом размещения таких центров является Европа. Популярна Бельгия (особенно Брюссель), т.к. в ней фактически не взимаются налоги на вышеуказанные операции, низкие аренда и заработная плата по страхованию с европейскими стандартами.

6.4. Управление финансовыми рисками

Стратегия глобального управления наличностью направлена на денежный поток для специфических текущих целей. Другая важная задача финансовой стратегии ТНК — это защита от инвестиционных рисков. Стратегии достижения этих целей могут вовлекать внутреннее движение фондов, и, использовать один или несколько валютных инструментов, таких как форвардные контракты.

При оценке рисков, связанных с многонациональным бизнесом, компании должны учитывать природу рисков: условия, в которых он может возникнуть, его последствия для компании и лучший способ защиты от риска. Главные категории рисков — валютные, коммерческие и политические. Валютные риски включают инфляцию и колебание обменных курсов. Коммерческие риски возникают в связи с продлением и получением кредита, оплатой и получением долгов в разных валютах. Политические риски экстенсивны и включают торговые отношения и экспроприации.

Инфляция

Почти в каждой стране, где функционируют ТНК, в той или иной степени существует инфляция. Она может «съесть» стоимость финансовых вкладов или сделать финансовые обязательства более привлекательными, хотя привлекательность обязательств несколько смягчается высокими процентами ставками по займам в странах с высоким уровнем инфляции. Высокий уровень инфляции приносит различные проблемы, которые влияют на работу ТНК. Наиболее важна следующая проблема:

- ◆ Быстрое снижение или девальвация национальной валюты, а также максидевальвация
- ◆ Более жесткий контроль над капиталом и импортные ограничения
- ◆ Малые размеры кредита и высокие кредитные ставки
- ◆ Накопление счетов к получению и продление срока получения долгов
- ◆ Контроль над ценами

- ◆ Экономический и политический хаос, волнение рабочих
- ◆ Перелив капитала
- ◆ Трудности в оценке работы зарубежных филиалов

Многие компании, которые сталкивались с контролем над ценами, вынуждены были обходить его посредством развития продуктов и ценовых стратегий. Это могут быть модификации продукта или упаковки и (или) изменение в названии торговой марки, чтобы повлиять в повышении цен. Однако, часто ТНК оказывается от изменений в названии торговой марки. Например, Coca-Cola не изменит названия своей продукции, чтобы повлиять на повышение цен. Огромное значение названия торговой марки превышает любые преимущества от его изменения. Однако транснациональная косметическая компания, работающая в Бразилии в период высокой инфляции, в прошлом обошла контроль над ценами, уменьшив объем емкостей, а котировка цен продукции оставалась довольно высокой. Но, чтобы привлечь покупателей, она продавала товар по цене, ниже котировочной. Затем, она смогла поднять цену, соответственно уровню инфляции к наивысшей границе цены, установленной органами, осуществляющими контроль над ценами. Главная проблема была правильно оценить инфляцию. Если бы компания спрогнозировала уровень инфляции, равный 200% и установила бы соответствующие цены, то возникли бы серьезные проблемы, если на самом деле уровень инфляции оказался бы 500%. В данном случае компания занизила цены и продала бы продукцию дешевле стоимости сырья. С другой стороны, если бы уровень инфляции составил меньше 200%, она рисковала бы завysить цены.

Очевидно, что компания, работающая в инфляционной среде, нуждается в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью. Хорошо обученный персонал кредиторского отдела должен инкассировать долги на временной основе и по надежной отчетной системе. Т.к. взимаются суммы к получению, количество свободной наличности должно быть максимальным. Фонды должны быть переведены в основной наличный пул, или

инвестированы в доходные ценные бумаги, которые обеспечивают доход выше уровня инфляции.

Колебания валютных курсов

Если бы все валютные курсы были зафиксированы в соотношении одна к другой, не было бы валютного риска. Однако курсы не фиксированы, и стоимость валюты часто меняется. Вместо нечастых изменений в одном направлении, стоимость валюты часто то поднимается, то снижается. Колебания обменного курса могут вылиться в три различных риска для компании: трансляционный валютный риск, операционный и экономический.

Трансляционный валютный риск

Валютно-финансовые отчеты переводятся в соответствующую валюту материнской компании (допустим, американский доллар для американских компаний) по ряду причин. Счета, переведенные по балансовому курсу или по текущему отменному курсу, достигают либо теряют господство над долларом. Например, допустим, что филиал американской компании работает в Мексике и имеет 900000 песо на счете в банке. Если мексиканская валюта — песо,— ослабленная инфляцией, упадет по отношению к доллару с 7,9 песо за доллар до 8,5 песо за доллар, счет в банке филиала обесценится, и на нем будет не 113924 доллара, а 105882 в результате девальвации.

Общее влияние колебаний валютного курса на все вклады и обязательства это либо прибыли, либо убытки, но независимо от того переведены ли на валютно-финансовые отчеты по временному методу или по текущему, прибыль или убыток не влияет на поток наличности. Например, наличность в мексиканском банке только переведена, но конвертируема в доллар.

Операционный валютный риск

Деноминирование сделки в иностранной валюте представляет собой валютный риск, т.к. у компании есть счета к получению и к оплате в иностранной валюте, по которым, в конце концов, нужно рассчитываться. Пример: допустим, американский экспортер поставляет товар британскому импортеру на общую сумму \$ 500,000, тогда, как обменный курс — 1,5000 долларов за фунт. Изменение курса доллара к фунту не повлияло бы тот час же на экспортера, если бы экспортер получил оплату в долларах, если бы оплата производилась в фунтах, экспортера ожидала бы либо прибыль, либо убытки от изменения валютного курса. Например, при обменном курсе 1,5 доллара за фунт, у экспортеров выручка от реализации составила бы \$ 500,000, но в итоге это было бы 333,333 фунтов. Если бы курс изменился и стал 1,4 доллара за фунт к моменту оплаты, экспортер получил бы 333,333 фунтов, но в долларах. Это составило бы \$466,666, потеря равна \$ 33,334. Это были бы настоящие потери в потоке наличности экспортера.

Например, мексиканские дистрибьюторы американской компании по производству мягких дисков очень пострадали от девальвации песо в 1994 году. Т.к. Novell выставили счет на продажу мягких дисков в долларах, у нее не было никакого риска, но у дистрибьюторов он был — ведь они продавали товар в песо, а платили компании Novell в долларах. Когда в декабре 1994 года песо обесценился, нужна была большая сумма песо для конвертации в доллары, так что у дистрибьюторов не было столько наличных, и они не смогли заплатить Novell.

Экономический риск

В основе экономического риска лежит, например, цена товара, стоимость затрат, размещение инвестиций. Экономическое влияние на компанию трудно измерить, но оно имеет важное значение для долгосрочной деятельности компаний. Стратегии ценообразования имеют как немедленное, так и долгосрочное влияние. Например, товар, проданный британскому импортеру, возможно, был продан конечным потребителям до изменения

курса, но это изменение курса повлияет на будущие продажи. Допустим, экспортер продал последнюю партию товаров стоимостью \$ 500,000 по обменному курсу 1.5000 долларов за фунт импортеру по цене 333,333 фунтов. Если бы британский фунт упал до 1.4000 доллара за фунт, у экспортера было бы два пути. Первый — продолжать продавать продукцию британскому импортеру по 500,000 долларов, что теперь будет стоить импортеру 357,143 фунта. При этом, продавая товар по более высокой цене, импортер рискует потерять рыночную долю. Либо импортер покроет повышение цены за счет прибыли и продолжит продавать товар по общей стоимости 333,333 фунта.

Второй путь: продать товар импортеру за меньшую сумму долларов, так, чтобы фунтовый эквивалент составил 333,333 фунта. При новом обменном курсе цены продажи составит \$ 466,666. Т.о., экспортер останется с наименьшим размером прибыли. Экспортеры и импортеры всегда должны оговаривать влияние изменения цены на объем.

Когда платежеспособность иены увеличилась, японские компании начали предоставлять оффшорные кредиты, в том числе и в США, чтобы избежать их высоких цен и воспользоваться дешевым размещением.

Стратегия управления рисками

Чтобы защитить активы от валютного риска, управление должно:

1. Определить и измерить риск
2. Организовать и внедрить отчетную систему, которая бы помогала наблюдать за риском и колебаниями обменных курсов
3. Провести политику, возлагающую обязанности за страхование риска
4. Сформировать стратегии страхования риска.

Определение и измерение риска

Большинство ТНК являются объектами всех трех типов риска: трансляционного, операционного и экономического. Чтобы разработать

действенную стратегию хеджирования, компании нужно предвидеть степень риска в курсе каждой валюты, с которой она работает, т.к. типы риска различны, их нужно определять отдельно. В тоже время, трансляционный риск бразильского крузейро нужно определять отдельно от операционного валютного риска, т.к. операционный риск может повлиять на реальный поток наличности, а трансляционный риск — нет. Т.о. компания может применять различные стратегии хеджирования для различных типов риска.

Важным аспектом изменения риска является предвидение обменных курсов, которые относятся к уже определенному риску. Оценка будущих обменных курсов похоже на гадание. Внутренние предчувствия сравнимы со сложными экономическими моделями — и у тех и у других есть различная степень успеха. Какой бы подход не использовался, компания должна подсчитать границы, в пределах которых будет варьироваться курс валюты в течение прогнозируемого периода. Некоторые компании создают свои собственные группы прогнозирования обменных курсов, работая с экономистами, которые также занимаются прогнозированием колебаний валютных курсов для банков, с которыми они сотрудничают. Их задача — предсказать направление, величину и время изменения обменного курса. Другие компании для составления прогнозов приглашают сторонние организации.

Отчетная система

Если компания уже решила, как определить и измерить риск, и как оценить будущие обменные курсы, она должна спроектировать, организовать и ввести в действие отчетную систему, которая будет помогать защищать компанию от риска. Чтобы достичь этого, нужно объединить усилия зарубежных филиалов с эффективным центральным контролем. Вклад иностранных филиалов важен, т.к. он обеспечит качество информации, используемой в прогнозировании. Т.к. обменные курсы часто меняются, компания должна привлечь к участию тех, кто работает в зарубежной стране.

Кроме того, максимальная эффективность от приемов хеджирования будет зависеть от кооперации персонала зарубежного управления.

Централизованный контроль риска важен для более эффективной защиты ресурсов. Каждая организационная единица может определить свой собственный риск, но у компании есть общий риск. При введении политики хеджирования на основе существования предприятий не нужно принимать во внимание тот факт, что риски различных единиц (отделения, филиалы т.д.) могут вытеснить друг друга.

Руководство ТНК должно ввести стандартную отчетную систему во всех компаниях. Отчет должен определять «слабые» счета, которые компания хочет проверить, «слабую» позицию валюты в каждом счете, и период времени, который это займет. Риск должен быть разделен на трансляционный, операционный и экономический компоненты.

Период времени зависит от компании. Можно контролировать, как долгосрочные, так и краткосрочные потоки. Например, четко установленные периоды (30, 60, 90 дней, 6, 9 и 12 месяцев; 2, 3 года). Но можно контролировать только долгосрочные потоки, т.к. такие операции, как, например, строительство завода и производственные циклы, в основном, — долгосрочные решения. Когда каждая базовая подотчетная единица идентифицирует риск потенциальных убытков, данные следует отправить в вышестоящий организационный уровень для предварительного утверждения. Этим уровнем могут быть региональные центры (для Латинской Америки или Европы, например). Или подразделения, в зависимости от организационной структуры компании.

Предварительная консолидация дает возможность региону или подразделению определить риск по счету и по валюте на каждый период времени. Отчеты в результатах должны быть шаблонными, периодическими и стандартизированными, чтобы обеспечить сопоставимость и своевременность в формулировке стратегий. Окончательный отчет должен быть на корпоративном уровне, где может быть определен корпоративный

риск и определены стратегии, чтобы отразить интересы компании в целом.

Централизованная политика управления валютным рисками

Для управления важно решить, на каком уровне будут определены и использованы стратегии хеджирования. Чтобы достичь максимальной эффективности хеджирования, политика должна быть введена на корпоративном уровне. Имея общее представление о корпоративном риске, о стоимости и осуществимости различных стратегий на разных уровнях компаний, корпоративный финансист сможет спроектировать и внедрить эффективную, в смысле затрат, программу.

Управление рисками по мере роста компании в размере и составе, ей придется децентрализовать некоторые решения, чтобы увеличить гибкость и скорость реагирования на быстрые изменения международной денежной среды. Однако, такая децентрализация должна оставаться в рамках установленной политики на корпоративном уровне. Некоторые компании проводят операции по хеджированию через прибыльные центры и внутренние торговые бюро. Однако, многие ТНК очень традиционны и консервативны в своих подходах и предпочитают страховать риски (вводить стратегию хеджирования, которая минимизирует потери благодаря рисковым позициям), чем получать большие прибыли или нести большие потери.

Формирование стратегий хеджирования

Эффективное управление валютным риском включает принятие решения по поводу того, какие риски имеют важное значение, а затем установление управляющей структуры, которая будет регулировать риск. Если компания идентифицировала уровень риска и определила, какой риск является критическим, она может хеджировать позицию, используя различные стратегии, как с затратно-доходным критерием, так и с операционным. Самая безопасная позиция — это сбалансированная позиция, в которой рисковые активы равны рисковым обязательствам. Достижение этого включает

операционные стратегии по хеджированию риска, главные из которых — управление балансовым отчетом и «лидс энд легс» (ускорение или задерживание платежей) в переводе фондов. К тому же, компании могут использовать множество контрактных обязательств по страхованию риска, такие как форвардные валютные контракты и валютные опционы. Чтобы уменьшить риск посредством операционных стратегий, управление должно определить нужды оборотного капитала филиала. Хотя было бы разумно получить деньги в погашение долга как можно быстрее в инфляционной стране, в которой ожидается падение национальной валюты, компания должна учитывать конкурентное содержание непродуктивного кредита.

На самом деле, управление оборотным капиталом в условиях валютного риска предполагает, что стоимость валюты движется в одном направлении. В стране со слабой валютой, в основном (хотя не всегда), существует инфляция. Подход, используемый для защиты активов от валютных колебаний, также может использоваться и для защиты от инфляции. Инфляция разрушает покупательную способность национальной валюты, тогда как понижение курса разрушает эквивалент в иностранной валюте. В ситуации слабой валюты, наличность филиалов должна быть передана в материнскую компанию как можно быстрее или инвестировать на месте в то, что повышается в цене, например, в основные средства.

Счета к оплате нужно получить как можно быстрее, если они в национальной валюте, и переносить на более поздний срок, если они в более сильной валюте. С обязательствами нужно поступать наоборот.

Политику для товаров трудно определить. Если товар считается рискованным, то его нужно держать на самом низком рабочем уровне, но из-за того, что его цена обычно растет, он может быть успешно хеджированным против инфляции и колебаний обменных курсов. Если товар импортируется, его нужно хранить на складе до девальвации, т.е. до тех пор, пока он не будет стоить больше в национальной валюте, чтобы после обмена приобрести тот же объем в иностранной валюте. Если существует влияние органов контроля

за ценами или сильная конкуренция, филиал не сможет увеличить цену товара. В этом случае с товаром можно делать то же, что и с наличными деньгами и счетами к получению. Эти принципы можно изменить, если предполагается повышение курса национальной валюты, значит нужно придержать много наличности и счетов к получению и ликвидировать долги как можно быстрее. Самый безопасный подход — держать чистые рискованные позиции как можно более низкими.

Использование долга для сбалансирования риска — интересная стратегия. Многие компании используют «заем в зарубежных странах», особенно в странах со слабой валютой. У этой стратегии одна проблема — процентная ставка в таких странах часто бывает довольно высокой, поэтому обязательно должна быть разница между стоимостью займа и потенциальными убытками от колебаний валютного курса. Например, Coca-Cola использует стратегию, с помощью которой, по меньшей мере, половина позиций чистых активов компенсируется займами в иностранной валюте. BLD тоже использует займы в зарубежных странах для хеджирования позиций чистых активов, но риск рассматривается в каждом конкретном случае, а не автоматически покрывается таким займом. Защита от потерь от трансляционного риска становится очень сложной. При работе с иностранными потребителями для компании всегда безопаснее деноминировать сделку в одной валюте. Либо, можно покупки осуществлять в слабой валюте, а продажи — в более сильной. Если обстоятельства заставляют осуществлять покупки в сильной валюте, а продажи — в слабой, она может применить контрактные ограничения или попытаться сбалансировать потоки прибыли и убытков посредством более хитроумных стратегий купли-продажи.

Другая операционная стратегия, известная как «лидс энд лэгс», часто используется для защиты потока наличности среди родственных компаний, таких как материнская компания и ее филиалы «Лид»-стратегия включает ускорение получения задолженности в иностранной валюте, если ожидается

падение иностранной валюты, и оплату кредиторской задолженности в иностранной валюте до наступления сроков, если ожидается повышение курса иностранной валюты «Лэг»-стратегия означает, что компания продлевает дебиторскую и кредиторскую задолженность в зависимости от курса иностранной валюты.

«Лидс энд лэгс» намного легче использовать между родственными компаниями, когда финансист центральной компании сможет увидеть повышение валютного курса и внедрить эту политику. У этой стратегии есть два недостатка: первый — она может быть бесполезной при движении больших фондов. При нечастых операциях, включающих малые суммы денег — системой легко управлять, но как только число, частота и размер сделок увеличиваются — управлять ими становится все труднее. Второй недостаток в том, что увеличения валюты могут повлиять на платежный баланс страны, т.к. «лидс энд легс» является объектом государственного контроля. Иногда операционная стратегия подразумевает движение активов за границу, чтобы получить прибыль от колебаний валютных курсов. Когда курс иены поднялся по отношению к доллару, Тайота переместила большинство производств в США, чтобы иметь преимущество от более дешевого доллара. Пока иена была сильной валютой, экспортировать из Японии в США было трудно, поэтому компании могли удовлетворять американский спрос посредством организации производства в США. Кроме вышеупомянутых операционных стратегий, компания может страховать риск через контрактные соглашения, используя такие производные как форвардные контракты и опционы. Более широко используются форвардные контракты. Пример: предположим, американский экспортер продает товар британскому производителю за 1 млн. фунтов с оплатой в течение 90 дней, текущий обменный курс — 1,5000 долл. за фунт, и форвардный курс — 1,4500 долл. за фунт. К моменту продажи в записях экспорта указана сумма 1,5 млн. долл., корреспондирующий счет дебиторской задолженности записан в той же сумме. Однако, экспортера волнует валютный риск. Он может заключить форвардный контракт,

который гарантирует, что полученная прибыль будет переведена в доллары по курсу 1,4500 долл. за фунт независимо от того, какой на самом деле будет фьючерсный курс. Это действие принесет \$ 1,45 млн. дохода с издержками защиты ровно 50000 долл. Или экспортер мог подождать, пока пройдет долг в течение 90 дней и играть на лучшем обменном курсе на наличном рынке. Если текущий курс на тот момент составит 1,4700 долл. за фунт, экспортер получит доход в 1,47 млн. долл., который не так хорош, как первоначальная сумма к получению в 1.5 млн. долл., но это лучше, чем форвардный доход в 1,45 млн. долл.. С другой стороны, если курс доллара поднимется до 1,4000 долл. за фунт, экспортеру выгоднее использовать форвардный контракт. У каждой компании есть доля риска, и они вынуждены применять стратегию хеджирования согласно этой доле. Например, некоторые компании выбирают перетерпеть некоторую долю риска, чем нести затраты по страхованию риска. Другие компании могут иметь меньший риск, и поэтому хотят нести затраты на хеджирование, чтобы избавиться от него.

Валютный опцион — относительно новый валютный инструмент. Он более гибкий, чем форвардный контракт, т.к. он дает пользователю права, но не обязанности — покупать или продавать определенное количество иностранной валюты по установленному обменному курсу в течение оговоренного срока. Пример: предположим, американский экспортер решил продать товар британскому производителю за 1 млн. фунтов, когда обменный курс равен 1,5000 долл. за фунт. В то же время экспортер идет к своему инвестиционному банкиру Голдмен Сакс и открывает опцион, чтобы купить фунты за доллары по обменному курсу 1,5000 долл. за фунт и опционной премии 25,000 долл. (или компания могла бы использовать Филадельфийскую фондовую биржу, чтобы открыть опционы, но инвестиционный банк обычно, предоставляет, более гибкие цены для больших компаний) — это значит, что независимо от того использует ли экспортер опцион, он платит 25,000 долл. Когда экспортер получит 1 млн. фунтов от производителя, он должен решить, использовать ли опцион. Если

обменный курс выше 1,5000 долл. а фунт. Он не будет использовать опцион, потому что он сможет достичь большего дохода, переводя курсы по рыночному курсу. Единственные затраты — 25000 долл. премии за опцион, который является страховой. С другой стороны, если курс ниже, чем на 1,5000 долл. за унт, скажем 1,4500, экспортер будет использовать опцион и продаст фунты по курсу 1,5000 долл. за фунт. Прибыль составит 1,5 млн. долл. за вычетом 25 000 долл. опционной прибыли.

Исторически компании предпочитают использовать форвардный контракт, если количество и срок будущих потоков наличности определены. Если же эти сведения не точные, они предпочитают гибкость опциона. Хотя опционы могут быть намного дороже, чем форвардные контракты, особенно, при крайне неустойчивом рынке, они иногда могут быть очень полезны. Благодаря этой гибкости с середины 80х г.г. компании все чаще используют опционы.

Примеры валютных стратегий

Существуют различия в опционах в зависимости от важности страхования валютного риска. Стратегия хеджирования является смесью операционного и финансового хеджирования и различается по типу риска: трансляционный, операционный и экономический. LSI Logic выпускает большинство продукции в Японии. Когда японская иена упала в 1995 году LSI пришлось урезать затраты по японским операциям, чтобы нейтрализовать негативное влияние на перевод выручки от реализации в доллары для учета. Некоторые компании меняют цены в зависимости от валютного курса. Куосеча, японский производитель керамических изделий, увеличил цены в США, когда поднялся курс иены. Canon. Inc., японский производитель принтеров, заявил, что когда японская иена «подешевела», ему пришлось снизить цены из-за давления дилеров: их продукция конкурирует с Hewlett-Packard, и дилеры поняли, что более низкие цены помогут стать этой продукции более конкурентоспособной.

Вместе с регулированием цен, многие компании заключают производные контракты для страхования рисков. Hewlett-Packard защищает размер прибыли от зарубежных заказов посредством покупки опционов ли форвардных контрактов за доллары, иены и другие валюты. Hewlett-Packard покупает производные у торговцев, чтобы заранее покрыть свои затраты долларами. Из-за негативных отзывов, которые вызвали «производные» в прошлые года, компании осторожны в описании использования ими «производных». В своем годовом отчете за 1995 год Coca-Cola объясняет использование производных следующим образом:

«Примерно 83% нашего годового операционного дохода получены за пределами США, слабость одной валюты нейтрализуется силой другой. Большинство наших валютных рисков регулируется на консолидированной основе, которая позволяет делать некоторые риски чистыми и таким образом получать выгоды. Мы используем форвардные валютные контракты, чтобы регулировать валютный микс наших записанных активов и обязательств, которые в дальнейшем уменьшат риск невыгодных колебаний курсов. Кроме того мы заключаем форвардные и своп-соглашения и приобретаем опционы, чтобы хеджировать обязательные и ожидаемые сделки, соответственно и чистые инвестиции в определенных международных операциях.

Во-первых, мы используем ликвидационный спот (спот-контракты, которыми широко и легко торгуют), форвардные, опционные и своп-контракты. Наша компания не совершает срочные операции на внебиржевом рынке. Кроме того, мы используем производные финансовые инструменты для спекуляции. Наша политика такова, что все наши производные позиции используются для страхования экономических рисков, чтобы минимизировать такие риски как колебания курсов валют, процентных ставок и других рыночных факторов на соответствующей основе. Прибыли или потери от хеджирования уравниваются прибылями или потерями от рисков».

Таким образом, Coca-Cola использует совокупность операционных и

финансовых стратегий, прежде всего хеджирования операционного риска, а также трансляционных рисков (страхование чистых инвестиций) для некоторых иностранных операций. Она осторожно подчеркивает, что хеджирование используется для операционных целей, но не для стимуляции.

6.5. Финансовые аспекты инвестиционного решения

Материнская компания должна сопоставить чистую текущую стоимость или внутреннюю ставку доходности инвестиционного проекта с другими проектами. Часто используются дисконтированные потоки наличности для сравнения и оценки инвестиционного проекта. Некоторые аспекты капитального бюджетирования уникальны для налогообложения иностранного проекта.

Потоки наличности материнской компании нужно отличать от проектных потоков наличности. К каждому потоку применяются различные подходы оценки:

- ◆ Потоки наличности материнской компании, часто зависят от финансирования. Поэтому потоки наличности нельзя четко отделить от финансовых решений.
- ◆ Перевод фондов в материнскую компанию должен быть четко определен из-за различия налоговых систем, законодательного и политического давления на движения фондов, местных норм бизнеса и различия в функционировании финансовых центров и институтов.
- ◆ Потоки наличности из филиалов в материнские компании могут быть вызваны большим количеством нефинансовых платежей, включая лицензионные выплаты, оплату за импорт от материнской компании.
- ◆ Различные темпы инфляции могут влиять на изменение конкурентных позиций и на потоки наличности.
- ◆ Должна учитываться вероятность непредвиденных колебаний обменных курсов, как из-за их потенциальных прямых воздействий

на стоимость потоков наличности в материнскую компанию, так и непрямых воздействий на конкурентные позиции зарубежного филиала.

- ◆ Использование сегментирования национальных рынков капитала может привести к финансовым прибылям или к дополнительным финансовым затратам.
- ◆ Использование займов, субсидированных правительством страны базирования усложняет структуру капитала и возможности определить соответствующие средневзвешенные затраты капитала для дисконтирования.
- ◆ Необходимо учитывать политический риск, т.к. политические события могут значительно уменьшить стоимость ожидаемого потока наличности.
- ◆ Срочную стоимость (стоимость проекта на конец планируемого периода) труднее всего подчитать, т.к. потенциальные потребители зарубежной страны, страны базирования и третьих стран из-за частного или общественного сектора могут иметь широкие восхождения по поводу стоимости проекта.

Руководство должно регулировать потоки наличности по двум аспектам: общие потоки для национальных операций и наличность для материнской компании. Потоки в материнскую компанию имеют важное значение для того, чтобы оценить их в свете исходящих инвестиций, особенно, если инвестирование было осуществлено фондами материнской компании. И, наконец, компания должна анализировать иностранные политические и валютные риски. Лучший способ сделать это — применить корректируемые прогнозируемые исходящие денежные потоки в соответствии с различными оценками, представляющим различные уровни риска.

Уравновешивающие силы

Чтобы мировой поток фондов был оптимальным, ТНК должны

установить правильные отношения «филиал — материнская компания» в соответствии с финансовой функцией. К тому же финансовая функция нуждается в делении на различные элементы (подфункции), такие как управление валютными рисками, долгосрочные и краткосрочные финансовые решения, т.к. отношения «филиал — материнская компания» могут зависеть от рассматриваемых специфических решений.

Отношения «филиал — материнская компания» рассматриваются в трех видах:

1. Полная децентрализация на уровне филиала.
2. Полная централизация на уровне материнской компании.
3. Различные уровни децентрализации, применяемые в основном региональных финансовых центрах.

Однако общая организационная структура усложняет выбор вида отношений филиала с материнской компанией. Например, если у компании, как продуктовая организационная структура, так и географическая — то, финансовый поток пойдет по продуктовой цепочке или по географической.

У децентрализации финансовой функции есть свои преимущества, т.к. среда стран так различна, что к ней нужен различный подход. Например, в 80-е годы, когда годовой уровень инфляции в Аргентине вырос до 5000%, американская компания по производству насосов с аргентинским филиалом нашли, что это вызвало много наличности, которую можно вложить по высокой процентной ставке. Они заработали такой большой процентный доход, что чистый доход превышал выручку от реализации. Американскому управлению компании трудно было понять эти местные проблемы, поэтому она уполномочила местное управление управлять ликвидными активами, что дало огромную прибыль компании.

Если руководство ТНК считает зарубежные операции совокупностью самостоятельных сфер, отношения «филиал — материнская компания — филиал» менее формальны с очень простым финансовым контролем. Если управление считает зарубежные операции приложением к материнской

компании — системы финансового контроля более строгие, информация и лишняя наличность отправляются обратно в материнскую компанию. На конец, если управление относится к зарубежным операциям как к проводнику поставок на унифицированный глобальный рынок — это глобальная стратегия, при ней финансовый контроль довольно жесткий, но такой, что если понадобится, финансовые ресурсы могут быть использованы на глобальной основе.

При децентрализации, когда филиал относительно независим от материнской компании, материнская компания получает отчеты, но дает, в основном, только незначительные указания, особенно, если зарубежные продажи составляют маленькую часть всех продаж и персонал материнской компании не очень хорошо ознакомлен с зарубежной средой.

При централизации управленческий персонал материнской компании осуществляет планирование и принятие решений, а филиал выполняет приказы. Идея этого подхода состоит в том, что более опытный персонал материнской компании понимает лабиринты движения доходов через границы, чтобы служить целям всей компании и получить большую прибыль.

Однако, настоящие глобальные компании стараются достичь высокого уровня профессионализма, как в филиалах, так и в материнской компании. Из-за этой двойственности, персонал материнской компании больше подходит для работы по координированию системной деятельности и по наблюдениям за результатами, тогда как персонал филиалов подходит для работы по определенным указаниям. Чтобы приблизиться к зарубежным финансово-информационным источникам, многие компании организовали региональные финансовые центры по принятию решений. Персонал материнской компании продолжает отдавать указания и координирует целую систему, но финансовая организация и функции управления передаются региональным организациям

Из-за быстрых экономических изменений по всему миру трудно

прогнозировать тенденции на глобальных рынках капитала. Когда увеличиваются мировая торговля и глобальная взаимозависимость, скорость финансовых сделок тоже должна увеличиваться. Финансовые рынки продолжают подчиняться самым большим мировым — Нью-Йорк, Токио и Лондон. Однако, будет увеличиваться действие рынков развивающихся стран: Восточной Европы, Латинской Америки и Восточной Азии. Когда управление фондами продолжает диверсификацию портфелей ценных бумаг от своих к глобальным фондам, процент на рынках в развивающихся странах будет продолжать расти. Это, конечно, обогатит инвесторов из-за высоких оборотов, а также поможет развивающимся странам в формировании капитала. Два события могут значительно повлиять на стратегии управления наличностью и хеджирования. ТНК в будущем: информационный и технологический «взрыв», растущее число и искажение инструментов хеджирования (финансовые производные, такие как опционы и форварды). Информационный «взрыв» будет продолжаться, чтобы дать возможность компаниям находить информацию быстрее и дешевле. К тому же, появление электронного обмена информацией (EDI) позволит им переводить информацию и деньги моментально по всему миру. Компании значительно уменьшат поток документов и увеличат скорость поставки информации и фондов, позволяя им управлять наличностью и утилизировать ресурсы намного эффективнее. Таким образом, компании смогут уменьшить не только затраты по производству информации, но так же проценты и другие затраты по займам.

Контрольные вопросы

1. Функции финансового менеджмента в МНК
2. Виды и формы привлечения внешних источников инвестиционной деятельности МНК
3. Виды и формы внутреннего финансирования МНК
4. Виды финансовых рисков МНК и методы управления ими

Литература

1. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. и др. Транснациональные корпорации. Д.: ДонНУ – 2002.
2. Международный менеджмент. / Под общ. ред Пивоварова С.Э. – С.-П.: Изд-во «Питер», 2000.
3. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998

ГЛАВА 7. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВАМИ

7.1. Преимущества и недостатки от международной деятельности компаний относительно интересов страны-экспортера капитала

Активное внедрение фирм в экономику иностранных государств посредством прямых инвестиций дает стране - экспортеру капитала существенные выгоды.

Во-первых, оно позволяет выносить в другие страны менее эффективные в условиях страны - экспортера капиталы производства и операции и, соответственно, концентрировать ресурсы страны на развитии более эффективных технологий, производств и операций.

Тем самым усиливается конкурентоспособность страны - экспортера капитала. В этом отношении характерно сложившееся в результате динамичного роста прямых инвестиций японских фирм в страны Юго-Восточной Азии разделение труда между материнскими японскими фирмами и их филиалами в указанных странах. При этом за японскими фирмами сохраняется роль инновационного центра, а за их филиалами в указанных странах - роль сборочной периферии.

Вместе с тем было бы ошибкой считать, что страны - реципиенты обречены постоянно играть указанную роль. Многое зависит от способности этих стран использовать приток иностранного капитала в качестве средства усиления своей конкурентоспособности, что требует целенаправленных усилий как со стороны государства, так и фирм страны - реципиента капитала.

Страна - экспортер капитала получает значительный позитивный эффект и от импорта продукции филиалов своих материнских фирм, как

правило более дешевой или более качественной по сравнению с аналогичной продукцией, производимой внутри страны.

Во-вторых, увеличивая прямые зарубежные инвестиции фирмы страны - экспортера капитала одновременно создают условия для наращивания своего экспорта.

Соотношение между прямыми частными зарубежными инвестициями и внешней торговли не оставалось неизменным.. В эпоху индустриального общества, для которого было характерно производство стандартной, лишенной, по словам американского ученого И. Ансофа, "внутривидовых различий" продукции, иностранные филиалы производили продукцию, аналогичную продукции материнской фирмы, и экспорт прямых инвестиций часто замещал товарный экспорт.

Однако по мере усиления дифференциации промышленной продукции и углубления внутрифирменного разделения труда прямые частные зарубежные инвестиции выступают скорее в роли катализатора внешней торговли между страной - экспортером капитала и страной - реципиентом.

Динамичный инновационный процесс в стране - экспортере капитала позволяет фирмам такой страны одновременно наращивать экспорт и осуществлять крупные прямые заграничные инвестиции.

Например, суммарные прямые капиталовложения японских фирм в электротехническую промышленность стран Азии (включая Индию и Пакистан), составляющие на начало 80-х годов лишь 474 млн. долл., в 1991 г. достигли 4175 млн. долл. Экспорт же японскими фирмами продукции электротехнической промышленности в эти страны вырос за указанный период с 5,2 млрд. 21,1 млрд. долл.

Одновременный динамичный рост экспорта и прямых зарубежных инвестиций японских фирм наблюдался и в Северной Америке. Если на начало 80-х годов японские фирмы электротехнической промышленности

инвестировали в США и Канаду лишь 495 млн. долл. при экспорте в 5,5 млрд. долл., то в 1991 г. суммарные прямые инвестиции японских электротехнических фирм в эти страны превысили 11 млрд. долл., а их экспорт достиг 20,5 млрд. долл.

В-третьих, посредством прямых зарубежных инвестиций страна - экспортер капитала получает возможность "добратся" до важнейших ресурсов страны -реципиента. В этой связи характерно резкое изменение стратегии прямых зарубежных инвестиций японскими фирмами в конце 80-х - начале 90-х годов, проявившееся, в частности, в увеличении количества поглощения местных фирм, обладающих уникальными достоинствами. В результате японские ТНК получают новые конкурентные преимущества, которые было бы невозможно получить не посредством торговли, ни путем строительства японскими фирмами своих предприятий.

В-четвертых, в принципе страна - экспортер прямых инвестиций получает возможность использования прибыли, получаемой зарубежными филиалами ее фирм, для финансирования внутреннего инвестиционного процесса.

Нельзя, в-пятых, не учитывать и того, что динамичные и эффективные ТНК страны становятся важным фактором геополитического характера, в какой-то мере способные заменять иные, в частности, и военные компоненты мощи страны.

Наконец, в-шестых, сохраняется роль прямых зарубежных инвестиций как средства сохранения доступа к рынкам иностранных государств при введении последними разного рода ограничений на товарный импорт.

И, возможно, самое важное - транснационализация деятельности фирм становится необходимым условием их выживания, а следовательно, и поддержания конкурентоспособности страны их происхождения.

Таким образом, страны - экспортеры капитала становятся родиной крупных по мировым стандартам и преуспевающих, несмотря даже на тяжелые экономические обстоятельства, ТНК. С большей вероятностью можно полагать, что на этой основе в стране сложится мощный кредитно-банковский сектор, государство станет крупным финансовым центром мира. В нем получают широкое развитие все те формы экономической активности, которые ТНК обычно не переносят за границу: научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, административно-управленческая деятельность и т.д. Ученые этой гипотетической страны будут пользоваться заслуженным авторитетом, а дипломы ведущих школ бизнеса высоко котироваться в других государствах.

7.2. Преимущества и недостатки от международной деятельности относительно интересов страны-реципиента капитала

Воздействие притока частных прямых инвестиций иностранных компаний на экономику страны - реципиента может носить неоднозначный характер.

В принципе такие инвестиции способны дать позитивный для страны - реципиента эффект по следующим направлениям:

- * приток финансовых ресурсов и современных технологий, способствующий модернизации производственной базы страны - реципиента;
- * внедрение в практику хозяйственной деятельности страны передовых методов управления и маркетинга;
- * усиление экспортного потенциала;
- * подрыв монопольного положения компаний страны-реципиента и повышение конкурентного тонаса хозяйственной среды;

* ослабление влияния на государственную экономическую политику сложившихся в стране отраслевых элит, сдерживающих модернизацию хозяйственной структуры.

Происходит ли перенос в страну - реципиента зарубежными филиалами ТНК передовых технологий и методов управления или же "сброс" уже отработанных технологий зависит прежде всего от уровня экономического развития страны - реципиента и инновационного потенциала фирм этой страны?

По мере повышения технологического и управленческого потенциала фирм стран - реципиентов иностранных инвестиций характер отношений между этими странами и экспортером капитала может претерпевать существенные изменения. Так, по расчетам, приводимым японским ученым Юкио Ногучи, внешнеэкономические отношения Японии с новыми индустриальными странами АТР характеризуются значительным ослаблением роли Японии как импортера из этих стран сырья и экспортера в них готовых изделий и усилением роли внешнеторгового обмена на основе дифференциации продукции и углубления разделения труда в создании промышленной продукции высокого технологического уровня.

В этой связи уместно отметить важную и в целом плодотворную роль прямых иностранных инвестиций в развитии хозяйства таких стран, как США, Канада, Австралия на ранних этапах их индустриализации. Так, прямые частные инвестиции европейских компаний в период 1875-1914 гг. сыграли очень важную роль в развитии таких отраслей промышленности США, как медедобывающая (в конце 1890 годов на контролируемые иностранными компаниями предприятия приходилось более 25% добываемой в США меди), текстильная, химическая, общее и электротехническое машиностроение, металлургическая. Как пишет М. Уилкинс, "фирмы, контролируемые французским, нидерландским,

швейцарским, бельгийским, итальянским, австрийским, российским капиталом, присутствовали в одной или нескольких отраслях американской промышленности значительными прямыми инвестициями".

Характерно и другое - активное использование прямых инвестиций иностранных фирм отнюдь не воспрепятствовало динамичному развитию национальной промышленности указанных стран. Даже если оставить в стороне промышленность в США, доминировавшую на протяжении многих десятилетий в мировой рыночной экономике, обращает внимание существенное ослабление позиций иностранного капитала в промышленности Канады. Например, доля активов филиалов иностранных фирм в суммарных активах добывающей и обрабатывающей промышленности страны понизилась с 1970 г. по 1985 г. соответственно с 59% до 39% и с 53% до 46%.

Очень важную роль в модернизации американской автомобильной промышленности и сопряженных с ней отраслей уже в современных условиях сыграли прямые инвестиции японских фирм.

Суммарные прямые инвестиции японских фирм в их американские филиалы в автомобильной промышленности, черной металлургии и производстве резинотехнической продукции составили в конце 80 годов 26,6 млрд. долл., в том числе в сборочные автомобильные предприятия - около 9 млрд. долл., в предприятия черной металлургии - 6,9 млрд. и в предприятия по производству резинотехнических изделий - 5,4 млрд. долл.

В 1990 г. филиалы японских фирм в автомобильной промышленности США произвели 1,49 млн. автомобилей, что вместе с японскими автомобилями, импортированными США, составило почти одну треть легковых автомобилей, реализованном на американском рынке.

Помимо сборочных предприятий и заводов по производству частей филиалы японских фирм в автомобильной промышленности США создали более 20 научно-исследовательских, инженерных и конструкторских подразделений.

Более высокая производительность труда на предприятиях японских филиалов (средние трудозатраты на сборку одного автомобиля на этих предприятиях равнялись 21,2 часа по сравнению с 25,1 часа на предприятиях американских фирм) и более высокий уровень качества (количество дефектов сборки на 100 автомобилей равнялось соответственно 65 и 82) вынудили американские автомобильные фирмы и их поставщиков предпринять серьезные усилия по модернизации своих мощностей и освоении методов внутрифирменного управления, практикуемых японскими фирмами.

Примерно 70% американских фирм, поставляющих свою продукцию предприятиям японских филиалов, были вынуждены внедрить на своих предприятиях принципы поставок "точно в срок" и элементы японской системы организации труда персонала.

Конечно наряду с положительными последствиями существуют отрицательные. Причем список вероятных отрицательных черт окажется длиннее:

- 1) Реальна опасность превращения страны - реципиента иностранных прямых инвестиций в место сброса устаревших и экологически опасных технологий.
- 2) Захват иностранными фирмами наиболее развитых и перспективных сегментов промышленного производства и научно-исследовательских структур страны - реципиента капитала.

ТНК, обладающие даже в моменты циклических потрясений крупными финансовыми ресурсами, активно используют плохую конъюнктуру для осуществления захвата других фирм.

Собственные проблемы ТНК оказываются при этом успешно разрешенными: несмотря на слабую конъюнктуру, найдено перспективное применение финансовым ресурсам. Инвестиционная же активность в стране в целом страдает. Мало того, что в тяжелые времена сокращается объем производственных вложений самих ТНК (это находит свое выражение в особенно резком свертывании инвестиционной активности материнскими фирмами) не менее важно, что отвлекаются на защиту от поглощений и ресурсы потенциальных жертв ТНК. Многие фирмы оказываются вынужденными держать значительные свободные средства, чтобы не допустить насильственного захвата, в частности самим скупать свои акции, чтобы их не захватили ТНК.

Составная часть капиталовложений ТНК - захваты и поглощения существующих фирм - с народнохозяйственной точки зрения не являются инвестициями. Захваты отражают переход собственности из рук в руки, но ничего не говорят о реальных вложениях в экономику (в расширение или модернизацию мощностей, запасы и т.д.).

3) Навязывание компаниями этой страны далеко не самых перспективных направлений в системе разделения труда в рамках ТНК.

4) Заслуживает внимания и другая негативная сторона повышенной ориентации ТНК на поглощение - возрастание неустойчивости инвестиционного прогресса. Действительно, крупные инвестиционные проекты, связанные с реальными капиталовложениями (строительством новых цехов, заводов, модернизацией технологий), отличаются известной устойчивостью по своей природе. Их нельзя начать без длительной подготовки, осуществление строительства длится несколько лет, невозможно (по крайней мере, без внушительных потерь) и внезапное прекращение капиталовложений. Политика захватов, напротив, предполагает исключительную финансовую подвижность. Значительные ресурсы должны находиться в высоколиквидной форме, равной степени

допускающей и быстрое вложение в дело, и сохранение в состоянии постоянной готовности, и направление на другие цели.

5) Массовое внедрение ТНК в экономику иностранных государств, как оказалось, допускает возможность столь же массового изъятия капиталов из этих стран, возможность смены инвестиций дезинвестициями. Причем последний процесс чреват не меньшими опасностями, чем само внедрение ТНК в хозяйство страны: возникает угроза закрытия предприятий, увольнения рабочих и пр. ТНК более решительно, чем местные фирмы, идут на закрытие филиала или отделения, так как у них более широкий выбор. В отличие от однонациональной фирмы закрытие филиала не обязательно затрагивает основную деятельность ТНК. Если это необходимо, ТНК могут полностью или частично переместить свой убыточный завод или отделение в другие страны.

Современные промышленные гиганты редко гибнут во время кризисов. В последний момент их, как правило, спасают скрытые финансовые резервы, вмешательство мощных банковских групп или помощь государства. Это не означает, однако, уменьшения заинтересованности монополий в обеспечении стабильного развития.

Немецкий экономист Э. Людемман писал: "Цель деятельности международных монополий состоит не в развитии экономики страны происхождения или того государства, где вложены средства, но лишь в создании наилучших условий накопления капитала в рамках всей монополии".

6) В ходе экономического кризиса 1974-1975 гг., а затем и в период следующего циклического потрясения в 1980-1982 гг. капиталистические страны впервые столкнулись с новым аспектом зарубежной инвестиционной деятельности международных монополий, которому до этого не придавалось значения.

В первую очередь надо отметить неустойчивость конъюнктурного развития, которая будет поддерживаться повышенной склонностью ТНК к свертыванию затронутого кризисом производства. Конкретно это может выражаться в глубоких рецессиях и интенсивных подъемах. Более вероятным представляется другой вариант - неуверенный, вялый рост, постоянно грозящий перейти в падение. Ведь склонность ТНК к преувеличенной реакции на изменение конъюнктуры должна породить множество поводов для снижения выпуска, если уровень конкурентоспособности данного государства по сравнению с другими странами по тем или иным причинам окажется пониженным. Переброска производства на иностранные филиалы станет в этом случае преобладающей политикой ТНК, и застой в народном хозяйстве приобретет длительный самовоспроизводящий характер. Спады, приостановки развития, кризисы роста, нулевой рост и другие подобные термины не случайно в последние годы столь часто встречаются в профессиональной литературе. Для ТНК достаточно небольшого первоначального внешнего толчка, чтобы перейти к сознательному, обусловленному финансовой стратегией сокращению производства.

Финансовые показатели развития самих ТНК от спадов и кризисов, не слишком пострадают, причем не только на уровне всего международного концерна в целом, но даже и у его национальных предприятий. Резко сниженное производство позволит им добиться благоприятной динамики цен. Это же занижение производства отразится на экономике страны, порождая инфляцию даже в периоды слабой конъюнктуры. Рост цен в экономике окажется расплатой за успехи монополистического регулирования рынка ТНК. В наибольшей же степени пострадают инвестиционные процессы и занятость.

Таким образом, компании с международным характером деятельности становятся во много независимыми от развития

конъюнктуры в отдельных странах, а успехи ТНК мало помогают национальной экономике.

Итак, наиболее типичной чертой гипотетической "ТНК-экономики" является резкий контраст между благополучием крупнейших компаний и серьезными трудностями хозяйства страны в целом: неустойчивым развитием производства, недостаточным уровнем капиталовложений, массовой безработицей.

Таким образом, успехи "большого бизнеса" и неудачи в целом составляют две неразрывные стороны так называемой "английской болезни".

Новое экономическое мироустройство порождает соответствующие ему надгосударственные политические институты и международные организации (Международный валютный фонд, Мировой банк, ГАТТ (ВТО) и т.д.). В результате возникла и поддерживается в длительном динамическом равновесии своеобразная ситуация двоевластия. Государствам с еще недавно очерченными границами суверенитетов приходится постепенно сначала в экономической, а затем и в политической сфере делить власть с надгосударственными институтами и транснациональными компаниями, объективно отражающих тенденцию интернационализации экономики. При этом влияние государств идет на убыль и власть все более переходит в руки ТНК и практически контролируемых ими международных институтов.

Таким образом, ТНК создают скелет мировой экономики, кровь и плоть которой - средние и малые фирмы. Важно и другое - законы свободного рынка, действующие в народном масштабе, не работают внутри ТНК, где фактически реализуется плановое хозяйство, устанавливаются внутренние цены, определяемые стратегией корпорации, а не рынком. Если вспомнить о размерах ТНК, то окажется, что только четвертая часть мировой экономики функционирует в условиях

свободного рынка, а три четверти - в хорошо нам знакомой директивно-плановой системе.

Контрольные вопросы

1. Раскрыть преимущества и недостатки от деятельности ТНК для экономик стран-экспортеров капитала
2. Раскрыть преимущества и недостатки от деятельности ТНК для экономик стран-экспортеров капитала

Литература

1. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. и др. Транснациональные корпорации. Д.: ДонНУ - 2002
2. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998

ГЛАВА 8. ВЛИЯНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ГОСУДАРСТВА-РЕЦИПИЕНТА НА ПОЛИТИКУ МНК

8.1. Пути преодоления ограничений бизнеса в странах-реципиентах

В обязанности международного менеджера входит инициатива по устранению препятствий в деятельности зарубежного филиала ТНК со стороны правительства принимающей страны. Для объективной оценки препятствий в деятельности иностранной компании на территории принимающего государства некоторые фирмы-инвесторы используют расчетный показатель — *коэффициент враждебности* в качестве количественной характеристики враждебности внешней среды относительно зарубежной предпринимательской деятельности.

Расчетный коэффициент враждебности $K_{вр}$ изменяется в интервале $\{0,1\}$, т.е. $0 < K_{вр} < 1$. Зона в окрестности $K_{вр} = 0$ является зоной минимальной враждебности, т.е. она наиболее благоприятна для развития бизнеса в принимающей стране. Напротив, зона вблизи $K_{вр} = 1$ является зоной максимальной враждебности, т.е. эта зона наименее благоприятна для развития бизнеса в этой стране. Коэффициент $K_{вр}$ — комплексный показатель, учитывающий возможности всех видов препятствий для бизнеса в принимающей стране. Математически задачу подсчета коэффициента враждебности можно представить следующим образом:

$$K_{вр} = f[X_1, X_2, \dots X_n],$$

где $X_1, X_2 \dots X_n$ — показатели, характеризующие препятствия на пути развития бизнеса в принимающей стране.

Из приведенного уравнения следует, что коэффициент враждебности является функцией соответствующих изменений всех других показателей, характеризующих препятствия бизнесу в принимающей стране. В частности, торговые барьеры — высокие таможенные пошлины, импортные квоты, требования определенного содержания компонентов национального производства в продукции иностранного предприятия, ограничения для иностранных фирм при размещении государственных заказов — вынуждают международного менеджера искать пути решения проблемы. Если, по подсчетам его экономистов, $K_{вр} > 1$, то, очевидно, нет смысла развивать предпринимательскую деятельность в данной принимающей стране. Если же $K_{вр} < 1$, то можно решить проблему несколькими путями. Например, в случае высоких импортных пошлин в принимающей стране зарубежные филиалы международных компаний могут переходить на поставки более дорогостоящих и наукоемких товаров.

Согласно классификации ОЭСР — Международной организации

экономического сотрудничества и развития, — к товарам высокотехнологичных отраслей, где соотношение расходов на НИОКР к стоимости производства продукции более 4%, относятся фармацевтические товары, электротехническое оборудование, радио, телевизоры, коммуникационные системы, приборы и медицинская аппаратура, продукция авиаракетного комплекса.

К товарам среднетехнологичного уровня относится продукция отраслей с соотношением расходов на НИОКР к стоимости производства продукции более 1, но менее 4%. Это химикаты, пластмассы, резина, продукция машиностроения и средства транспорта-

И наконец, к продукции низкотехнологичных отраслей промышленности с соотношением расходов на НИОКР к стоимости продукции производства менее 1%, относятся пищевые продукты, табачные изделия, текстильные, швейные, кожевенные товары, лесобумажные изделия, цветные и черные металлы, суда.

Возможно принятие менеджером и такого решения, как замена экспорта товаров и услуг в принимающую страну организацией на ее территории производства ранее экспортировавшихся видов продукции. В процессе налаживания изготовления товаров по своей технологии международные компании обычно привлекают местных субпоставщиков принимающей страны, организуют совместные предприятия с местными фирмами.

Препятствия на пути прямых инвестиций, например ограничение иностранной собственности на территории принимающего государства, заставляют зарубежные филиалы международных компаний расширять сотрудничество с национальными предприятиями в форме обмена технологиями, заключения лицензионных и франчайзинговых соглашений, кооперирования в сфере НИОКР. Ограничения в репатриации доходов зарубежных филиалов международных компаний и

риски национализации их активов побуждают глобальных менеджеров искать различные формы сотрудничества с местными фирмами, которые могут предотвратить потери инвесторов.

С целью сокращения налогового бремени в принимающей стране международные компании изыскивают легальные пути реинвестирования прибылей своих зарубежных филиалов в другие страны, нередко используя при этом торговлю через местные агентские фирмы. При этом реализация стратегии головной компании охватывает не только деятельность ее зарубежного филиала в сфере производства и сбыта, но получающую в последние годы все большее распространение передачу фирмам принимающей страны технологии, опыта международного менеджмента и многочисленных видов ноу-хау.

Объем и качество передаваемой технологии иногда классифицируется экономистами международных компаний на три категории.

1. Высокий уровень передаваемой технологии. В этом случае технологический разрыв между компанией, передающей технологию и принимающей ее, превышает 10 лет. В объем передаваемой технологии входит как уже устаревшая продукция, так и вновь разработанная; поставляется современное оборудование; передается техническая документация по новым технологическим процессам; сообщается неконфиденциальная коммерческая информация; предоставляется возможность использования сбытовой сети поставщика технологии;

передается опыт международного менеджмента.

2. Средний уровень передаваемой технологии включает сделки с фирмами принимающей страны, технологическая отсталость которых от корпорации, передающей технологию, не превышает 10 лет. В объем передаваемой технологии входят:

- разработки по улучшению качества продукции;

- поставка наиболее сложного и современного оборудования;
- внедрение на предприятии международных стандартов;
- предоставление возможности использовать сбытовые каналы передающей технологию корпорации для расширения экспортных программ, включая выпуск продукции с новыми товарными знаками;
- передача опыта по повышению уровня менеджмента, включая организацию повышения квалификации местных менеджеров.

3. Минимальный объем передаваемой технологии, когда фирмы принимающей страны находятся приблизительно на одном технологическом уровне с зарубежным филиалом международной корпорации. В этом случае возможны следующие варианты научно-технического сотрудничества с местными компаниями:

- зарубежный филиал международной корпорации не передает национальным фирмам принимающей страны свою технологию, а перенимает у них нововведения, по которым местные фирмы находятся на более высоком уровне;
- национальные предприятия принимающей страны продают филиалу международной компании свое наиболее сложное и уникальное оборудование;
- филиал международной компании продает на рынке принимающей страны только свою продукцию или услуги;
- местным фирмам передается только опыт международного менеджмента;
- местные специалисты проходят обучение на предприятиях международной компании в области технологических процессов.

Возможные формы предпринимательской деятельности международных компаний в принимающих странах анализируют американские экономисты Харвей С. Джеймс и Муррей Вайденбаум. Так, начальный этап экономических отношений с местными фирмами —

экспорт готовой продукции — позволяет расширить рынок сбыта международной компании и завоевать авторитет у административных органов страны-импортера. В то же время эффективность таких сделок снижается от неопределенности складывающихся в разные периоды времени соотношений паритетов валют и таможенных тарифов стран-импортеров.

Меньшим рискам подвержены лицензионные и франчайзинговые соглашения международных компаний с фирмами принимающей страны. В этом случае осуществляются сравнительно небольшие капиталовложения, и фирма-лицензиар функционирует в узкой, специфичной для нее сфере деятельности. К недостаткам таких сделок относят минимальный контроль, который могут осуществлять ТНК за лицензиатами.

Полный контроль за своими зарубежными активами международные корпорации осуществляют при строительстве принадлежащих им новых объектов в принимающих странах. Такая ситуация возникает также при слиянии филиала международной корпорации с местной фирмой. Отрицательной стороной строительства предприятий за рубежом или присоединения местных фирм к зарубежным филиалам международной компании является необходимость крупных капиталовложений и порой осложнения отношений с правительством принимающей страны.

Расширение рынков сбыта, уменьшение возможных рисков, замена конкуренции на кооперацию — вот следствия обмена технологиями, стратегических альянсов и совместных предприятий с фирмами принимающих стран. В то же время указанные формы внешнеэкономических связей лишают международные корпорации оперативности в принятии решений, возможности диктата благодаря технологическим преимуществам, безусловного контроля за деятельностью зарубежных филиалов.

Совместные предприятия с фирмами принимающих стран и различные инвестиционные альянсы предоставляют международным компаниям возможности расширения рынков сбыта, минимизации рисков и сокращения расходов на содержание зарубежных филиалов. Однако аналогичные формы предпринимательства создают для головных компаний трудности в управлении и контроле за деятельностью зарубежных предприятий.

Быстрее и с меньшими затратами зарубежные филиалы международных компаний развивают свою деятельность в странах, которые либерализуют свои правовые нормы, касающиеся зарубежных инвестиций, в соответствии с международными концепциями, основанными на следующих принципах:

предоставление иностранным компаниям юридического права свободных инвестиций в экономику принимающей страны;

национальный режим для иностранных инвесторов, предусматривающий равенство правовых условий функционирования иностранных местных фирм на территории принимающего государства;

режим наибольшего благоприятствования, означающий, что Правительство принимающей страны не предоставляет каких-либо преимуществ инвесторам из других стран;

основу отношений между иностранными инвесторами и правительством принимающей страны составляют согласованные между соответствующими странами меры по защите иностранных инвестиций и правила разрешения возникающих разногласий.

Среди факторов, способствующих эффективному функционированию зарубежных филиалов международных компаний в принимающих странах в 90-е годы, эксперты Всемирного банка Кван В. Ян и Хариндер Сингх выделяют три наиболее существенных: социополитическую стабильность, оцениваемую в потерянных рабочих

часах; благоприятный инвестиционный климат и экспортную ориентацию промышленности принимающей страны. При этом возможности расширения экспорта готовых изделий наиболее привлекательны для головной компании.

Типичные пути преодоления международными менеджерами ограничений бизнеса в принимающих государствах в 90-е годы приведены в табл. 8.1.

Таблица 8.1. Пути преодоления международными менеджерам ограничений бизнеса в принимающем государстве

Виды ограничений	Пути решения проблемы
Таможенные барьеры Требования определенной доли содержания местных компонентов в продукции	Организация производства товаров и услуг в принимающей стране Образование совместных предприятий с местными фирмами Заключение контрактов на
Ограничения прямых иностранных инвестиций и собственности иностранных	Организация совместных предприятий с местными фирмами. Лицензионные и франчайзинговые соглашения с местными
Риск национализации иностранной собственности	Кооперация с местными фирмами
Большие налоги в стране головной компании или в принимающем государстве	Перевод капитала за границу. Торговля через местных агентов

8.2. Финансовый учет зарубежного филиала международной компании в соответствии с требованиями принимающего государства

В каждом государстве существуют законы, регулирующие формы финансового учета хозяйственных операций зарегистрированных

юридических лиц и их отношений с деловыми партнерами. Правильность ведения формы, сроки ее хранения, содержание годового отчета и способы его оценки содержатся в торговых кодексах, законах об акционерных обществах, налоговом законодательстве. Все эти предписания направлены на то, чтобы на основании финансового отчета можно было сделать заключение о:

- состоянии имущества,
- финансовом положении предприятия,
- доходности предприятия.

При этом международный менеджер должен учитывать, что в разных странах подходы к главным аспектам финансового отчета существенно разнятся. В англосаксонских странах, например, во главу угла при составлении отчетности ставится интерес инвесторов к получению информации о прибыльности предприятия. В этом случае менеджеры стараются представить положение вещей в оптимистическом ключе.

Немецкие правила составления отчетности предусматривают ограничение доли прибыли, распределяемой между совладельцами предприятия, чтобы сохранить его жизнеспособность и защитить кредиторов. Для акционерных обществ немецкое законодательство ограничивает уровень дивидендов и право акционеров самостоятельно принимать решение об использовании определенной доли годовой прибыли.

Имущественное состояние предприятия определяется термином «чистые активы» — разницей между стоимостью имущества и долгами. Фиксация стоимости имущества, задолженности и чистых активов осуществляется на момент основания предприятия, ежегодно и при ликвидации или продаже предприятия.

Предприятие считается платежеспособным (ликвидным), если оно в

любой момент может погасить кредиторам подлежащую уплате задолженность. Финансовое положение предприятия характеризуется соотношением собственного и заемного капитала. Доходность предприятия определяется сопоставлением стоимости чистых активов на начало и конец хозяйственного года. Для международного менеджера важно учитывать, что годовой финансовый отчет представляет собой основу для *налогообложения предприятия в принимающей стране*.

К специфике годовых финансовых отчетов международных концернов (ТНК) относится отражение долевого участия зарубежных филиалов в собственном капитале материнской фирмы. При этом зарубежные филиалы ТНК в правовом отношении, как правило, считаются самостоятельными, но в то же время они образуют экономическое единство в рамках системы ТНК.

Годовой отчет концерна (материнской компании) представляет собой *консолидированный финансовый отчет*, обобщающий и дополняющий отчеты зарубежных филиалов ТНК. Его структура и форма аналогичны отчетам отдельных предприятий: он включает в себя баланс концерна, отчет концерна о прибылях и убытках и приложение отчету с пояснениями к расчетам.

В годовом отчете концерна отражается сопоставление данных о капитале, задолженности и хозяйственном итоге деятельности концерн (консолидация). Цель годового отчета концерна — сопоставление прибылей и убытков, связанных с деятельностью входящих в концерн предприятий. Там же показываются результаты сотрудничества между входящими в концерн предприятиями с отражением стоимости их имущества и задолженности. *Отчет концерна* выполняет информационные функции и не представляет собой основы для начисления налогов.

Международные экономические организации прилагают усилия к

унификации финансовой отчетности транснациональных корпораций для достижения сопоставимости их годовых отчетов. В Европейском Союзе, в частности, приняты директивы по гармонизации отчетности, которые предстоит трансформировать в национальные законодательные акты государств — членов ЕС. В отдельных сферах отчетности директивы ЕС привели к определенной унификации. Однако компромиссный характер директив способствует тому, что национальные предприятия стран — членов ЕС имеют возможность в соответствии с национальным правом выбирать формы и оценки финансовых отчетов по своему усмотрению. Это затрудняет сопоставление данных годовых отчетов предприятий даже в рамках ЕС. Международным экономическим организациям придется еще значительное время проводить работу по унификации финансовой отчетности предприятий разных стран, отстаивающих свой суверенитет.

Т.о. ТНК стоят перед проблемой составления финансовой отчетности как для пользования в стране-реципиенте инвестиций в соответствии с местными стандартами, так и для пользования в стране материнской компании в соответствии с обще принятыми принципами учета (GAAP).

Каждая страна имеет собственную систему GAAP, используя которую, эксперты в области чета могут составить финансовый отчет о деятельности компании для иностранных пользователей.

Факторы влияющие на особенности национальной системы GAAP

1. Предметы учета.

Учет — это, главным образом, идентификация, запись и интерпретация событий, его цель и задачи ясно определены в любой системе учета.

В соответствии с определением Комиссии по Стандартам Финансового Учета, информация для составления финансового отчета в США должна отражать:

- инвестиции и займы или предоставления кредитов;
- оценку денежных потоков;
- оценку ресурсов предприятия, необходимость в этих ресурсах, изменения в них.

Пользователи данных, которые определены Комиссией, преимущественно инвесторы и кредиторы, а также другие заинтересованные лица.

Вопрос унификации стандартов и практики учета для пользователей различного класса долгое время остается открытым. Большое влияние оказывают различия в значимости тех или иных фактор для национальной системы учета в различных странах. Например, инвесторы являются ключевыми фигурами в системе учета США и Великобритании, в то время как, в Германии и Швейцарии ведущую роль играют кредиторы, по большей части - банки. Большое значение имеет влияние бывших метрополий на системы учета бывших колоний, например, бывшие колонии Британии имеют аналогичную ей систему учета и т.д.

2. Культурные различия

Один из главных источников влияния на формирование стандартов и практики учета - это культура. В различных странах применяются различные методы измерения доходов иностранных инвесторов, в зависимости от степени открытости нации по их культурным особенностям. Проблема измерения состоит в оценке активов, включая имущество и фиксированные активы. Открытость состоит в представлении информации и возможности обсуждения результатов финансовых документов, которые подготовлены для внешних пользователей, таких документов, как годовой отчет.

На рис.8.1. изображено возможное распределение группировок вариантов практики учета в различных странах в матрице значений секретности/транспарентности и оптимизма/консерватизма.

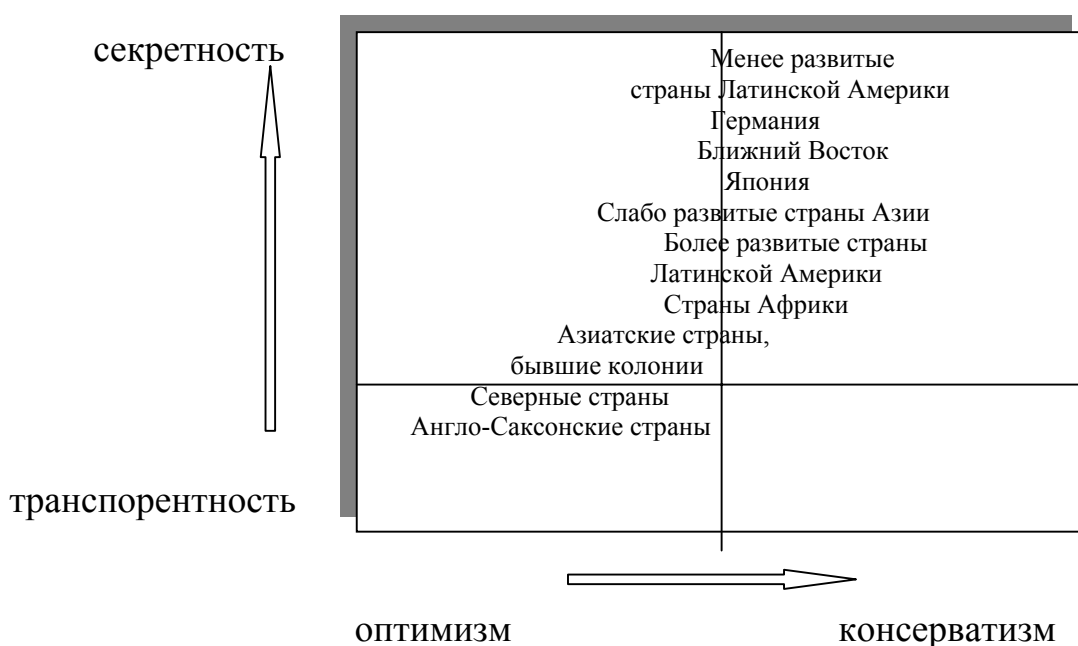


Рис. 8.1. Культурные различия в системах учета в различных странах

Что касается учета, секретность и транспарентность отвечает уровню открытости информации компании общественности. Страны такие, как Германия, Швейцария, Япония, имеют достаточно низкую степень открытости, по сравнению с США и Великобританией - Англо-Саксонскими странами, которые более склонны к открытости. Это выражается в расширенном перечне статей финансового отчета в Англо-Саксонских странах, по сравнению с другими странами.

Оптимизм и консерватизм (в учете, а не в политике) отвечает уровню предосторожности компании, с которой она оценивает активы и полученные доходы. Более консервативные страны имеют тенденцию преуменьшать активы и доходы, в то время как, оптимистичные страны более либерально представить полученные ими доходы.

Например, немецкие компании финансируются большей частью банками, а банки заинтересованы в обязательствах. Следовательно, немецкие компании с большой осторожностью показывают получаемую прибыль, дабы воздержаться от уплаты налогов и декларирования

дивидендов, а накопленные денежные средства зарезервировать для оплаты банковского займа. Напротив, в США компании с большим оптимизмом демонстрируют получаемую ими прибыль для того, чтобы привлечь инвесторов. В целом, Британские компании наиболее оптимистичные с точки зрения учета, по сравнению с США, другими Европейскими странами и Японией. Если продемонстрировать это на условном примере, показатель доходности в США = 100, в Великобритании - 125, Германии - 87, Японии - 66. Таким образом, национальная культура оказывает значительное влияние на стандарты и практику учета через систему измерения доходов.

3. Классификация систем учета

Таким образом, стандарты и практика учета существенно отличается в различных странах, и системы используемые в тех или иных странах могут быть сгруппированы в соответствии с общими характеристиками. (рис. 11.2.) Этот рисунок иллюстрирует концепцию, используемую несколькими развитыми Западными странами.

На рис. 8.2. система учета разбивается на макро- и микро- уровень. Макро уровень в большей степени определяется правительственным влиянием, чем микро уровень. Кроме, Шведской системы, где макро-уровень определяется налоговым законодательством или сильной правовой системой.

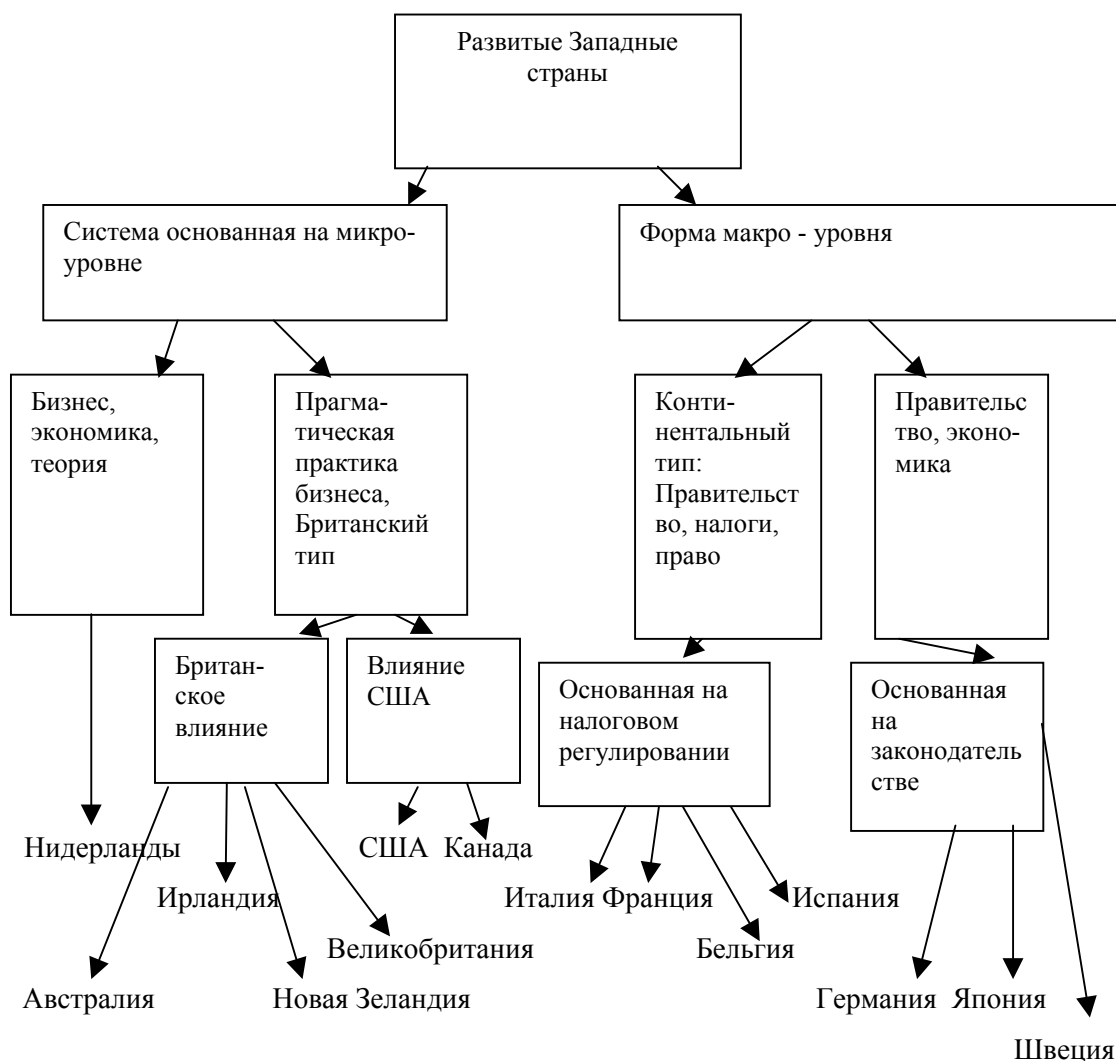


Рис.8.2. Классификация систем учета развитых Западных стран (классификация на микро- и макро- уровне происходит в зависимости от степени влияния правительства)

Эти системы имеют тенденцию к большему консерватизму и закрытости.

Микросистема, исключая Нидерланды, включает свойства делового прагматизма и происходит, главным образом, из Британской системы. Система учета на макро-уровне США более закрыта, чем Британии, из-за сильного влияния Комиссии по Безопасности и Валютному Обмену.

МНК вынуждены принимать различные систему учета в различных странах. Материнские компании должны собирать информацию от своих дальних филиалов и дочерних компаний и адаптировать полученные

данные к требованиям системы учета той страны, где находятся материнские компании.

8.3. Влияние особенностей налогообложения в разных странах мира на деятельность и стратегию ТНК

Существуют две основные классификации национальных налоговых систем. Первая заключается в “освобождении от налогов по территориальному признаку”. На основе этого подхода страна полностью исключает из своей налоговой базы зарубежный доход. Страны, следующие этому принципу, позволяют не вычитать из налогооблагаемой прибыли затраты произведенные за границей. Страны, придерживающиеся этого подхода, включают Венесуэлу, Бразилию, Австралию, Южную Африку, Бельгию, Нидерланды, Канаду, Италию, Швецию и Данию.

Второй подход – это “всемирная система льгот”. Он предполагает, что доходы страны за рубежом должны облагаться всеми налогами, а налоговые льготы распространяются на налоги, уплачиваемые в стране, где действует компания ТНК. Этому подходу следуют Германия, Франция, Ирландия, Япония и США. Он предполагает налогообложение дохода от капиталовложений (дивиденды, проценты, рента и роялти), контролируемых зарубежными корпораций. Некоторые исследователи критикуют эту систему, утверждая, что она способствует накоплению прибыли в налоговом убежище или в странах с низким уровнем налогообложения. С их точки зрения такое накопление является беспроцентным кредитом, предоставляемым страной, которой принадлежит этот доход (т.е. США), в форме отсроченных налогов.

Налоговые системы стран мира различаются по видам налогов и налоговым ставкам в каждой налоговой категории. ТНК может организовать денежные потоки между дочерними компаниями, таким

образом, чтобы средства перемещались в страны с низкими налоговыми ставками, а минимальная прибыль накапливалась в странах с высоким налогообложением, кроме налогов на прибыль корпораций, многие национальные налоговые системы используют общие налоги на продажу или налоги с оборота, а также поимущественные налоги и налоги на капитал. В некоторых из них большое внимание уделяется движению денежных средств в международном масштабе и взимаются налоги с дивидендов, распространяемы среди держателей акций, роялти и процентов уплачиваемых зарубежными компаниями, т.е. материнской компании ТНК. Таблица 8.2. содержит информацию о налогах в 15 странах мира. Описанные в этой таблице различия в налоговых системах стран способствуют неравномерному распределению потоков капитала в мировом масштабе.

Большинство экономистов ожидают, что стремление правительств к устранению этих различий увеличит национальный доход их стран. Сфера действия налогообложения является для ТНК важным вопросом. Компании часто используют несоответствие налоговых систем разных стран. Как видно из таблицы 8.2, ставки налогообложения ТНК, иностранных держателей акций и инвесторов значительно различаются. Эти различия побуждают ТНК размещать денежные средства и краткосрочные инвестиции там, где доход после вычета налогов будет большим. Эти различия заставляют ТНК искать альтернативные способы перемещения средств. Один из таких способов заключается в том, что материнская компания ТНК точно определяет какие услуги управления и права на интеллектуальную собственность она предоставит своей дочерней компании. Когда эти права и услуги определены, ТНК может заключать со своей дочерней компанией контракты на услуги управления и лицензионные соглашения, которые и будут альтернативными способами перемещения денежных средств.

Транснациональная корпорация действует в различных налоговых системах. Налоговые системы стран, где располагаются дочерние компании ТНК, и страны национальной принадлежности материнской компании различаются по нескольким параметрам, включая виды налогов, которыми облагаются доходы ТНК, и уровень налоговых ставок.

Рассмотрим четыре сферы политики, на которые влияет налоговая среда страны, где действует ТНК (табл. 8.3.). Эти сферы включают инвестиционные решения, форму организации, решения о финансировании и стратегию переводов денежных средств.

Таблица 8.2. Сравнительные ставки налогов на прибыль корпорации, %

<i>Страна</i>	Налог на прибыль корпораций (основной), %	Налог с оборота или общий налог на продажу, %	Налог на капитал, %	Ставки налогов с доходов, распространяемых среди держателей акций, %		
				Дивиденды	Проценты	Роялти
1	2	3	4	5	6	7
Австралия	39	10-20 (налог с оборота)	Нет	30	10	39
Бразилия	30	10-15 (НДС)	Нет	25	15	25
Канада	28	7 (общий налог на продажу)	0.3-0,532	25	25	25
Франция	34	18,6 (НДС)	Нет	25	45	33,33
Германия	<i>50 (нераспр. прибыль) 36 (распр. прибыль)</i>	14 (НДС)	0,6 (нетто – активов)	25	25	25
Гонконг	16,5	0,5 (налог с валового оборота)	Нет	Нет	Нет	1,65

Продолжение таблицы 8.2

1	2	3	4	5	6	7
Италия	36	19 (НДС)	Нет	32,4	30	21
Япония	37,5	3 (НДС)	Нет	20	20	20
Корея	34	10 (НДС)	Нет	25	25	25
Мексика	35	10 (НДС)	Нет	Нет	35	35
Польша	40	25 (НДС)	Нет	30	30	30
Российская Федерация	32	28 (НДС)	Нет	15	15	15
Испания	35	13 (НДС)	Нет	25	25	25
Швеция	30	20 (НДС)	Нет	30	Нет	Нет
Швейцария	3,63 – 9,80	6,2 (налог на приобретение) 9,3 (налог с розничного оборота)	0,825 (федеральный) 0,26 -0,12 (кантональный)	35	35	Нет
Тайвань	25	5 (НДС)	Нет	20	20	20
Великобритания	33	17,5 (НДС)	Нет	25	25	25
США	34	1-12 (местный налог с оборота)	Нет	Нет	Нет	Нет

**Таблица 8.3. Воздействие налогообложения на решения и политику
ТНК**

Сфера политики и принятия решений	Налоговый режим	Ожидаемая реакция компании	Альтернативная реакция компании
1	2	3	4
Решения о размещении инвестиций	В стране-реципиенте инвестиций дочерние компании ТНК получают налоговые льготы	Решение разместить производство в одной из стран – потенциальных реципиентов инвестиций	Решение разместить производство в стране, где предоставляется наибольшая налоговая льгота
Форма организации	В стране-источнике инвестиций налогообложение дочерних предприятий выгоднее, чем налогообложение отделений компании	Если ожидается высокая прибыль, предпочтительнее дочерняя компания	Если ожидается убытки, предпочтительнее отделение компании (филиал)

Продолжение таблицы 8.3

1	2	3	4
Решения о финансировании	Страна-реципиент инвестиций позволяет относить процентные платежи к подлежащим вычету расходам	Если в стране-реципиенте инвестиций налоговая ставка выше, чем в стране-источнике инвестиций, следует финансировать дочернюю компанию посредством займов, предоставляемых ей материнской компанией ТНК.	Выплата займа обычно считается возвратом капитала и не облагается налогом
Стратегии денежных переводов	Налогообложение страны-реципиента инвестиций менее выгодно, чем налогообложение страны-источника инвестиций	Перевод средств из страны с меньшим приростом задолженности по налоговым платежам	Из года в год страны-источники переводов будут варьироваться в зависимости от источников прибыли и налоговых ставок

Если ТНК решила осуществить инвестирование в каком-то регионе мира, она должна выбрать страну, где будет размещена новая производственная единица. Одним из факторов, влияющих на это решение, будет уровень налогового обложения в этой стране. Большинство стран-реципиентов инвестиций в той или иной форме предоставляют новым инвесторам налоговые льготы. Вопрос об уровне налогообложения может быть сложным, как видно из таблицы 8.2. Если мы сравним Францию и Германию как двух возможных реципиентов инвестиций американской ТНК, то увидим, что налоги и нераспределенная прибыль в Германии значительно выше, чем во Франции. Однако это различие компенсируется большей величиной НДС, налогов на роялти процентные платежи во Франции по сравнению с Германией. Кроме того, налоги на распределенную прибыль в Германии

ниже, чем во Франции, где вообще не существует разделения прибыли корпораций на распределенную и нераспределенную.

В таблицах 8.2. и 8.3. представлено несколько возможных моделей использования налогового убежища иностранными инвестиционными компаниями, желающими разместить прибыль за пределами США. В самом общем смысле налоговым убежищем можно считать ситуацию, когда страна национальной принадлежности иностранной инвестиционной компании использует систему освобождения от налога по территориальному признаку. Основываясь на этом подходе, европейская материнская компания может переместить доход к своей дочерней компании, находящейся в налоговом убежище за пределами США, и на неопределенный срок отложить уплату налогов. Такой подход обусловлен сравнительно высокими номинальными налоговыми ставками в некоторых странах- инвесторах и низким отношением дохода корпораций к ВВП в случае Германии, Бельгии, Австралии.

Второй возможный вариант использования налогового убежища ассоциируется с Францией. Во Франции дивиденды, получаемые за рубежом, не облагаются налогами (95% дивидендов), если более 10% акций принадлежит французским инвесторам. В этих обстоятельствах французская материнская компания может создать дочернюю компанию, действующую в США, и филиал в налоговом убежище. Перемещение дохода в филиал, находящийся в налоговом убежище, и последующая выплата дивидендов родительской компании во Франции практически не оставляют во Франции задолженности по налоговым платежам. Аналогичным образом налоговое убежище используют и датские материнские компании.

Иностранные ТНК также могут осуществлять финансовый и процентный арбитраж, особенно если этому способствует налоговый режим. Одним из способов является получение через дочернюю

компанию в США займов, которые не облагаются американскими налогами, и их последующее вложение под более высокие проценты в Великобритании, где налогооблагаемые проценты могут компенсироваться заранее уплачиваемым корпорацией налогом на дивиденды.

Налоговая документация свидетельствует, что в доходах, получаемых иностранными корпорациями в США, огромную роль занимают проценты. В 1983-1987 гг. они составили от 50,5 до 64,7 % общего объема получаемых корпорациями платежей (в среднем 24826 млрд. долл.). За этот же период ежегодный дефицит чистого дохода корпораций составил 883 млн. долл. Т.о., за эти 5 лет уплачиваемые проценты в 28,1 раза превысили совокупный годовой дефицит чистого дохода.

Налогообложение также влияет на выбор организационной формы зарубежной компании. Здесь большую роль играют налоги, действующие в стране национальной принадлежности материнской компании. В качестве организационной формы зарубежной компании ТНК часто выбирают дочернее общество или отделение. Дочернее общество обладает преимуществом, а именно возможностью отсрочки уплаты любых налогов страны национальной принадлежности материнской компании. Напротив, отделение компании обычно не обладает таким преимуществом. Т.к. отделение не является отдельной организационной единицей корпорации, его прибыль считается частью налогооблагаемого дохода материнской компании в данном году. В таких случаях руководство ТНК предпочтет дочернее общество, если оно ожидает получить высокие доходы и если важно отложить уплату налогов, действующих в стране-источнике инвестиций. Если руководство ТНК ожидает, что компания понесет убытки, оно предпочтет дочернему обществу отделение материнской компании ТНК. Поэтому многие

американские ТНК на начальном этапе используют в качестве формы для своей зарубежной компании отделение, так как именно на начальном этапе своей деятельности компания чаще всего несет убытки. После того, как это отделение начинает приносить прибыль ТНК может преобразовать его в дочернюю фирму, контролируруемую с помощью пакета акций, или в другой тип зарубежного дочернего общества.

Решение о финансировании дочерних компаний также требует изучения соответствующего налогообложения. В большинстве случаев страны-реципиенты инвестиций позволяют относить проценты к подлежащим вычету расходам. Однако в случае США и многих других стран дивиденды подлежат налоговому обложению. Поэтому для ТНК, финансирующей свою зарубежную дочернюю компанию, займы, предоставляемые материнской компании дочерней, будут предпочтительнее покупки акций дочерней компании. Получаемое при этом налоговое преимущество будет больше, если ставка налога на прибыль, корпораций в стране-реципиенте финансирования выше, чем в стране-источнике финансирования. Наконец, в большинстве налоговых систем выплата основной суммы займа считается не облагаемым налогами возвратом капитала материнской компании.

Налогообложение также сильно влияет на стратегию денежных потоков. Это влияние проявляется в выборе формы перевода (дивиденды или проценты), а также в выборе дочернего общества, которое может служить наиболее выгодным источником переводов. Если переводы считаются необлагаемыми налогами расходами, например роялти и проценты по займу, руководство ТНК предпочтет дивидендам проценты.

В случае переводов дивидендов ТНК будет стремиться осуществлять их т.о., чтобы минимизировать сумму всех уплачиваемых в мировом масштабе налогов. Такая практика описана в таблице 8.4.

Верхняя часть таблицы содержит информацию о налогообложении 1 млн. долл. дохода каждой из четырех зарубежных дочерних компаний американской ТНК. Нижняя часть – о налогообложении 4 млн. долл. зарубежного дохода американской ТНК при условии перевода дивидендов в размере 1 млн. долл., осуществляемого одной дочерней компанией и удержания доходов тремя дочерними компаниями. Расчеты показывают, что если американская материнская компания хочет получить дивиденды в размере 1 млн. долл. от одной из своих дочерних компаний, мировой налогообложение будет наименьшим, если перевод дивидендов будет осуществлен дочерней компанией, действующей в Германии. Этот вывод определяется взаимодействием особенностей налогообложения каждого дочернего предприятий и материнской компании. ТНК. Налоговая льгота, действующая в развивающейся стране, чрезмерно увеличивает налоговую стоимость перевода дивидендов, осуществляемого расположенной там дочерней компанией. Относительно низкая налоговая ставка в Гонконге делает перевод дивидендов оттуда невыгодным. Ключевым фактором принятия решения о переводе дивидендов из Германии является существующее там значительное различие ставок налогов на распределенную и нераспределенную прибыль. Таблица 8.4. иллюстрирует взаимодействие факторов, учитываемых ТНК при принятии решения о переводе дивидендов и удержании прибыли.

**Таблица 8.4. Переводы дивидендов из указанных стран с целью
уменьшить на 1 млн. долл. сумму всех уплачиваемых в мировом
масштабе налогов**

Налоговые ставки	Налог на нераспреде ленную прибыль, Тыс. долл.	Налог на распределенную прибыль, тыс. долл.	Налог с суммы дивидендов, распространяе- мых среди держателей акций в стране- реципиенте инвестирования, тыс. долл.	Оставшийся к уплате в США налог, тыс. долл.
Дочерняя компания в Германии 56%-ная нераспределенная прибыль 36%-ная распределенная прибыль 26%-ный налог с суммы дивидендов	560,0	360,0	160,0	0
Дочерняя компания в Нидерландах 42%-ная ставка 25%-ный налог с суммы распространяемых дивидендов	420,0	420,0	145,0	0
Дочерняя компания в развивающейся стране Налоговая льгота Налог с суммы распространяемых дивидендов не взимается	0	0	0	340,0
Гонконг 18%-ная ставка Налог с суммы распространяемых дивидендов не взимается Налоговая ставка американской материнской компании: 34%	180,0	180,0	0	160,0

Мировой налог на дивиденды, уплачиваемые американской материнской компании ТНК. Налоги на прибыль + налоги на распространяемые дивиденды, тыс. долл.

	Гонконг	Развивающиеся страны	Нидерланды	Германия	Оставшийся к уплате в США налог
Развивающиеся страны	180,0	0	420,0	560,0 +	340,000 = 1500,0
Гонконг	180,0	0	420,0	560,0+	160,000 = 1320,0
Нидерланды	180,0	0	565,0	560,0 +	0 = 1303,0
Германия	180,0	0	420,0	560,0 +	0 = 1120,0

В международном масштабе прибыль, полученная в результате коммерческой деятельности зарубежной дочерней компании американской ТНК, может облагаться налогами дважды. Во-первых, страна где действует эта дочерняя компания, может облагать любой доход, полученный на ее территории не зависимо от того какая компания его получила: полностью принадлежащая зарубежным владельцам , контролируемая ими или местная. Поэтому, если американская компания получает доход во Франции, она должна заплатить французский подоходный налог. Во-вторых, доход получаемый зарубежной дочерней компанией ТНК может облагаться налогами страны, которой принадлежит эта компания по принципу, что все резиденты данной страны должны платить подоходный налог независимо от того, где получен доход. По этому подходу американская компания, получающая доход во Франции, должна заплатить американский подоходный налог. Существующая при таких обстоятельствах возможность двойного налогообложения дохода является для ТНК серьезной проблемой и требует тщательного планирования налоговой стратегии.

Существующее в США налогообложение зарубежного дохода американских ТНК построено таким образом, чтобы налоговая ставка

была не ниже той, по которой облагался бы доход ТНК, если бы он был получен в США, и чтобы можно было избежать или минимизировать возможность двойного налогообложения. Это достигается с помощью использования:

1. Всемирной базы налогообложения;
2. Льгот при уплате налогов в США, если они уже уплачиваются за рубежом.

Доход, получаемый принадлежащими США компаниями, облагается американским подоходным налогом. Однако после уплаты налогов за рубежом компании получают льготы, уплачивая налоги в США.

Расчеты налоговой льготы, получаемые зарубежной дочерней компанией в США, если она уплачивает налоги за границей.

Чтобы продемонстрировать действие такой льготы, предположим, зарубежная дочерняя компания американской ТНК в стане своей деятельности платит подоходный налог в размере 25%. Кроме того, она уплачивает 5%-ный налог на распределяемые дивиденды. Как указано в таблице 8.5., налогооблагаемый доход компании составляет 1 млн. долларов.

Налоги, уплачиваемые на доход компании за рубежом, включают подоходный налог и налог на распределяемые дивиденды. В результате уплаты налога на распределяемые дивиденды объем уплачиваемых американской материнской компании дивидендов снижается до 712500 долл. (чистые дивиденды).

Доход компании, подлежащий налогообложению в США, подсчитывается с помощью метода суммирования. Причиной использования этого метода является необходимость установления единообразного способа подсчета дохода, подлежащего налогообложению в США, и определение зарубежных налогов при уплате

которых действует льгота. Возьмем чистые дивиденды, полученные материнской компанией, и вычислим уплачиваемые за границей налоги. Это делается на пропорциональной основе, т.е. если дивиденды, уплачиваемые американской материнской компанией, меньше общего дохода текущего дохода, зарубежные подоходные налоги для подсчета налоговой льготы вычисляются прямо пропорционально. Этот подсчет представлен в столбце II табл. 8.5., где материнской компанией в качестве дивидендов уплачивается только 50% текущего дохода. В столбце I табл.8.5. в результате суммирования получаем подлежащий налогообложению в США доход в размере 1 млн. долл. уплачиваемый в США налог равен 340000 долл. (34%). Налоговая льгота составляет 287500долл., которые включают 100% уплаченных за рубежом налогов. Оставшиеся к уплате в США налоги составляют 52500 долл. Целью использования такой налоговой льготы является предотвращение превышения объема валовых налогов над налогами, уплачиваемыми в США, при этом исключением является ситуация, когда ставки зарубежных налогов превышают ставки американских. В таких условиях американская компания получает избыточную налоговую льготу, которая может быть использована при налогообложении дохода, полученного из других зарубежных источников.

Таблица 8.5. Подсчет налога на доход зарубежной дочерней компании, уплачиваемого в США (компания расположена в Латинской Америке, где ставка налога составляет 25%), тыс. долл. (перевод 100% дохода в качестве дивидендов рассматривается в сравнении с переводом 50%)

	I Дивиденды составляют 100%	II Дивиденды составляют 50%
I. Зарубежная дочерняя компания		
1. Налогооблагаемый доход	1000,0	1000,0
2. Зарубежный подоходный налог (25%)	250,0	250,0
3. Чистый доход после уплаты налога	750,0	750,0
4. Валовые дивиденды	750,0	375,0
5. Налог на распределяемые дивиденды	37,0	18,75
6. Чистые дивиденды, полученные материнской компанией	712,5	356,25
II. Доход подлежащий налогообложению в США.		
7. Чистые дивиденды уплачиваемые родительской компанией	712,0	356,25
8. Зарубежный подоходный налог	250,0	125,0
9. Уплаченный налог на распределенные дивиденды	37,5	18,75
10. Зарубежный подоходный налог, уплачиваемый в США	1000,0	500,0
III. Налоги на доход, получаемый за рубежом, уплачиваемые в США		
11. Налогооблагаемый зарубежный доход	1000,0	500,0
12. Примерная ставка налога взимаемого в США(34%)	340,0	170,0
13. налоговая льгота	287,5	143,75
14. уплачиваемый в США налог	52,05	26,25

Отсрочка выплаты задолженностей по налоговым платежам, уплачиваемым в США, является важным преимуществом для американской ТНК и одним из ключевых регулирующих факторов в управлении ее денежными средствами и налоговом планировании. Общеизвестно, что ТНК, чтобы удовлетворить свои потребности в денежных средствах, предпочитает получить займы относительно низкой стоимости в одном регионе мира, в то время как в других регионах мира ее филиалы будут накапливать прибыль. Накапливаемые таким образом

средства могут облагаться низкими налогами (или вообще не подлежать налогообложению) из-за существования отсрочки уплаты налогов. Вполне вероятно, что американской компании будет выгодно как можно дольше использовать эту отсрочку, если в стране деятельности ее дочерней компании ставка подоходного налога является относительно низкой, а в стране ее национальной принадлежности – относительно высокой.

Привилегию отсрочки налоговых платежей правительство США модифицировало сначала в Законе о доходах 1962 года, а затем в Законе о налоговой реформе 1986 года. До начала действия закона 1962 года американские ТНК могли получать отсрочки по уплачиваемым в США налогам на свою зарубежную выручку посредством комбинированного использования расположенных в налоговом убежище дочерних компаний и концентрации там переведенного дохода и выручки от экспорта. Многие правоведы Конгресса США полагали, что деятельность расположенных в налоговом убежище дочерних компаний обеспечивает возможность для постоянной и чрезмерно долгой отсрочки налогов, подлежащих уплате в США.

Налоговое убежище возникает при наличии следующих условий :

1. низкие налоги на доход от коммерческой и инвестиционной деятельности ;
2. низкие налоги на переводы ;
3. стабильный курс валюты и (или) отсутствие валютного контроля;
4. качественные коммуникации для обеспечения высокоэффективных банковских услуг;
5. политическая и социальная стабильность.
6. Налоговые преимущества расположенных в налоговом убежище дочерних компаний были отменены Законом о налогах 1962

года. В то же время привилегия отсрочки налоговых платежей была сохранена за дочерними компаниями, действующими в качестве производительных и торговых единиц. Этот закон добавил в кодекс законов о внутренних государственных доходах статью F, определяющую порядок налогообложения дохода, получаемого из зарубежных источников. Эта статья действовала на протяжении многих лет и была подтверждена законом о налоговой реформе 1986 года.

Статья F определяет порядок налогообложения некоторых видов нераспределенной прибыли контролируемых иностранных корпораций. Контролируемой иностранной корпорацией считается компания, в которой более 50% дающих право голоса акций принадлежит американским владельцам.

Кроме того, чтобы компания считалась контролируемой иностранной корпорацией каждый из американских владельцев должен контролировать 10% и более дающих право голоса акций. В таких случаях некоторые виды нераспределенной прибыли американской материнской компании подлежат налогообложению.

Прибыль, подлежащая налогообложению согласно статье F, включает некоторые виды дохода контролируемой иностранной корпорации, которые являются налогооблагаемыми для американского владельца акций. Эта прибыль облагается налогом независимо от того, распределяется ли она среди владельцев акций компании в США. Прибыль, являющаяся налогооблагаемой по статье F, считается распределяемой среди владельцев акций в качестве дивидендов. Она включает :

1. пассивный доход, такой как дивиденды, проценты, рента, роялти, чистый прирост курсов иностранных валюты цен товаров,

выручка от продажи определенных видов инвестиционной собственности;

2. определенные виды дохода от страховых, транспортных, и финансовых услуг, а также деятельностью связанной с нефтью;

3. доход от административных и других видов услуг;

4. доход от экспорта (из США).

Когда доход, получаемый из этих источников, облагается налогом по статье F, действуют следующие правила:

1. Такой доход считается распределяемым среди владельцев акций компании в США, если перевод дивидендов осуществляется из доходов контролируемой иностранной корпорации, налог на которые уже был уплачен, он уже не облагается американским налогом.

2. Получаемый за рубежом доход компании не включает доход, полученный в развивающихся странах, при условии его реинвестирования в этих же страны.

3. Если получаемый за рубежом доход блокируется страной, где располагается дочерняя компания, из-за введения валютных ограничений, но исключается из прибыли контролируемой иностранной корпорации, облагаемой налогом по статье F.

На доход дочерней компании, получаемый из источников, не указанных в статье облагается налогом по статье F, может распространяться привилегия отсрочки уплаты американских налогов, если она не переведет его в форме дивидендов своей родительской компании.

Отличия налоговых систем разных стран обеспечивают ТНК возможности для развития стратегии денежных переводов, которые могут значительно сократить налоговые выплаты. Эти отличия можно проследить в верхней части трех крайних справа столбцов табл.1. при

определении наиболее подходящей стратегии денежных переводов необходимо учитывать следующее:

1. Ставки налогов на распределяемые дивиденды в разных странах значительно варьируются. Кроме того, такие же различия существуют в ставках налогов на проценты и роялти. Для того чтобы определить, из какой страны следует осуществить перевод денежных средств, необходимо тщательно проанализировать эти различия.

2. В пределах одной и той же страны различаются ставки налогов на различные виды денежных переводов. Например, в Мексике разница в ставках налогов на дивиденды, проценты и роялти составляет 35% (35% - 0,0%). В Швейцарии существует большая разница между ставками налогов на роялти и проценты. (35%).

3. Выбор между формами перевода (дивиденды, роялти и проценты) предполагает затраты на уменьшение налога (в случае роялти и процентов), которые могут снизить общий объем налоговых выплат. Альтернативой является оплата перевода из средств, оставшихся после уплаты налогов (в случае дивидендов)

В таблице 8.6. представлено налогообложение альтернативных форм переводов в шести странах. В каждом случае рассматривается перевод 1 млн. долл. из средств дочерней компании, действующей в данной стране. В столбце 1 указана величина налога, сниженная в результате применения законных мер уменьшения налогов (только в случае роялти и процентов). В столбце 2 указана повышенная величина налога на распределяемые дивиденды. В столбце 3 показана чистая величина снижения налога, уплачиваемого в стране, где действует дочерняя компания. В Италии самым низким налогом облагаются проценты по облигациям, выпущенным дочерней компанией для материнской. Самый высокий налог действует в отношении переводов дивидендов (32,4%).

В столбце 4 указан внутренний американский налог, который начинает действовать при получении перевода материнской компанией. Переводы дивидендов обычно не облагаются дополнительными налогами, если в стране, где действует дочерняя компания, налоговая ставка не ниже, чем в США. В Гонконге она намного ниже (16,5%), и поэтому перевод дивидендов оттуда облагается дополнительным налогом в США.

В столбце 5 указана чистая величина налога, уплачиваемого на каждый вид переводов. В Италии самым высоким дополнительным налогом облагается перевод дивидендов, а в Австралии- роялти. Такая ситуация имеет место из-за существования высокого налога на уплату роялти и низкого – на уплату процентов. В Швейцарии наибольшим дополнительным налогом облагается перевод процентов. Это происходит из-за отсутствия налога на перевод роялти и наличия одинаково высоких налогов на перевод дивидендов и процентов.

Таблица 8.6. Налогообложение альтернативных форм переводов на примере семи стран (перевод 1млн. долл.), тыс. долл.

Страны	Сниженный налог	Повышенный налог	Чистая разница 3=1-2	Внутренний налог в США 4	Реально уплачиваемый налог 5=3+4
	1	2			
Италия					
Дивиденд	-	324,0	324,0	0	324,0
Проценты	360,0	300,0	-60,0	340,0	280,0
Роялти	360,0	210,0	-150,0	340,0	190,0
Мексика					
Дивиденд	-	0	0	0	0
Проценты	350,0	350,0	0	340,0	340
Роялти	350,0	350,0	0	340,0	340,0
Австралия					
Дивиденд	-*	300,0	300,0	0	300,0
Проценты	390,0	100,0	-290,0	340,0	50,0
Роялти	390,0	390,0	0	340,0	340,0
Швейцария					
Дивиденд	-	350,0	350,0	0	350,0
Проценты	96,0	350,0	254,0	340,0	594,0

Роялти Гонконг	96,0	0	-96,0	340,0	244,0
Дивиденд	-	0	0	160,0	160,0
Проценты	165,0	0	-165,0	340,0	175,0
Роялти Великобритания	165,0	0	-165,0	340,0	175,0
Дивиденд	-	250,0	250,0	0	250,0
Проценты	330,0	250,0	-80,0	340,0	260,0
Роялти	360,0	250,0	-80,0	340,0	260,0

Т.к. налоги оказывают влияние на прибыль и движение денежной наличности они должны быть рассмотрены в инвестировании как процесс принятия рабочих решений. Когда американская компания учредитель решает осуществлять операции за пределами страны базирования она может это сделать через филиалы или отделения находящиеся за рубежом. Если материнская компания ожидает, что первый год торговли за рубежом принесет убытки, ей следует начать с филиала, когда компания учредитель может вычитать убытки филиала из прибыли текущего года. Когда же торговля становится прибыльной компании, следует переключиться на отделения находящиеся за рубежом. Если применяется отсрочка в выплате налога на прибыль отделения, тогда доход дочерней компании не будет облагаться налогом, пока не будут объявлены дивиденды.

В связи с решением первоначальных вложений также как и с продолжением торговых операций возникает финансовый вопрос. Как долг так и финансирование за счет собственных средств воздействует на налогообложение. Если займы у материнской компании используются для торговых операций за рубежом, возврат займа не облагается налогом, но доходы от процентов полученные компанией учредителем облагаются так же, процент, выплаченный дочерней компании обычно является предпринимательскими расходами для организации, которая уменьшает

доход, подлежащий налогообложению за рубежом. Дивиденды материнской компании облагаются налогами и не подлежат вычету для отделений. Причиной того, что мировые финансовые дочерние компании размещены за пределами США, является избежание требований удержания подоходного налога.

Стремясь максимизировать поток наличности по всему миру ТНК должна сконцентрировать доходы в странах с низким налогообложением. Это может быть достигнуто с помощью тщательного выбора стран с низкими налогами для первоначальных вложений, учреждая компании для получения дивидендов в странах в которых существуют налоги, а также осуществляя разумную политику трансфертных цен, в любом случае материнская компания должна утилизировать 5% норму. Это обеспечивает то что если у материнской компании есть отделения приносящие прибыль с относительно низкими налогами, то она может аккумулировать там пассивные доходы, не беспокоясь об американских налогах, обеспечив чтобы налог не достиг 5% общей прибыли отделения. Например, из-за низких налогов и членства в ЕС, Ирландия может быть использована как центр – производитель для обеспечения ЕС и стран с налогами товарами. Статьи пассивного дохода требуют сложную систему планирования налогов, но все еще существуют и удобства. Налоговое законодательство очень запутанно и компании необходима консультация опытного специалиста в налоговой сфере.

Хотя оказываются действия по гармонизации, как бухгалтерского дела, так и налогообложения, национальный суверенитет является главным камнем преткновения. Рынки долгосрочного ссудного капитала значительно влияют на такие страны как Англия и США, тогда как банки имеют сильное влияние в таких странах как Япония и Германия. Из-за этих различий гармонизация стандартов бухгалтерского учета и практика их осуществления очень сложна.

Сложно прогнозировать что произойдет в налогообложении с того момента как налоговая политика является прихотью правительств. Конечно, различия в налоговой системе в странах ЕС значительно сузятся со временем. Гармонизация должна иметь место в определении налогооблагаемого дохода и налоговых ставок. ТНК необходимо будет быть более созидательными в планировании налогов, т.к. она стремиться осуществлять торговые операции с минимизацией налоговых обязательств.

8.4. Мероприятия международных компаний по предотвращению конфликтов с правительствами принимающих государств

Опыт деятельности международных компаний показывает, что определенными мероприятиями можно в значительной степени предотвратить возможные конфликты с правительствами принимающих государств. К таким мероприятиям относятся:

1. *Использование сырьевых материалов* и комплектующих из принимающей страны. При этом в процессе делового сотрудничества международные компании передают своим субпоставщикам деловые и этические принципы работы на местном и мировом рынках, помогают им наладить передовую организацию труда на своих предприятиях и, следовательно, обеспечивают им более высокую прибыль.

2. *Организация совместных предприятий* с компаниями, близкими к правительственным кругам. Кроме укрепления деловых связей с руководством принимающей страны совместное производство позволит этим национальным предприятиям сохранить рабочие места и создать новые, что, несомненно, благоприятно повлияет на ситуацию с занятостью в принимающей стране.

3. *Наем на работу местных специалистов* и менеджеров, которые

проходят обучение за счет международных компаний, постоянное трудоустройство и обеспечение высокой заработной платой. В результате естественной текучести кадров эти специалисты в перспективе смогут эффективно применять приобретенные за время работы на предприятии ТНК знания, работая в руководящем звене различных национальных компаний.

4. *Реализация совместных программ с разделом прибылей в принимающей стране.* Чаще всего эти программы относятся к разведке и разработке залежей природных ресурсов. Международная компания предоставляет финансирование, оборудование и технологии, а правительство принимающей страны гарантирует раздел продукции и прибылей в согласованных пропорциях.

5. *Проведение НИОКР в принимающей стране.* Участие национальных научно-исследовательских центров и университетов принимающей страны в совместных с международной компанией разработках обеспечивает источники финансирования для исследований в интересующих международную компанию областях фундаментальной и прикладной науки. В дальнейшем полученные результаты исследований могут использоваться в различных отраслях производства принимающей страны.

6. *Реинвестирование прибылей в принимающей стране.* Инвестиции международных компаний в различные отрасли производства (для принимающей страны предпочтительно в высокотехнологичные — электронику, биотехнологии, информатику, генную инженерию) принимающей страны позволят активизировать функционирование местных предприятий, поднять их эффективность и прибыльность. К тому же увеличение товарной массы на национальном рынке (с учетом высокой стоимости наукоемкой продукции) будет содействовать снижению инфляции.

7. *Обучение местных специалистов.* Передача опыта специалистов международной компании местным кадрам позволит в будущем создать в принимающей стране более эффективные организационные структуры национальных промышленных предприятий и организаций, по предоставлению широкого круга услуг, что окажет весомую помощь субъектам экономики принимающей страны, особенно необходимую для развивающихся государств и стран переходного периода.

8. *Участие в сооружении общественных объектов инфраструктуры.* Иностранные инвестиции в этом направлении не грозят обострением конкурентной борьбы с местными производителями готовых изделий и нарушением их интересов,

9. *Недопустимость предложения взяток* высшим правительственным чиновникам. Взятки всегда аморальны, но скандал со взяткой высокопоставленному чиновнику или члену правительства может подорвать репутацию международной компании настолько, что ей придется навсегда расстаться с рынком принимающей страны.

10. *Передача части акций местным акционерам.* В этом случае иностранный инвестор имеет возможность использовать свой капитал более эффективно, а население принимающей страны — повысить свой жизненный уровень и благосостояние.

11. *Использование кредитов местных банков и финансовых институтов.* Типичным примером в этом отношении может послужить схема финансирования, широко используемая южнокорейскими ТНК. Создание зарубежных филиалов позволяет им получать кредиты у финансовых институтов в принимающих странах и использовать эти средства для строительства предприятий и приобретения иностранных компаний.

12. *Привлечение капиталов местных инвесторов.*

13. *Страхование от политических рисков в местных страховых*

компаниях.

14. *Передача местным компаниям новых технологий и опыта управления* предприятиями.

15. *Сохранение репутации всемирно известной компании.* Сегменты рынка, на которых действуют международные компании, часто не заняты аналогичной продукцией местных предприятий, которые по своему технологическому уровню еще не в состоянии производить продукцию с такими потребительскими свойствами.

16. *Создание своего лобби в правительстве* принимающей страны.

17. *Регистрация компании в принимающей стране.*

Контрольные вопросы

1. Методы оценки отношения к МНК со стороны принимающего государства
2. Типичные пути преодоления ограничений бизнеса в странах реципиентах
3. Особенности финансового и бухгалтерского учета в различных странах мира и их влияние на политику МНК
4. Виды систем налогообложения в мире и их влияние на стратегию и тактику МНК
5. Перечислите стандартные мероприятия МНК по предотвращению конфликтов с принимающими государствами

Литература

1. Белорусов А.С. Международный менеджмент. – М.: Юрист, 2000.
2. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. и др. Транснациональные корпорации. - Д.: ДонНУ, 2002.

ГЛАВА 9. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Международный менеджер, как правило, выполняет более широкий круг обязанностей, чем руководитель его ранга в стране базирования головной компании. Прежде всего, ему необходимо адаптироваться к деятельности в условиях принимающей страны и принять меры, чтобы исключить возможность потери активов своей корпорации или контроля над ними в принимающей стране, а также против риска сокращения своей доли на рынке принимающей страны из-за действий правительства или конкурентов. Кроме того, международному менеджеру приходится иметь дело с высокопоставленными правительственными чиновниками и, следовательно, обладать способностями политика и дипломата.

В своей зарубежной деятельности и, в частности, в процессе принятия решений он должен иметь полную информацию о своих деловых партнерах, чтобы знать ответ на два основных вопроса:

1. С кем я имею дело?

2. Что я могу ожидать от своего зарубежного партнера? При этом следует стремиться к тому, чтобы деловые отношения с иностранными партнерами строились напрямую, без посредников. В то же время следует тщательно изучать партнеров, конкурентов и потребителей независимо от их национальности и при общении с ними иметь в виду, что, возможно, этот партнер (собеседник) получил воспитание в традициях другой культуры.

Способностями, обеспечивающими успешное выполнение функций международного менеджера, являются:

- умение быстро адаптироваться к условиям иностранного государства;
- умение мыслить, принимая во внимание международные различия,

и преодолевать их в интересах дела;

- созидательная инициатива;
- умение действовать по заранее намеченному плану;
- гибкость в общении с иностранными партнерами и твердость в отстаивании интересов компании;

- честность;
- рациональность принимаемых решений;
- готовность к неожиданным ситуациям;
- способность выбирать наилучший вариант из представившихся

возможностей;

- предприимчивость;
- стремление к интеграции;
- отсутствие нежелания осуществлять долгосрочные проекты;
- целеустремленность;
- коммуникабельность;
- владение иностранным языком;
- умение убеждать и работать в коллективе;
- терпимость к обычаям и культуре иностранцев;
- психическая устойчивость;
- хорошее общее состояние здоровья;
- нормальные отношения в семье;
- умение быстро сосредоточиться и быть готовым к действию;
- умение работать в условиях матричной системы управления,

приходящей на смену иерархической структуре, когда каждый подчиненный имел одного руководителя;

- желание работать за границей.

Глобальному менеджеру важно понимать, что международные экономические отношения определяются двумя ключевыми факторами:

- 1) объективной необходимостью внешнеэкономических связей;

2) взаимным интересом и экономической выгодой этих связей для партнеров из разных стран.

При этом в отношениях между партнерами при всех обстоятельствах должен соблюдаться *принцип равноправия*.

В руководстве коллективом за рубежом для менеджера важно определить очередность внедрения в деятельность предприятия наиболее рациональной структуры фирмы, системы функционирования, стиля работы, штатного расписания с учетом квалификации местного персонала, долгосрочной стратегии. При назначении менеджера зарубежного проекта рекомендуется тщательно подбирать его кандидатуру, избегать его замены в процессе выполнения проекта, чтобы иностранные партнеры были убеждены в стабильном долгосрочном сотрудничестве.

9.1. Особенности управления персоналом в международной компании

Глобальный менеджер сталкивается со следующими отличиями управления людскими ресурсами в принимающих странах от управления в государстве расположения головной компании.

1. *Качественная разница в рынках труда* — низкоквалифицированные рабочие в развивающихся государствах и персонал высокой квалификации в индустриальных странах. Укомплектовать филиал зарубежного предприятия международной компании в принимающей стране с высоким уровнем безработицы, как правило, легче.

2. *Проблемы перемещения рабочей силы* — правовые, экономические, физические и культурные барьеры.

3. *Стиль и практика управления* — социальные нормы взаимоотношений между рабочими и администрацией. Недопустимость дискриминации по расе, полу, религии, этносу. В то же время желательно

учитывать принятые в принимающей стране принципы оплаты и поощрений в зависимости от качества и объема выполненной работы.

4. *Интернациональная ориентация*, заключающаяся в корректировке мышления персонала с узкой национальной ориентацией на достижение высокой эффективности деятельности компании в глобальном масштабе.

5. *Контроль* — территориальная удаленность и специфика условий принимающей страны затрудняют контроль головной компании за персоналом зарубежного филиала. В случае решения головной компании сократить штат зарубежного филиала или закрыть предприятие необходимо действовать в соответствии с условиями контрактов и договоров.

6. *Отношения с профсоюзами* — нормы безопасности труда в разных странах отличаются друг от друга, хотя все яснее проявляется тенденция к унификации стандартов во всех государствах. Следует учитывать, что позиции профсоюзов при обсуждении коллективных договоров с зарубежными филиалами ТНК ослаблены, так как ТНК используют сложную структуру механизмов подчиненности, международную диверсификацию производства и угрозы вывезти предприятия за границу вместе с рабочими местами. В то же время часто условия работы на предприятиях ТНК превосходят уровень, предусмотренный правилами местных профсоюзов.

При всех различиях управления людскими ресурсами в разных странах важно соблюдать главный принцип — воспитание в сознании рабочих и служащих заинтересованности в успешной деятельности компании.

Каждая международная компания имеет свои программы и методы обучения местного персонала в принимающих странах для работы в

филиалах ТНК. В зависимости от специализации международной компании эти программы и методы сводятся к следующему.

Обучение на рабочем месте в процессе работы. Обучающийся специалист работает в паре с опытным менеджером международной компании, чтобы освоить стиль менеджмента в условиях функционирования предприятия в своей стране.

Обучение за границей. Местные специалисты зарубежного филиала международной компании командировются на обучение в страну головной компании или в принимающие государства, где расположены другие зарубежные филиалы международной компании. Например, корпорация «ИБМ» (США) организовала в Европе три центра по обучению специалистов из принимающих стран, чтобы обеспечить каждому подготовку по профилю. В центре «ИБМ» в Турции осуществляется подготовка специалистов по маркетингу, в Бельгии — центр готовит менеджеров производственных подразделений компании, в Великобритании обучаются менеджеры высшего эшелона управления.

Обучение в центрах, менеджмента. ТНК субсидируют учебные заведения для подготовки своих менеджеров по полной программе МВА — Магистр делового администрирования.

Обучение по своим программам. ТНК организуют обучение на своих курсах по своим программам. В корпорации «ИБМ», например, на подготовку специалиста по маркетингу или инженера по гарантийному обслуживанию электронно-вычислительных систем по программам корпорации уходит около года. Кроме того, на «ИБМ» принято постоянное повышение квалификации сотрудников также по программам корпорации. На повышение квалификации отводится 5% рабочего времени, а местные специалисты по сбыту в зарубежных филиалах корпорации в связи с постоянным расширением ассортимента продукции и ее модернизацией проходят повышение квалификации в течение одного

месяца в году.

Вечернее обучение после работы. Многие ТНК обеспечивают обучение местного персонала в принимающей стране стилю менеджмента международной компании во внерабочие часы по вечерам.

9.2. Специфика управления персоналом в зарубежных филиалах

Наиболее важными инструментами воздействия менеджера на персонал за рубежом с целью стимулирования эффективной деятельности сотрудников зарубежных филиалов ТНК выступают:

1. *Лидерство*, предусматривающее учет менеджером условий работы и жизни своих подчиненных в принимающей стране — их заработную плату, жилищные условия, производственные и семейные отношения. Это зависит от уровня жизни, культуры, а также религии в стране их пребывания. В различных ситуациях менеджеру полезно знать историю и культуру принимающей страны, проявлять к ней интерес и изучать ее язык, уважать обычаи, законы и проявлять заботу о своих подчиненных-

Некоторые международные компании используют «каналы обратной связи» с персоналом своих зарубежных филиалов в виде опросов общественного мнения. Опросы проводятся 1—2 раза в год с гарантией анонимности ответов. В выдаваемой сотрудникам филиала анкете содержатся вопросы, касающиеся всех сторон деятельности международной компании и ее зарубежного филиала, начиная от положения компании в целом и заканчивая вопросами, касающимися удовлетворенности конкретного работника уровнем заработной платы и условиями труда на рабочем месте. Последняя группа вопросов предлагает оценить своего непосредственного начальника. Для менеджера хуже вотума недоверия по результатам опроса может быть только невыполнение годового плана реализации продукции. После анализа

результатов опроса вырабатываются меры по устранению выявившихся в его ходе проблем.

2. *Мотивация* во многом зависит от психологии и мышления подчиненных. В развитых государствах источниками мотивации чаще всего служат уважение к сотрудникам, признание их высокой квалификации и создание условий для проявления их инициативы. Например, в ФРГ результаты опроса нескольких сотен фирм выявили, что главными факторами мотивации сотрудников являются формы проявления уважения к ним как к высококлассным профессионалам. Фактор заработной платы оказался лишь на шестом месте. В развивающихся странах чаще наблюдается большая действенность первичных средств мотивации — материального поощрения, с одной стороны, и дисциплинарных взысканий — с другой.

3. *Коммуникация*, включающая передачу информации, идейного содержания, убежденности и настроения в коллективе сотрудников. При этом необходимо учитывать языковой и психологический барьеры, когда даже тон разговора может восприниматься по-разному в разных странах. Особенно важны надежная связь и взаимопонимание зарубежного филиала с головной компанией. Современные научно-технические достижения в электронной связи позволяют преодолеть громадные расстояния и временные пояса для быстрого достижения взаимопонимания сотрудников международных корпораций.

4. *Контроль* в функционировании системы ТНК особенно важен при калькуляции расходов всех зарубежных филиалов, анализе эффективности производственных процессов и результатов коммерческой деятельности.

В стратегии выдвижения на руководящие должности в зарубежных филиалах международных компаний различают три типа ориентации: этноцентрическую, полицентрическую и геоцентрическую.

Этноцентрическая ориентация характерна для международных корпораций, в которых преобладает стремление к обеспечению доминирования головной компании в руководстве деятельностью ее зарубежных филиалов. Такие корпорации командируют в принимающую страну сотрудников и руководителей, которые относятся с сомнением к целесообразности слишком глубокого вовлечения компании в экономику стран, где политика, язык, культура, методы финансового контроля и формы предпринимательской деятельности в корне отличаются от государства расположения головной компании. Они переносят в зарубежный филиал стиль менеджмента и опыт функционирования головной компании.

Полицентрическая ориентация типична для стратегии корпораций, которые стремятся в максимальной степени учитывать специфику условий принимающей страны и приспосабливаться к условиям деятельности в этой стране путем широкого использования местного персонала, в том числе и на руководящих должностях.

Геоцентрическую ориентацию в стратегии назначения на руководящие должности используют корпорации, которые не ставят интересы одной страны выше интересов другой и придерживаются интернациональных взглядов на проблемы, включая в состав высшего руководства зарубежными филиалами лиц разных национальностей, имеющих опыт работы за пределами своей страны. Основное их требование к руководителю зарубежного филиала корпорации — высокий уровень общего менеджмента как показатель оптимальной профессиональной пригодности и управленческой компетентности. В таких компаниях сотрудники с этноцентрическими взглядами на международный бизнес не имеют шансов на успешную карьеру.

Все эти три направления в стратегии назначения на руководящие должности могут комбинироваться в аспекте иерархии. Например, во

главе зарубежного филиала международной корпорации стоит менеджер, командированный из головной компании, а на подчиненных уровнях используются национальные специалисты принимающей страны. Такая широко распространенная комбинация обеспечивает прочную связь зарубежного филиала с головной компанией и в то же время дает возможность учитывать в деятельности зарубежного филиала специфику условий принимающей страны.

ГЛАВА 10. ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

10.1. Расширение возможностей ТНК путем международной экономической интеграции государств

Международная экономическая интеграция — процесс хозяйственно-политического объединения государств, принимающий форму межгосударственных экономических соглашений. Важным импульсом к практическому осуществлению международной экономической интеграции государств становится стремление к укреплению связей на уровне компаний из разных стран, оформляемое в дальнейшем межгосударственными соглашениями. К концу XX столетия в мире насчитывалось около 30 интеграционных группировок, охватывавших свыше 100 государств.

Движущей силой международной экономической интеграции в конечном счете выступают национальные и международные предпринимательские структуры, интересы которых сосредоточены на следующих факторах:

- расширение географических рамок деятельности предприятий путем

создания совместных предпринимательских структур с иностранными компаниями;

- охват региональных рынков на основе устранения барьеров на пути международного обмена товарами, услугами, капиталом, рабочей силой («четыре свободы») с сокращением сбытовых и транспортных расходов, устранение тарифных и нетарифных барьеров и укрепление позиций на региональном рынке за счет расширения объема поставок и ассортимента товаров и услуг;

- стимул к структурной перестройке и рационализации производства с использованием международного разделения труда в рамках региона и реализации преимуществ эффекта масштаба;

- открытие для всех стран — членов региональной группировки национальных рынков государственных заказов;

- рост потока нововведений и сделок по обмену технологиями между государствами;

- укрепление конкурентоспособности компаний стран — членов интеграционной группировки за счет увеличения расходов на НИОКР, которые стали возможными из-за роста доходов;

- сокращение рисков неопределенности в связи с согласованной внешнеэкономической политикой государств — членов интеграционной группировки;

- стимул для национальных компаний к развитию зарубежного предпринимательства и к преобразованию в международные корпорации;

- создание возможностей для развития международных прямых хозяйственных связей, кооперирования и других форм партнерства;

- сокращение издержек производства и сбыта продукции за счет унификации стандартов, упрощения процедур налогообложения, уменьшения количества международных торгово-экономических переговоров;

- повышение уровня занятости путем расширения международного производства, торговых и инвестиционных потоков;
- повышение эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий.

Результаты функционирования крупнейших интеграционных объединений — Европейского Союза (ЕС) в составе Германии, Франции, Великобритании, Италии, Бельгии, Нидерландов, Люксембурга, Ирландии, Испании, Португалии, Финляндии, Швеции, Дании, Австрии, Греции; Североамериканского соглашения о свободной торговле (НАФТА) в составе США, Канады, Мексики; Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) в составе Брунея, Индонезии, Лаоса, Малайзии, Мьянмы, Бирмы, Филиппин, Сингапура, Таиланда, Вьетнама; МЕРКОСУР в составе Бразилии, Аргентины, Парагвая и Уругвая — свидетельствуют о том, что в интересах национальных и международных компаний складывалась определенная последовательность интеграционных процессов. В первую очередь решались вопросы инвестиций (проблемы введения национального режима, обеспечения гарантированной адекватности международным договорам, надежной гарантии инвестиций от национализации), сферы услуг, торговли.

Оживление международной торговли, расширение рынков сбыта, увеличение потока инвестиций стимулировали реорганизацию производства. При этом интеграционные процессы способствовали реализации всех трех преимуществ иностранных инвестиций: приобретению собственности, интернационализации производства и рациональному расположению предприятий на территории интеграционных объединений.

Интенсивность развития экономических связей в интеграционных группировках международный менеджер может проследить несколькими способами в зависимости от имеющихся в его распоряжении

статистических данных.

Довольно распространенный показатель — *доля в процентах от суммарного валового национального продукта*, приходящаяся на межстрановой товарообмен.

Следующий показатель — *доля общего объема товарооборота* в процентах, приходящаяся на межстрановой обмен государств — участников интеграционной группировки по сравнению с их товарооборотом другими странами мира.

Динамику интеграционных процессов можно проследить по *темам роста взаимного товарооборота* стран-участниц за определенный промежуток времени. Так, темпы годового роста внешнеторгового оборота между странами — членами ЕС в 1980 г. составляли 9%, а к концу 90-х годов — около 20%.

Характерным показателем может служить *объем взаимных прямых иностранных инвестиций (ПИИ)* внутри интеграционной группировки по сравнению с ПИИ стран — участниц группировки в другие страны мира. В частности, в ЕС взаимные ПИИ государств — членов Сообщества в 1980 г. составляли 25% от потока общих инвестиций на территории ЕС, а к концу 90-х годов этот показатель приблизился к 50%.

Наглядным свидетельством прогресса в интеграции может быть *сравнение количества объединений компаний* (поглощений, взаимного участия) внутри интеграционной группировки с количеством слияний и образованием совместных предприятий с фирмами других стран мира.

К основным факторам, способствующим объединению фирм в рамках экономической интеграции, относятся;

- эффект масштаба производства;
- взаимный обмен технологиями;
- использование преимуществ месторасположения предприятий (в Северной и Центральной Европе налажено производство сложных

компонентов, в Южной — сборка, осуществляемая дешевой рабочей силой);

- расширение ассортимента продукции для более полного удовлетворения спроса местных потребителей;
- возможности увеличения расходов на НИОКР;
- концентрация каналов сбыта;
- использование трансфертных цен (в первую очередь в отраслях, где финансовые условия и налоги отличаются в разных странах);
- получение государственных заказов;
- рост возможностей научно-технического прогресса;
- сокращение транспортных расходов за счет внутрифирменного распределения перевозок.

10.2. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза

Международным компаниям с развитием интеграционных процессов в ЕС представляются все более широкие возможности сотрудничества с европейскими фирмами. Правда, при этом условия сотрудничества имеют свою специфику. Так, к концу 90-х годов ЕС располагал следующим комплексом торгово-политических инструментов: единый таможенный тариф, единый режим экспорта и импорта сельскохозяйственных товаров, антидемпинговые процедуры, контроль над импортом и одностороннее контингентирование ввоза, соглашения о «добровольном» ограничении экспорта в ЕС (в основном текстиля и черных металлов). При этом по правилам, действующим в ЕС, ни одна из стран-участниц *не может самостоятельно* (без консультаций с другими странами-участницами) *вести торговые переговоры* с третьими странами и подписывать с ними торговые соглашения. В последние годы в соглашения, заключаемые от имени ЕС, все чаще включаются вопросы

промышленного и научно-технического сотрудничества, выходящие за рамки торговой политики.

Наряду с коллективными средствами торговой политики страны ЕС продолжают применять разнообразные меры национального характера. Например, предоставление экспортных кредитов остается прерогативой национальных правительств. По мере унификации технических норм и стандартов, санитарного контроля, административных правил вырабатываются дополнительные коллективные средства, которые могут использоваться в протекционистских целях.

Регулирование импорта — *единый таможенный тариф*, который применяется в торговых отношениях участников ЕС с третьими странами. Размеры ставок таможенных пошлин на конкретные товары установлены в зависимости от степени обработки сырья. Если само сырье, которое не производится или которого не хватает в странах ЕС, ввозится беспошлинно или с небольшим обложением, то пошлины на полуфабрикаты (и тем более на готовые изделия) заметно выше. Например, к 90-м годам первоначальные пошлины единого таможенного тарифа (ЕТТ) составляли (%): хлопок-сырец — 0; хлопчатобумажная пряжа — 10; хлопчатобумажные ткани — 17; необработанные шкуры и кожа — 0; выделанная кожа — 7; обувная кожа — 16 и т.д.

Общая система преференций (ОСП) применяется преимущественно в отношениях с развивающимися странами. Она принята в одностороннем порядке на невзаимной основе в соответствии с решениями ЮНКТАД. Общая система преференций функционирует на основе ежегодно пересматриваемых схем, утверждаемых Советом ЕС. Основной целью контроля за действием ОСП является обеспечение ввоза товаров на льготных условиях только из тех стран, которым предоставлен преференциальный режим, а также только тех товаров, на которые этот режим распространяется. Так, по правилам установления страны

происхождения товар считается происходящим из данного государства, если он полностью произведен в этой стране или произведен в ней с использованием импортных материалов, подвергшихся существенной обработке. Страна-экспортер удостоверяет факт происхождения своего товара, предоставляя соответствующий документ — сертификат, выдаваемый исключительно таможенными властями.

Контингентирование и контроль над импортом используются в ЕС с целью ограничения или пресечения ввоза товаров, конкурирующих с продукцией стран — членов ЕС. Роль контингентирования проявляется в отдельных секторах торговли (например, текстиль, черные и цветные металлы). Для поступления таких товаров в обращение на территории Евросоюза требуется разрешение на импорт или подобный документ, выданный компетентными органами соответствующих стран-участниц в пределах установленных квот.

В частности, Евросоюз ввел в действие ограничения на ввоз алюминия из стран бывшего СССР, причину которых Комиссия Европейского Союза (КЕС) мотивировала тем, что наши предприятия пользуются огромным преимуществом в виде искусственно заниженных цен на энергию и гораздо менее строгих экологических норм.

Соглашения о «добровольном» ограничении экспорта формально являются результатом договоренности между импортером и экспортером. Фактически они навязываются экспортеру под угрозой применения более жестких ограничительных мер. Наиболее ярким примером «добровольного» ограничения экспорта служит серия соглашений ЕС с основными поставщиками текстильных изделий и черных металлов.

Антидемпинговые процедуры относятся к числу нетарифных барьеров, активно используемых Евросоюзом для сдерживания импорта и третьих стран. КЕС, осуществляющая антидемпинговую политику Евросоюза, проводит сравнение фактических экспортных и внутренние

цен в стране-экспортере, а величина демпинга определяется размером превышения внутренней цены данного товара над экспортной.

Антидемпинговое законодательство ЕС предписывает введение защитных мер одновременно на территории всех стран — членов Евросоюза независимо от того, в какую из этих стран направляется товар, ставший объектом обвинения в демпинге.

Технические барьеры относятся к мерам нетарифного характера. Это нормы и стандарты на промышленную продукцию, обращающуюся внутри группировки и ввозимую извне, — качественные характеристики, дозировка компонентов и т.п. Наряду с процессом гармонизации национальных норм и разработки для всех стран — членов ЕС единых стандартов на промышленную продукцию с 1985 г. в Евросоюзе действует упрощенный порядок: единые нормы устанавливаются для крупных товарных групп (автомобили, электротехническое оборудование), а не для отдельных товаров и только по основным параметрам, имеющим значение с точки зрения охраны окружающей среды, защиты интересов потребителей и т.д.

Регулирование экспорта — *экспортный контроль и ограничение вывоза* — распространяется в ЕС на небольшую группу товаров в целях национальной безопасности стран — членов Евросоюза, сохранения (национальных богатств, защиты интеллектуальной собственности, охраны жизни и здоровья населения, внешней среды. При возникновении угрозы дефицита каких-либо товаров в ЕС предусмотрено введение глобальных контингентов на экспорт за пределы Евросоюза. Так было с поставками в бывшие страны СЭВ лома и отходов меди и никеля.

В Евросоюзе сохраняется самостоятельность стран-членов в применении многих важных инструментов внешнеэкономической экспансии — государственное субсидирование экспорта, экспортные кредиты, различные налоговые, административные и прочие методы

оказания помощи экспортерам.

В настоящее время регулирование экспорта промышленной продукции в Евросоюзе осуществляется главным образом с помощью механизма координации политики стран-членов. Особое внимание уделяется *согласованию условий предоставления экспортных кредитов*. С этой целью создан специальный орган — Группа по координации политики в области страхования, гарантий и финансовых кредитов, в которую входят представители всех стран Евросоюза, а также КЕС.

Прочие инструменты регулирования экспорта преимущественно административные:

- количественные ограничения (нефть и продукты ее перегонки);
- прямой запрет экспорта;
- лицензирование (химические продукты, радиоактивные вещества).

К особенностям *регулирования вывоза сельскохозяйственной продукции* относится субсидирование экспорта. Общая сумма расходов Сельскохозяйственного фонда ЕС (составная часть единого бюджета Евросоюза) достигает 20—40% всех затрат на проведение единой аграрной политики. В большинстве случаев субсидии значительно превышают мировые цены на соответствующие товары (зерновые, молочные продукты). Уровень субсидий определяется КЕС в каждом конкретном случае.

10.3. Возможности международных компаний в НАФТА

Решающая роль в развитии североамериканской интеграции в рамках НАФТА принадлежит транснациональным корпорациям США.

Деловые круги и руководители США связывают с НАФТА большие надежды. В ближайшие годы ожидается значительное расширение американского экспорта и связанное с этим увеличение числа рабочих мест. По мере перенесения трудоемких, материалоемких и экологически

дорогостоящих производств из США в Мексику, очевидно, будет снижен уровень издержек производства и появится возможность повысить конкурентоспособность некоторых отраслей американской промышленности. Например, завод Форда в Хермосилло (Мексика) выпускает автомобили, на 3/4 собранные из деталей американского производства. По качеству они не уступают машинам, собранным в США, Канаде или Японии. Предполагается, что все три американских автогиганта — «Форд», «Крайслер» и «Дженерал моторз» — в ближайшие годы смогут таким путем расширить производство и сбыт и повысить свои прибыли на 4—10%.

Канадские ТНК рассчитывают с помощью НАФТА повысить прибыль начинающих процветать высокотехнологичных отраслей (производство измерительных приборов, компьютеров, средств связи и т.п.) от сбыта ноу-хау, повышения рентабельности производства и расширения рынка. Правда, при этом усилится бегство канадского капитала на юг, что повлечет за собой сокращение рабочих мест. Но, с другой стороны, формирование огромного либерализованного рыночного пространства континентальных масштабов будет стимулировать приток в Канаду прямых и портфельных инвестиций из третьих стран, главным образом из ЕС и Японии.

В отличие от ЕС, где менее развитым регионам и странам (Греции, Ирландии, Португалии) предоставляется финансовая помощь из совместных бюджетных фондов, НАФТА оставляет Мексику без такой поддержки. Ей предстоит в одиночку адаптироваться к новой обстановке. Тем не менее, предполагается, что с помощью НАФТА Мексика сможет сократить период реформирования своей экономики и приобщения к клубу промышленно развитых стран с полувека до 10—15 лет. Правда, для этого должен начаться активный процесс либерализации товарообмена двух северных стран с Мексикой, поскольку в канадо-

американской торговле торговые барьеры уже устранены. Наиболее решительно освобождается от ограничений обмен готовыми изделиями: уже на 65% снижены пошлины во взаимной торговле промышленными и продовольственными товарами, а большинство оставшихся пошлин будет устранено к 2003 г. В отношении рынков энергоресурсов, сельхозтоваров, автомобилей и текстиля предусмотрена плавная либерализация. По сельскохозяйственным продуктам Мексика заключает двусторонние соглашения с каждым из северных партнеров в отдельности. Чтобы открыть доступ высокотехнологичной продукции США и Канады на свой рынок, Мексика полностью отменила свою прежнюю 20%-ную пошлину на компьютеры американского и канадского производства, тогда как пошлина на аналогичную продукцию из третьих стран будет постепенно снижена до 3,9%. Так, северным партнерам предоставляется возможность вытеснить с мексиканского рынка дешевую японскую и южнокорейскую технику.

В течение 10 лет Мексика должна отменить большинство ограничений на импорт автомобилей, что сулит американским экспортерам расширение их сбыта. Кроме того, в середине 90-х годов в Мексике введен закон, расширяющий возможности иностранных инвесторов. Во многих отраслях промышленности и сельского хозяйства разрешается вкладывать капиталы «в любых пропорциях». Правда, иностранцам запрещается пока инвестировать средства в разведку и добычу энергоносителей и радиоактивных руд, транспортную и коммуникационную инфраструктуру. Позже долевое участие в тех сферах, где оно ограничено, намечается расширить с 2004 г. — до 100%.

Мексика обязалась отменить ограничения на иностранное участие в банках и страховых компаниях, что позволит американскому и канадскому финансовому капиталу взять в свои руки до 1/3 мексиканского страхового рынка.

10.4. Возможности международных компаний в АСЕАН

Созданная в 1967 г. с целью координации экономического, социального и культурного сотрудничества региональная интеграционная группировка развивающихся стран Юго-Восточной Азии за тридцать лет функционирования продемонстрировала умение находить согласие между резко отличающимися по экономическому развитию, религиозным убеждениям, этническим особенностям странами и к концу 90-х годов заняла четвертое место в мире по товарообороту после США ЕС и Японии. Страны АСЕАН энергично наращивают производстве сложных и наукоемких изделий, включая электронные системы и компоненты, в сотрудничестве с международными корпорациями, в первую очередь — Японии и США.

Содействие развитию кооперации национальных и иностранных предприятий в рамках АСЕАН выражается в льготах, предоставляемых компаниям, которые выпускают продукцию с маркировкой «Сделано в АСЕАН». Право на такую маркировку получают предприятия, выпускающие изделия, в которых доля компонентов, изготовленных в странах АСЕАН, должна быть не менее 40%.

Транснациональные корпорации Японии, ставя целью формирование в качестве партнеров эффективных, основанных на современной технологии промышленных структур, интегрированных с японской индустрией, координируют производство своих азиатских филиалов и местных субпоставщиков в региональном масштабе с распределением между ними производственных операций. Примером может служить кооперация в производстве автомобилей фирмы «Тоета» в четыре странах АСЕАН. В целях расширения сотрудничества с международными компаниями в АСЕАН в начале XXI в. предполагается разрешить стопроцентную иностранную собственность на землю и на предприятия в ряде отраслей промышленности, создать зону свободных

инвестиций (иностранные компании будут уравнены в правах с местными инвесторами), ввести жесткие ограничения против валютных спекулянтов, снизить таможенные тарифы на большинство товаров в рамках региона.

10.5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР

МЕРКОСУР — крупнейший и наиболее динамичный торгово-политический союз стран Латинской Америки: Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая с 200 млн. населения и более 1 трлн. долл. ВВП. В этих странах сосредоточено 45% населения этого континента, свыше 50% совокупного ВВП, 40% прямых иностранных инвестиций, более 60% совокупного объема товарооборота и 33% объема внешней торговли стран Латинской Америки.

Договором о создании МЕРКОСУР, заключенным в 1991 г., в перспективе предусматривались отмена всех пошлин и тарифных ограничений во взаимной торговле между четырьмя странами, установление единого таможенного тарифа в отношении третьих стран, свободное движение капитала и рабочей силы, координация политики в области промышленности, сельского хозяйства, транспорта и связи, согласование стратегии в валютно-финансовой сфере. Договор МЕРКОСУР предусматривает также до 2000 г. отмену нетарифных ограничений на подавляющее большинство товаров (за исключением торговли вооружением и боевой техникой, радиоактивными материалами, драгоценными металлами, предметами национального культурного достояния).

Для руководства процессом интеграции были созданы национальные органы управления — Совет общего рынка в составе министров иностранных дел; исполнительный орган — Группа общего рынка, функционирующая постоянно, со штаб-квартирой в Монтевидео, а

также 10 технических комиссий, подчиняющихся Группе общего рынка, в функции которых входят вопросы внешней торговли, таможенного регулирования, наземного и морского транспорта, промышленных технологий, сельского хозяйства и энергетики, а также технические нормы, валютно-финансовая и макроэкономическая политика. Предпринимаются меры по созданию специального органа для разрешения торговых конфликтов между странами-участницами.

Итоги функционирования МЕРКОСУР свидетельствуют об определенных успехах интеграционной группировки, несмотря на то, что становление этого таможенного союза еще не завершено. Объем внутриблокового экспорта в 1991—1998 гг. увеличился почти в четыре раза, в то время как суммарный экспорт государств — участников интеграционной группировки в третьи страны за этот период возрос только немногим более чем на 30%. При этом доля внутриблокового экспорта в общем объеме вывоза товаров из МЕРКОСУР за этот же период возросла с 9 до 20%. Расширение взаимных внешнеэкономических связей в рамках МЕРКОСУР распространяется и на иностранные инвестиции из третьих стран. Например, японская корпорация «Тоета моторе», вложившая в сооружение автомобильного завода в Аргентине около 100 млн. долл., намерена выпускать в этой стране 20 тыс. легких грузовиков-пикапов в год. Половину этих автомобилей намечено вывозить в Бразилию в обмен на комплектующие изделия производства бразильских предприятий.

Интеграционные процессы в МЕРКОСУР развиваются не без трудностей и противоречий между странами-участницами. Так, не удалось согласовать в установленные сроки единые внешние тарифы на импорт товаров из третьих стран. Аргентина и Бразилия, на долю которых приходится 90% общего ВВП стран — членов МЕРКОСУР, уделяют особое внимание защите от иностранных конкурентов своих создаваемых

высокотехнологичных отраслей промышленности — производства компьютеров и телекоммуникационного оборудования. В частности, в середине 90-х годов Бразилия выступала за введение импортных пошлин в торговле с третьими странами на продукцию электронной, нефтехимической промышленности и тяжелого машиностроения на уровне 35%, Аргентина — 12%, а Уругвай и Парагвай, опасаящиеся технологической зависимости от Бразилии и Аргентины, — за минимальные пошлины.

Приведенные примеры развития интеграционных процессов в ЕС, НАФТА, АСЕАН и МЕРКОСУР свидетельствуют о том, что международная экономическая интеграция расширяет стратегические возможности международных компаний в следующих направлениях:

- 1) переход от экспорта к прямым иностранным инвестициям (ПИИ) с организацией выпуска импортозамещающей продукции;
- 2) повышение эффективности ПИИ в связи со свободой перемещения капиталов и товаров;
- 3) увеличение объема производства и предоставляемых услуг в связи с ростом ПИИ;
- 4) расширение возможностей для объединения компаний.

Контрольные вопросы

1. На каких факторах сосредоточены интересы предпринимательских структур в аспекте международной экономической интеграции?
2. Перечислите основные преимущества для деятельности ТНК в условиях ЕС
3. Перечислите основные преимущества для деятельности ТНК в условиях НАФТА
4. Перечислите основные преимущества для деятельности ТНК в

условиях АСЕАН

5. Перечислите основные преимущества для деятельности ТНК в условиях МЕРКОСУР

Литература

1. Белорусов А.С. Международный менеджмент. – М.: Юрист, 2000
2. Макогон Ю.В., Орехова Т.В. и др. Транснациональные корпорации. - Д.: ДонНУ, 2002
3. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998