Джон Д.ДЭНИЕЛС, Ли Х.РАДЕБА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС



65.050
33.07
Д-54

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ДЕЛОВЫЕ ОПЕРАЦИИ

ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО

Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л.И.Евенко

Джон Д.ДЭНИЕЛС
Университет Индианы

Ли Х.РАДЕБА
Университет Бригам Янг



248

Москва • ДЕЛО Лтд • 1994

ББК 65.050
Д 94

Перевод с английского *С.В. Власенко* (гл. 1,17), *А.А. Быковского* (гл. 2—6), *Л.М. Закса* (гл. 7—9), *Э.В. Шустера* (гл. 10—16, 18, 19), *Е.В. Вышинской* (гл. 20, предисловие)

Научное редактирование книги — доктор экономических наук, профессор, председатель Российского отделения Академии международного бизнеса *Л.И. Евенко*

Научное редактирование и подготовка карт — профессор, доктор географических наук, чл.-корр. Академии естественных наук Российской Федерации *В.Т. Жуков.*

Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х.

Д 94 Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-е изд. — М.: "Дело Лтд", 1994. 784 с., 8 вкл.

ISBN 0—201—59090—5 (англ.)

ISBN 5—86461—139—5 (русск.)

В России издан первый учебник по международному бизнесу, столь необходимый новым отечественным предпринимателям. В нем детально анализируется богатейшая практика национальных и международных корпораций и фирм многих стран, освещаются современные методы ведения деловых операций и менеджмента в международной сфере.

Учебник, выдержавший в США шесть изданий, отличается высоким научным, методическим уровнем, приближенностью к практике, насыщен большим количеством фактов, статистических данных, конкретных ситуаций, основанных на современном материале.

Издание имеет предметный указатель.

Может быть рекомендовано в качестве учебника для школ бизнеса, руководителей и специалистов в области международного бизнеса, предпринимателей, а также студентов, аспирантов, слушателей магистерских программ экономических и юридических вузов.

Д $\frac{0604000000—005}{4М4(03)—94}$ Без объявл. ББК 65.050

International business: environments and operations/ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh.—6-th ed.

© Copyright 1994, 1992, 1989, 1986, 1982, 1979, 1976 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Granted by Addison-Wesley Publishing Company, Inc., reading, Massachusetts, USA. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, вступительная статья, оформление. Издательство "Дело Лтд", 1994

© Воспроизведение карт по материалам фирмы "Maryland Cartographics", 1993

ISBN 0—201—59090—5 (англ.)

ISBN 5—86461—139—5 (русск.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Учиться бизнесу, учиться у бизнеса (вступительная статья) xii

Предисловие xxxi

Часть 1
Вступление 1

Глава 1 Международный бизнес: краткий обзор 2

Конкретная ситуация **Кинотрилогия "Звездные войны" 3**

Введение 6
Виды международного бизнеса 8
Внешняя среда 12
Факторы, влияющие на торговые и инвестиционные модели 17
Структура мировой торговли в современный период 20
Структура и динамика прямых инвестиций в современный период 25
Заглядывая в будущее 29
Резюме 29

Конкретная ситуация **"Диснейлэнд" за границей 30**

Часть 2
Разновидности среды бизнеса 35

Глава 2 Правовые, политические и экономические среды ведения бизнеса 36

Конкретная ситуация **Дилемма тайпана 37**

Введение 40
Правовая среда 40
Политическая среда 42
Экономическая среда 47
Политико-экономический синтез 52
Адаптация к иностранной среде 54
Классификация уровней экономического развития 54
Ключевые экономические проблемы в промышленно развитых и развивающихся странах 58

Диалог Север—Юг 66
Внешние факторы, влияющие на развитие 69
Заглядывая в будущее 70
Резюме 71
Конкретная ситуация **"Бата ЛТД" 73**

Глава 3 **Человеческая и культурная среда ведения бизнеса** 78
Конкретная ситуация **"Паррис-Роджерс Интернэшенл" 79**
Введение 82
Типы переменных 84
Физические особенности людей 84
Специфические характеристики поведения 86
Смягчение международных различий 98
Заглядывая в будущее 106
Резюме 107
Конкретная ситуация **Джон Хиггинс 109**

Часть 3
Торговля и инвестиции: теории и институты 115

Глава 4 **Теории международной торговли** 116
Конкретная ситуация **Торговля Шри-Ланки 117**
Введение 120
Меркантилизм 121
Теория абсолютного преимущества 123
Теория относительного преимущества 126
Теория соотношения факторов производства 130
Жизненный цикл товара 132
Определение торговых партнеров 136
Независимость, взаимозависимость и зависимость 138
Почему компании торгуют 142
Заглядывая в будущее 144
Резюме 146
Конкретная ситуация **Кешью 147**

Глава 5 **Государственное воздействие на торговлю** 152
Конкретная ситуация **Импорт автомобилей 153**
Введение 156
Причины государственного вмешательства 157
Формы контроля над торговлей 166
Роль ГАТТ 174
Переплетение протекционизма и международной стратегии 177
Заглядывая в будущее 179
Резюме 180
Конкретная ситуация **Импорт стали 181**

Глава 6 **Заграничные прямые инвестиции** 188
Конкретная ситуация **"Бриджстоун Тайр Компани" 189**
Введение 192

Смысл заграничных прямых инвестиций 193
Связь между торговлей и мобильностью факторов производства 195
Причины прямых инвестиций 199
Инвестиции для расширения рынка 199
Инвестиции в источники дешевых ресурсов 205
Множественные мотивы 209
Приобретение доли участия или новое строительство 210
Преимущества прямых инвесторов 211
Заглядывая в будущее 212
Резюме 213

Конкретная ситуация **Приобретения компании "Электролюкс" 215**

Конкретная ситуация **Фирма "Мак-Дональдс" 217**

Часть 4
Мировая финансовая среда 223

Глава 7 **Иностранная валюта** 224

Конкретная ситуация **Заграничные поездки, перипетии с валютными курсами 225**

Введение 228
Термины и определения 229
Как работает валютный рынок 234
Конвертируемость 239
Валютные ограничения 240
Встречная торговля 242
Пути использования валютного рынка 244
Заглядывая в будущее 246
Резюме 247

Конкретная ситуация **Мексиканское песо 248**

Глава 8 **Определение валютных ресурсов** 252

Конкретная ситуация **Японская иена 253**

Введение 256
Международная денежная система 256
Определение валютных курсов 263
Прогнозирование изменений валютных курсов 269
Последствия изменений валютных курсов для деловых операций 276
Заглядывая в будущее 277
Резюме 278

Конкретная ситуация **"Кэтепиле" и "плавающий" доллар 279**

Глава 9 **Финансовые рынки для международных операций** 286

Конкретная ситуация **Гипотетический сценарий краха 287**

Введение 289
Местные рынки займов 290
Евровалюты 292
Международные облигации 295
Вненациональные финансовые центры 298
Биржевые акции 299
Международные банки 304

Внебанковские фирмы финансовых услуг 313
Банки развития 313
Заглядывая в будущее 318
Резюме 318
Конкретная ситуация **"ЭлЭсАй Лоджик Корп." 320**

Часть 5
Динамика международного бизнеса и межгосударственные отношения 325

Глава 10 Региональная экономическая интеграция 326
Конкретная ситуация **"Форд " в Европе — первые годы 327**
Введение 329
Региональная экономическая интеграция 330
Европейское сообщество 332
Сотрудничество в Латинской Америке 340
Интеграционные усилия в Азии 343
Сотрудничество в Африке 344
Товарные соглашения 345
Другие многонациональные институты 351
Заглядывая в будущее 354
Резюме 355
Конкретная ситуация **Североамериканская зона свободной торговли 356**

Глава 11 Влияние многонациональных компаний 362
Конкретная ситуация **МНК в Канаде 363**
Введение 367
Оценка влияния МНК 367
Экономическое воздействие МНК 369
Политическое и правовое воздействие МНК 377
Операционное воздействие международного бизнеса 385
Заглядывая в будущее 385
Резюме 386
Конкретная ситуация **Иностранные капиталовложения в недвижимость США 387**

Глава 12 Дипломатия в международном бизнесе 392
Конкретная ситуация **"Арамко" 393**
Введение 397
Потребности и альтернативы достижения намеченных целей 397
Переговоры в международном бизнесе 401
Участие страны базирования МНК в защите ее активов 408
Разрешение споров на многосторонней основе 410
Создание консорциумов 411
Подходы к внешнеэкономическим отношениям 414
Защита прав интеллектуальной собственности 418
Заглядывая в будущее 421
Резюме 423
Конкретная ситуация **Фирма "Пепсико" в Индии 424**

Часть 6
Политика и стратегия корпораций 433

Глава 13 Стратегия глобального размещения источников снабжения, организации производства и налаживания экспорта 434
Конкретная ситуация **Фирма "Сансет Флауэрс оф Нью Зиланд, ЛТД" 435**
Введение 438
Глобальное размещение источников снабжения 441
Международное производство 446
Стратегия экспорта 451
Заглядывая в будущее 461
Резюме 461
Конкретная ситуация **Фирма "Блэк энд Декер" 463**

Глава 14 Стратегические альянсы 466
Конкретная ситуация **Компания "Групо Индустриал Альфа" 467**
Введение 470
Некоторые переменные выбора форм бизнеса 470
Лицензирование 474
Франчайзинг 481
Контракты на управление 484
Контракты "под ключ" 486
Коллективные контракты 487
Облегчение доступа к иностранной технологии 488
Владение на долевых началах 489
Формы управления иностранными предприятиями 493
Заглядывая в будущее 494
Резюме 495
Конкретная ситуация **"Норсерн Петрокемикл Компани" (НПК) 496**

Глава 15 Оценка и выбор стран 502
Конкретная ситуация **"Форд Мотор Компани" 503**
Введение 505
Изучение (сканирование) альтернатив 507
Переменные, влияющие на решения 508
Доход на капитал: межстрановые сравнения 511
Некоторые инструменты, используемые для сравнения стран 518
Стратегия диверсификации или концентрации деятельности 523
Оценка инвестиционных предложений 526
Решения об изъятии капиталовложений (дивестиционные решения) 528
Заглядывая в будущее 529
Резюме 530
Конкретная ситуация **Фирма "Мицуи" в Иране 532**

Глава 16 Управление 538
Конкретная ситуация **Компания "Нестле" 539**
Введение 543
Место принятия решений 544
Организационная структура 551

Планирование 558
Исследования среды бизнеса 560
Корпоративная культура 565
Отчетность 565
Управление в специфических ситуациях 570
Заглядывая в будущее 572
Резюме 573
Конкретная ситуация **Корпорация "Вестингаус" 575**
Приложение. Проблемы качества данных по международным операциям 579

Часть 7
Функции управления, управление операциями и смежные вопросы 583

Глава 17 Маркетинг 584
Конкретная ситуация **Фирма "Маркс энд Спенсер" 585**
Введение 589
Анализ размера рынка 590
Ценообразование 602
Реклама и продвижение продукции на рынок 608
Фирменные знаки 613
Распределение продукции 615
Заглядывая в будущее 621
Резюме 622
Конкретная ситуация **Фирма "Сорс Перье" 623**

Глава 18 Функции бухгалтерского учета и налогообложения 632
Конкретная ситуация **Корпорация "Даймлер-Бенц" 633**
Введение 635
Факторы, влияющие на прогресс бухгалтерского учета в мире 636
Сглаживание различий 640
Валютные операции 642
Финансовые отчеты с конверсионными пересчетами 644
Налогообложение 647
Налогообложение дохода заграничного происхождения 648
Подход к налогообложению в других странах 653
Заглядывая в будущее 657
Резюме 657
Конкретная ситуация **Компания "Кока-Кола" 659**

Глава 19 Финансовая функция многонациональных корпораций 662
Конкретная ситуация **Стратегия управления валютным риском компании "Оливетти" 663**
Введение 664
Организация финансовой функции 665
Внутренние источники финансирования 667
Управление глобальными потоками денежной наличности 668

Управление инфляционными и валютными рисками 675
Основные проблемы управления валютным риском 679
Финансовые аспекты инвестиционных решений 685
Заглядывая в будущее 686
Резюме 687

Конкретная ситуация **"Хьюлетт-Паккард" в Европе: стратегия управления денежной наличностью 688**

Глава 20 Управление людскими ресурсами 692

Конкретная ситуация **Повышение квалификации управляющих в "Доу Кемикл" 693**

Введение 695
Требования к управляющим 696
Кадровые перемещения при заграничных операциях 699
Поиск и отбор менеджеров 711
Подготовка управляющих 712
Различия в рынках труда 713
Оплата труда 716
Сравнение трудовых отношений 718
Воздействие международных организаций на условия труда 721
Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры 722
Заглядывая в будущее 726
Резюме 727

Конкретная ситуация **"Офис Эквипмент Компани" 729**

Комментарий к картам 737

Предметный указатель 738

УЧИТЬСЯ БИЗНЕСУ, УЧИТЬСЯ У БИЗНЕСА (вступительная статья)

Многогранен и противоречив процесс экономических и политических реформ в России. И одно из наиболее ярких и реальных достижений — это переход к открытому для внешнего мира обществу. Интернационализация экономической и общественной жизни происходит в нашей стране резко и неравномерно, поистине скачкообразно, в особенных, нередко болезненных формах, порождая как новые возможности, так и проблемы и угрозы. Необходимость быстрого приспособления к новым реальностям вызывает у многих, кто совсем не готов к этому, то, что называют "культурным шоком".

Однако, как показывает опыт многих стран, превращение зарубежного, международного, будь то товар, информация или партнер по бизнесу, в нечто обыденное для повседневного бытия на самом деле имеет поистине революционный характер. Приобщение к международному сообществу не только ведет к кардинальным изменениям в производстве и потреблении, но и решительно меняет наши представления о современном мире, заставляет ставить и осмысливать новые проблемы и в конечном итоге требует нового мировоззрения, поведения, квалификации и знаний. Многому в этой области можно и нужно учиться.

Для России сегодняшней учиться международному бизнесу означает прежде всего учиться цивилизованному бизнесу вообще, прибыльному ведению хозяйства в условиях экономики рыночного типа. По определению авторов данного учебника, к международному бизнесу относится любая хозяйственная сделка с "пересечением границ", участием представителей двух или более стран. Это означает, что совместный запуск коммерческого спутника космическими агентствами двух государств, контракт между корпорациями-гигантами разных стран на строительство автомобильного завода, открытие зарубежного филиала нашей фирмы там или их фирмы здесь и даже снабжение коммерческих палаток иностранными напитками на продажу или же выезд "мешочников-челноков" в страну дешевого ширпотреба — все это грани международного бизнеса, имеющего в глубине своей общую основу: извлечение выгоды из сотрудничества хозяйственных субъектов разных стран. Именно нацеленность на выгоду в виде осязаемой прибыли, появляющейся сразу же или через некоторое время, делает бизнес бизнесом. Это в полной мере относится и к бизнесу международному, составляя его отличие от того, что у нас долгое время называлось "внешнеэкономическими связями". От последних выгода если и была, то государственная, почти всегда основанная на переплетении экономики и политики, а мотивы и формы их осуществления, включая создание и распределение дохода, были очень далеки от предпринимательства, составляющего душу бизнеса.

С учетом вышеизложенного можно с уверенностью сказать, что книг, подобных предлагаемой читателю и посвященных систематическому изложению основ международного бизнеса, на русском языке еще не издавалось. Поэтому круг ее читателей должен быть весьма широк, включая как тех, кто учится международному бизнесу, так и тех, кто им уже занимается, и тех, кто этому учит. Среди огромного разнообразия предметов, которые предлагаются в университетах, институтах, школах бизнеса и других центрах *бизнес-образования* (в собирательном смысле это еще и разнообразные институты, факультеты, курсы подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров и т.п.), "международный бизнес" — одна из самых новых и привлекающих все большее внимание дисциплин.

Бизнес-образование прошло длительную эволюцию в своем развитии, прежде чем достигло современного уровня, для которого характерны интернационализация самой этой сферы и взаимное влияние *"национальных моделей" обучения менеджеров* в разных странах. Осознание того, что же происходит сегодня в области бизнес-образования в мире, — немаловажный вопрос для вдумчивого читателя, берущего в руки этот американский учебник, размышляющего о том, чему и как учиться или же учить других. Совершим экскурс в этот интересный и динамичный мир*.

Америка. Около столетия назад американцы провозгласили принцип **"Учиться бизнесу!"** и успешно воплотили его в жизнь. Сегодня они имеют наиболее развитую, зрелую систему бизнес-образования. В Американскую ассамблею университетских школ бизнеса (*American Assembly of Collegiate Schools of Business, AACSB*) — профессиональную ассоциацию, которой Министерством образования США даны полномочия представлять интересы нации по поддержанию высокого уровня бизнес-образования, — в настоящее время входят около 1300 организаций-членов; 640 из них являются *школами бизнеса*, но только 268 имеют аккредитацию AACSB, т.е. официально признанное соответствие их уровня стандартам, установленным для этого типа учебных заведений.

Школы бизнеса — это в большинстве своем структурные подразделения университетов, которые предлагают обучение по программам *бакалавра*, рассчитанным на четыре года (что в целом соответствует нашему диплому о высшем образовании), но многие их них — еще и по *магистерским* программам (обычно двухгодичным, изучаемым после получения первого диплома о высшем образовании). Главным достижением "американской модели" бизнес-образования считается именно создание и широкое распространение программ подготовки **магистров делового администрирования** (*Master of Business Administration, MBA*) или похожих на них программ **магистра управления** (*Master of Management, MM*) и других, им подобных. Обучение по программам бакалавра и магистра оканчивается присвоением соответствующей степени. Однако степень MBA — не ученая степень, ее получают те, кто хочет стать высококвалифицированным менеджером-практиком, а не

* При написании данной вступительной статьи использованы следующие источники: Business week's guide. The best business schools. Third edition. By John A. Byrne a..o. McGraw Hill, 1993; Business week's — The best executive education programs. By J.A.Byrne, C.A.Greene. McGraw Hill, 1993; America's best graduate schools. Business, law, medicine, engineering. US News and World Report. March 22, 1993; European management education. By C.Hale and S.Tymstra. INTERMAN, EFMD, 1990; Perspectives on international business. Conference. Columbia, South Carolina. May 21-24, 1992; Reports: R.Locke. International management education in Western Europe, America and Japan: an historical viev. Ibid.; L.I.Evenko. Training and development of managers, enterpreneurs and businessmen in Russia: history and current trends. Ibid; M.Wilkins. The Conceptual domain of international business. Ibid.; R.Luostrainen and T.Pulkkinen. International business education in European universities. Helsinki, 1991; Management education: passport to prosperity. The Economist. March 2nd, 1991; Р.Андерсон, П.Шихирев. Акулы и дельфины: психология и этика российско-американского делового партнерства. М.: Дело, 1994.

человеком науки или, скажем, преподавателем в той же школе бизнеса. Последние учатся в аспирантуре, т.е. по трех-четырехгодичным *программам "ПиЭйчДи" (PhD, Philosophy Doctor),* имеющим ярко выраженный "книжный" характер. Кроме сдачи полутора десятков экзаменов, они предусматривают выполнение научного исследования и защиту его результатов в виде докторской (по нашим стандартам — хорошей кандидатской) диссертации.

Существование в американских школах бизнеса двух, как бы параллельных, "академических" степеней, магистерской и докторской, из которых вторая находится на более высокой ступени в научном плане, а первая дает лучший фундамент для серьезной деловой карьеры в мире бизнеса, — это важная особенность и преимущество американской системы. Программы бакалавров, по которым обучают сразу после средней школы, — это *"додипломное"* (*undergraduate*) образование , а программы подготовки магистров и докторов — это "*последипломное*" (*graduate или postgraduate*) образование. Иногда обучение бизнесу подразделяют на "*доопытное*" (*pre-experience*), продолжающееся от поступления в вуз или колледж и до его окончания, и "*послеопытное*" (*post-experience*) — для тех, кто прерывает образование, получает опыт практической работы и вновь поступает учиться. В американской практике обучение по очной магистерской программе (*full-time MBA*) обычно осуществляется как минимум после двух лет практической работы, и средний возраст студентов составляет около 28 лет. Аналогичные, обычно трехгодичные, программы для руководителей и специалистов-практиков без отрыва от производства (*executive MBA*) охватывают людей еще старше — лет до 35—40.

Наряду с названными, каждая школа бизнеса в рамках "послеопытного" образования обучает людей по самым разнообразным по длительности и содержанию, практически ориентированным *программам для менеджеров и специалистов-практиков* (так называемые *executive development programs*), по прохождении которых слушателям выдается удостоверение (сертификат), а не диплом или степень (это так называемые *non-degree programs*). Если учебное заведение ограничивается только программами этого типа, оно называется центром обучения (дословно — центром развития, *executive development center*) менеджеров, но не школой бизнеса. Ведущие школы бизнеса Америки, как правило, обучают по всем типам программ и характеризуются таким большим количеством студентов, столь мощным научным и учебным потенциалом, серьезностью исследований и программ обучения, что по своим масштабам являются "бизнес-университетами", хотя и не носят такого названия.

Кроме того, в американских крупных корпорациях весьма развита подготовка управленческих кадров для себя (*company-tailored programs*). По оценкам, они тратят на эти цели около 25 млрд. долл. в год или даже больше, т.е. сумму, сопоставимую с совокупными затратами университетов и колледжей Америки на бизнес-образование. В мире идет большой принципиальный спор между сторонниками более академического и приближенного к практике бизнес-образования, что определяет различия не только между образовательными учреждениями, но и между "национальными моделями" бизнес-образования.

Америка — страна, в которой главная ставка делается на школы бизнеса, и в частности программы MBA. Хотя лидеры американского бизнеса любят повторять, что их интересуют таланты, а не дипломы, в наше время в США довольно трудно рассчитывать на хорошую руководящую должность, не имея степени магистра, полученной в одной из ведущих школ бизнеса. В 1992 г. даже среди президентов 1000 самых крупных корпораций США (а это люди уже немолодые) 260 имели степень MBA, а из каждых

четырех высших руководителей (президентов и вице-президентов) 500 крупнейших корпораций как минимум один являлся выпускником Гарвардской школы бизнеса — не только самой крупной (общее количество студентов-магистров очного обучения составило в 1992 г. 1638 человек, а штатных профессоров — свыше 200), но и самой престижной из всех бизнес-школ мира. С ней соперничают (по некоторым опросам, даже ее опережая) Уортонская, Чикагская, Кэллогская, Стэнфордская и другие, особенно западно-европейские, школы. Всего же в США в 1990 г. было выпущено 77 тыс. магистров по бизнесу и менеджменту, десятилетие назад по таким программам обучались лишь 49 000 человек, а в 1960 г. количество выпускников программ MBA составило 4814 человек. Правда, в последние годы бум магистерского образования, как считается, сходит на нет, но насколько эта тенденция устойчива — неизвестно.

С точки зрения содержания для "американской модели" образования в области бизнеса и менеджмента характерна прежде всего "наукоемкость", состоящая в стремлении поставить программы обучения на солидную теоретическую и научно-методическую базу. Именно поэтому "локомотивами" бизнес-образования являются крупнейшие исследовательские университеты (их в целом по стране около 50). Для них характерны большое число научных публикаций, интенсивная академическая жизнь, небольшое число студентов на каждого профессора и т.п., а связь с практикой осуществляется в основном через проекты, выполняемые по заказам фирм, и консультативную деятельность профессоров. 20 ведущих школ бизнеса США тратят на научные исследования ежегодно около 250 млн. долл., при этом 40% из них приходится на Гарвардскую и Уортонскую школы.

Своеобразным симбиозом теории и практики в бизнес-образовании, завоевавшим большую популярность во всем мире, является разработанный в Гарвардской школе бизнеса *"метод конкретных ситуаций" (case method)*, основанный на активном использовании в учебном процессе описаний живой практики реальных компаний, их подразделений, отдельных предпринимателей. В данной книге тоже содержатся такого рода "конкретные ситуации" (case studies) из области международного бизнеса. При всей кажущейся описательности они составлены весьма целенаправленно, с продуманным подтекстом, так что в процессе их рассмотрения можно увидеть и понять, как "работают" в соотнесении с реальной жизнью те или иные теоретические и прикладные положения.

Другой особенностью "американской модели" является насыщенность, а иногда и перенасыщенность, программ обучения, особенно магистерских, количественными методами, знаниями из области эконометрики, статистики, оптимального программирования, прогнозирования и т.п. Лидерами в этой области являются Чикагская, Уортонская, Стэнфордская, Слоуновская и некоторые другие школы. Этот "перекос", а также то, что довольно искусственные и быстро устаревающие "конкретные ситуации" — это еще не жизнь, вызывают порой острую критику американского подхода к бизнес-образованию. По саркастическому замечанию одного из столпов теории организаций Гарольда Ливитта, из американских школ бизнеса выходят люди "с перекошенными мозгами, ледяными сердцами и усохшими душами". Конечно, в этом высказывании есть изрядная доля, так сказать, художественного преувеличения, однако и доля истины тоже, без сомнения, есть.

Американцы это отчасти понимают и стремятся выработать у студентов способность самостоятельно и активно действовать в предпринимательской среде. Они увеличивают время стажировок студентов на фирмах и в других практических организациях, предусматривают их участие в разработке реаль-

ных проектов, прививают им навыки "работы в командах" и т.п. Этим особенно знаменита, в частности, Келлогская школа бизнеса Норсвестернского университета, вот уже два раза подряд — в 1990 и в 1992 гг. — занимающая, согласно опросу журнала "Бизнес Уик", первое место по качеству выпускников и организации учебного процесса среди всех школ бизнеса в США.

Образование для международного бизнеса (ОМБ) в отличие от бизнес-образования вообще — дело, в целом, новое. До второй мировой войны все сводилось к рассмотрению вопросов внешней торговли, но специализированных учебных заведений данного профиля на Западе (в отличие, кстати, от России) просто не существовало. Сразу после войны на базе международного центра подготовки летного состава в Аризоне была создана школа "Сандерберд" ("Буревестник") по переквалификации бывших военных летчиков в работников американских фирм и других организаций за рубежом. Долгое время она не имела никакого авторитета в академических кругах, но в итоге развилась в одно из ведущих в этой области учебных заведений — Американскую высшую школу международного менеджмента, которая подготовила за время своего существования свыше 27 тыс. менеджеров-международников и в настоящее время по количеству студентов очных магистерских программ (1458 человек) уступает только Гарвардской и Уортонской школам бизнеса. Недавно она возглавила список школ, демонстрирующих самый большой прогресс в своем развитии. Это — знамение сегодняшнего дня, однако первые признанные программы по международному бизнесу появились лишь в 60-е годы как один из результатов деятельности созданной в 1960 г. профессиональной ассоциации — *Академии международного бизнеса (Academy of International Business, AIB)*, насчитывающей сегодня по всему миру свыше 2500 членов — тех, кто реально занимается преподаванием или исследованиями в этой области знания. В 1992 г. в рамках AIB было создано небольшое отделение по России.

В середине 70-х годов включение курсов по международному бизнесу в программы MBA стало обязательным, но этот процесс шел вяло. Даже в эпоху превращения США в глобальную мировую державу, вывоза капитала и создания отделений американских транснациональных корпораций по всему миру американцы, родной язык которых повсеместно стал "языком бизнесменов", стремились скорее к распространению всего американского, а не к активному приспособлению к особым условиям других стран и культур.

Однако мир меняется, и в 80-е, а особенно в 90-е годы недооценка ОМБ начала уходить в прошлое, стали предприниматься серьезные меры по его развитию. С 1988 г. Министерство образования США в соответствии с программой САЙБЕР *(CIBER-Center for International Business Education and Research)* ежегодно оказывает финансовую помощь для развития системы образования и исследований по международному бизнесу . В 1993 г. в рамках этой программы в ведущих национальных университетах США действовало уже 25 центров этого профиля. В пятерку лучших устойчиво входят магистерская программа Университета Южной Каролины (Master of International Business Studies, MIBS), программы Института менеджмента и международных исследований им. Джозефа Лаудера Уортонской школы бизнеса, программы школ бизнеса Нью-Йоркского, Колумбийского и Гарвардского университетов. Согласно недавнему обследованию, охватившему почти 400 американских университетов, 99% из них предлагали как минимум один курс в области международного бизнеса, в то время как в Европе положительный ответ был получен только от 73% из 231 университета, включенного в опрос.

Общепризнано, что тенденции развития ОМБ в той или иной стране повторяют аналогичные тенденции для бизнес-образования в целом. В на-

стоящее время за пределами США около 250 учебных заведений предлагают обучение по программам магистров, т. е. могут быть квалифицированы как полноценные школы бизнеса; суммарное число их выпускников оценивается в 10 тыс. человек в год. Общее же число институтов, по всему миру дающих высшее образование в области бизнеса и менеджмента (не считая, разумеется, тысяч разнообразных центров повышения квалификации), как полагают, примерно вдвое больше. Америка — признанный лидер в бизнес-образовании, но другие страны по-разному относятся к ее опыту. Англия и Франция, не теряя своего своеобразия, тем не менее использовали этот опыт, а Германия и особенно Япония явились по отношению к нему почти антиподами.

Англия. В этой стране, имеющей давние традиции широкого гуманитарного и естественно-научного образования элиты колониальных чиновников, поступающих на службу во имя Британской империи, любое образование в области коммерции, как, впрочем, и инженерное, долгое время считалось второсортным и приравнивалось к "подготовке кадров" для занятия должностей в организациях индустрии и бизнеса. В 1966 г. специальность "бизнес" в английских университетах по числу избравших ее студентов даже не входила в число первых 20, а в 1980 г. была лишь на 17-м месте. Кембриджский университет открыл свою первую магистерскую программу по бизнесу (трехгодичную) в 1991 г., а Оксфордский (двухгодичную) — лишь в 1993 г.

Первые же школы бизнеса появились в Англии в конце 40-х годов — это были Британский институт менеджмента (1946 г.) и Национальный колледж персонала в Хенли (1947 г.). Параллельно шло интенсивное изучение американского опыта образования в области менеджмента по линии Англо-американского совета производительности. Но в широких масштабах эта сфера стала развиваться в 60-е годы и получила новый импульс в 80-е годы, когда английское государство в лице Национального совета академических наград стало выделять субсидии на создание программ MBA. В наше время такие английские школы бизнеса, как Лондонская, Манчестерская, Этридж, входят в мировую элиту, и их выпускники котируются весьма высоко.

В целом, англичане значительно меньше внимания, чем американцы, уделяют академической стороне бизнес-образования. Они тратят намного меньше ресурсов на исследования, но зато более интенсивно развивают средне- и краткосрочные программы переподготовки и повышения квалификации менеджеров-практиков. Лондонская школа бизнеса, например, на 300 студентов MBA имеет 3000 слушателей на более коротких программах, а Этридж при всего лишь 22 студентах-очниках MBA обучает ежегодно свыше 4500 более опытных руководителей и специалистов-практиков из бизнеса.

В Англии в отличие от США наличие или отсутствие степени MBA не особенно важно для карьеры менеджера. Однако в этой стране больше, чем где-либо в Европе, уделяется внимания специальным программам по изучению международного бизнеса. Согласно недавнему обследованию, программы этого профиля предлагали около 90 учебных заведений, что вдвое больше, чем во Франции, и почти вчетверо — чем в Германии. По-видимому, языковая и культурная общность Англии с Америкой играет решающую роль в том, что эта страна хотя и значительно отстает от своего заокеанского соседа, но продемонстрировала успешный пример внедрения "американизированной модели" бизнес-образования, что вывело ее, по общему признанию, на первое место в Европе.

2 Н8

Франция. По масштабам развития бизнес-образования эта страна занимает в Европе второе место, но она идет своим путем. Французские высшие учебные заведения делают ставку не столько на массовое бизнес-образование, сколько на подготовку небольшого числа высококвалифицированных руководителей и специалистов для ведущих корпораций. Считается, что кого учить — даже важнее, нежели чему учить, и потому особое внимание уделяется жесткой системе отбора кандидатов на обучение. Основная базовая подготовка осуществляется на первой ступени высшего образования, получаемого молодыми людьми до приобретения практического опыта. Ведущая роль принадлежит в деле бизнес-образования не столько университетам, сколько *высшим коммерческим школам* (*Ecole Supérieure de Commerce*). Многие из них были образованы еще в XIX в. Чтобы выдержать конкурс на поступление в высшую коммерческую школу, выпускники средних школ еще год или два интенсивно занимаются на подготовительных курсах с сильным математическим уклоном, развивающим способности к абстрактному мышлению, в то время как для поступления в университет этого обычно не требуется.

В высших учебных заведениях Франции обучение бизнесу и менеджменту четырехлетнее (после трех лет выдается диплом, еще через год присваивается магистерская степень). Развитие этой специальности, ориентированной на практическую деятельность в области управления (в отличие от более специализированной подготовки коммерсантов), как и во многих других европейских странах, здесь началось в 60-е годы и ускорилось в 80-е. Важную роль сыграли учреждение в 1968 г. Французского фонда менеджмента и объединение в 1985 г. 12 ведущих высших коммерческих школ в Хартию (Chapitre), которая стала законодателем мод в национальной системе бизнес-образования.

Следует при этом подчеркнуть, что французское бизнес-образование в большой степени *интернационализировано.* Согласно обследованиям, до 96% всех высших школ и университетов предлагают, по меньшей мере, один курс в области международного бизнеса, а изучению иностранных языков при всяческом стремлении распространить за пределы страны французский язык придается большое значение. Франция опережает любую европейскую страну по количеству программ обмена студентами и преподавателями и совместных исследований с зарубежными центрами бизнес-образования. Однако для подготовки специалистов по международному бизнесу во Франции, как, впрочем, и в Англии и Германии, более характерна региональная, т. е. европейская, ориентация, в то время как американские школы бизнеса больше ориентированы на глобальный, общемировой подход к ОМБ.

Последипломное образование по бизнесу и менеджменту для практических работников в отличие от более элитарного базового высшего образования в этой области представлено во Франции широкой сетью специализированных центров, а также программами этого профиля в рамках высших учебных заведений. В его финансировании, организации, обеспечении связи с жизнью большую роль играют французские деловые и промышленные круги, в частности торгово-промышленные палаты на национальном и региональном уровнях, а также региональные государственные органы. Они понимают, что поставить на широкую ногу подготовку, переподготовку, повышение квалификации руководителей и специалистов-практиков, сделать эти программы широкодоступными и приближенными к практике можно лишь при солидной поддержке со стороны тех, кто пользуется их плодами.

Особое место во Франции занимает основанный в 1958 г. и находящийся вне национальной системы образования Европейский институт делового администрирования в Фонтенбло (INSEAD), который наряду с 10-месячной программой MBA предлагает широкий набор коротких "функциональ-

ных" курсов для бизнесменов и менеджеров. Среди 430 студентов MBA, обучающихся в INSEAD, — представители более 30 стран со всей Европы и из-за ее пределов, а репутация этой школы в мире бизнеса не ниже, чем, скажем, Гарвардской или Лондонской.

Германия и Япония. Эти страны следуют довольно сходным в своей основе моделям формирования менеджеров, значительно отличающимся от англосаксонской, американизированной модели. **"Учиться у бизнеса!"** — этот принцип доминирует в подготовке управляющих-практиков в обеих странах, хотя и получает различное организационное воплощение. При этом, если немцы скептически относятся к выделению "менеджмента" в самостоятельную профессию, но не отрицают ценности отдельных курсов по бизнесу и менеджменту, то японцы открыто критикуют американский подход, говоря словами основателя фирмы "Сони" Масару Ибука: "Такой вещи, как менеджмент, не существует. Если вы можете собрать деньги и объединить хороших людей, вы можете сделать все". На практике это означает, что формирование руководителей, в том числе их обучение, сосредоточено не в школах бизнеса (или подобных им институтах), а главным образом на фирмах и в специализированных центрах последипломной переподготовки и повышения квалификации кадров без отрыва от производства. Программы MBA предлагают в каждой из этих стран лишь несколько институтов высшего образования. В Германии это, например, Школы бизнеса Шлос Вандзее, Высшая экономическая школа в Порцхайме, Институт Европы Университета земли Саар и др. В Японии — университеты Кейо, Цукуба, Международный университет и др. Но это обучение ориентировано на международный бизнес и зачастую осуществляется совместно с зарубежными партнерами.

Причина такого подхода — различия в традициях и в принципиальной позиции в давнем споре: что важнее для эффективного руководителя — знание теории и интеллектуальное развитие или же знание практики и овладение конкретными навыками руководства. Если американская модель откровенно строится на концепции формирования менеджера — от овладения теорией управления и научно-аналитическими методами к выполнению управленческих функций, то немецкая и японская модели, придавая весьма важное значение базовому высшему образованию (инженерному, юридическому, общеэкономическому), все же во главу угла формирования полноценных руководителей ставят опыт практической работы.

В Германии, где финансирование и регулирование системы как высшего, так и среднего образования в очень большой степени децентрализованы на уровне регионов (земель), поступление в высшее учебное заведение происходит после окончания гимназии в 19 лет. Учеба в университетах или в *высших специальных школах* (*Gesamthochschule или Fachhochschule*) длится 5—7 лет. Бизнес и менеджмент при этом не рассматриваются как отдельная специальность, а могут лишь входить в виде набора курсов в программы обучения по экономическим, инженерно-экономическим (особенно ценимым) или техническим специальностям. По мнению экспертов, диплом об окончании высшей школы в Германии аналогичен степени бакалавра в США, а полный курс университетского образования может быть приравнен к степени магистра (но не в области делового администрирования). Кроме того, в Германии многие претенденты на серьезные руководящие должности стремятся получить еще и ученую (исследовательскую) степень доктора наук. В результате высокообразованные специалисты нередко начинают свою карьеру на предприятиях лишь в возрасте 28 лет, получив серьезную тренировку ума, но лишь приступая к освоению практических навыков в области управления.

В Японии до 90% руководителей имеют высшее образование, проучившись в университете четыре года после весьма интенсивного обучения (почти "натаскивания") в средней школе. Университетские программы сосредоточены прежде всего на изучении фундаментальных дисциплин, а узкая специализация студентов по менеджменту или, скажем, бухучету и даже экономике (при том, что такие курсы имеются) вообще не практикуется. Учебные программы включают значительное число курсов по выбору и строятся довольно гибко.

Следует отметить, что в таком подходе заложен немалый смысл и некоторые специалисты считают его важной предпосылкой эффективности работы германских и японских руководителей. Длительное и упорное обучение в молодом возрасте развивает навыки интеллектуального труда, работоспособность, самодисциплину и формирует базу для эффективной управленческой деятельности на многие годы. К тому же, как показало одно из обследований, менеджер-практик лишь 7% нужных ему на работе знаний и навыков получает в школе бизнеса. "Жизненный цикл" конкретной программы MBA (т. е. период, когда обучение по ней приносит реальную пользу) за последнее десятилетие сократился с 12 до 7 лет. Все больше подвергается сомнению не только способность школ бизнеса постоянно перестраивать программы согласно требованиям времени, но и адекватность реальности даже самых популярных теорий, на которых базируется преподавание бизнеса и менеджмента.

Однако системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в этих странах, фактически отделенные барьером от высшего образования, действуют весьма успешно. Очень многие крупные фирмы в Германии или Японии имеют хорошо оборудованные центры обучения своих управленческих кадров, начиная от мастеров и кончая высшими руководителями. Кроме того, в Германии имеются сотни независимых, как правило небольших, центров и институтов, предлагающих самые различные программы и семинары в области бизнеса и менеджмента; 30 ведущих институтов повышения квалификации этой страны, где преподают и бизнесмены-практики, и университетские профессора, координируют свою деятельность в рамках сети, называемой "Wuppertaler Kreis", и, по оценкам, еще около 350 организаций, созданных в основном консультантами по управлению, проводят разнообразные и эффективные программы обучения.

Наиболее последовательное воплощение принципа "Учиться у бизнеса!" проявляется в Японии — в условиях системы, где люди работают на одной фирме, как правило, не менее 20 лет, а каждый пятый, имеющий "пожизненный найм", — около 35 лет. Формирование руководителей происходит при этом постепенно, в соответствии с правилом "продвижения по старшинству", согласно которому первые десять лет работник, планомерно перемещаемый с одной должности на другую, фактически знакомится с фирмой, развивает свои навыки практической работы именно применительно к ее производственной и рыночной специфике и только после этого становится руководителем. Такой подход гарантирует, что все менеджеры и рядовые сотрудники, для которых конкуренция друг с другом за продвижение в должности теряет смысл, будут действовать сообща в интересах фирмы, с глубоким пониманием ее целей, сильных и слабых мест, организационной культуры.

Другая важная особенность японского управления состоит в групповом подходе к выполнению работы и решению проблем, когда люди разных профессий и квалификации в группе дополняют друг друга. Для руководителя важнейшее значение приобретает умение не столько взять решение на себя, сколько организовать процесс коллективной работы и взаимодействие

в командах. Именно этому посвящается основная подготовка руководителей в японских корпорациях. Японцы любят и умеют учиться самостоятельно, в группах, в связке "начальник — подчиненный", а также на специально организованных занятиях, которым тоже придается большое значение (фирма "Сони", к примеру, в среднем тратит на повышение квалификации каждого руководителя около 600 долл. в год). И в то же время японцы, принципиально отвергая американские подходы к управлению "человеческими ресурсами", пытаются взять то лучшее, что дает американское бизнес-образование. Число японцев, обучающихся на американских программах MBA, на рубеже 90-х годов уже превысило 5% общей численности студентов этой категории в США и продолжает увеличиваться, так же как и в высших учебных заведениях самой Японии. Лидеры японских фирм осознают объективную потребность в большем числе руководителей "предпринимательского типа", которые для Японии нетипичны, а также в научно обоснованных методах анализа и принятия разнообразных деловых решений, которыми силен американский бизнес. Без этого им трудно противостоять американским и другим конкурентам на внешних рынках.

Не менее важное значение для международного бизнеса имеет развитие квалификации, которая на сегодня отнюдь не характерна для рядового японского руководителя, все еще действующего в тесных рамках установок, иерархических отношений своей организации, а также культурных традиций своей страны. Знание деловой среды и культуры других стран, овладение иностранным языком, нахождение взаимопонимания с партнерами и создание сети неформальных связей за границей — все это приобретается путем обучения по международным программам по бизнесу и менеджменту. В Японии, как, впрочем, и во многих других странах, это понимают. Именно интернационализация бизнес-образования вообще, и рост интереса к образованию в области международного бизнеса в частности, — важная особенность его развития в мире в последнее десятилетие.

Таким образом, налицо ряд общих тенденций в мировом опыте бизнес-образования, но весьма различны и его "национальные модели" в разных странах. Каковы пути развития этой сферы в новой России? В какой степени мы своеобразны и чей опыт нам ближе? Как нам быстрее и эффективнее сформировать сферу бизнес-образования для бизнеса и менеджмента при переходе к рыночной экономике?

Россия. В поисках путей развития бизнес-образования в новой России нам нужно не только проанализировать зарубежный опыт, но и оглянуться на собственную историю. Система подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров для управления предприятиями и организациями, которая существовала в СССР до 90-х годов, обслуживала потребности той "бюрократической цивилизации" с сильным идеологическим прокоммунистическим оттенком, которая была характерна для общественного уклада "реального социализма". Первые курсы подготовки "красных директоров", "командиров производства" были открыты в 1925 г., и обучение в них почти сразу увеличилось с одного до трех лет. С учетом классовой специфики формирования корпуса руководителей в то время институты и курсы подобного рода давали не только высшее, но также и среднее образование для рабочих, выдвигаемых на руководящие должности в низовом звене (это были так называемые "рабфаки" — рабочие факультеты). Наиболее интересным элементом этой системы были *промышленные академии*, в которых готовились кадры высшей квалификации для народного хозяйства Советского Союза.

Первая академия этого рода была создана в 1927 г., в 1932 г. их было уже 23, а к началу 50-х годов насчитывалась 31 (по отраслям народного хо-

зяйства: горное дело, химия, транспорт и т.п.). Они ежегодно обеспечивали профессиональное, в том числе последипломное, образование для нескольких тысяч человек, имевших практический опыт и способности к руководству производством. В принципе, это обучение можно в некотором смысле считать аналогом подготовки магистров, но с узкой производственной специализацией и сильным акцентом на деятельность в конкретных отраслях экономики. Таким образом, в СССР специализированная система подготовки руководителей-практиков была создана намного раньше, чем в большинстве западных стран. Это, безусловно, положительно повлияло на развитие народного хозяйства.

Вместе с тем ее нельзя было назвать системой подготовки менеджеров в бизнес-организациях в западном смысле этого слова, так как главное внимание в ней уделялось вопросам производства, техники и технологии, а не экономике, и тем более не бизнесу. Проблемы человека и организации почти не рассматривались, а под "научным управлением обществом" фактически понималось умение подчинять (сверху) и умение подчиняться (снизу) в бюрократической системе партийно-государственного руководства хозяйством. Изучение практики управления сводилось прежде всего к усвоению постановлений высших правительственных и партийных органов. В учебных планах высокий удельный вес занимали идеологические дисциплины (политическая экономия, научный коммунизм и т.п.), которые воспитывали руководителей, лояльных к системе, но были бесполезны для реального управления. Тем не менее, когда в конце 50-х годов промышленные академии были ликвидированы и просто увеличены сроки подготовки инженеров и экономистов до пяти и более лет в пределах одной ступени высшего образования в вузах, это явилось, как показало время, шагом назад. Только в 1978 г. была вновь создана Академия народного хозяйства при Совете Министров СССР, которая, несмотря на определенный консерватизм в то время, сыграла в целом положительную роль в развитии системы образования по экономике и управлению для руководителей-практиков.

Если говорить о подготовке кадров высшей квалификации для *внешнеэкономической деятельности* (советского аналога международного бизнеса), то она особенно жестко контролировалась государством. Государственная монополия внешней торговли, существовавшая с первых лет советской власти, разрешала внешнеэкономические операции лишь нескольким сотням организаций в системе Министерства внешней торговли, Государственного комитета по внешнеэкономическим связям и некоторых других министерств и ведомств. Это ограничивало потребность в кадрах соответствующего профиля. Их готовили (на уровне бакалавров) Московский государственный институт международных отношений (поглотивший в 1958 г. существовавший до этого Институт внешней торговли) и несколько ведущих университетов. Последипломное образование, прежде всего в виде годичного обучения иностранному языку людей, получивших инженерную специальность, в 70-е годы стали давать технические вузы. Однако главная ставка традиционно делалась на созданную еще в 1931 г. Всесоюзную академию внешней торговли (ВАВТ), которая осуществляла трехгодичную программу подготовки примерно 300 специалистов в год с высшим образованием и опытом практической работы. Еще около 2000 специалистов проходили обучение по программам, длящимся от нескольких недель до нескольких месяцев, в Институте повышения квалификации при ВАВТ.

Новый стимул развитию подготовки и повышению квалификации кадров для управления дала экономическая реформа 1965 г., когда была признана, правда, больше на словах, чем на деле, важность "экономических методов" руководства народным хозяйством и снято табу с рассмотрения уп-

равления как самостоятельной специальности в институтах и в учебных программах центров последипломного образования. Вместо упраздненных десятилетием ранее промышленных академий стали создаваться *институты повышения квалификации руководящих работников и специалистов (ИПК)* при отраслевых министерствах, а также региональных ведомствах; межотраслевые и региональные факультеты этого профиля в университетах и экономических вузах; различного рода курсы и программы на предприятиях и в организациях. В период 1969—1984 гг. число ИПК возросло с 28 до 79, их филиалов и отделений — с 47 до 134, а факультетов по обучению руководящих кадров в вузах — с 65 до 150.

Фактически этот интенсивный и крупномасштабный процесс шел параллельно с развитием бизнес-образования в Европе, но это происходило другим путем — не на основе опыта ведущих американских и европейских школ и центров, дающих знания и квалификацию выживания и процветания в рыночной экономике, а на основе традиций советской системы с некоторым осторожным освоением элементов западного менеджмента. Но в итоге в 1992 г. в России действовало свыше 120 вузов, дающих управленческое образование, и около 1000 учреждений системы повышения квалификации, многие из которых имели материальную базу и собственные кадры и по статусу были сопоставимы с западными школами бизнеса и центрами подготовки менеджеров, но были намного хуже оснащены и по современным меркам существенно отставали в научно-методическом плане. В целом, их пропускная способность для подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, по подсчетам, была в десятки, если не в сотни раз меньше объективной потребности. Это создало в 90-е годы основу для бурного расцвета *рынка образовательных услуг для бизнеса в России.*

В последние годы этот рынок формируется активнее, чем в других секторах непроизводственной сферы, и в нем уже действуют как государственные, так и негосударственные образовательные учреждения. Первые, будучи ранее целиком бюджетными и контролируемыми государством, финансируются в настоящее время весьма скудно и вынуждены либо сворачивать свою деятельность, либо приспосабливаться к новым условиям, пересматривая учебные программы и все более расширяя объем платных образовательных услуг. Ведущие экономические вузы страны, многие институты повышения квалификации уже твердо встали на этот путь.

Вторые — это, как правило, вновь созданные коммерческие организации бизнес-образования, которые фактически являются бесприбыльными организациями, т. е. полностью используют свой доход на собственное функционирование и развитие. Среди них могут быть школы бизнеса и центры подготовки кадров (отдельные или при крупных государственных учебных заведениях), совместные и иностранные предприятия, учебные программы (подразделения) консультационных и научно-исследовательских фирм, предлагаемые индивидуальными группами предпринимателей.

Принятый в 1992 г. новый Закон об образовании в известном смысле уравнял все эти организации, разрешив их учреждать фактически любым юридическим и физическим лицам, значительно расширив диапазон их деятельности, включая предпринимательство, и предоставив тем, кто получает лицензию на образовательную деятельность, серьезные налоговые и имущественные льготы. В настоящее время ведущие организации бизнес-образования независимо от форм собственности активно конкурируют между собой, отыскивают свои рыночные ниши, имеют или ищут собственный профиль деятельности, специализацию, а также региональные сферы влияния, намечают стратегию развития. Это преобразование происходит под влиянием новой

экономической среды; новых функций предприятий и организаций; новых требований к человеку и с его стороны при резком изменении условий жизни.

Наиболее заметная тенденция состоит в том, что в российских центрах бизнес-образования обучение все больше переориентируется с тематики, обращенной внутрь предприятия, на проблемы его взаимоотношений с *внешней средой*. В административно-командной системе прошлого эта среда была стабильной, определенной и относительно простой и оказывала жесткое давление на предприятие сверху. Внешняя среда рыночной экономики характеризуется намного большей нестабильностью, неопределенностью и сложностью. Она достаточно хорошо изучена на теоретическом и описательном уровнях в западной литературе. Однако основная проблема состоит в том, что в России пока еще нет рыночной экономики, а есть экономика переходного периода. Она характеризуется изменениями отношений собственности, сопровождающимися борьбой за власть, политической нестабильностью, правовым хаосом. Идет структурная перестройка экономики, возникают новые отрасли, в частности инфраструктура рынка (коммерческие банки, биржи, финансовые институты, страховые компании и т.п.). Осуществляется переход к экономике, открытой для международного бизнеса. И в то же время общество будоражат такие явления, как возможность быстрого обогащения, коррупция и преступность, экономический кризис и инфляция. Все это создает сложности и вызывает большую актуальность тематики правовой и налоговой, валютно-финансовой, связанной с ценными бумагами, с механизмом внешнеэкономической деятельности, и не вообще, а в контексте российский специфики.

Анализируя *новые функции предприятий и организаций*, следует отметить, что прежде наиболее популярные дисциплины, такие, как организационные структуры управления; процедуры и методы принятия решений, количественные методы; внутрифирменное планирование и контроль; научно-технический прогресс; информационные системы управления, отходят на второй план. И в то же время появляются новые предметы, вызывающие особый интерес, такие, как финансы; маркетинг; стратегия предприятий; составление бизнес-плана; предпринимательство; ценные бумаги; капитал (оценка недвижимости); экаунтинг (современная версия бухгалтерского учета); валютно-кредитные операции; внешнеэкономическая деятельность (контракты, таможня, переговоры и т.п.); организационное поведение; управление персоналом; безопасность бизнеса. Это как раз то, что составляет основу зарубежных программ MBA. Не ослабевает интерес к ноу-хау практического характера, направленным на решение задач сегодняшнего дня.

Как оказывается, в категорию дисциплин низкого спроса попадают многие западные программы, нацеленные на повышение эффективности производства, производительности труда, а также конкурентоспособности на рынках. Это связано с тем, что сегодня, к сожалению, типичное российское предприятие стремится получить прибыль не столько за счет внутрипроизводственных факторов повышения эффективности и производительности в условиях "честной конкуренции", сколько за счет удачного взаимодействия со средой (торговли, финансовых операций и т.д.). Думается, что явление это временное и интерес к этим вопросам возродится, как только российская экономика вернется в нормальное, некризисное русло развития. И все же основной набор перечисленных выше предметов повсеместно закладывается в серьезные программы бизнес-образования, особенно в российские версии программ MBA или их аналогов.

Новый человек — это тот, кто хочет учиться, ставя перед собой цель: найти свое место в новом мире или же использовать бизнес-образование для укрепления и возвышения своей новой роли. Потребности в новых

профессиях, специальностях, квалификации испытывают люди разных возрастов, образования и видов деятельности: начинающие и уже утвердившиеся бизнесмены и менеджеры, дальновидные лидеры бизнеса, вкладывающие деньги в "человеческий капитал" своего предприятия. При этом наряду с актуальными специальностями (финансист, банкир, юрист, коммерсант-международник и др.) все большее внимание привлекает подготовка менеджеров-дженералистов—предпринимателей, способных охватить проблематику делового администрирования в целом и руководить людьми. Свойственные современному менеджеру навыки — это прежде всего мышление с позиций интересов корпорации, лидерство, мотивация людей, эффективные коммуникации, формирование "команд" и разрешение конфликтов, предприимчивость и т.п. Они должны базироваться на ценностях "среднего класса", социальной ответственности и этике бизнеса, гуманном отношении к людям, нравственности, понимании экологических проблем, готовности воспринимать иные культуры, идеологии и общества.

Новая "российская модель" бизнес-образования должна содержать все эти известные из мирового опыта, проверенные временем компоненты подготовки кадров для рыночной экономики, однако вопрос об их соотношении и приоритетах, а также об организационных формах реализации вовсе не тривиален.

Ясно, что подобно большинству других европейских стран мы не должны копировать "американскую модель". Даже если отвлечься от кардинальных различий в экономической среде и в задачах, стоящих перед деловыми организациями и бизнесменами России и Америки, и от неизмеримо меньших затрат у нас на бизнес-образование, сегодня следует отметить тот факт, что в России еще долго менеджмент не будет одной из важнейших профессий, а степень MBA — гарантированной "путевкой в жизнь". Мы привыкли воспринимать в качестве руководителя прежде всего лидера и "человека дела", знающего производство, финансы, технику, науку, международные отношения, а не выделяющегося своей базовой управленческой подготовкой. Напрашивается сравнение со знанием иностранного языка, которое важно не само по себе, а как дополнение к основной профессии.

Не нужно забывать и о том, что средний американец—индивидуалист, он ориентирован на карьеру, конкуренцию, высокую оплату труда, частую смену мест работы, чему способствуют и материальные условия жизни. Средний русский намного больше коллективист, больше подчиняется обстоятельствам, не столь энергичен и последователен в достижении целей, не так предприимчив, динамичен и склонен к инновациям. Но в то же время многие наши соотечественники способны на сверхчеловеческое физическое и интеллектуальное напряжение и самоотдачу ради большого благородного дела и ... ради большой наживы. В этом парадокс русской натуры.

Наша хозяйственная среда очень сложна, в ней отсутствуют традиции правового государства, сильно влияние теневой экономики, низок нравственный уровень многих государственных чиновников, развращенных принадлежностью к "номенклатуре" в недавнем прошлом и по традиции образующих новые "клики" сегодня. Поэтому наиболее агрессивные и безнравственные отечественные бизнесмены, в том числе и молодые, опирающиеся на паутину нелегальных и неформальных структур, имеют широкое поле для "делового маневра". Они зачастую действуют в духе "ковбойского капитализма" и худших традиций нуворишей на Западе и Востоке, вместо того чтобы воспринять созидательный новаторский дух передового американского и японского менеджмента и глубинные ценности протестантской или конфуцианской этики или же возродить деловой кодекс лучшей части русского купечества, особенно старообрядческого. Беспринципные и алчные

"акулы" и высоконравственные и созидательные "дельфины" есть везде — и в отечественном, и в зарубежном бизнесе. В целом же, ценности и нормы цивилизованного западного предпринимательства (при том, что и там реальная жизнь сложнее проповедей) особенно необходимы для тех, кто серьезно помышляет у нас о международном бизнесе.

В "англосаксонской модели" для нас, возможно, даже более интересен опыт Англии, поскольку эта страна прошла путь освоения американского опыта и восприятия того лучшего, что в нем есть. Нам же еще долго предстоит черпать из богатого источника американской "управленческой цивилизации", творчески подходя к решению отечественных задач.

Если посмотреть на другой полюс — "японскую модель", то следует признать слишком большое своеобразие системы, где главный упор делается на формирование руководителей за пределами системы образования, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. К сожалению, столь высокой трудовой этики и "жесткой" организационной культуры у нас нет и еще долго не будет, хотя к этому следует стремиться. Однако в японском опыте сочетается высокая конкурентоспособность и агрессивность фирм на рынке с достижением сплоченности и социальной гармонии внутри них, они постоянно нацелены на нововведения и в то же время на освоение достижений, созданных другими, им удается наладить внутрифирменные системы "непрерывного образования" персонала. Это и многое другое также заслуживает пристального внимания для сегодняшней России.

И все же, как представляется, наиболее близкой нам является "германская модель" формирования руководителей, хотя и она не может быть воспринята буквально как объект для копирования. По-видимому, здесь сказывается общее влияние европейской, в частности германской, традиции на управление и систему образования в России. В нашем управлении очевидна тяга к централизованным организационным структурам со специализированными функциональными подразделениями, к "бюрократизированным" организационно-административным механизмам, к авторитарным стилям лидерства. В образовании — это приоритет высшего (по традиции — технического, а в последние десятилетия — экономического) образования, полученного в вузах; в переподготовке и повышении квалификации кадров — ставка на автономную и от вузов, и от предприятий систему. Руководители-практики нередко желают у нас получить ученую (кандидатскую, докторскую) степень. Все эти черты характерны и для "германской модели" управления и формирования менеджеров.

Но, к сожалению, в российской практике отсутствует та склонность к порядку, дисциплине, экономности и бережливости, которая столь характерна для германской культуры, впитавшей в себя дух протестантской деловой и трудовой этики еще более, чем американская. Поэтому многое из того, что хорошо в Германии, не работает в России, которая является страной раскрепощенности и, к сожалению, вседозволенности и безответственности. Важно и то, что мы — страна многокультурная и евразийская, региональные особенности существенно влияют на принятые у нас стили руководства и поведения в бизнесе. Черты восточной, азиатской деловой культуры в российском деловом мире нужно еще выявить и по-настоящему, на научной основе, осмыслить.

Можно с уверенностью сказать, что "российский путь" должен быть, во-первых, своеобразным по приоритетам, этапам развития, структуре бизнес-образования, исходя их сложившихся обстоятельств; во-вторых, европейским, более приближенным к опыту Европы, чем США или Японии; в-третьих, связанным с ускоренным освоением американских (и отчасти европейских) методов преподавания и учебных материалов; в-четвертых, на-

циональным, сосредоточенным на повышенном внимании к российской общественно-политической и культурной специфике. "Российская модель" формирования менеджеров будет складываться эволюционно, как результат совместного поиска образовательных институтов, коллективного разума организаторов образования и научной общественности, воздействия соответствующих государственных органов, а также помощи из-за рубежа.

Если сделать прогноз ее характерных черт, то, по-видимому, при нашей традиционной склонности к специализации высшего образования специальности по бизнесу (хозяйственное право, финансы, маркетинг, экаунтинг и т.п.) будут в большой чести. Однако в деле подготовки менеджеров основная ставка еще долго будет делаться на второе образование (в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому и т.п.), получаемое через серию коротких программ подготовки, а не посредством отвлечения от практической работы надолго. Тем не менее ведущие российские элитарные школы бизнеса не будут испытывать недостатка в обучении на очных программах бакалавров и магистров бизнеса, куда пойдут прежде всего представители нарождающегося "среднего класса", которые серьезно задумываются о будущем своем и своих детей и знают, что фундаментальное образование в области бизнеса и менеджмента им нужно как лидерам бизнеса — собственного или в приватизированных организациях. В этой части наша "модель" бизнес-образования будет в некотором смысле приближаться к французской. Основу подготовки наших бизнесменов и менеджеров составят программы с ярко выраженной российской спецификой, но наиболее полноценные из них получат западную аккредитацию. Даже если они будут копировать западные программы и для России окажутся полезны скорее в академическом, чем в прикладном, плане, они будут пользоваться повышенным спросом у тех, кто намерен сделать карьеру в иностранных или совместных предприятиях.

Вместе с тем широкое развитие должны получить очно-заочные программы MBA (executive MBA), особенно вечерние, без отрыва от производства, для тех, кто уже находится у руля нарождающегося российского бизнеса и особенно ценит свое время. По этим же причинам сохранится и по мере нормализации ситуации в экономике повысится спрос на прагматические новые знания и квалификацию, необходимые для рыночной экономики, для повышения конкурентоспособности, эффективности производства, качества продукции и т.п. Их будут давать как перестраивающиеся, так и вновь создаваемые учебные заведения, школы бизнеса, бизнес-центры. Несомненно, будут развиваться центры подготовки и повышения квалификации на российских фирмах, предприятиях, в банках и т.п., но происходить это будет фрагментарно и лишь на крупных фирмах. Скорее всего, начнется медленный и мучительный, но плодотворный процесс налаживания постоянных связей между независимыми центрами бизнес-образования и фирмами-потребителями. Первые будут разрабатывать специальные программы и курсы по заказу вторых.

Наконец, процесс "софтизации" обучения бизнесу, уже начавшийся на Западе, должен охватить и Россию, хотя и не в столь внушительных масштабах. Российские бизнесмены и менеджеры еще довольно долго будут осваивать ценности демократии, мировоззрение "третьего сословия", воспитывать в себе способности поступиться прибылью ради помощи ближнему, сохранения окружающей среды, общественного блага. Однако решающий перелом в сознании российских бизнесменов, по-видимому, может дать лишь смена поколений, и то при должной к этому подготовке.

Об этой книге. Предлагаемая читателю книга "**Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции**" написана известными в США специа-

листами — профессором Джоном Дэниелсом, бывшим президентом Академии международного бизнеса (АМБ), а ныне руководителем центра САЙБЕР в Университете Индианы, и Ли Радеба — его давним соавтором, в настоящее время работающим в Университете Бригам Янг. Впервые этот учебник был опубликован в 1976 г. — после одобрения АМБ за два года до этого учебного плана по дисциплине "международный бизнес", который был разработан этими авторами одним из первых и рекомендован для широкого использования. С тех пор учебник выдержал шесть изданий, постоянно обновляясь, и считается в этой области одним из лучших.

"Международный бизнес" — учебник для студентов (магистров или бакалавров старших курсов), которые начинают серьезно изучать данный предмет. Его главная задача — дать основу для понимания проблематики, ввести главные определения, наиболее важную фактуру и вообще дать почувствовать читателю специфику этой области знания. Как и многие другие известные американские учебники, эта книга написана на весьма высоком научно-методическом уровне, отточена по форме и глубока по содержанию. Ее сильная сторона — наличие 41 "конкретной ситуации" по важнейшим вопросам международного бизнеса. Это оживляет рассмотрение научных и практических вопросов, приближает изложение к реальной жизни, позволяет почувствовать характер проблем и придает неповторимый международный колорит рассмотрению вопросов внешней среды и деловых операций. Конечно, проблемы выбора стратегии ведущих фирм Гонконга после его присоединения к КНР, злоключений строительного проекта японской корпорации "Мицуи" в Иране или статуса американских МНК в Канаде и многие другие кажутся далекими от наших реальных забот. Однако история создания кинотрилогии "Звездные войны" или организации первых ресторанов "Мак-Дональдс" в Москве уже непосредственно касается продукции, которую мы сегодня потребляем в России, а способы конкуренции фирм "Бриджстоун" или "Перье" на американском рынке содержат кое-что поучительное для российских компаний, подумывающих о проникновении на западные рынки.

Книга переведена на русский язык практически без изменений, за исключением одного — весьма существенного. Глава 10 в американском оригинале "Бизнес с традиционно плановыми экономиками" — была посвящена описанию экономических систем в странах "второго мира", относящихся многие десятилетия к "коммунистическому блоку" и находящихся в процессе трансформации. Однако с 1992 г., когда вышло данное шестое издание учебника, в России и других странах, в прошлом социалистических, произошли столь радикальные изменения, что текст безнадежно устарел. Поэтому главу 10 пришлось исключить из перевода, соответственно скорректировав нумерацию в разделах книги.

Оценивая содержание книги, следует отметить, что до сих пор сам ее предмет — международный бизнес как область исследований и преподавания — вызывает значительные дискуссии. При том, что его можно рассматривать в разных плоскостях, данный учебник написан для людей, конечная цель которых — научиться работать в области международного бизнеса, и рассмотрение этой проблемы дается на содержательном эмпирическом уровне, понятном будущим менеджерам. Трактуя международный бизнес широко, как "любые хозяйственные операции, которые проводятся двумя или более странами" (стр. 6), авторы в центр рассмотрения ставят все же *отдельную фирму* как главный действующий субъект международного бизнеса (хотя в таких случаях можно говорить и о государственном ведомстве, отрасли, рынке, продукте, процессе, контракте, индивиде и т.п.). Именно этот корпоративный, а также управленческий аспекты в принципе отличают предмет "международный бизнес" от, скажем, внешней торговли или меж-

дународных экономических отношений. При этом в книге речь идет прежде всего о "большом бизнесе": деловых операциях, осуществляемых *многонациональными (или транснациональными) корпорациями (ТНК)*, которые базируются в странах "первого мира", наиболее развитых индустриально и имеющих зрелую рыночную экономику. Эти ТНК реально конкурируют на мировых рынках, переходят или уже перешли к глобальным стратегиям, ориентированным на использование возможностей производства, снабжения, сбыта, рассредоточенных по всему миру, и они, естественно, наиболее глубоко и масштабно воспринимают среду международного бизнеса, приспосабливаются к ней и во многих случаях имеют рычаги для активного влияния на нее. Для нас это скорее будущее, чем настоящее. Проблематика малого бизнеса, делающего первые шаги на международном поприще, а также компаний крупных, но лишь помышляющих о завоевании прочных позиций в международной конкуренции (и то и другое представляет особый интерес для России), тоже рассматривается в этой книге, хотя и в меньшей степени.

Новым и полезным для наших условий является рассмотрение вопросов управления (гл. 13—20) в разрезе функций корпоративного менеджмента, начиная от формирования стратегии и кончая маркетингом, финансами и управлением персоналом. Международная деятельность фирмы как бизнес рассматривается при этом в двух главных аспектах — торговли (внешней) и инвестиций (зарубежных). Однако авторы большое внимание уделяют и третьему аспекту — так называемым "новым формам" международного бизнеса или "стратегическим альянсам", выходящим за рамки торговли и инвестиций (сюда относятся образование совместных предприятий, лицензирование, заключение контрактов на управление и т.п.).

Важнейшая особенность международного бизнеса — его специфическая *внешняя среда*. Понятие внешней среды начиная с 70-х годов прочно утвердилось в науке бизнеса и менеджмента, когда стало ясно, что для понимания процессов, происходящих на фирме, и слагаемых успеха или неудач необходимо ее рассматривать как открытую систему, находящуюся в особом единстве с внешней средой. Авторы выделяют законодательную, политическую и экономическую среды, влияющие на бизнес в корпорациях, уделяют большое внимание мировой финансовой среде (поскольку множественность валют — важнейшая черта операций в среде международного бизнеса). При проникновении в другие страны весьма важны также отношения бизнеса и правительства, социально-культурные аспекты, которые существенно отличают международный бизнес, требующий восприятия иных культур и адаптации к ним, от бизнеса внутри своей страны. Почти вся эта проблематика, да еще в систематическом изложении, — для нас дело новое и потому интересна вдвойне.

Не следует, однако, забывать о сегодняшней специфике России. Во-первых, для наших бизнесменов и менеджеров, больше чем для западных, важно сначала учиться бизнесу вообще, а уж потом бизнесу международному. Как пишет историк бизнеса М.Уилкинс: "Студент в области международного бизнеса должен знать все, что составляет предмет изучения внутреннего бизнеса, включая вопросы роста, управления, стратегии и структуры фирмы, рынков фирмы, так же как и государственное регулирование на местном, региональном и национальном уровнях". В наших условиях резкого перехода к рынку это происходит не до начала изучения международного бизнеса, но одновременно с ним.

Во-вторых, не только международный, но и внутренний бизнес в России переходного периода испытывает огромное влияние экономической и политической нестабильности, высокой неопределенности, что в значительной мере искажает мотивы, по которым становится выгоден "бизнес, пересекаю-

щий границы". Очень важно и то, по какому сценарию пойдет приобщение России к мировому экономическому сообществу. Сегодня наша страна прежде всего экспортирует сырье и природные ресурсы, что позволяет закрыть некоторые бреши в экономике, но сулит сомнительную перспективу надолго оказаться среди стран "третьего мира". Для нас еще не потерян шанс закрепиться на международном рынке в результате прямого или конверсионного использования уникального потенциала для производства высокотехнологичной, наукоемкой продукции, в том числе военной. Но этому мешают собственная нерасторопность и западные конкуренты. Наконец, интернационализация российской экономики может происходить за счет создания условий и реального появления на российском рынке не только зарубежных товаров, но и иностранных инвестиций, а также развития "новых форм" международного делового сотрудничества. Этот третий путь представляется объективно наиболее обоснованным, желаемым и в перспективе вполне реалистичным. Но это означает, что для России международный бизнес будет прежде всего заключаться в работе с зарубежными партнерами на ее территории, на российском рынке и в ближнем зарубежье, а не в крупномасштабном, массовом выходе отечественных фирм в дальнее зарубежье, хотя в умеренных масштабах и это будет иметь место. Значит, нам, кроме книг, подобных этой, очень нужны оригинальные работы, отражающие особенности международного бизнеса и бизнеса в России и странах бывшего СССР.

Один из остроумных американских исследователей заметил, что для живущих ныне поколений "прошлое — это зарубежная страна". Для многих российских читателей сегодня в некотором смысле "настоящее — это зарубежная страна". То же можно сказать о будущем, когда доселе незнакомые нам черты зарождающегося общественно-экономического уклада разовьются и превратятся в обыденную норму. К этому надо готовиться, не забывая, что серьезное изучение международного бизнеса — это не только освоение новых знаний, приобретение новой квалификации, но и расширение кругозора, перестройка стиля мышления, формирование новых ценностей. Необходимо воспитывать в себе восприимчивость к иным культурам, умение видеть и использовать новые возможности, противостоять угрозам, бороться с собственными слабостями и недостатками.

Встанем же на этот путь, пристально изучая зарубежный опыт. Извлечем уроки из того, что сделали и делают другие. Будем творцами своего будущего и будущего своей страны. Международный бизнес — это еще и романтика дальних странствий. Нынешнее поколение молодых людей, получивших поистине чудесные возможности приобщиться к активному познанию мира, путешествиям, должно это ценить.

Выпуская эту книгу, нельзя не выразить благодарности ее авторам — профессорам Д.Дэниелсу и Ли Радеба, предложившим ее для перевода Российскому отделению Академии международного бизнеса. Издательство "Дело", правление которого возглавляет ректор Академии народного хозяйства при Правительстве России академик Российской Академии наук А.Г. Аганбегян, реализует продуманную стратегию выпуска солидных зарубежных и отечественных учебников и других книг, реально способствуя формированию нового сознания в сегодняшней России. Мы также благодарны всем тем людям в нашей стране и за рубежом, кто внес свою лепту в подготовку книги к изданию.

Ректор Высшей школы
международного бизнеса,
доктор экономических наук,
профессор
Л.И. Евенко

ПРЕДИСЛОВИЕ

Меняющийся мир

Публикация шестого издания учебника по международному бизнесу имеет для нас особое значение. Она совпала с 500-летием первого путешествия Колумба к американскому континенту — событием, которое привело к самым грандиозным переменам в истории международной торговли. Оно также совпало с датой принятия Акта о Единой Европе, реализация которого обещает изменить весь процесс будущей международной торговли. Хотя эти перемены, возможно, и не имеют аналогов, суть международной торговли состоит именно в постоянных переменах. Действительно, мы часто слышим высказывание, что международная торговля должна вызывать интерес ввиду быстрой динамики международной ситуации. Поэтому мы хотим обратить ваше внимание на события, произошедшие после публикации пятого издания нашей книги в 1989 г.

- Была разобрана Берлинская стена.
- Страны бывшего коммунистического блока претерпели различные политические и экономические трансформации. Большая часть этих стран, даже Албания, стали более открытыми для Запада.
- Воссоединились Германская Демократическая Республика и Федеративная Республика Германии, а также Йеменская Арабская Республика и Народная Демократическая Республика Йемен.
- Бирма, Чехословакия и Кампучия стали называться соответственно Мьянма, Чешская и Словацкая Республики, Камбоджа.
- Там, где трудно было ожидать какой-либо приватизации, она произошла.
- В Южно-Африканской Республике начала демонтироваться правовая система апартеида. Это отчасти явилось следствием международных экономических санкций, предпринятых мировым сообществом.
- Иран и Ирак прекратили свои длительные военные действия.
- Ирак вторгся в Кувейт, потерял силу в результате почти глобального эмбарго на торговлю с ним и был вытеснен из Кувейта силами ООН.
- Цены на нефть подскочили до рекордного уровня, но потом снова вернулись на прежние отметки.

- Члены Генерального соглашения по тарифам и торговле провели безрезультатные переговоры относительно либерализации мировой торговли, в то время как переговоры о либерализации региональной торговли закончились с положительным результатом, особенно среди членов ЕС, а также североамериканской группы стран, включая Канаду, США и Мексику.
- Впервые был закрыт Панамский канал.
- На передний план вышли вопросы защиты окружающей среды в связи с крупными экологическими катастрофами, например авариями танкеров с выплеском в море огромных объемов нефти. На повестку дня встал вопрос правомерности международной торговли по старым нормам и стандартам охраны окружающей среды.
- Резко упали цены на ценные бумаги в Японии, но потом вернулись к прежнему уровню.
- Ввиду острой нехватки рабочей силы Италия и Япония вынуждены были привлечь иностранную рабочую силу.

Пересмотр учебного материала на фоне таких значительных событий был и приятен, и сложен. Еще при подготовке первого издания мы пришли к единому мнению, что будем начинать с "бюджета на нулевой основе", т.е. заново планировать материал, а не опираться на структуру предыдущего варианта, но при этом теоретическая база всегда остается неизменной.

При подготовке шестого издания мы обратились за консультацией к людям, преподающим международную торговлю как дисциплину в ряде учебных заведений, спросили, в какой степени они обновляют свой материал, а также какие темы нужно добавить, исключить или расширить в нашем учебнике, как нам лучше расположить материал и какие вопросы следует обсудить наиболее подробно. Многие профессора не пожалели своего времени для оформления и передачи нам конструктивных предложений. И хотя их было слишком много, чтобы приводить здесь все, основные можно обобщить следующим образом:

- Обновляйте примеры и конкретные ситуации.
- Упростите изложение материала за счет введения дополнительных таблиц и рисунков.
- Помогите студентам представить географическое положение местности, о которой идет речь.
- Давайте больше прогнозов о будущем развитии событий.
- Пополните банк вопросов и тем для обсуждения.
- Увеличьте число конкретных примеров.

Эти и другие вопросы вы найдете в шестом издании.

Каким должен быть начальный курс по международному бизнесу

Принимаясь за каждое следующее издание, мы задаем себе вопрос: что следует дать в начальном курсе по международному бизнесу, если какая-то часть студентов потом больше не встретится с этой дисциплиной в стенах учебного заведения, а для других она будет служить только базой для специальных предметов? Мы считаем, что для тех, кто больше не будет слу-

шать курсов на эту тему, следует осветить все основные понятия международного бизнеса. Эту точку зрения подтвердили опрошенные нами специалисты. Все они считают, что эта область будет развиваться очень быстро и скоро нельзя будет с уверенностью сказать, какие понятия станут основными в будущем. Поэтому наши респонденты полагают, что лучше раскрыть тему слишком широко, чем пропустить какие-нибудь вопросы и подходы, которые, возможно, станут основными к тому времени, когда студенты закончат учебное заведение и начнут работать.

Шестое издание учебника содержит больше материала, чем пятое, так как в него включены новые темы, но при этом мы сохранили прежний объем материала, изложив его лаконичнее и сведя к минимуму повторы, встречающиеся в более ранних изданиях.

В целом мы сохранили порядок подачи материала предыдущего издания, но сделали некоторые перестановки глав. Мы полагаем, что приведенный ниже порядок изложения вопросов способствует созданию системного представления о международном бизнесе:

- Краткий обзор основных понятий и условий осуществления современного международного бизнеса с акцентом на их специфике и отличиях от отечественного бизнеса.
- Социально-политические системы стран и их влияние на международный бизнес.
- Основные теории международной торговли и организации, оказывающие на нее влияние.
- Финансовые критерии и институты, которые способствуют оценке и осуществлению торговых сделок.
- Важнейшие точки соприкосновения государства и компаний, вступающих в сферу международной торговли.
- Альтернативные варианты глобальной стратегии корпораций, занятых в международной торговле.
- Функциональные проблемы управления международной деятельностью.

Во всех главах данной книги мы старались делать акцент на управленческих аспектах проблем, а не на обсуждении соответствующих понятий общественных дисциплин, служащих теоретической базой международного бизнеса. Например, когда мы говорим о торговой политике, мы рассматриваем не только воздействие различных стратегий на достижение общенациональных целей, но и направление действий, которое компании и отрасли могут и должны выбирать, чтобы реализовать свою политику. Мы считаем, что студент, который может дать оценку любым действиям компании с позиций теории бизнеса, хорошо подготовлен к практической деятельности в быстро развивающейся среде международного бизнеса.

Новые данные и темы

В ответ на полученные нами предложения по улучшению учебника мы дополнили его следующими новыми данными и темами:

Карты. Большое число карт и 16-страничный цветной атлас помогут студентам наглядно представить себе географическое положение регионов, упоминаемых в курсе лекций. Мы твердо убеждены, что географическая

грамотность — один из плюсов в характеристике специалиста, занимающегося международной торговлей, поэтому мы выбрали карты, которые будут способствовать лучшему пониманию студентами проблем бизнеса. В ходе опроса общественного мнения, проведенного Институтом Гэллапа по заказу "Нэшенел Джиографик Сосайети" в 1989 г. в девяти странах (Канаде, Франции, Италии, Японии, Мексике, Швеции, Великобритании, Соединенных Штатах Америки и бывшей Западной Германии), респондентам были заданы не слишком трудные вопросы относительно местонахождения на карте мира следующих шестнадцати географических образований: США, Канада, Мексика, Центральная Америка, Италия, Великобритания, Франция, Западная Германия, Швеция, Египет, ЮАР, Вьетнам, СССР, Япония, Тихий океан и Персидский залив. Чемпионами в этом географическом конкурсе стали шведы, команда Соединенных Штатов была шестой. Неудивительно, что внутри каждой национальной группы люди, получившие образование в учебных заведениях, показывали лучшие результаты. Независимо от национальности тестируемые лучше ориентировались в географических районах, расположенных рядом с их страной, чем в более отдаленных местах. Например, респонденты из Швеции получили больше очков, чем их собратья из Соединенных Штатов, когда им предложили показать на карте шесть европейских стран, указанных в списке, а американцы обогнали шведов, показав на карте Соединенные Штаты, Канаду, Центральную Америку, Мексику и Тихий океан.

Тот же опрос выявил некоторые различия в философии систем образования разных стран, как, например, акцент на механическое усвоение информации, а не на знание методов ее получения. Так, шведы показали лучшие, чем все другие группы, результаты по фактической географии, таким вопросам, как нахождение стран на контурной карте и знание численности их населения. Однако респонденты из США делали больший упор, чем люди любой другой национальности, на владение инструментарием, включая компьютер и умение читать карты. По нашему мнению, важно все: и умение пользоваться инструментарием, и сами знания, поэтому в шестое издание мы включили географические карты, чтобы поддержать оба взгляда. Карты, помещенные внутри глав, предназначены, как правило, для иллюстрации географического положения или сфер деятельности обсуждаемых компаний. Цветной атлас содержит геополитические и другие карты, являющиеся пусть и сжатым, но богатым источником информации.

К сожалению, мы не можем привести здесь все национальные карты, однако студенты должны знать, что карты действительно имеют национальную специфику, как правило, на них по-разному показаны спорные территории. Так же по-разному представляются сегменты земного шара. В Соединенных Штатах, например, учат, что Западное полушарие делится на два континента по границе между Панамой и Колумбией, а граждан Панамы учат, что Северная Америка и Южная Америка разделяются по границе между Коста-Рикой и Панамой. В большинстве других латиноамериканских стран и стран Карибского бассейна считают, что все Западное полушарие состоит только из одного континента — Америки — с несколькими субконтинентальными сегментами. Большинство жителей этих стран считают всех, кто живет там, испаноамериканцами, а тех, кто живет непосредственно в США, — североамериканцами. Мы считаем, что новый элемент шестого издания — карты — поможет приобретению более глубоких географических знаний и тем самым осознанию имеющихся различий между странами.

Конкретные ситуации. При составлении плана работы над каждым новым изданием мы всегда включали современные интересные конкретные ситуации, но особую важность они приобрели именно для этого, шестого издания, поскольку в мире произошло много важных перемен со времени предыдущего издания. Одиннадцать конкретных ситуаций, т.е. четвертая часть их общего числа,— совершенно новые, а остальные были уточнены.

Заглядывая в будущее. В шестом издании каждая глава кончается разделом, названным "Заглядывая в будущее". В них мы приводим различные возможные сценарии будущего развития событий, анализируем взаимосвязи теоретических рассуждений и фактических событий, о которых студенты знают из текущей периодики. В них сделан акцент на динамическом характере международного бизнеса, они могут быть использованы и для дискуссий.

Усовершенствование педагогических аспектов (почему студенты хорошо усваивают материал этого учебника)

Давая больше материала в своем учебнике, чем в других аналогичных учебниках, мы все же постарались не "перегрузить" студентов. В новом издании мы упростили стилистику, с тем чтобы материал воспринимался как можно легче; добавили много новых диаграмм и таблиц, подкрепляющих словесные объяснения.

Методология интегрированных примеров. Одним из педагогических приемов, который мы постоянно применяем, является использование конкретных ситуаций в начале и конце каждой из 20 глав. Эту концепцию многие преподаватели оценили очень высоко за ее эффективность. Начальные ситуации имеют две цели: 1) привлечение интереса студентов к остальному материалу; 2) обозначение проблем, теоретическое объяснение и исследование которых будут представлены в данной главе.

Заключительные конкретные ситуации требуют, чтобы студенты предложили свой анализ положения и возможные направления действий, основанные на материале, только что пройденном в данной главе. Другими словами, конкретные ситуации в начале глав призваны возбудить интерес и напомнить основные фактические данные; примеры в конце глав способствуют развитию навыков критического мышления, так как студентам дается задание использовать усвоенный материал для принятия делового решения.

Примеры из реальной жизни. Мы также на протяжении всего текста интенсивно используем примеры из реальной жизни, показывающие подходы отдельных личностей, компаний, отраслей и стран к какому-то конкретному вопросу. Эти примеры не только вносят оживление в подачу материала, но и служат ключом к пониманию студентами обсуждаемого материала и основных теоретических понятий.

Прием, облегчающий усвоение. Для усиления внимания к ключевым идеям мы поместили на полях примечания, которые впервые были использованы в четвертом издании. Эти примечания подчеркивают основные вопросы каждого раздела. Мы их полностью пересмотрели, чтобы сделать более ясными и доходчивыми, а также с их помощью выделили основные термины. Кроме того, в резюме каждой главы перечислены основные вопросы конкретной темы, что способствует лучшему ее усвоению.

Каждую главу завершают примечания, содержащие информацию об использованной при подготовке главы литературе. В конце книги дан предметный указатель.

Авторство

Оба автора имеют различный практический опыт и представляют полную гамму мнений о действительной роли бизнеса и государства в международных делах. Для того чтобы достичь лучшей связности между главами книги, мы прочитали, критически осмыслили и откорректировали те части книги, которые были написаны соавтором. Джон Дэниелс просмотрел главы 1, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 14, 15, 16, 19 и 20; Ли Радеба — главы 2, 7, 8, 9, 10, 13, 18 и 19.

Мы будем рады приветствовать ваши замечания и предложения при подготовке следующего издания.

Блумингтон, Индиана — *Дж.Д.Д.*
Прово, Юта — *Л.Х.Р.*

ЧАСТЬ 1

ВСТУПЛЕНИЕ

Независимо от того, являемся ли мы менеджерами, активно вовлеченными в процесс принятия решений в условиях международной конкуренции, или гражданами, заинтересованными в регулировании международного бизнеса для достижения наших собственных целей, полезно знать, почему существует международный бизнес, какие преимущества имеют участвующие в нем фирмы, что отличает этот вид бизнеса от чисто внутренних операций и как эти операции влияют на общее положение страны в международной экономической системе.

В главе 1 создана основа для более детального рассмотрения вышеупомянутых вопросов. Она начинается с определения сферы деятельности международного бизнеса и анализа причин экономического роста за последние годы. Далее в главе прослеживаются взаимосвязи этой сферы с функциональными областями бизнеса (например, маркетингом, финансами и управлением), а также базовыми дисциплинами (такими, как география, право и экономика). Кроме того, в главе рассматриваются многочисленные формы, которые может принимать международный бизнес. В последних разделах главы исследуются новейшие тенденции в мировой торговле и инвестициях, как по отраслям производства, так и по географическим регионам. В заключение дается краткое рассмотрение факторов, вызывающих перемены.



ГЛАВА 1

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КРАТКИЙ ОБЗОР

Мир — это цепь, в которой каждое предыдущее звено связано с последующим
МАЛЬТИЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Дать определение и установить различия между бизнесом, осуществляемым во внутренних и международных условиях.
- Продемонстрировать необходимость использования данных, получаемых из других дисциплин (географии, истории, политических наук, юриспруденции, экономики, антропологии), вследствие их влияния на ведение международного бизнеса.
- Определить и описать основные термины, относящиеся к международному бизнесу.
- Представить различные средства (например, экспорт, лицензирование иностранных инвестиций), которыми может пользоваться фирма для достижения глобальных целей.
- Дать общую характеристику изменений форм торговли и инвестиций.
- Описать эти изменения по странам и отраслям.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КИНОТРИЛОГИЯ "ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ"[1]

Вероятно, вам довелось смотреть фильмы под названием "Звездные войны", "Ответная атака империи" и "Возвращение Джеди". Но вряд ли вы знаете, что три этих фильма — одна из лучших кинематографических трилогий, когда-либо выходивших на экраны. Немногие фильмы пользовались успехом во время повторного проката, а те из них, которые были удостоены повышенного внимания зрительской аудитории, такие, как "Пиноккио" Уолта Диснея, обычно еще раз выходили на экран не ранее чем через семь лет. Выпущенный же в 1977 г. фильм "Звездные войны" к 1987 г. побывал в прокате пять раз.

Договор о производстве фильма "Звездные войны" с самого начала имел международный характер. Американский режиссер Джордж Лукас написал краткие сценарии для двух фильмов, которые он планировал отснять, и предложил их всем студиям Голливуда, но не получил поддержки. В состоянии отчаяния Лукас истратил последние 2000 долл., купив билет во Францию на Каннский кинофестиваль. Именно там ему удалось подписать контракт с одной из голливудских студий на постановку двух фильмов: "Американские граффитти" и "Звездные войны".

Когда подошло время начинать съемку "Звездных войн", несколько технически хорошо оборудованных студий представили данные о вероятных затратах. Контракт был заключен со студией, размещавшейся на окраине Лондона, поскольку более низкая зарплата британского технического персонала с лихвой перекрыла дополнительные расходы на переезды американцев из США в Великобританию. К тому времени, как были отсняты фильмы "Ответная атака империи" и "Возвращение Джеди", разница в заработной плате сотрудников стала совсем незначительной, но продолжать съемки в британских студиях было удобно, так как персонал хорошо сработался.

Однако далеко не все съемки проводились на территории Англии. Успех обоих фильмов во многом был связан с тем, что внеземные места действия выглядели таковыми. Операторы снимали инопланетные сюжеты за пределами Британии. К примеру, герои — руководители союзнических сил в фильме "Звездные войны" разработали план разрушения Звезды Смерти с помощью секретной базы Мщения, которая была расположена на планете Явин. Местностью, имитировавшей планету Явин, послужили реальные древние руины племен майя в Тикале (Гватемала). В некоторых случаях необходимо было проводить натурные съемки, поскольку действие фильма разворачивалось не на фоне некоего пейзажа, а непосредственно в нем. Сцены, в которых летательные аппараты разбиваются на пустынной планете Татуайн, где их захватывают яваи и продают местному фермеру и его племяннику, Люку Скайуокеру, снимались в пустыне Сахара в Тунисе. В самом начале фильма "Ответная атака империи" восставшие находятся в укрытии на ледяной планете Хос. Натурой для этой планеты послужило одно из мест за Северным полярным кругом на территории Норвегии.

Но помимо съемок актеров в разных географических точках, в фильме широко использовались миниатюрные эффекты, которые создавались на специально построенной фабрике монстров в Калифорнии. Сразу же по

окончании съемок серии "Ответная атака империи" видеокассеты подлежали транспортировке на расстояние в 6000 миль. Все это показывает, что сотрудничество по производству фильмов в глобальных масштабах стало возможным благодаря развитию транспорта и связи.

Актеры, занятые в съемках, были преимущественно американцами или англичанами. Кэрри Фишер, Хэррисон Форд и Марк Хамилл, которые исполнили соответственно роли принцессы Лейи Органы, Хана Соло и Люка Скайуокера, представляли Америку. Алек Гиннес, исполнивший роль Бена Кеноби, и Антоний Дэниельс, исполнивший роль робота, представляли Великобританию. Лорда Дарта Вейдера можно назвать представителем двух наций, актер Дейвид Прауз — англичанин, однако его роль озвучивал американец Джеймз Ерл Джоунз, поскольку речь Прауза отличалась сильным акцентом, характерным для фермеров из Девоншира.

Распределение доходов от проката фильмов также имело международный характер: около 40% доходов поступило не из Соединенных Штатов, при этом, однако, не обошлось без труднопреодолимых препятствий. Так, например, большинство стран с коммунистическим режимом запрещало ввоз картин до тех пор, пока в этих странах не начались политические и экономические реформы. В некоторых других странах, таких, как Гаити и Мали, состояние экономики было столь плачевным, что просмотр фильмов могли позволить себе лишь единицы и прокат оказался бы убыточным. Чтобы учесть разнообразные проблемы, распространители фильма заключали с каждой из стран, высказавшей намерение показать своим зрителям один из фильмов трилогии "Звездные войны", отдельные контракты, где оговаривалось, что доходы должны быть перечислены на счет "Лукасфилм Лтд." (Lucasfilm Ltd.) в долларах.

Практически везде, где фильм демонстрировался, он получил широкий отклик у зрителей. Этому способствовали отчасти положительные рецензии и тонкая маркетинговая политика, хотя многие другие фильмы при таких же условиях не вошли в число признанных международных хитов. Что удалось в данной трилогии и что, по всей видимости, стало решающим фактором ее успеха — это художественное воплощение тем универсального, вселенского значения. Знаменитый французский антрополог Клод Леви-Стросс, изучивший многие широко распространенные культуры, установил общие тенденции и связи между сюжетами мифов, трагедий и сказок. Он определил их общность по отношению к тому факту, что мышление основывается на классификации явлений по принципу противоположных абсолютов, по типу противопоставления добра злу. Другим объяснением может служить то, что в каждом из нас хоть чуть-чуть, но сохраняется ребенок, поэтому понятны слова Джорджа Лукаса, сказавшего: «"Звездные войны" — это фильм для детей». Тем не менее трилогия имела успех не во всех странах. В Дании, например, доходы не свидетельствовали о "звездном" успехе фильма, вероятно, из-за равнодушия датчан к научной фантастике.

Широкому признанию трилогии во многих странах способствовало также высокое качество языкового дублирования и (или) размещение субтитров, которые относятся к дорогостоящему, но стандартному процессу, нацеленному на получение отклика массового зрителя, не понимающего язык фильма-оригинала. Необходимость в субтитрах возникала фактически везде, где герои говорили на языках других планет, которые были основаны на комбинациях редких земных диалектов. Например, в фильме "Возвращение Джеди" язык Джаббы Хатта был заимствован из индейских языков, а

язык Эвоука сочетал в себе пять языков, включая монгольский, тибетский и непали.

Еще одной стандартной и дорогостоящей процедурой международного проката фильмов является их просмотр цензорами разных стран. Без их одобрения фильм может быть либо вообще запрещен для показа, либо разрешен при условии ограничения предполагаемой аудитории. В трилогии "Звездные войны" цензоры ряда стран расценили некоторые сцены как чрезмерно жестокие для детской аудитории, хотя первоначально она предназначалась для детей. Так, например, для показа в Швеции компания "Лукасфилм" была вынуждена вырезать ряд кадров из "Возвращения Джеди", в которых монстр пожирает свои жертвы, заменив их другими, где жертвы умирают мучительно и медленно во время обеда, длящегося тысячу лет.

Средства рекламы менялись от страны к стране, так как опытные распространители были хорошо осведомлены о том, что может наверняка заинтересовать работников кинобизнеса в той или иной стране. Так, актеры, сыгравшие главных героев, до начала проката были приглашены в Австралию для позирования перед журналистами газет, радио- и телекомментаторами. В Японии реклама была более ориентирована на события, происходящие в фильмах, а не на актеров. В Испании фильм "Ответная атака империи" был выставлен на Мадридский кинофестиваль, где получил признание зрителей.

Однако при прокате трилогии были использованы не все пути получения доходов. Речь идет о телевизионном показе, для которого, в отличие от проката в кинотеатрах, не существует принятых международным сообществом стандартов, о чем может свидетельствовать, к примеру, неспособность итальянской телеаппаратуры принимать французские программы. Вследствие того, что доходы от телевизионного проката играют исключительно важную роль при завоевании фильмом успеха, представляется целесообразным изготавливать высококачественные, пусть и дорогостоящие, преобразованные для телевидения версии фильма с учетом специфики телепередающих систем разных стран.

Одним из самых существенных источников дохода от трилогии "Звездные войны" явилась продажа международных прав таким компаниям, как "Кока-Кола" (Coca-Cola), "Проктер энд Гэмбл" (Procter & Gamble), и фирме "Атари" (Atari), отделению "Уорнер Коммьюникейшнз" (Warner Communications), на производство и торговлю изделиями с сюжетами из "Звездных войн", начиная с жевательной резинки и книг и кончая обоями, копилками и нижним бельем. Ко времени десятой годовщины премьеры "Звездных войн" оборот от розничной продажи этих изделий составил более 2,6 млрд. долл. Компании, приобретшие данные права, сами порой зависели существенным образом от зарубежных операций. Так, например, розничная реализация товаров на тему "Звездных войн" составила в Великобритании 400 млн. долл. Вместо того чтобы проводить внешнеторговые операции самим, некоторые компании заключили с иностранными фирмами субконтракты на производство и продажу определенных видов изделий за рубежом. Наряду с этим фирмы производили товары и для США. Возьмем, например, фирму "Кеннер" (Kenner), отделение "Дженерал Миллз" (General Mills). В Гонконге она наладила производство компонентов для комплекта "Межпланетный военный вездеход", на Тайване — фигурок персонажей фильма "Возвращение Джеди", в Макао — лазерного пистолета. Другой игрушечный комп-

лект — "Чьюбакка Бэндоли Стрэп" — собирался в Мексике из деталей и частей, производимых в Соединенных Штатах.

ВВЕДЕНИЕ

К целям частного бизнеса относится увеличение или стабилизация прибылей. Успех зависит от:
- зарубежных продаж;
- зарубежных ресурсов.

Хозяйственная деятельность государства не всегда ориентируется на прибыль.

Сфера международного бизнеса

Международный бизнес включает любые хозяйственные операции, которые проводятся двумя или более странами. Такие деловые взаимоотношения могут возникать на уровне как частных, так и государственных организаций. 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 международных целей компания должна устанавливать формы проведения внешнеторговых 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.

Мотивация международного бизнеса

Существуют 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 покупательной способностью. Однако количество заинтересованных людей и уровень их покупательной способности возрастают, если рассматривать этот вопрос в международном масштабе, а не в рамках отдельно взятой страны.

Если подходить к данной проблеме в целом, становится ясно, что более высокий уровень сбыта означает и более высокий уровень прибыли. Когда, например, каждое сбытовое подразделение имеет одну и ту же торговую наценку, то расширение объема продаж ведет к повышению прибыли. Компания "Лукасфилм" получает процент с продаж, осуществляемых компаниями, которые торгуют товарами, связанными с трилогией "Звездные войны". Таким образом, оборот компании увеличивается от каждой игрушки, проданной фирмой "Паркер Кеннер" (Parker Kenner), британским филиалом фирмы "Кеннер", на территории Великобритании. Фактически прибыль на единицу продукции может увеличиваться по мере расширения сбыта. Так, на производство трилогии "Звездные войны" было затрачено около 10 млн. долл., но по мере увеличения количества зрителей средний показатель производственных затрат уменьшается.

Из сказанного следует, что 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 БАСФ (BASF), шведскую

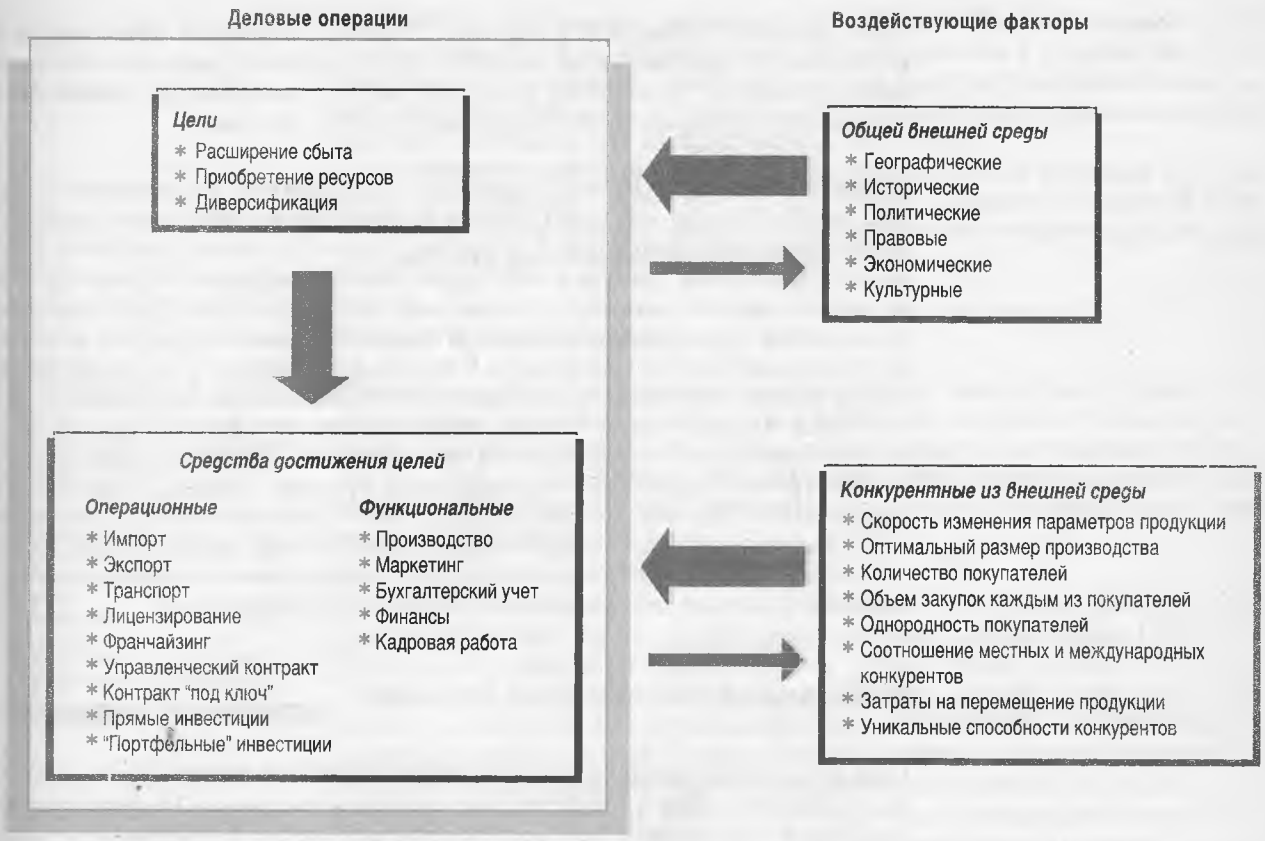


Рис. 1.1
Международный бизнес: деловые операции и факторы, на них воздействующие
Проведение международных операций зависит от целей, которые ставят перед собой компании, и от средств их достижения. Деловые операции сами оказывают влияние и подвергаются влиянию со стороны общей и конкурентной внешней среды (внешних условий).

"Электролюкс" (Electrolux), американскую "АйБиЭм" (IBM), французскую "Мишелин" (Michelin), швейцарскую "Нестле" (Nestlé), голландскую "Филипс" (Philips) и японскую "Сони"(Sony)[2].

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. Так, например, компания "Лукасфилм" использовала английские киностудии для съемок "Звездных войн", а фирма "Кеннер" производила игрушечные лазерные пистолеты в Макао. В иных случаях заграничные закупки позволяют приобрести уникальные продукцию или условия, недоступные в собственной стране; например, съемку снежных просторов для фильма "Ответная

* В литературе по бизнесу различают функцию продаж (sales), где акцент делается на реализации продукции потребителю, и функцию распределения (distribution) как деятельности или процесса сбыта продукции разнообразным, зачастую территориально рассредоточенным, клиентам. Дистрибьютором может быть как подразделение фирмы-производителя, так и посторонняя компания, берущая на себя эту функцию. Вся совокупность таких единиц составляет дистрибьюторскую сеть, или сеть распределения продукции компании . (*Прим. ред.*)

атака империи" проводили в Арктике. Подобная стратегия позволяет поднять качество производимых фильмов или по крайней мере сделать их отличающимися от продукции конкурентов, что способствует увеличению удельного веса фирмы в обороте рынка и росту ее прибыли.

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. Компания "Лукасфилм" смогла в некоторой степени выпрямить кривую графика продаж своей продукции в течение года благодаря тому, что использовала различия периодов летних каникул (основной сезон посещения кинотеатров школьниками) в Северном и Южном полушариях. Она также преуспела в подписании важных контрактов с телевизионными компаниями разных стран в разные годы. Многие другие фирмы пользуются тем, что экономические циклы в странах мира не совпадают. Таким образом, когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. В конечном итоге, найдя рынок для приобретения одного и того же товара или его компонента в разных странах, фирма может снизить ущерб от колебаний цен или дефицита в какой-либо конкретной стране.

ВИДЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

При проведении международного бизнеса компании должны выбирать одну из различных форм хозяйственных операций (см. рис. 1.1). Делая выбор, им следует внимательно рассмотреть собственные цели и оценить ресурсы, а также условия осуществления своей деятельности. Ниже характеризуются основные формы проведения международных операций, которые к тому же почти соответствуют категориям агрегированного учета международных сделок по странам.

Экспорт и импорт товаров

Экспорт и импорт товаров обычно являются:
- ключевыми статьями в международных сделках любой страны;
- первыми из международных операций любой компании;
- операциями, которые продолжаются в случае диверсификации компанией своих методов ведения международного бизнеса.

Статьями товарного экспорта (merchandise exports) являются материальные товары, вывозимые из страны, в то время как к статьям **товарного импорта** (merchandise imports) относятся товары, ввозимые в страну. Поскольку перемещение этих товаров из страны в страну поддается зрительному восприятию, то зачастую их называют *"видимыми"* экспортом и импортом. Термины "экспорт" и "импорт", как правило, используются для обозначения только *товарного* экспорта и импорта.

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 увеличивать экспорт продукции путем загрузки своих избыточных

мощностей, что сводит к минимуму потребность в дополнительных капиталовложениях. Помимо этого, они могут прибегать к услугам торговых посредников, которые за комиссионные возьмутся осуществлять экспортно-импортные функции, устраняя, таким образом, необходимость в найме опытного персонала для внешнеторговых операций.

Экспортно-импортные операции не прекращаются фирмами и тогда, когда они переходят к другим формам международного бизнеса. В этом случае они продолжаются либо в виде аналогичного бизнеса на других рынках, либо как дополнение к новым видам бизнеса.

Экспорт и импорт услуг

Услуги обеспечивают иные доходы нежели реализация товаров.
- Примерами могут служить: путешествия, транспорт, выплаты комиссионных, роялти, дивиденды, ссудные проценты.
- Доходы от услуг имеют большое значение для ряда стран.
- Они охватывают многие специальные формы международного бизнеса.
- Фирма зачастую заключает договоры на патентование и франчайзинг после того, как приобретет некоторый опыт торговли товарами.

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. Наряду с этим услуги характеризуются также как *"невидимые"* блага. Международный бизнес охватывает много различных видов услуг.

Путешествия, туризм и транспорт. После того как копии фильма "Возвращение Джеди" были посланы для показа из Соединенных Штатов в Японию, они совершили международное путешествие, подобное тому, которое выпало на долю актеров фильма "Звездные войны", когда они направились в Австралию для рекламирования этой киноленты. 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 (fees) представляют собой оплату за совершение определенной деятельности за рубежом, а именно: проведение банковских операций, страхование, аренду или прокат (например, фильма "Звездные войны"), проектно-конструкторские работы и управленческие услуги. Проектно-конструкторские работы, как правило, проводятся в рамках **операций "под ключ"** (turnkey operations), 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** (management contracts) или достигнутых договоренностей, согласно которым одна фирма предоставляет другой фирме управленческий персонал для общего руководства или специализированных управленческих функций.

Использование активов из-за рубежа. Роялти (royalties) 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 назва-

ние **лицензионных соглашений** (licensing agreements). Посредством роялти оплачивается также **франчайзинг** (franchising), т. е. такой способ ведения бизнеса, при котором одна сторона — франшизер (franchiser), продает другой независимой стороне — франшизе (franchisee), право на пользование своим фирменным знаком, что является существенным активом для франшизы. В дополнение к этому франшизер на длительной основе помогает партнеру в осуществлении хозяйственных операций, поставляя полуфабрикаты и комплектующие изделия, оказывая управленческие услуги и предоставляя технологии.

Довольно часто фирмы прибегают к приобретению иностранных лизенций или франчайзингу после того, как они достигли успехов в экспорте своей продукции на внешнем рынке. Этот шаг обычно предполагает принятие на себя больших обязательств в международном плане, чем экспортная деятельность. Большая ответственность бывает преимущественно вызвана тем, что фирма должна направить опытный технический персонал в зарубежное государство для содействия лицензиату, или держателю франшизы, в создании и адаптации его производственных мощностей для выпуска нового изделия.

Инвестиции

Основными характеристиками прямых инвестиций являются:
- контроль над ними;
- высокий уровень обязательств в отношении вложенного капитала, персонала и технологии;
- доступ к внешним рынкам;
- преобладание продаж от производства за границей над экспортом отечественной продукции (как правило);
- частичное право собственности (иногда).

Прямые инвестиции. Иностранные инвестиции представляют собой владение собственностью за границей, обычно в рамках какой-либо компании, с целью получения финансовой прибыли. **Прямые инвестиции** есть 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 не только предполагает право собственности на доход с капитала, но обычно подразумевает и более интенсивный обмен квалифицированными специалистами и новыми технологиями между странами, чем в случае отсутствия контрольного пакета акций в зарубежном производстве. Вследствие высокого уровня обязательств прямые инвестиции зачастую (но не всегда) становятся возможны после того, как фирма приобрела опыт в осуществлении экспортно-импортных операций. Операции по прямым капиталовложениям могут быть начаты с целью обретения доступа к определенным ресурсам или рынку реализации продукции фирмы. Например, фирма "Кеннер" использует свои прямые инвестиции в Мексике для сборки игрушки "Чьюбакка Бэндоли Стрэп", поскольку это позволяет обеспечить доступ к ресурсам и дешевой рабочей силе. Эта фирма имеет также прямые капиталовложения в Европе, которые были сделаны как средство обретения рынков тех стран, в которых это производство организовано.

Когда две или более организации обладают правом собственности на прямые инвестиции в одну компанию, то подобное ведение операций определяется термином "**совместное предприятие**" (joint venture). Определенный тип совместного предприятия, известный как "**смешанное предприятие**" (mixed venture), характеризуется участием государственных органов в частной компании.

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[3]. На сегодняшний день преобла-

дающее число крупнейших фирм мира имеют большие прямые инвестиции за рубежом, охватывающие каждый из видов бизнеса, в частности добычу сырья, выращивание урожая, производство продукции или ее компонентов, продажу продукции, а также оказание различного рода услуг.

Основными характеристиками "портфельных" инвестиций являются:
- отсутствие контроля за заграничными операциями;
- финансовые выгоды, например в виде кредитов.

"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 инвестиций. 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. Они также прибегают к займам в различных странах.

Важность использования разных форм. Деятельность большинства компаний за рубежом сопряжена с использованием двух основных форм ведения международного бизнеса: товарного экспорта и прямых инвестиций. Эти формы оказывают также весьма ощутимое воздействие на правила регулирования потоков частного бизнеса между странами. В этой связи становится понятной причина, по которой в данной главе им уделяется столь большое внимание. Другие формы ведения бизнеса — лицензирование и заключение контрактов "под ключ" — не менее важны, а для некоторых конкретных фирм или стран они могут иметь определяющее значение. Мы рассмотрим эти и другие формы с точки зрения операционной деятельности в следующих главах.

Многонациональная компания

Фирма, имеющая выход на международный рынок и располагающая производственной базой за границей, называется МНК (многонациональная компания) или ТНК (транснациональная компания). Обычно компании такого рода прибегают в своей хозяйственной деятельности практически ко всем доступным формам международного бизнеса.

Многонациональная компания, МНК (multinational enterprise, MNE), использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую функционирование компании как внутри страны, так и за рубежом. Полноценная МНК, как правило, прибегает к помощи большинства из вышеперечисленных форм хозяйственных операций. Поскольку трудно с уверенностью определить, использует ли фирма "международный подход", применяются более узкие рабочие определения МНК. В частности, некоторые авторы утверждают, что компания должна либо иметь производственные мощности, размещенные в определенном минимальном числе стран, либо достичь определенного размера, чтобы ее можно было отнести к классу МНК. Термин "**многонациональная корпорация**" (multinational corporation, MNC) также общепринят в литературе, посвященной международному бизнесу, и в преобладающем числе случаев употребляется как синоним многонациональной компании. Мы предпочитаем термин "компания", поскольку в мире существует многообразие компаний-партнеров, имеющих общий бухгалтерский баланс, но не принимающих при этом организационную форму корпорации*.

Еще одним термином, зачастую используемым вместо МНК, особенно в рамках ООН, является **транснациональная корпорация** (transnational

* Поскольку в данном контексте различия обсуждаемых терминов, как правило, несущественны, вместо двух английских аббревиатур MNE и MNC используется одна русская МНК. (*Прим. пер.*)

corporation), или ТНК (TNC). Им пользуются также для обозначения компаний, находящихся в разных странах, но являющихся собственностью и возглавляемых гражданами одной страны. Во избежание смешения понятий по тексту настоящего издания термин ТНК будет употребляться во втором значении.

Некоторые авторы делят МНК на две категории. **К глобальной компании** (global company) относят такую, которая интегрирует воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. Подобная компания проектирует изделие или схему оказания услуг применительно к определенному сегменту мирового рынка либо в разных странах производит составные части одного изделия. Многострановой компанией (multidomestic company) называют компанию, которая допускает большую степень независимости при проведении операций в каждой из стран.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Использование в бизнесе разнообразных научных дисциплин

Менеджеры, работающие в рамках глобальной экономической среды, должны разбираться:
- в общественных науках;
- во всех функциональных сферах бизнеса.

Внешняя среда представляет собой совокупность условий за пределами компании, которые на практике влияют на ее успех. В связи с тем, что международный бизнес оперирует в мировой среде, менеджеры должны обладать знаниями из области общественных наук, включая географию, историю, политологию, юриспруденцию, экономику и антропологию.

Знание *географии* представляется важным потому, что оно позволяет менеджерам определять размещение, количество и качество мировых ресурсов и их пригодность к эксплуатации. Неравномерное распределение ресурсов дает возможность для развертывания производства различных товаров и оказания услуг в разных частях мира. В частности, в приведенном выше примере о кинотрилогии "Звездные войны" съемки одних эпизодов производились в Тунисе, других — в Норвегии. Географические барьеры, такие, как высокие горы, обширные пустыни и незаселенные джунгли, влияют на коммуникации и каналы распределения продукции компаний, глубоко вовлеченных в мировую экономику. Распределение населения на планете и влияние деятельности людей на среду оказывают существенное воздействие на отношения в сфере международного бизнеса.

Понимание *истории* позволяет менеджерам ознакомиться с систематизированным изложением и оценкой различных идей и социальных институтов. Взгляд в прошлое дает возможность деловым людям лучше понять современные аспекты функционирования международного бизнеса. История сама по себе есть не что иное, как накопление человеческого опыта, который определяет, как мы живем сегодня. Развитие техники и социальных институтов расширило рамки хозяйственной деятельности. Так, создание трех фильмов из серии "Звездных войн" в том виде, в каком оно происходило, было бы просто нереальным в условиях еще совсем недавнего прошлого. Аналогичную параллель можно провести с инвестиционными проектами и сделками. Одни из них сегодня не представляются осуществимыми, но вполне возможны в будущем, другие могут быть реализованы на базе совершенно новых подходов.

Политика играла и будет играть важную роль в определении контуров деловой активности в мире. *Политология* описывает связи между торгово-промышленными и национальными политическими организациями, а также способствует объяснению стереотипного поведения во взаимоотношени-

ях правительства и бизнеса в сферах, предстающих в качестве потенциальных источников конфликта интересов. Политическое руководство любой страны контролирует международный бизнес. Запрет кубинских властей на распространение фильма "Звездные войны" на своей территории демонстрирует пример политического решения, которое пошло вразрез с интересами международного бизнеса. Достигнутое в 1990 г. соглашение фирмы "Пепсико'з Пицца Хат" (PepsiCo's Pizza Hut) с СССР о начале там торговой деятельности, наоборот, позитивно сказалось на развитии международного бизнеса.

Каждая страна располагает своим законодательством, регулирующим экономическую деятельность.
Соглашения, достигнутые между странами, формируют систему международного права.

Внутреннее и международное *право* в огромной степени определяет, что может, а что не может делать менеджер международной компании. Сюда входят законы, действующие внутри одной страны, а также в ряде стран, которые регулируют налогообложение, занятость и операции по обмену валюты. Так, например, когда фильм "Ответная атака империи" демонстрировался в Японии, то порядок налогообложения доходов от показа фильма определялся японским законодательством, так же как и порядок проведения конверсионных операций по пересчету доходов, полученных в иенах, в доллары США. Американское законодательство в свою очередь определяло, как и когда полученная в Японии прибыль будет подвергнута налогообложению в США. Международные правовые соглашения, существующие между этими странами, позволяют гармонизировать вопрос о налогообложении прибылей в каждой из них. Только изучив имеющиеся договоренности между странами и соответствующие разделы их законодательства, компании смогут определить, как это сделала "Лукасфилм", в какой стране они могут действовать прибыльно.

Адекватные знания в области *экономики* служат руководителю аналитическим инструментом в определении: 1) степени влияния международной компании на экономику своей страны и зарубежных стран; 2) последствий проводимой в стране экономической политики для деятельности международной компании. Наряду с этим экономическая теория позволяет объяснить, почему народы обмениваются друг с другом товарами и услугами, почему перемещаются люди и капиталы из страны в страну, почему валюта одной страны соотносится с валютой другой страны в определенной пропорции. Возвращаясь к примеру фирмы "Лукасфилм", напомним, что ее решение проводить съемки в английских студиях было продиктовано исключительно экономическими соображениями. Именно экономические знания дают основу для понимания того, почему, где и когда одна страна способна производить продукцию и оказывать услуги менее дорогостоящие, чем другая. Решение не распространять фильм "Звездные войны" в таких странах, как Гаити, имело экономическую природу и основывалось на убеждении в том, что уровень экономического благополучия этой страны недостаточен, чтобы предоставить большой рынок фильму. Решение о прокате фильма во Франции также всецело основывалось на экономических соображениях, учитывавших не только более высокий уровень экономического развития этой страны, но и прогнозы о том, что заработанные на демонстрации фильма французские франки можно будет выгодно обменять на американские доллары, обеспечив в итоге прибыльность проката.

Изучая *антропологию,* руководители компаний могут лучше осознать ценности, социальные установки и убеждения людей в отношении себя и среды обитания. Именно знания подобного рода обусловливают эффективность деятельности в обществах, различающихся в социально-культурном плане. Вспомним, что фирме "Лукасфилм" пришлось вырезать некоторые

сцены из фильма "Возвращение Джеди", чтобы получить в Швеции разрешение на его показ детям.

Приспособление к среде по функциям бизнеса. Предыдущее обсуждение актуальных для международного бизнеса вопросов можно рассматривать как вступление. Различия наций, связанные с географическими, историческими, политическими, юридическими, экономическими и антропологическими условиями их проживания, оказывают непосредственное воздействие на то, как компании проводят свою хозяйственную деятельность. Вместе с тем то, насколько приходится приспосабливаться, связано со степенью расхождений условий в своей стране и за рубежом, а также функционально зависит от количества разных иностранных сред, в которых оперирует компания. Подробнее мы остановимся на вопросе влияния этих внешних факторов среды в последующих главах.

Конкретные формы приспособления компании по линии отдельных функций бизнеса (например, как она продает, производит и обеспечивает кадрами свои операции, как ведет их бухгалтерский учет) зависят преимущественно от условий, в которых компания существует. На примере кинотрилогии "Звездные войны" видно, что компании "Лукасфилм" пришлось прибегать к разным методам продвижения фильмов на рынки разных стран. Вне всякого сомнения, ей пришлось столкнуться также с различными законами, регулирующими трудовые отношения и ведение бухгалтерского учета, во время производства фильмов на территории Великобритании. Более подробно конкретные формы приспособления по линии отдельных функций бизнеса будут изложены в последующих главах.

Конкурентная среда

Каждая компания и каждая отрасль характеризуются наличием разных условий конкурентной среды, которые могут варьировать от страны к стране. В результате этого некоторые фирмы могут проявить больше способностей в деле использования преимуществ заграничной среды, чем другие. Да и на своих отечественных рынках одним фирмам приходится больше конкурировать с иностранцами, чем другим. Наиболее приемлемая форма использования возможностей международного бизнеса, такая, скажем, как экспорт в сравнении с лицензированием, может меняться от фирмы к фирме и от товара к товару, а также от страны к стране. Некоторые наиболее важные факторы конкуренции были приведены на рис. 1.1 и будут обсуждаться в последующих главах. Ряд тенденций, влияющих на природу международной конкуренции, в сжатой форме рассмотрен в следующем разделе.

Сокращение времени и пространства. Традиционная разница между отечественным и международным бизнесом состоит в том, что его международные формы обычно сопряжены с преодолением больших расстояний. Именно фактор большого расстояния увеличивает операционные издержки и затрудняет проведение контроля за деятельностью фирм. Однако данные проблемы ныне не столь остры благодаря высоким темпам технического прогресса в области коммуникаций и транспорта. Сегодня с помощью услуг авиакомпаний расстояние от Нью-Йорка до Лондона преодолевается всего за три с половиной часа, а связь с помощью факса и телефона почти молниеносна. Еще в недавнем прошлом, каким видится 1970 г., не существовало возможностей деловых поездок с помощью трансатлантиче-

ских сверхзвуковых самолетов, не было ни факс-аппаратов, ни прямой телефонной связи через океан. Развернувшиеся в масштабах планеты производство и распространение кинотрилогии "Звездные войны" придают пророческое звучание словам Уильяма Шекспира о том, что весь мир — лишь сцена, а люди в нем — актеры. В шекспировские времена (1564—1616 гг.) большая часть населения совершала путешествия, дальность которых не превышала нескольких миль от места их рождения. Затраты времени и стоимость передвижения людей или перемещения товаров из одной страны в другую были столь велики, что целые части света оставались изолированными друг от друга. Многие товары, будучи обычными и привычными в одном регионе, были либо неизвестны, либо очень редки в другом. Когда Новый Свет все еще не был до конца исследован (а Австралия еще даже не была открыта европейцами), такие товары, как табак и картофель, отсутствовали в Англии вплоть до наступления века Шекспира. (В этой связи может возникнуть вопрос о том, из чего же должен был состоять рацион питания итальянцев до того, как Марко Поло, как полагают, ввез из Азии макароны, а испанцы познакомили их с помидорами из Южной Америки.) Европейские державы вели постоянную борьбу за обладание монополией на торговлю с Ближним Востоком для того, чтобы получать прибыль от продажи такого экзотического и изысканного продукта, как чай. Связи между регионами были крайне замедленны, хотя голландцы и изобрели первую воздушную почтовую службу того времени, используя голубей. Лишь спустя четыре года после смерти Шекспира корабль "Мэйфлауэр" отплыл из английского порта Плимут в Массачусетс в рейс, продлившийся более трех месяцев. Прошли следующие два с половиной века, прежде чем фантазия Жюля Верна позволила ему сделать утверждение о возможности облететь вокруг земного шара за 80 дней.

Бизнес приобретает все более глобальный характер поскольку:
- транспортные средства становятся быстроходнее;
- системы коммуникаций позволяют осуществлять контроль с больших расстояний.

Расширение технологических и географических границ. Многое из того, что принимается сегодня как должное, есть накопленный в течение многих десятилетий опыт преодоления технологических и географических границ. Например, для того чтобы снять такой фильм, как "Звездные войны", помимо техники производства кинофильмов, необходимы и другие новые технологии. Так, отснятые на английской студии видеопленки можно было переправить в Калифорнию в течение одного дня, а актеры могли быстро перебраться в любую страну мира, что позволило использовать для съемок территориально удаленные места. Без технических же новшеств XX в. на транспорте производство фильма затянулось бы на столь продолжительное время, что актеры могли бы заметно состариться до завершения работы над ним. Достижения в области коммуникаций, такие, как телефонная связь посредством спутника, не только ускорили взаимодействие людей, но и позволили людям, находящимся в какой-либо одной стране, осуществлять контроль над операциями, проводящимися в любой другой.

Институционализация деловой активности:
- проводится как представителями деловых кругов, так и правительственными органами;
- облегчает товарный поток;
- снижает степень риска.

Достижения в институциональной области. Многое из того, к чему мы давно привыкли, представляет собой кумулятивный результат изменений самого общества и его социальных институтов, которые происходят под воздействием деловых кругов и правительственных органов. Это позволяет эффективно применять технические новшества. Так, возможность распространения фильмов за рубежом определяется не только развитием транспорта, но и эволюцией общественных институтов. Рассмотрим пример продажи компанией "Лукасфилм" своей кинотрилогии в Чили. Вероятно, сразу по прибытии фильма на чилийскую таможню один из банков Сантьяго

принял взнос в местной валюте — песо от чилийской фирмы-дистрибьютора и затем перевел компании "Лукасфилм" эту сумму в долларах в один из банков США. Если бы бизнес все еще проводился как в эпоху караванных торговцев, то "Лукасфилм" был бы вынужден получить чилийские товары, такие, как медь или вино, в оплату за прокат фильма. Чилийские товары в этом случае были бы отправлены в Соединенные Штаты и затем проданы там, и только после этого "Лукасфилм" смог бы получить реальный доход. Хотя подобного рода бартерные сделки до сих пор имеют место, их нельзя причислить к самому распространенному средству международных расчетов. Бартерные сделки, как правило, обременительны, требуют много времени для реализации, сопряжены с риском и нерентабельны. Относительная легкость, с которой большинство производителей сегодня могут получить вознаграждение за товары и услуги, проданные за границей, объясняется рядом новшеств. К ним относятся: использование денежных знаков вместо бартера, клиринговые расчеты по переводу валюты одной страны в валюту другой, страховка на случай ущерба по маршруту следования или неуплаты за товар и, наконец, банковские соглашения о предоставлении кредитов.

Существует бессчетное множество других институциональных механизмов, которые создали условия для осуществления международного бизнеса. Они касаются, в частности, транспортировки почты. Первое международное почтовое соглашение между Францией и государством, часть которого сейчас относится к Германии, было достигнуто еще при жизни Шекспира. Сегодня каждый может послать письмо в любую часть света, купив марку, достоинство которой определено в валюте страны, из которой письмо отправляется, без учета того, сколько стран лежит на пути следования письма. "Лукасфилм" могла бы приобрести американскую почтовую марку для письма, отосланного ее чилийскому дистрибьютору, даже если бы маршрут письма проходил по аргентинским воздушным линиям с остановками в Колумбии и Перу. Трудно представить, что было бы, если бы надлежало производить раздельные платежи и погрузочно-разгрузочные работы в каждой из стран, через которые пролегает маршрут следования письма.

Большинство крупных фирм действуют на международном рынке, потому что:
- новые товары быстро распространяются по всему миру;
- фирмы могут наладить производство в разных странах;
- отечественные фирмы сталкиваются с международными конкурентами.

Развитие конкуренции в глобальном масштабе. В настоящее время фирмы способны реагировать на изменения за рубежом значительно быстрее, чем когда-либо прежде. Новости, полученные в одном месте, почти синхронно с моментом их возникновения передаются в любое другое место, что приводит к быстрому обмену информацией о новых изделиях, а следовательно, к большему объему продаж на иностранных рынках. Наряду с этим фирмы могут перемещать производство из страны в страну, базируясь на своем международном опыте и возможностях транспортировки практически откуда угодно. Аналогичным образом компании могут разделять производство компонентов и (или) целых изделий между странами, с тем чтобы оптимально использовать разницу в стоимости их изготовления. Из приведенного в начале книги примера видно, что фирма "Кеннер" выполнила механизированную часть работы по изготовлению игрушки "Чьюбакка Бэндоли Стрэп" в Соединенных Штатах, а самую трудоемкую — в Мексике. Некоторые японские и южнокорейские фирмы предпочитают сейчас частично размещать производственные подразделения в своих странах, а частично — в Соединенных Штатах, чтобы не экспортировать туда продукцию.

Вследствие того что фирмы способны реагировать на изменения условий производства и сбыта за рубежом, конкуренция приобрела глобальный

характер. Те фирмы, что лишь недавно производили операции только на отечественном рынке и имели дело лишь с отечественными конкурентами, теперь сталкиваются с растущей конкуренцией как иностранных фирм, так и отечественных, имеющих заграничные предприятия. Если они не признают новую конкуренцию в глобальном масштабе или неадекватно реагируют на нее, их деятельность может закончиться катастрофой. Хорошим примером может служить "Места Мэшин" (Mesta Machine) — одна из немногих американских фирм, которая поставляла оборудование для американской сталелитейной промышленности, когда США играли доминирующую роль в мировом производстве стали. Фирма не придала значения техническим усовершенствованиям зарубежных производителей сталелитейного оборудования и проигнорировала быстрое разрастание внешних рынков. В короткий срок "Места Мэшин" обнаружила, что находится в состоянии острой конкуренции с иностранными соперниками, предлагающими продукцию по более низким ценам, более быстрые поставки и такие технологии, которые отвечают требованиям и зарубежных, и американских предприятий сталелитейной промышленности. Поскольку фирма отреагировала на эти изменения слишком поздно, она обанкротилась[4].

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ТОРГОВЫЕ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ МОДЕЛИ

Экономические условия

Экономические условия воздействуют на динамику объема торговли по годам, однако торговля имеет тенденцию колебаться в большей степени, чем экономика в целом.

Колебания в уровнях богатства стран мира влияют на общий объем торговли и инвестиций, виды продаваемой и покупаемой продукции и долю отдельных стран в международном бизнесе. Полная картина количественных показателей, характеризующих изменения, происходящие в мировом продукте, пока еще отсутствует, но уже есть свидетельства того, что за мировой торговлей сохраняется весьма стабильный процент в валовом объеме мирового производства (gross world product, GWR). Это не означает, что соотношение торговли и производства будет оставаться одинаковым от года к году. Во времена экономических бумов, как, например, почти на всем протяжении 70-х годов, торговля характеризовалась тенденцией к более быстрому росту, чем производство. И наоборот, медленный темп экономического развития, каким был отмечен конец 80-х годов, привел к замедлению темпов роста торговли в сравнении с производством. Причиной подобной циклической взаимозависимости можно считать то обстоятельство, что потребители и правительственные органы, ответственные за принятие решений, считают значительную часть импортируемых товаров наименее необходимыми и сокращают импорт по мере ухудшения экономического положения. Наряду с этим фирмы-производители в таких условиях пытаются наладить экспорт только при накоплении у них избытка продукции и увеличивают производственные мощности для пополнения внешних рынков только в том случае, если зарубежный спрос гарантированно продлится в течение продолжительного времени.

Растущее богатство нации повышает долю внешней торговли в отраслях обрабатывающей промышленности и снижает ее в сельском хозяйстве.

Изменения в системе мирового хозяйства повлияли на виды продукции и их относительную значимость в мировой торговле. В середине XIX в. Эрнст Энгель, немецкий политэконом и статистик, отметил, что по мере возрастания доходов семьи процент затрат на продукты питания имел тенденцию к уменьшению, в то время как процент затрат на приобретение иных товаров явно сохранялся на прежнем уровне или увеличивался.

Абсолютные затраты на продукты питания возрастают вследствие того, что их основная часть заменяется более дорогостоящими. Когда человеческий организм достигает естественного предела насыщения, приобретение продуктов питания сменяется приобретением товаров иного назначения. Данная тенденция повлияла на снижение доли сельскохозяйственной продукции в международной торговле и инвестициях и увеличила долю в них продукции обрабатывающей промышленности. В дополнение к традиционным товарам и услугам в настоящее время мировой массовый рынок имеет доступ к таким предметам потребления и услугам, которые традиционно относились к разряду роскоши, в частности часы и заграничные путешествия.

Основной эффект от использования новых технологий сводится к:
- изменениям в продукции для внешней торговли;
- переменам в странах, осуществляющих внешнюю торговлю;
- увеличению доли индустриально развитых стран в мировой торговле.

Технология. Ускорение научно-технического прогресса, происходящее в нынешнем веке, позволило создать новые товары, вытеснить старые, а также изменить относительное положение стран в международной торговле и инвестициях. Наиболее яркими примерами изменений могут служить принципиально новые виды продукции, такие, как реактивные самолеты, компьютеры и радиоприемники на транзисторах, которые теперь составляют значительную часть международного бизнеса. Традиционные для более раннего периода виды продукции, как, например, автомобили, увеличили свою долю в международной торговле благодаря либо усовершенствованиям технологии производства, либо нахождению новых сфер применения, как в случае с соевыми бобами и рыбными продуктами. Других видов изделий коснулась, по крайней мере, частичная замена: искусственные волокна заменили хлопок, шерсть и шелк, а синтетический каучук и искусственные нитраты — соответствующие натуральные продукты. Рост спроса на некоторые товары замедлился вследствие совершенствования технологии и методов их хранения. Разработка консервных банок с более тонкими стенками и медных проводов с повышенной способностью передачи телефонных сообщений почти одновременно снизили спрос на эти металлы. Вследствие того что самые существенные научно-технические нововведения рождаются в наиболее индустриально развитых странах, фирмы этих стран контролируют преобладающую долю мировой торговли и иностранных инвестиций в обрабатывающий сектор, который, в основном, и обеспечивает экономический рост. В результате большинство менее развитых стран получают пропорционально меньшую долю в международном бизнесе.

Войны и мятежи

Военные конфликты могут привести к:
- изменению номенклатуры производимой продукции;
- повышению риска участия в международном бизнесе;
- увеличению влияния глобальных факторов на бизнес.

Военные конфликты разрушают традиционные стереотипы ведения международного бизнеса в силу того, что участники переориентируют свои транспортные системы и значительную часть своих производственных мощностей на военные нужды. Кроме того, политическая вражда и трудности с транспортировкой могут наносить ущерб сложившимся каналам внешней торговли. Примером может служить Ирак, показатели внешней торговли которого резко упали в 1990 г. после его вторжения в Кувейт, поскольку другие страны либо ужесточили торговые отношения с ним, либо прекратили поставки. Структура международной торговли подвергается изменениям под воздействием переориентации производства с выпуска потребительских товаров на выпуск товаров промышленного назначения, в которых может возникнуть потребность для достижения военных целей. Международные инвестиции срываются, поскольку принадлежащие инвесторам

заграничные предприятия зачастую физически разрушаются или экспроприируются. Для заграничных инвестиций остается лишь незначительный капитал, инвестировать который нельзя из-за неопределенности ситуации и политических ограничений.

Возросшая до глобальных масштабов взаимозависимость партнеров, участвующих в международном бизнесе, приводит в случае военных конфликтов к далеко идущим последствиям. Особенно ярким примером послужило повышение мировых цен на нефть в результате вторжения Ирака в Кувейт. Даже внутренние беспорядки в отдельно взятой стране могут привести к международным последствиям. Чилийские события в начале 70-х годов, к примеру, оказали огромное влияние на производство и потребление меди, а гражданская война в Ливане сказалась на перемещении международных банковских операций в этом регионе из Бейрута в Бахрейн и на Кипр.

Внешнеполитические отношения

К некоторым возможным последствиям образования блоков можно отнести:
- повышение доли международного бизнеса между странами — участницами блока;
- снижение доли участия в бизнесе стран, не вошедших в блок;
- стимулирование международного бизнеса.

Политические и экономические блоки. Блоком является группа государств, объединившихся на основе соглашения или договора для взаимной поддержки или совместных действий в ряде областей. В результате политического раскола, произошедшего после окончания второй мировой войны между коммунистическими странами и странами некоммунистического уклада, лишь очень малый процент (около 5%) в общей мировой торговле приходился на торговлю между этими двумя блоками. Размер прямых инвестиций среди этих групп стран был ничтожен из-за ограничений, введенных коммунистическими странами на частную собственность, особенно для иностранцев. Вместе с тем многие из них находятся сейчас в процессе перевода своих национальных экономик на рыночные отношения и создают филиалы в некоммунистических, преимущественно западно-европейских, странах.

Начиная с 50-х годов некоторые группы стран стали объединяться, отменяя значительную часть торговых ограничений внутри своих союзов. Самым ярким примером может служить Европейское сообщество (ЕС), намеревавшееся устранить все торговые барьеры между странами-участницами к концу 1992 г. Вследствие облегчения условий торговли в странах-участницах наибольшая в процентном отношении доля их внешней торговли приходится на торговлю друг с другом. Благодаря экономическому росту, который наблюдался внутри ЕС, доля стран-участниц возросла также и в международной торговле. Этот темп роста, наряду с доступом к большому числу рынков внутри сообщества, послужил стимулом для иностранных инвесторов. Успехи, достигнутые в рамках ЕС, дали толчок для создания новых торговых блоков, таких, как предложенный недавно Северо-Американский блок, включающий Канаду, Мексику и Соединенные Штаты.

Ключевыми характеристиками многосторонних соглашений являются:
- принятие согласованных и унифицированных правил торговли;
- обмен концессиями;
- стимулирование экономического роста.

Многосторонние соглашения. За последние годы правительства многих стран подписали ряд международных соглашений, касающихся международного бизнеса. Данные многосторонние соглашения обусловлены возрастанием взаимозависимости стран и необходимостью достижения определенной степени согласованности и унифицированности действий, которая позволит обеспечить перемещение товарных потоков и оказание услуг на международном уровне. Среди многих достигнутых соглашений можно выделить Международный валютный фонд, изменивший валютное регулирование, Международную организацию гражданской авиации, разработав-

шую правила безопасности полетов на международных рейсах и процедурные стандарты, а также различные конвенции по патентованию и регистрации торговых марок, которые определяют некоторые права собственности для компаний, действующих на международном уровне. В дополнение к этой разнообразной деятельности многие страны подписали двусторонние налоговые соглашения, ограждающие международные компании от двойного налогообложения одних и тех же доходов как в своих странах, так и за границей. Без этих мер против двойного налогообложения лишь незначительная часть иностранных инвестиций оказалась бы экономически целесообразной.

Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ), которое подписали почти все страны, создает основу для обсуждения взаимных сокращений торговых ограничений. С помощью конференции по тарифам было снижено количество ограничений на большинство объектов мировой торговли, а сами страны достигли договоренности по вопросам процедур, упрощающих проведение торговых операций на международном уровне. В то же время переговоры между участниками ГАТТ прервались в конце 1990 г., что привело к неопределенности в отношении роли данной организации в будущем.

Еще одним достижением стало появление международных агентств, таких, как Всемирный банк, Азиатский банк развития и Межамериканский банк развития, которые предоставляют займы и помощь для осуществления проектов под гарантии государственных органов. В некоторых случаях эти ресурсы составляли альтернативные источники финансирования по отношению к государственному и частному капиталу. Существуют примеры того, как названные банки привлекались для финансирования социальных программ и развития инфраструктуры, в частности, строительства жилья и автострад, для которых трудно было найти альтернативное финансирование. В последнем случае займы, предоставляемые этими агентствами, несомненно, стимулировали торговлю и прямые инвестиции, давая возможность странам приобретать требуемое оборудование за границей и создавая инфраструктуру, необходимую для эффективного бизнеса.

СТРУКТУРА МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД

Мировая торговля распределяется неравномерно как по территориям, так и по отраслям, поэтому представляется целесообразным провести анализ ее общей структуры и тенденций развития. Подобного рода анализ полезен для понимания путей развития международного бизнеса.

Различия в темпах роста

Причины различий в темпах роста внешней торговли включают:
- более быстрые темпы ее роста в обрабатывающих отраслях;
- растущие цены на экспортируемую нефть;
- быстрые темпы индустриализации "новых индустриальных стран".

Уровень экономического развития стран. Одним из наиболее распространенных способов классификации стран является их разделение по уровню экономического или промышленного развития. Страны с высоким уровнем доходов населения (Западная Европа, Соединенные Штаты, Канада, Австралия, Новая Зеландия и Япония) обычно называются промышленно развитыми или странами "первого мира". Страны с коммунистической идеологией и те, которые в настоящее время отходят от коммунистических режимов, были известны как страны с централизованной плановой эконо-

микой (centrally planned economies, CPE), нерыночные экономические системы (non-market economics, NME), или страны "второго мира", независимо от уровня доходов населения. Эта терминология применяется до сих пор. Однако термины страны "второго мира" и "традиционно плановые экономики" (historically planned economies, HPE) представляются более содержательными, поскольку некоторые прежние нерыночные экономики теперь пребывают на стадии отхода от исторически сложившихся экономических систем. Еще одна группа стран получила название развивающихся, слаборазвитых стран (less-developed countries, LDC), или стран "третьего мира". Существуют заметные расхождения в вопросе о том, к какой из названных категорий следует относить ту или иную страну, особенно это касается стран, чьи экономические уклады находятся в переходном периоде или у которых меняются уровни доходов населения. В частности, нередко одну и ту же страну можно обнаружить среди стран "первого" или "второго мира" в статистическом сборнике какого-нибудь международного агентства и в то же время среди стран "третьего мира" — в другом сборнике. Отсутствие унифицированного подхода только подчеркивает быстротечность изменений, которая характерна сегодня для многих стран, а также тот факт, что, оставаясь полезной в целом, данная классификация не в состоянии отразить всей сложности экономического статуса какой-либо конкретной страны. К сожалению, из-за этих несоответствий некоторые из приводимых нами статистических данных и базирующиеся на них рассуждения могут не вполне соответствовать сегодняшней реальности.

Несмотря на то что отсутствует точная статистика по внешней торговле стран с плановой экономикой за многие годы, согласно большинству оценок, их доля в мировой торговле находится на уровне, не превышающем 10%. Базируясь на источниках, содержащих более точные показатели мировой торговли, можно обнаружить, что доля слаборазвитых стран (CPC) крайне невелика (рис. 1.2) преимущественно из-за сильной зависимости от экспорта сельскохозяйственной продукции и сырья. Как указывалось выше, из-за действия ряда экономических и технических факторов доходы от экспорта этих видов продукции не могут сравняться с доходами от экспорта продукции обрабатывающих отраслей. Развитые страны имеют преимущества в производстве продукции обрабатывающей промышленности благодаря наличию технологий и способности снижать производственные затраты на основе организации крупномасштабного производства. В большинстве случаев CPC имеют недостаточные отечественные производственную и сырьевую базы, которые не позволяют им удовлетворять свои насущные потребности.

Несмотря на указанные трудности, во внешнеторговом положении некоторых CPC произошел резкий позитивный сдвиг благодаря следующим трем ключевым факторам. Прежде всего страны — поставщики нефти существенно повысили цены на экспортируемые нефтепродукты, особенно в 70-е годы, когда цены на них возросли более чем на 1200%[5]. Вторым фактором стала стремительная индустриализация ряда CPC, таких, как Бразилия и Тайвань, на которые в настоящее время ссылаются как на "новые индустриальные страны". К третьему фактору можно отнести более легкий доступ промышленной продукции CPC на рынки развитых стран. На Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), состоявшейся в 1964 г., развивающиеся страны начали оказывать давление на развитые страны в том, чтобы последние отдали предпочтение промышленным товарам, производимым в развивающихся странах. К концу 70-х годов каждая индустриально развитая страна уже проводила политику, дающую фирмам-производителям из CPC более легкий доступ к рынку, чем произ-

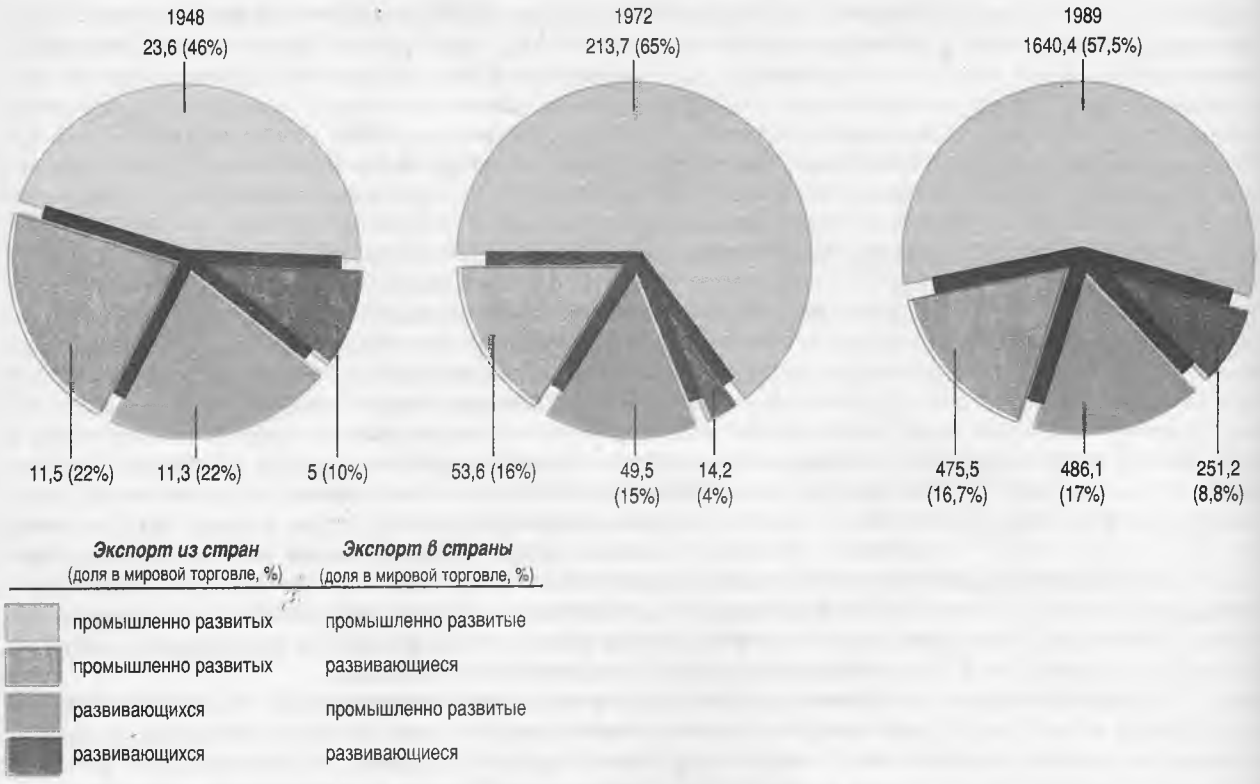


Рис. 1.2

Оценка состояния мировой торговли между развитыми и развивающимися странами (годы приведены выборочно)

В период между 1948 и 1972 гг. доля экспорта СРС существенно снизилась. Вместе с тем в последующем их положение в данной области несколько улучшилось.

Источник: Statistical Yearbook, 1968 (New York: United Nations, 1969), pp. 398-399; *Statistical Yearbook,* 1973 (New York: United Nations, 1974), pp. 402-409; *Direction of Trade Statistics Yearbook,* 1990 (Washington, D.C., International Monetary Fund, 1990), p. 7; а также *Direction of Trade Statistics Annual,* 1970—1974 (Washington, D.C., International Monetary Fund, n.d.), pp. 8-35.

водителям из развитых стран. Однако даже несмотря на подобные благоприятные перемены, коснувшиеся ряда СРС, большинство стран этой категории было не в состоянии ни экспортировать нефть, ни быстро развивать свою индустриальную базу. Их доля в мировой торговле характеризовалась тенденцией к падению.

Неудивительно, что до сих пор девять из десяти крупнейших экспортеров и девять из десяти крупнейших импортеров — промышленно развитые страны, поскольку СРС переживают трудный период экономического развития (табл. 1.1). Единственным исключением являлся Советский Союз с традиционно плановой экономикой. Шесть стран — участницы ЕС, ведущие основную торговлю друг с другом.

С начала XX века доля американского экспорта:
- увеличилась в Азии и Канаде;
- уменьшилась в Европе и Латинской Америке.

Изменения в структуре внешней торговли США в XX веке. Основным изменением в экспортной политике Америки, произошедшим в нынешнем веке, стало уменьшение относительной важности Европы как торгового партнера. Накануне наступления нынешнего века более 80% американского экспорта направлялось в Европу, к 20-м годам эта цифра упала до 50, а к

Таблица 1.1. ◆ ОСНОВНЫЕ СТРАНЫ — ЭКСПОРТЕРЫ И ИМПОРТЕРЫ (экспорт и импорт в млрд. долл. США, 1990 г.). Девять из десяти ведущих стран — экспортеров и импортеров — промышленно развитые страны; Советский Союз отнесен к разряду стран с традиционно плановой экономикой

Экспорт		Импорт	
Германия*	421	Соединенные Штаты	515
Соединенные Штаты	394	Германия*	356
Япония	286	Франция	234
Франция	216	Япония	234
Великобритания	185	Великобритания	224
Италия	170	Италия	182
Нидерланды	134	Нидерланды	127
Канада	131	Советский Союз**	121
Бельгия-Люксембург	118	Бельгия-Люксембург	120
Советский Союз**	103	Канада	119

Источник: "GATT", опубликованно в *"Globe & Mail"* (Toronto) March 30, 1991.

* Цифры отражают суммарные показатели внешней торговли для бывшей Федеративной Республики Германии и бывшей Германской Демократической Республики.

** Вследствие сложности определения реальной стоимости, приведенные здесь цифры следует рассматривать лишь как весьма приблизительную оценку состояния экспорта-импорта бывшего СССР.

Недавние перемены торговых партнеров Америки связаны с:
- торговлей нефтью;
- изменениями внешней политики;
- промышленным развитием азиатских стран.

90-м годам — до 30%. Новым экспортным регионом стала Азия. Экспорт в этот регион возрос с менее чем 1%, характерного для начала века, до более чем 30% к настоящему моменту[6]. Крупнейший же импортер американской продукции в наше время — Канада.

За текущее столетие Европа и Латинская Америка заметно снизили свою относительную долю в американском импорте. Закупки в Европе, составлявшие около половины американского импорта на рубеже веков, с начала 20-х годов оказались на ежегодном уровне в 20—30%. Закупки в Латинской Америке до 1960 г. составляли около 30%, однако с того времени этот показатель неуклонно снижался и в настоящее время он равен 15%. Основное повышение доли импорта за нынешнее столетие пришлось на Канаду и Японию. При этом участие Канады возрастало достаточно стабильно: от 5% в начале века до 20% в настоящий момент. Японское участие в американском импорте также составляет приблизительно 20%, но достигло оно этой цифры в недавний период. Япония является крупнейшим экспортером для США, Канада следует за ней с минимальным разрывом. Удельный вес импорта из азиатских стран возрос приблизительно с 15%, приходившихся на начало века, до 35% по отношению к общему объему импорта США на сегодняшний день.

В период с 1970 г. относительный приоритет американских торговых партнеров заметно изменился преимущественно под действием трех основных факторов: перемен в торговле нефтепродуктами, изменений во внешней политике и ускоренного промышленного развития некоторых азиатских стран. Рынки Мексики, Саудовской Аравии и Венесуэлы обрели статус более важных из-за увеличения доходов этих стран. Китайская Народная Республика, бывший Советский Союз и Египет оказались более значимыми партнерами благодаря изменениям в их внешней политике. Рост национального дохода Таиланда, Южной Кореи, Тайваня и Малайзии позволил этим странам увеличить закупки за рубежом и существенно повысить свою долю в экспорте американской продукции. Соединенные Штаты импортируют заметно больше товаров из Мексики и Норвегии, поскольку послед-

ние стали новыми поставщиками нефти, а также из Японии, Тайваня, Южной Кореи и Сингапура вследствие увеличения в этих странах производственных мощностей в промышленности. С 1970 г. больше всего снизились экспортные поставки США в Канаду и Германию[7].

Отраслевая структура внешней торговли

Несмотря на то что цифровые показатели мировой торговли по видам товаров всегда запаздывают на несколько лет, некоторые тенденции тем не менее можно выявить.

На рис. 1.3 показан рост значимости в мировой торговле товаров обрабатывающей промышленности, наблюдавшийся вплоть до 1972 г. С того времени соотношения между товарами различных отраслей, независимо от изменений во внешней торговле, оставались весьма стабильными. Статьи американского импорта и экспорта демонстрируют аналогичные соотношения.

Рис. 1.3

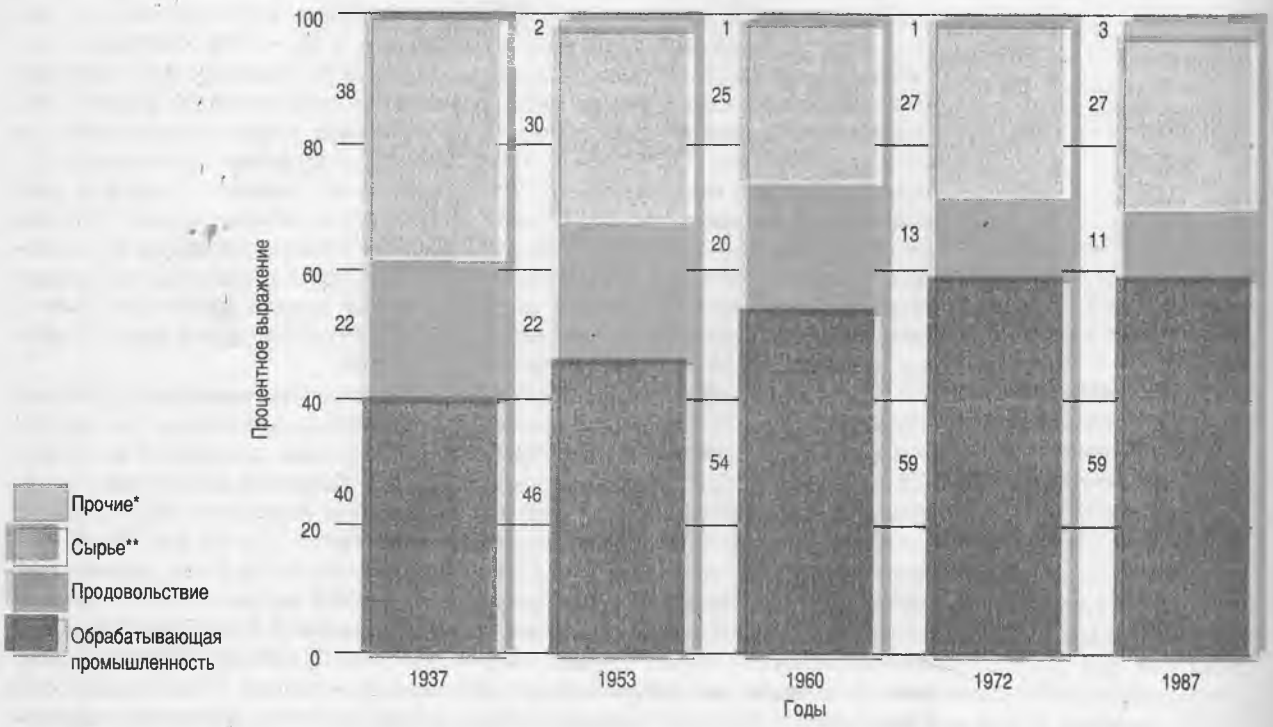
Показатели мировой торговли по основным видам продукции в процентном отношении к общему объему мировой торговли в отдельные годы

На отрасли обрабатывающей промышленности приходится самая крупная доля мировой торговли.

Источники: W.S. Woytinski and E.S. Woytinski, *World Commerce and Governments* (New York: Twentieth Century Fund, 1955); *United Nations Statistical Yearbook,* 1973 (New York: United Nations, 1974), p. 56; *International Trade Statistics Yearbook,* 1987, Vol. 1 (New York: United Nations, 1989), p. 1098.

* Включает такие товары, как животные, а также товары, которые не были подвергнуты классификации странами, представившими статистические отчеты.

** Включает сельскохозяйственное сырье, разные виды топлива, минеральные вещества и химические препараты.



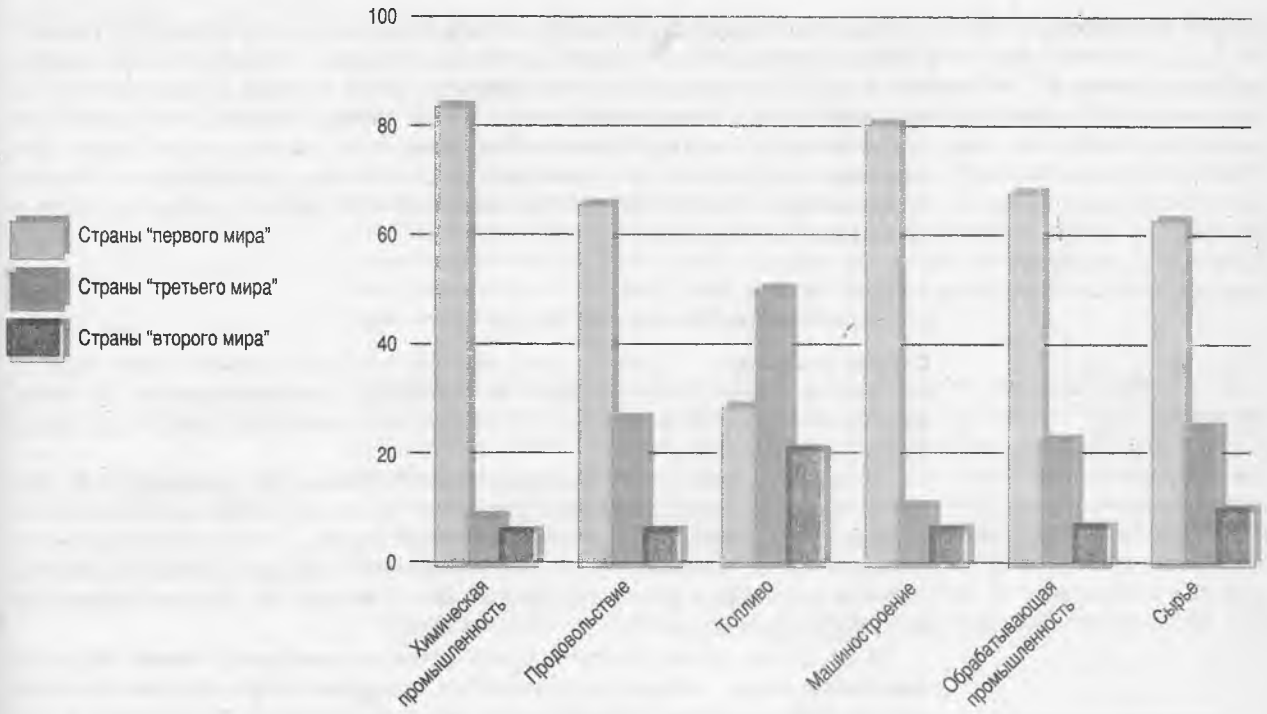


Рис. 1.4

Показатели мирового экспорта по типам стран (по основным отраслям, 1988 г.)
Страны "первого мира" лидируют по экспортным показателям всех категорий товаров, за исключением топлива.

Источник: International Trade Statistics Yearbook, 1988, Vol. 1. (New York: United Nations, 1990), p. 1102.

На рис. 1.4 видно, что на страны "первого мира" приходится основная доля мирового экспорта товаров по каждой из отраслей, за исключением топливных. На страны "второго мира" по всем отраслям приходится незначительная доля мировой торговли. В мировом экспорте показатели стран "третьего мира" улучшились за последние годы в отношении продукции химии, машиностроения и прочих товаров обрабатывающей промышленности.

СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД

Переход к прямым инвестициям

До возникновения международных фирм все частные иностранные инвестиции были скорее "портфельными", чем прямыми. Толчок к прямым инвестициям был дан в 20-х годах, но объем "портфельных" инвестиций попрежнему вдвое превышал объем прямых. Во время кризиса 30-х годов стало очевидным, что "портфельные" инвесторы, особенно американские — главные поставщики иностранного капитала, выбирали иностранные проекты непродуманно. Прямые инвестиции стали значительно быстрее окупать свою стоимость приблизительно к концу 30-х годов[8]. Со времен вто-

рой мировой войны прямые инвестиции американских компаний существенно возросли. Рост прямых капиталовложений, предоставляемых компаниями других промышленно развитых стран, в течение нескольких послевоенных лет происходил медленнее. В этот период фирмы этих стран были всецело заняты восстановлением отечественных рынков, испытывали финансовые трудности, что удерживало их от вложения капиталов на стороне. Начиная примерно с 1965 г. их возможности как прямых инвесторов стали стремительно возрастать.

Определение прямого инвестора

При прямом инвестировании:
- почти вся собственность принадлежит фирмам промышленно развитых стран;
- доля собственности слаборазвитых стран начинает возрастать.

Страна-инвестор. Один из способов установления страны-инвестора заключается в определении места происхождения собственности. По оценкам, более 95% стоимости прямых капиталовложений исходит из промышленно развитых стран[9].

В табл. 1.2 приведена обобщающая информация по промышленно развитым странам, которая иллюстрирует тот факт, что почти все инвестиции недавнего времени поступали всего из семи стран. Доля глобального объема инвестиций, инициируемых Соединенными Штатами, стала уменьшаться, в то время как доля инвестиций, поступающих из Великобритании и Японии, — возрастать.

В последнее время наметился рост прямых капиталовложений из развивающихся стран. Сейчас насчитывается несколько сотен прямых инвесторов из стран с централизованной плановой экономикой, на которые приходится несколько тысяч случаев инвестиций за рубежом. Данная тенденция присуща тем развивающимся странам, в которых недавно произошла индустриализация, в частности Гонконгу, Сингапуру, Мексике, Бразилии и Аргентине[10].

В конце 1989 г. зарубежные прямые инвестиции в США были оценены в 401 млрд. долл. Около 30% инвестиций в Америке было сделано Великобританией, 17% — Японией, 15% — Нидерландами. Доля СРС в прямых капиталовложениях в экономику США (10% их общей суммы) значительно выше доли этих стран в мировом объеме прямых инвестиций[11]. В течение последних нескольких лет объем прямых инвестиций зарубежных фирм

Таблица 1.2. ПОТОК ВНЕШНИХ ИНОСТРАННЫХ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ СТРАН (кумулятивный поток, в млрд. долл. США). Заметен спад доли инвестиций США и рост удельного веса инвестиций Великобритании и Японии

Страна	1961/70	%	1971/80	%	1981/88	%
Соединенные Штаты	46 822	66,3	134 354	44,4	121 230	21,6
Великобритания	7 398	10,5	55 112	18,2	120 520	21,4
Япония	1 438	2,0	18 052	6,0	93 672	16,7
Германия	4 091	5,8	23 130	7,7	47 745	8,5
Франция	2 641	3,7	13 940	4,6	40 556	7,2
Нидерланды	2 692	3,8	27 829	9,2	36 926	6,6
Канада	1 483	2,1	11 335	3,7	29 437	5,2
Прочие*	4 011	5,8	18 554	6,2	71 549	12,8
Всего	70 576	100,0	302 306	100,0	561 635	100,0

Источник: OECD, *"International Direct Investment and the New Economic Environment"*. The Tokyo Round Table (Paris: OECD, 1989), p. 60.

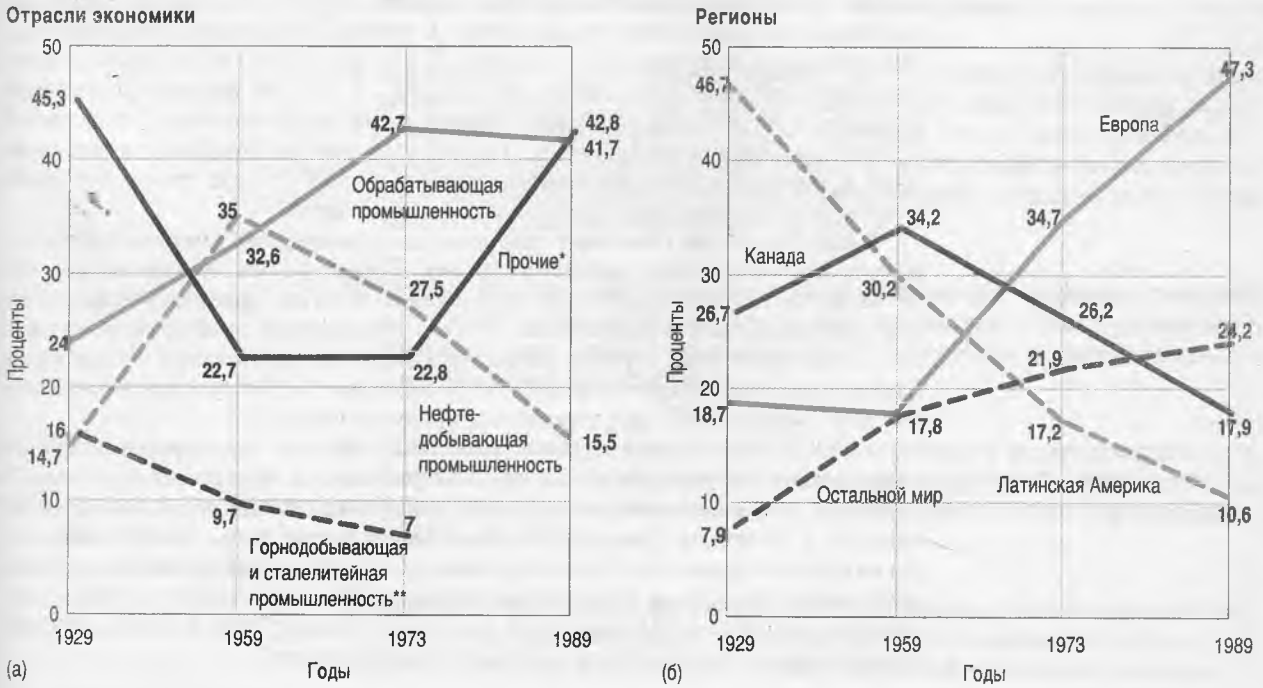
* Относится к другим (промышленно развитым) странам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

в США рос быстрее, чем объем прямых инвестиций американских фирм в другие страны. Таким образом, к концу 1989 г. общая стоимость прямых капиталовложений на территории США примерно на 7% превысила величину прямых капиталовложений американцев за рубежом. Эти показатели основаны на балансовой стоимости активов (в ценах на время проведения инвестиций), а не на их рыночной стоимости (предполагаемая стоимость инвестиций в случае продажи). Поскольку рост прямых инвестиций, представляющих американскую собственность, произошел ранее, то текущая рыночная стоимость инвестированного капитала, по оценкам, представляется значительно большей, чем рыночная стоимость иностранных прямых инвестиций в Соединенных Штатах.

Наивысший приток инвестиций был направлен в сферу услуг и обрабатывающую промышленность, потому что:
- именно для этих отраслей был характерен опережающий рост в мировом потреблении;
- правила, регламентирующие права собственности, в этих отраслях менее строги, чем в других секторах экономики.

Экономический сектор инвестиций. В период, прошедший между 1929 и 1973 гг., прямые инвестиции, составляющие собственность США, стали направляться вместо сферы услуг и горнодобывающей промышленности в обрабатывающие отрасли (рис. 1.5а). Хотя статистика подобного рода отсутствует для прямых инвестиций неамериканского происхождения, предварительные оценки показывают, что структура как американских, так и неамериканских инвестиций была почти аналогичной. С начала 70-х годов ситуация в сфере прямых иностранных инвестиций не изменилась в пользу обрабатывающих отраслей. Отрасль нефтедобычи начала терять свою зна-

Рис. 1.5
Изменения в структуре прямых инвестиций США за рубежом в процентном выражении (по стоимости)
Основной объем прямых инвестиций США за рубежом помещен в обрабатывающую промышленность европейских стран.
Источник: Survey of Current Business, выпуски за разные годы.
* Включает транспорт, торговлю, коммунальные предприятия и другие отрасли, производящие услуги.
** Горнодобывающая и сталелитейная промышленность включена в статью "Прочие" за 1989 г.



чимость преимущественно из-за возрастающего нежелания многих стран разрешать иностранную собственность на минеральные ресурсы. Категория "прочие отрасли" в последнее время росла наиболее быстро, в основном вследствие развития таких отраслей сферы услуг, как банковское дело и страхование.

Наивысшая доля инвестиций пришлась на:
- производство нефтепродуктов в СРС;
- обрабатывающую промышленность в промышленно развитых странах.

Структура американских прямых инвестиций за рубежом варьирует между развитыми странами и СРС. Их балансовая стоимость на начало 1990 г. показала, что на обрабатывающие отрасли пришлось 45% инвестиций в промышленно развитых странах и лишь 32% — в СРС. Инвестиции в нефтедобывающую промышленность и страхование в СРС по объему превысили аналогичные инвестиции в промышленно развитых странах[12]. Подобное расхождение объясняется, частично, сложившейся практикой: инвестиции в развитие нефтедобывающей отрасли должны производиться в тех местах, где найдена нефть. Инвестиции в страховое дело предпочтительнее помещать на Бермудских островах, где значительно выгоднее правовые и налоговые условия бизнеса. Экономические условия — тоже важный фактор, поскольку промышленно развитые страны располагают основными рынками промышленных товаров, к тому же они достаточно велики, чтобы развернуть эффективное производство. Но эти различия постепенно смягчаются благодаря тому, что инвестиции в обрабатывающую промышленность возрастают значительно быстрее, чем инвестиции в нефтедобывающую отрасль в СРС.

В начале 90-х годов иностранные прямые инвестиции в Соединенные Штаты распределялись следующим образом: обрабатывающие отрасли — 40%, оптовая торговля — 14, нефтедобыча — 9, недвижимость — 9, прочее — 28%.

Инвестиции вносятся преимущественно в промышленно развитые страны в связи в тем, что у них:
- самые крупные рынки;
- наименьшая степень осознанного риска.

Инвестиции, представляющие собственность СРС, осуществляются преимущественно в регионах этих стран.

Территориальное размещение инвестиций. Основными получателями прямых инвестиций являются промышленно развитые страны, на которые приходится около трех четвертей мирового объема инвестиций[13]. Параллельно этому потоку идет поток прямых инвестиций, владельцами которых являются американские предприятия. В начале 90-х годов американская собственность за границей составляла 373 млрд. долл., из которых немногим более четверти было размещено в СРС. Рис. 1.5б демонстрирует возрастание доли американских инвестиций в Европу и снижение инвестиций в Канаду и Латинскую Америку. При этом Латинская Америка теряет свою долю в течение более длительного периода, а в 20-х годах почти половина американских инвестиций помещалась именно здесь.

Существуют две основные причины для размещения американского капитала в промышленно развитых странах. Первая из них состоит в том, что большая часть инвестиций ориентирована на местные рынки (т. е. на создание производства в определенной стране с последующим сбытом на ее рынке), а именно в этих странах наиболее высока покупательная способность населения. Вторая причина состоит в том, что политическая нестабильность во многих СРС сдерживает энтузиазм инвесторов.

В тех случаях, когда прямые инвестиции делают предприниматели из развивающихся стран, большая их часть расходится внутри того региона, в котором размещена головная фирма, например малайзийцы вкладывают капитал в Таиланде. Однако имеются свидетельства того, что эти инвесторы начинают осваивать в более отдаленных промышленно развитых странах небольшие плацдармы или опорные пункты; примером может служить южнокорейская фирма "Поанг айрон энд стил" (Pohang Iron & Steel), которая производит листовой прокат в Соединенных Штатах[14].

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Принимать решения относительно будущего, которое весьма неопределенно, фирмам предстоит сегодня. Если руководители фирмы будут выжидать, пока станет очевидным происходящее, то опоздают принять правильное решение, поскольку процесс осуществления инвестиций в научные исследования, производственные фонды, подготовку специалистов может занять многие годы. Фирмы, которые способны верно предугадать, что принесет будущее, поместят инвестиции в производство и реализацию необходимого вида продукции или услуг и по тем ценам, которые потребитель захочет оплатить. Они смогут произвести и продать этот товар в условиях государственного регулирования. Однако далеко не всегда удается предвосхитить события. Конструируя различные пути развития в будущем, фирмы могут избежать неприятных сюрпризов, даже несмотря на то, что нет никакой определенности. Сознавая важность будущего, мы сопроводим каждую главу сценарием, содержащим предсказуемые пути развития реальности в соответствующей области.

РЕЗЮМЕ

- Все большее расширение технологических и географических границ, а также развитие новых общественных институтов привели к формированию деловой среды, характеризуемой конкуренцией в глобальном масштабе. Ее отличительными чертами являются использование зарубежных стран в качестве базы для производства и сбыта продукции и быстрое распространение новых товаров и новых процессов в международном масштабе.

- Вследствие масштабности глобальной среды международного бизнеса представляется полезным привлечение ряда дисциплин, таких, как география, история, политология, юриспруденция, экономика и антропология, для объяснения условий его функционирования.

- При осуществлении хозяйственной деятельности за границей фирмы могут столкнуться с необходимостью адаптировать свои методы реализации функций бизнеса к новым условиям. Это объясняется тем, что среда может диктовать соответствующий метод хозяйствования и, кроме того, формы бизнеса для ведения заграничных операций могут отличаться от используемых внутри страны.

- Формы ведения международного бизнеса включают торговлю товарами и услугами, транспортные перевозки, лицензирование, франчайзинг, проекты "под ключ", управленческие контракты, а также прямые и "портфельные" инвестиции.

- Многонациональные компании (МНК) подходят к решению вопросов о рынках и производстве с глобальных, мировых позиций. Их зачастую называют многонациональными или транснациональными корпорациями (МНК или ТНК).

- Главными факторами, вызывающими изменения в формах мировой торговли и иностранных инвестиций, являются экономические условия, технологии, войны и восстания, а также политические взаимоотношения.

- Значительная часть мировой торговли и прямых инвестиций приходится на промышленно развитые, или индустриальные, страны. Они выступают главными импортерами всех видов продукции и главными экспортерами по всем отраслям, за исключением топливной. Свыше 95% прямых инвестиций инициируется промышленно развитыми странами, которые вместе с тем и получают около 75% этих инвестиций.

- Долговременной тенденцией можно назвать возрастание доли торговли и инвестиций, приходящихся на обрабатывающие отрасли промышленности.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ДИСНЕЙЛЭНД" ЗА ГРАНИЦЕЙ[15]

В 1984 г. токийский "Диснейлэнд" подвел итоги первого года своего функционирования, хотя со времени заключения договора между американской корпорацией "Уолт Дисней" (Walt Disney) и японской компанией "Ориэнтал Лэнд" (Oriental Land) прошло пять лет, затраченных на разработку проекта и строительство. Более 10 млн. людей (9% из которых составили посетители, приехавшие из других азиатских стран) познакомились с парком, потратив 355 млн. долл. Эта цифра превысила ожидаемую на 155 млн. долл. преимущественно благодаря тому, что средние затраты в расчете на одного посетителя оказались равными 30 долл. вместо предварительно рассчитанного 21 долл. Таким образом, токийский "Диснейлэнд" чрезвычайно быстро стал рентабельным. Наплыв посетителей возрастал, и в 1990 г. парк посетили уже более 14 млн. человек, что превысило уровень посещаемости "Диснейлэнда" в Калифорнии и составило половину от уровня посещаемости парка, расположенного во Флориде.

Токийский парк в определенном смысле парадоксален. Хотя такие фирмы, как "Линокс Чайна" (Lenox China) и "Мистер Донат" (Mister Donat), были вынуждены учитывать японские масштабы и вкусы, токийский "Диснейлэнд" оказался почти точной копией двух американских парков. Указатели выполнены на английском языке, кормят в основном блюдами американской кухни. Руководство компании "Ориэнтал Лэнд" решило сделать так, чтобы у посетителей оставалось чувство соприкосновения не с копией парка, а с его оригиналом. Этому в немалой степени способствовало то обстоятельство, что такие франшизы, как "Мак-Дональд" (McDonald), пользуются в Японии огромной популярностью, свидетельствующей о том, что японская молодежь восприняла американскую культуру. В то же время оказались необходимыми и некоторые изменения, как, например, создание на территории парка японского ресторана.

Время открытия токийского "Диснейлэнда" совпало с увеличением уровня доходов и свободного времени у японцев. Исполнительный директор парка отметил, что аналогичное повышение доходов и свободного времени способствовало успешной работе первого парка в Лос-Анджелесе.

Тот факт, что парк в Токио почти идентичен паркам Соединенных Штатов, скрывает все многообразие проведенных операционных доработок. Самыми важными среди них, очевидно, стали методы рекламы. В то время как "Дисней" возлагает ответственность за подготовку рекламы в США на сотрудников собственного штата, в Японии корпорация прибегла к услугам местных фирм для адаптации к культурной специфике. Однако культурные различия существуют даже внутри самой Японии. Например, рекламные объявления за пределами Токио носят более информативный характер, в то время как в столице рекламные щиты больше отражают развлекательный характер парка.

Корпорация "Дисней" не осуществляла финансирования операций в Токио. Она лишь предоставила генеральный план, проекты, производственные мощности и подготовила кадры для проведения строительных работ, а также проводила консультации по завершении строительства основных сооружений. Корпорация получала доходы на



Карта 1.1*

Четыре парка корпорации "Уолт Дисней Уорлд"
В каждый из четырех парков легко добраться из густонаселенных районов, расположенных в странах с высоким уровнем доходов населения. Парки, размещенные на территориях Японии и Франции, менее пригодны для круглогодичной эксплуатации открытых аттракционов, чем расположенные на территории Соединенных Штатов.

* Комментарии к картам данного издания см. в конце книги.

этапе строительства, а сейчас получает 10% роялти за использование авторского права и 5% дохода от продаж продовольственных и иных товаров.

Успех токийского "Диснейлэнда" подвел компанию к мысли о расширении рынка и выходе в Европу. В 1985 г. она объявила, что сузила свой выбор до двух стран — Испании и Франции, запланировав открытие парка на 1992 г. Поскольку парк, по предварительным оценкам, должен был обеспечить постоянную занятость 40 тыс. служащих и к тому же привлечь огромное число туристов, обе названные страны открыто принялись обхаживать корпорацию. Испания предложила два разных места под строительство и 25% отчислений от стоимости строительства, заявив при этом, что парк на ее территории может привлекать до 40 млн. туристов в год. Франция гарантировала 12 млн. посетителей в год. Эту цифру корпорация "Дисней" оценила как точку нулевой прибыли, после чего согласилась расширить железнодорожную ветку из Парижа к месту расположения парка, оценив затраты на это в 350 млн. долл. Помимо этого, французское правительство предложило 4800 акров земли по цене 7500 долл. за акр, что было недорого для данной местности, а также выдало кредит, покрывающий 22% необходимой суммы. В конечном итоге, корпорация "Дисней" подписала в 1986 г. договор с французским правительством по трем причинам: из-за более удобного расположения Парижа, находящегося почти в центре Европы, огромного числа туристов, ежегодно посещающих столицу Франции, и наличия равнинной территории в непосредственной близости от Парижа. (Расположение четырех парков в стиле "Диснейлэнд" в мире изображено на карте 1.1.)

Переговоры закончились на том, что корпорация "Дисней" согласилась на приобретение в собственность по крайней мере 16,7%, но не более 49,9% парка "Евро-Дисней", что предполагало инвестиции, обеспечивающие инфраструктуру парка, включая гостиницы, торговые центры,

кемпинги и иные сооружения. Расчеты показали, что полный объем инвестиций к 1992 г. должен был оказаться в диапазоне от 2,4 до 3 млрд. долл. Корпорация "Дисней" сделала выбор на участие в 49,9% собственности. Уверенность корпорации в успехе данного предприятия базировалась на том факте, что в 1990 г. американские парки посетило 2,5 млн. европейцев. Оставшаяся доля собственности была распродана через международный синдикат банков и дилеров по ценным бумагам, при этом 50% пошло инвесторам во Франции, 25% — в Великобритании, а оставшаяся часть — в разные страны Европы.

Если бы корпорация "Дисней" остановила свой выбор на испанском варианте, то парк получился бы в значительной степени копией американских, в которых посетители почти на всех аттракционах пребывают на открытом воздухе. В то же время руководители корпорации уяснили на токийском опыте, что холодная погода не обязательно приводит к снижению числа посетителей. Тем не менее более холодный климат парижского региона поставил разработчиков перед необходимостью создания некоторых аттракционов в закрытых помещениях: было продумано расположение каминов, стеклянных куполов над аллеями, предназначенными для чаепития, защищенных мест для очередей.

Несмотря на экономические выгоды, которые, по оценкам, ожидаются от работы парка, многие во Франции опасаются, что его создание явится еще одним шагом на пути к вытеснению французской культурной традиции и замене ее американской. Книга, осуждающая решение правительства Франции о строительстве парка "Диснейлэнд", стала в стране бестселлером. Критики назвали "Евро-Диснейлэнд" "культурным Чернобылем", а председатель корпорации "Дисней" был забросан яйцами во время своего визита в Париж. Наряду с этим один из французских журналов — "Ле Ноувел Обсерватер" поместил фотографию с изображением огромной фигуры Микки Мауса, стоящего на крышах парижских домов. В то же время актеру Иву Монтану удалось наилучшим образом выразить настроения большинства французов такими словами: "Тенниски, джинсы, гамбургеры — никто не навязывал нам этих вещей. Они нам самим понравились". Компания "Уолт Дисней" сделала попытку парировать столь резкую критику, заявив во французской прессе, что Уолт Дисней — француз по происхождению и что его настоящая фамилия Д'Исиньи, а вовсе не Дисней. Корпорация дала также согласие на то, что все текстовые знаки на территории парка будут выполнены на французском языке, хотя основной акцент будет сделан на визуальной символике. В 1990 г. фирма объявила о намерении открыть огромный торговый центр в непосредственной близости к парку "Уолт Дисней Уорлд", где разместятся универмаги японских и европейских торговых фирм. Кроме того, "Дисней" создал мир аттракционов "Диснейлэнд", основываясь на научной фантастике Жюля Верна.

Успех "Диснейлэнда" в Японии и распространение его идей на Францию не прошли незамеченными для конкурентов. К 1990 г. тематические парки других фирм уже находились либо в процессе создания, либо на этапе планирования. В Японии открылись парки "Мир космоса", "Сезам, откройся!" и "Земля Санта-Клауса", а на территории Европы раскинулись парки "Буш Гарденс" и "Юниверсал Студиос". Рост уровня конкуренции ставит под вопрос успех зарубежных парков "Диснея" в будущем, особенно на территории Франции. Управляющий рекреационной группой фирмы "ЭмСиЭй" (MCA), являющейся материнской компанией для "Юниверсал Студиос" (Universal Studious), заявил: «Мы намерены поразить мишень в виде корпорации "Дисней" по всей Европе».

Вопросы

1. Какие мотивы, по вашему мнению, побудили корпорацию "Дисней" организовывать парки аттракционов за границей и что можно отнести к плюсам и минусам этого предприятия с точки зрения корпорации "Уолт Дисней"?
2. Почему, на ваш взгляд, корпорация приняла решение не приобретать собственность в своем японском филиале, в то время как во Франции она стала владелицей максимально возможной доли собственности?
3. Какие операционные доработки, помимо описанных в конкретных примерах настоящей главы, могут потребоваться для обеспечения успеха экономической деятельности компании за границей?
4. Отвечая на вопрос о возможности открытия "Диснейлэнда" в России, Рой Е. Дисней, вице-председатель корпорации, отметил, что его организация не в состоянии создать парк здесь в ближайшем будущем. Каковы "за" и "против" создания парка в России? Может ли корпорация продолжить создание тематиче-

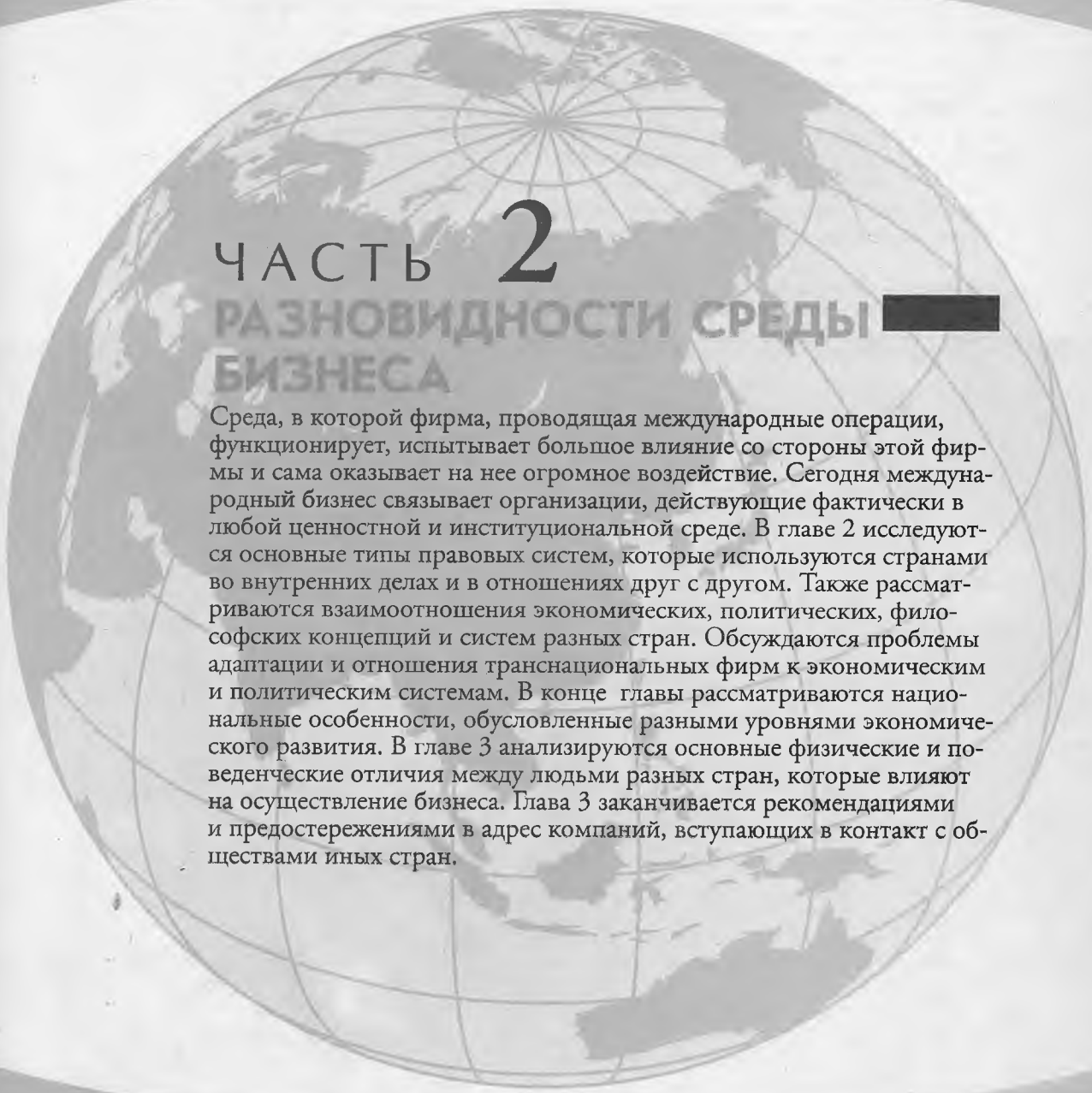
ских парков за пределами США? Если да, то где? Какие типы организационных форм следовало бы рассмотреть при этом?

5. Что могла бы предпринять корпорация "Дисней", чтобы адекватно реагировать на угрозы конкурентов, возникшие за рубежом?

Примечания к главе

1. Мы желаем выразить признательность за участие в работе Роберту М. Греберу, главному исполнительному директору, и Сюзанне Трембли, референту по вопросам рекламы фирмы "Лукасфилм", за предоставление информации. Кроме этого, приведенный пример базировался на информации из следующих источников: Sid Adilman, "Star Wars' Heralds Dawn of Canadian Paycable Amid Ad Blitz for Blockbuster Pix," *Variety*, January 19, 1983, p. 2; Louise Sweeney, "Returns from 'Jedi': Marketing a Megahit," *Christian Science Monitor*, June 30, 1983, pp. B7—8; "$2 Mil. for 'Star Wars' on Aussie TV," *Variety*, March 10, 1982, p. 43; Timothy White, "Slaves to the Empire," *Rolling Stone*, July 24, 1980, pp. 33—37; Jean Vallely, "The Empire Strikes Back," *Rolling Stone*, June 12, 1980, pp. 31—34; Gillian MacKay, "George Lucas Launches the Jedi," *McClean's*, Vol.96, May 30, 1983, pp. 42—44; Gerald Clarke, "Great Galloping Galaxies!" *Time*, Vol. 121, May 23, 1983, pp. 62—65; Conrad Phillip Kottak, "Social-Science Fiction," *Psychology Today*, Vol. 106, February 1978, pp. 12—18; "Fun in Space," *Newsweek*, May 30, 1977, pp.60—61; Aljean Harmetz, "Showing of 'Star Wars' Trilogy Set," *New York Times*, February 28, 1985, p. 20; *Variety*, June 3, 1987 ("Star Wars," 10th Anniversary issue); Anne Thompson, "Hollywood Goes Global," *San Francisco Chronicle: Datebook*, April 22, 1990, p. 35; and Geraldine Fabrichant, "U.S. Movies, Like Wine, Now Must Travel Well," *Herald Times*, Bloomington, Ind., June 26, 1990, p. 11.
2. "The Stateless World of Manufacturing," *Business Week*, May 1, 1990, p. 103.
3. Уровень продаж от прямых инвестиций был оценен Управлением по изучению коммерческой статистики США как равный 108%. См. Ned G. Howenstine, "Gross Product of U.S. Multinational Companies, 1977," *Survey of Current Business*, February 1983, p. 25.
4. Thomas F. O'Boyle, "Rise and Fall," *Wall Street Journal*, January 4, 1984, p. 1.
5. *1981 Yearbook of International Trade Statistics*, Vol. 1 (New York; United Nations, 1983), p. 1224.
6. Christopher L. Bach, "U.S. International Transactions, Fourth Quarter and Year 1989," *Survey of Current Business*, Vol. 70, No. 3, March 1990, p. 49.
7. Robert T. Green, "Internationalization and Diversification of U.S. Trade: 1970 to 1981," Department of Marketing Administration Working Paper 83/84—5—1 (Austin: University of Texas, Graduate School of Business, October 1983), pp. 3—7.
8. John H. Dunning, "Capital Movements in the 20th Century," *Lloyds Bank Review*, April 1964, pp. 20—21.
9. Например, "TNCs in World Development," *The CTC Reporter*, No. 26, Autumn 1988, pp. 7—8; and U.S. Department of Commerce, *International Direct Investment: Global Trends and the U.S. Role* (Washington, D.C.: International Trade Administration, 1988), p.96.
10. Louis T. Wells, Jr., "Guess Who's Creating the World's Newest Multinationals," *Wall Street Journal*, December 12, 1983, p. 26.
11. "Foreign Direct Investment in the United States: Detail for Position and Balance of Payments Flows, 1989," *Survey of Current Business*, Vol. 70, No. 8, August 1990, pp. 41—46.
12. *То же*, p. 48.
13. "TNCs in World Development," *loc. cit.*
14. Wenlee Ting, "The Emerging Challenge of the NIC Multinationals: Technology, Marketing and Operations". Paper presented to the Academy of International Business Annual Meeting, San Francisco, December 1983, pp. 2—3.
15. Информация взята из Michael Dobbs, "Mickey Mouse Storms the Bastille," *Across the Board*, Vol. 23, No. 4, April 1986, pp. 9—11; *Moody's Industrial Manual*, Vol. 2, 1987, p. 5942; "Bonjour, Mickey," *Fortune*, Vol. 113, No. 2, January 20, 1986, p. 8; Peter Lewis, "Disney Advances on Europe," *Maclean's*, Vol. 98, No. 27, July 8, 1985, p. 42; Terry Trucco, "How Disneyland Beat All the Odds in Japan," *Advertising Age*, Vol. 55, No. 57, September 6, 1984, pp. 14—16; David J. Jefferson, "Nation's Oldest Theme Park Changes with the Times," *Wall Street Journal*, May 14, 1990, p. B2; Robert Neff, "In Japan, They're Goofy About Disney," *Business Week*, March 12, 1990, p. 64; Yumiko Ono, "Theme Parks Boom in Japan as Investors and

Consumers Rush to Get on the Ride," *Wall Street Journal*, August 8, 1990, p. B1; Stewart Toy, Mark Maremont, and Ronald Grover, "An American in Paris," *Business Week*, March 12, 1990, pp. 60—64; Robert Wrubel and Phyllis Feinberg, "Breaking Out of the Mousetrap," *Financial World*, Vol. 157, No. 3, January 26, 1988, pp. 20—22; Joann S. Lublin, "Walt Disney Co. Is Planning to Slip European Investors a Mickey," *Wall Street Journal*, September 13, 1989, p. C1; Carlo Wolff, "Investors Predicting European Disneyland to Spur French Boom," *Hotel & Motel Management*, September 25, 1989, p. 24; Albert Axebank, "Mickey-Disney Team Takes Moscow by Storm," *Journal of Commerce*, October 18, 1988, p. 1A; John Marcom, Jr., "Le Défi Disney," *Forbes*, Vol. 143, February 20, 1989, pp. 39—40; "Shares in Euro Disneyland," *Wall Street Journal*, October 6, 1989, p. A7; Rhonda L. Rundle, "Walt Disney Plans Huge Development Near Theme Parks," *Wall Street Journal*, March 14, 1990, p. B9; and Steven Greenhouse, "Playing Disney in the Parisian Fields," *New York Times*, February 17, 1991, p. F1.



ЧАСТЬ 2
РАЗНОВИДНОСТИ СРЕДЫ БИЗНЕСА

Среда, в которой фирма, проводящая международные операции, функционирует, испытывает большое влияние со стороны этой фирмы и сама оказывает на нее огромное воздействие. Сегодня международный бизнес связывает организации, действующие фактически в любой ценностной и институциональной среде. В главе 2 исследуются основные типы правовых систем, которые используются странами во внутренних делах и в отношениях друг с другом. Также рассматриваются взаимоотношения экономических, политических, философских концепций и систем разных стран. Обсуждаются проблемы адаптации и отношения транснациональных фирм к экономическим и политическим системам. В конце главы рассматриваются национальные особенности, обусловленные разными уровнями экономического развития. В главе 3 анализируются основные физические и поведенческие отличия между людьми разных стран, которые влияют на осуществление бизнеса. Глава 3 заканчивается рекомендациями и предостережениями в адрес компаний, вступающих в контакт с обществами иных стран.



ГЛАВА 2

ПРАВОВЫЕ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СРЕДЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Половина мира не знает о том, как живет другая половина
АНГЛИЙСКАЯ ПОГОВОРКА

Цели:

- Определить основные правовые системы мира и описать их влияние на бизнес.
- Показать теорию и практику основных политических систем.
- Рассмотреть теорию и практику основных экономических систем.
- Описать некоторые важные проблемы, с которыми сталкиваются различные страны.
- Оценить роль иностранной фирмы в различных политико-экономических системах.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ДИЛЕММА ТАЙПАНА[1]

Компания "Суайр Груп" (объем продаж которой в 1988 г. составил 25,1 млрд. сянганских долл.) — это один из трех основных хонгов (hongs), или деловых империй, контролируемых одной семьей, весьма известной в Гонконге. К двум другим относятся "Джардин Матесон" (Jardine Matheson) и "Хатчисон Уампоа" (Hutchison Whampoa), объем продаж которых в 1988 г. составил 12,9 млрд. сянганских долл. Все три возникли как китайские торговые компании, принадлежащие английским владельцам, которые начали свои операции в XIX веке, поставляя в Китай опиум и закупая там чай. Тайпаны (taipans), или главные управляющие, каждого из трех хонгов подотчетны владельцам семейного бизнеса: "Суайр Груп" — богатому лондонскому семейству Суайр, "Джардин Матесон" — лондонскому семейству Кесуик, а "Хатчисон Уампоа" — Ли Кашину, владельцу китайского происхождения.

Все три тайпана столкнулись с одной и той же проблемой: насколько широко они должны диверсифицировать, разнообразить бизнес за пределами Гонконга к 1997 г.? Чтобы понять причину возникновения этой проблемы, обратимся к истории Гонконга (по-китайски Сянгана).

До 1685 г. представителей европейских стран не пускали дальше Макао (Аомыня) — португальского владения на юге Китая (карта 2.1), к которому купцы этих стран проявляли большой интерес. Однако два шотландских торговца, Уильям Джардин и Джеймс Матесон, сумели наладить торговлю опиумом, выращиваемым в Индии, в обмен на чай, выращиваемый в Китае. Но такая торговля не нравилась китайским властям. К середине XIX века разногласия между англичанами и китайцами достигли высшей точки, вылившись в "опиумные войны", в результате которых англичане получили права на владение о. Сянганом, участком полуострова Цзюлун и аренду в течение 99 лет прилегающих к ним территорий. Срок аренды этих, так называемых "новых территорий", занимающих 90% площади Гонконга, истекает в 1997 г.

До 1982 г. для решения проблемы 99-летней аренды предпринималось мало усилий. Однако с этого года недвижимость в Гонконге стала продаваться на основе 15-летних арендных договоров. В результате в деловых кругах Гонконга возникла нервозность, которая привела к переговорам между английским и китайским правительствами относительно статуса этой территории после 1997 г. После продолжительных дебатов английские и китайские представители подписали совместную китайско-английскую декларацию о будущем статусе Гонконга. Он перейдет под контроль Китайской Народной Республики 1 июля 1997 г., в день, когда станет особым административным районом Китая. Ключевым девизом участников переговоров являлась фраза: "одна страна, две системы", поскольку предполагается, что Гонконг сохранит свой особый политический и экономический статус в течение 50 лет после изменений 1997 г. Таким образом, Китай сможет по-прежнему жить в условиях централизованной плановой экономики, а Гонконг сохранит независимую экономику свободного рынка, которая успешно процветала здесь в течение многих лет.

Надежды и чаяния Гонконга были поколеблены 4 июня 1989 г. событиями на площади Тяньаньмэнь, которые вызвали значительную нестабиль-





Карта 2.1
Гонконг
Гонконг, расположенный в устье реки Сицзян,— анклав свободной рыночной экономики, окруженный территорией Китая (и тесно интегрированный с ним).

ность в Гонконге и увеличили количество жителей, эмигрирующих вместе с капиталами в Канаду, Австралию и другие страны. Чтобы сохранить ключевые отрасли от развала из-за потери руководящего персонала, Великобритания предложила английские паспорта 225 000 человек, позволив им при этом оставаться в Гонконге до перехода колонии под управление Китая. Многие жители Гонконга делали все возможное, что было в их силах, чтобы получить паспорта граждан западных стран в качестве гарантии на будущее. Если, рассуждали они, после 1997 г. дела пойдут не так, как ожидается, то можно будет использовать иностранные паспорта и уехать. Однако китайцы перекрыли эту лазейку, заявив, что каждый, имеющий паспорта нескольких государств, должен будет до полуночи 30 июня 1997 г. принять решение, каким паспортом он станет пользоваться.

Но фирмы, несмотря на политическую нестабильность, продолжают свою деятельность, потому что Гонконг — это новая индустриальная страна (НИС) и один из "четырех тигров" Азии (остальные — Сингапур, Тайвань и Южная Корея); именно здесь произошел значительный экономический подъем за последние несколько десятилетий; в настоящее время это один из финансовых и промышленных центров Азии и транзитный пункт (экспортно-импортный посредник) Китая. Кроме того, Гонконг является крупнейшим торговцем и инвестором для Китая и его окном в мир. Но при этом в Гонконге практически отсутствуют сельское хозяйство и сырьевые отрасли, и даже без договора 1984 г. Китай мог бы завладеть Гонконгом, просто отключив водоснабжение или отказавшись поставлять продовольствие.

Поскольку Гонконгу необходимо импортировать большую часть продовольствия, воды и сырьевых материалов, он разработал сильную экспортную стратегию: благодаря огромному объему торговли он стал вторым по величине портом в мире; 75% товаров, изготовленных в Гонконге, предназначено для экспорта; важнейшие статьи экспорта — текстильные и пластмассовые изделия, электронные приборы, часы; основной рынок готовых изделий — США, а основной рынок запчастей и полуфабриков — Китай. В связи с низким уровнем зарплаты в Китае большая часть трудоемких операций гонконгских компаний в настоящее время выполняется в Китае. К тому же гонконгские менеджеры обладают идеальной квалификацией для работы с китайцами, потому что лучше понимают китайскую культуру, чем представители западных стран.

Важной особенностью Гонконга является политика правительства, которая определяется термином "позитивное невмешательство". Цены факторов производства, например уровень оплаты труда, определяются рынком, а не минимальным уровнем зарплаты, устанавливаемым правительством, а налоги и субсидии не являются составной частью деловой жизни Гонконга. Право собственности правительства на товары и услуги простирается ровно настолько, чтобы обеспечить охрану правопорядка, функционирование почтовой службы, водоснабжение и обслуживание аэропортов. Однако правительство владеет землей в Гонконге и продает ее на публичных торгах. Его консервативная земельная политика удержала цену на землю в Гонконге на очень высоком уровне.

Политическая и экономическая неопределенность, возможно, причинила неудобство местным жителям Гонконга, но иностранцы, особенно японцы, вкладывают огромные средства в экономику страны. Хотя иностранные инвесторы испытывают неуверенность в отношении будущего, они считают, что китайское правительство не сделает ничего такого, что может лишить Гонконг важной роли, которую он играет в экономике Китая. Потому что, во-первых, Китай обычно не нарушает своих договоров; во-вторых, многие считают, что присоединение Гонконга воспринимается как модель возможного объединения с Тайванем; в-третьих, Гонконг имеет большое значение для Китая, так как две трети иностранных инвестиций в Китай за 1977—1987 гг. переведены оттуда, 25—30% иностранной валюты в Китай также поступает из Гонконга. Однако несмотря на это, существует опасение, что Китай может оказать давление на Гонконг или ограничить его независимую экономику, чтобы переместить центр тяжести в Шанхай — деловой центр Китая.

В дополнение к угрозе со стороны Китая Гонконг сталкивается и с другими угрозами, в том числе торговыми ограничениями на рынках сбыта, усиливающейся конкуренцией со стороны других азиатских стран, таких, как Сингапур, Тайвань, Южная Корея, Филиппины, Малайзия, Таиланд и Вьетнам. В связи с этим Гонконгу в ближайшие десятилетия, скорее всего, придется провести политические и экономические преобразования.

Изменения в Гонконге коснулись и крупных компаний. Так, "Джардин Матесон" перевела свою штаб-квартиру на Бермуды, хотя ее оперативные подразделения по-прежнему размещаются в Гонконге. Кроме того, она расширяет свои операции за пределами Гонконга и Китая, чтобы упрочить свое будущее. Труднее это сделать такой фирме, как "Суайр Груп", так как основная часть ее доходов поступает от "Катэй Пасифик" (Cathay Pacific) и собственности, расположенной в Гонконге. В ее интересах — сотрудничество с Китаем, а не уклонение от него.

ВВЕДЕНИЕ

Каждая из стран, где ведут свои операции многонациональные предприятия, характеризуется определенными правовыми, политическими и экономическими структурами, уровнем развития и экономическими условиями. К каждой из бесчисленного ряда ситуаций многонациональное предприятие подходит со своей системой координат, базирующейся на опыте работы в собственной стране, а также на уроках зарубежных отделений. Если фирма хочет добиться успеха, то она должна тщательно изучать возможные пути взаимодействия политики корпорации и правовой, политической и экономической среды с целью достижения максимальной эффективности. В задачу данной главы входит знакомство руководителей с правовыми, политическими и экономическими системами, с которыми они, вероятнее всего, столкнутся, и с информацией, которая им понадобится для принятия стратегических решений по операциям в различных странах.

ПРАВОВАЯ СРЕДА

Одним из факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность компании, является правовая система. Руководители должны иметь представление об определенных правовых системах в странах, где они действуют, а также о правовых взаимоотношениях стран мира.

Виды правовых систем

Существуют три типа правовых систем:
- обычное право;
- гражданское право;
- теократическое право.

Правовые системы обычно бывают трех типов: система обычного права, система гражданского права и система теократического права. Соединенные Штаты и Великобритания являются примерами **систем обычного права** (common law system), хотя в США существует Единый коммерческий кодекс (Uniform Commercial Code), который регулирует предпринимательство и обладает свойствами системы гражданского права. Обычное право базируется на традиции, прецеденте, нравах и обычаях, а важнейшая роль в истолковании закона принадлежит судам. Поскольку создателями обычного права в современном оформлении являются англичане, бывшие колонии Британии также являются странами действия обычного права.

Система гражданского права (civil law system), именуемая также кодифицированной правовой системой, базируется на детально разработанном комплексе законов, которые сведены в кодекс. Эти статуты, или кодексы, являются основой ведения бизнеса. Свыше 70 стран, в том числе Германия, Франция, Япония и Россия, в своей деятельности опираются на гражданское право[2].

Таким образом, основное различие между двумя системами заключается в том, что обычное право базируется на истолковании событий судами, а гражданское право опирается на факты и их соотношение с законом. Примером различия, созданного двумя системами, является договорное право (contract law). В странах действия обычного права договоры (контракты) имеют тенденцию к большой детализации с упоминанием всех возможных ситуаций. Напротив, в странах действия гражданского права договоры (контракты) обычно короче и менее конкретизированы, поскольку многие вопросы, упомянутые в договорах по системе обычного права, фактически включены в гражданский кодекс.

Лучшим примером **системы теократического права** (theocratic law system), основанной на религиозных заповедях, является мусульманское право, которому следуют в той или иной степени в 27 странах. Мусульман-

ское право базируется на исламе и стремится регулировать все стороны жизни, даже при том, что правовые вопросы составляют лишь малую часть этой доктрины. В исламских странах, как правило, существуют правовые системы, представляющие собой смесь исламского права и систем обычного или гражданского права. Их правовые системы часто оказываются уникальным сплавом, основанным на прошлых колониальных связях и исламских принципах[3].

Национальные законы регулируют также деловые отношения между странами.

Национальные законы оказывают воздействие на способ реализации основных элементов процесса управления[4]. Эти законы могут относиться к ведению бизнеса внутри страны или к деловым отношениям между странами. К важнейшим сферам правового воздействия относятся:

1) коммерческое, или договорное, право — защита патентов, торговых знаков и авторских прав; стандартные формы бухгалтерского учета;
2) общеправовая среда — закон об охране окружающей среды, санитарно-гигиенические нормы и правила техники безопасности;
3) создание нового бизнеса;
4) трудовое законодательство;
5) антитрестовское законодательство и законы о картелях;
6) ценообразование;
7) налогообложение.

Руководители многонациональных предприятий должны быть знакомы с правовой системой каждой страны, в которой они ведут дела. К обычным источникам такого рода знаний относятся услуги разнообразных местных юридических фирм или привлечение к работе международной юридической фирмы, которая имеет свои представительства по всему миру. Руководители должны понять соответствующие правила игры, чтобы затем применять их на практике.

Международное право

Международное право регулирует международные отношения суверенных государств.

Концепция **международного права** (international law) может быть настолько широкой, что будет охватывать любые законы, влияющие на международные сделки, или настолько узкой, что станет относиться только к договорам, регулирующим отношения между странами по вопросам товаропотоков, производственных факторов (например, полуфабрикатов, сырьевых материалов, трудовых ресурсов и управления) и капиталов. На эти отношения оказывают влияние национальное законодательство и международные договоры. Многосторонние договоры, например такие, как Генеральное соглашение по тарифам и торговле, и двусторонние договоры, например Соглашение о свободной торговле между США и Канадой, представляют собой договоры о дружбе, торговле и мореплавании. Они затрагивают следующие вопросы:

Многосторонние договоры затрагивают проблемы и разногласия между странами и отдельными лицами в этих странах.

1) въезд отдельных лиц;
2) передвижение товаров (экспортно-импортные тарифы и другие, нетарифные, барьеры);
3) судоходство и перевозка грузов;
4) передвижение капитала;

5) приобретение собственности;

6) защита личности и собственности (например, защита от национализации и экспроприации, защита патентов, товарных знаков и авторского права);

7) перевод средств[5].

Таким образом, договоры не только облегчают международную торговлю, но и помогают разрешить проблемы и смягчить разногласия между странами и отдельными лицами в этих странах.

Правительство страны может расширить сферу правового влияния, потребовав, чтобы фирмы, имеющие штаб-квартиры в данной стране, соблюдали ее национальное законодательство во всех других странах, где они осуществляют операции. Данный принцип **экстерриториальности** (extraterritoriality) в большой степени осложняет бизнес.

Экстерриториальность имеет место в том случае, когда правительства применяют свое законодательство к зарубежным операциям компаний своей страны.

Ярким примером проблем, с которыми сталкиваются компании, ведущие международные операции, служит рассмотренная выше ситуация в Гонконге. Правовая система Гонконга основана на английском обычном праве, но после 1 июля 1997 г., когда гонконгские административные системы будут ликвидированы, бизнес станет проводиться на основе китайского законодательства, которое в настоящее время подвергается значительной реформе. В течение 50 лет будет осуществляться переход от законодательства Гонконга к законодательству Китая. Фирмы, не знакомые с какой-либо из этих систем, попадут в трудное положение при планировании своей деятельности.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА

Роль политической системы заключается в интеграции общества.

Роль экономической системы заключается в распределении ограниченных ресурсов.

К двум основным аспектам любого общества, которые оказывают огромное воздействие на способ ведения бизнеса, относятся политическая и экономическая системы. **Политическая система** (political system) предназначена для интеграции общества в жизнеспособное функционирующее целое. **Экономическая система** (economic system) предназначена для распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими пользователями и связана с регулированием и координацией ресурсов и собственностью на какое-либо имущество. В современных обществах весьма трудно, если вообще возможно, отделить политические системы от экономических. Однако мы рассматриваем эти системы раздельно.

Идеология представляет собой систематизированную совокупность концепций, теорий и целей, которые образуют социально-политическую программу.

Плюралистическими называются такие общества, в которых сосуществуют разнообразные идеологии.

Идеология (ideology) представляет собой систематизированную и интегрированную совокупность концепций, теорий и целей, которые образуют социально-политическую программу. Большинство современных обществ являются **плюралистическими** (pluralistic), что означает сосуществование различных идеологий, поскольку отсутствует какая-либо одна общепринятая. Идеологии могут быть весьма похожими, имеющими незначительные отличия, или же совершенно различными. Главным параметром любой политической системы является ее способность удерживать общество в целостности, несмотря на давление противоположных идеологий. С этой проблемой в 90-х годах не справились такие страны Восточной Европы, как Югославия, Чехо-Словацкая Федеративная Республика и СССР.

Политических идеологий много, и они настолько разнообразны, что им трудно точно найти место в упорядоченном перечне, континууме систем правления в зависимости от степени участия граждан в принятии решений. На рис. 2.1 дано приблизительное, схематичное отображение различных

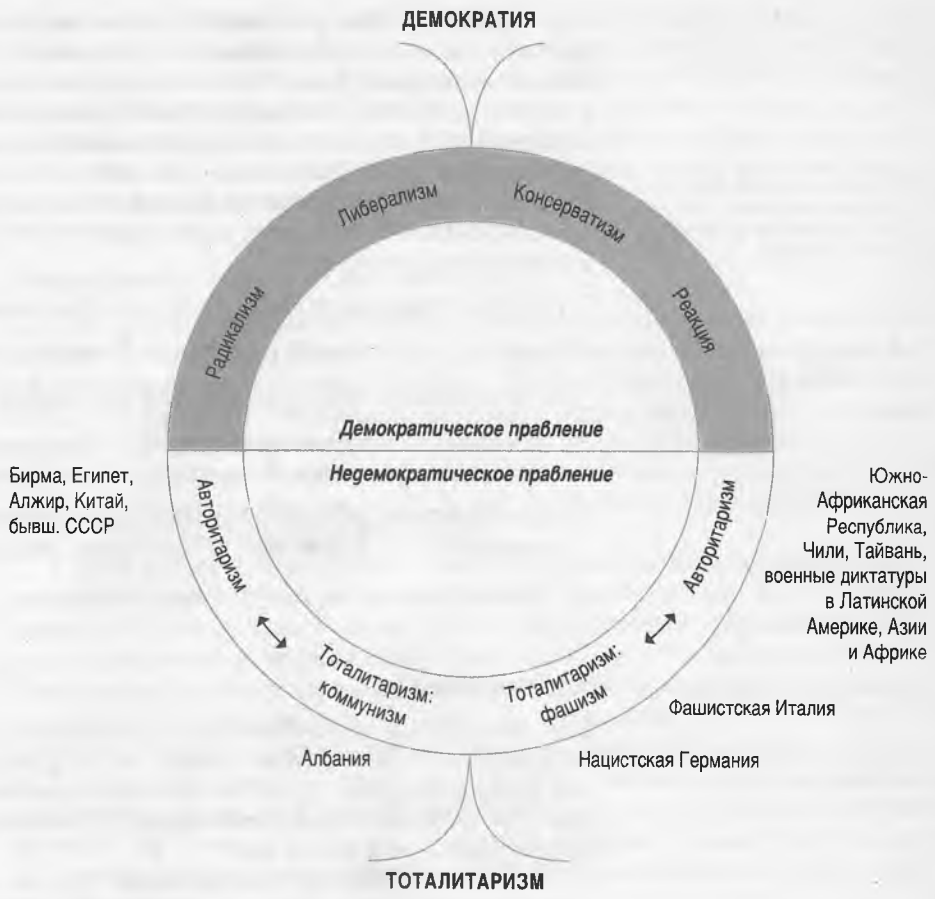


Рис. 2.1
Политический спектр форм правления
Источник: Endpaper ("Democracy/Totalitarianism") from *American Democracy in World Perspective* by William Ebenstein, C. Herman Pritchett, Henry A. Turner and Dean Mann, (c) 1967 by Harper & Row Pub. Co.

форм правления. Две экстремальные в теоретическом смысле точки представляют демократия и тоталитаризм. От этих двух полюсов отходят системы с различными степенями участия граждан в управлении страной. Однако следует учитывать, что сегодня изменения в мире происходят очень быстро и многие из авторитарных режимов заменяются различными формами демократии. Так, используя рис. 2.1, можно определить, что государства, ранее входившие в СССР, переходят от тоталитаризма к демократии. Другой пример движения вдоль континуума — Великобритания: при Маргарет Тэтчер демократическое правительство решительно повернуло в сторону консерватизма. Еще один пример перемен — многие диктаторские режимы Латинской Америки 70-х и 80-х гг. (например в Бразилии и Панаме) уступили место более демократическим формам правления.

Демократия

Идеология чистой **демократии** (democracy) ведет свое происхождение от древних греков, которые считали, что граждане должны прямо участвовать

Демократические системы подразумевают широкое участие граждан в процессе принятия решений.

в процессе принятия решений. Согласно этому идеалу все граждане должны быть равны в политическом и правовом отношении и пользоваться широкими свободами. В действительности сложность общества увеличивается с ростом населения, и поэтому участие всех граждан в принятии решений невозможно. Большинство современных стран, являющихся сторонниками демократического правления, фактически применяют различные формы **представительной демократии** (representative democracy).

При представительной демократии принцип правления большинства реализуется путем периодических выборов.

Современные демократические политические системы характеризуются следующими признаками:

1) свобода убеждений, слова, печати и объединения в организации;
2) выборы, при которых голосующие решают, кто будет их представлять;
3) ограниченный срок пребывания в выбранной должности;
4) независимая и справедливая судебная система, которая высший приоритет отдает правам и собственности отдельных лиц;
5) относительно деполитизированная бюрократическая (имеется в виду госаппарат. — *Прим. пер.*) и оборонная инфраструктура;
6) относительная открытость государства[6].

Тоталитаризм

В тоталитарном государстве только несколько индивидуумов участвуют в принятии решений.

Если демократия расположена на одном конце спектра, то тоталитаризм — на другом. В тоталитарном государстве одна партия, одно лицо или группа лиц монополизируют права на политическую власть, не признают оппозиции и не допускают ее возникновения. При таком режиме решения принимает ограниченное число лиц.

Теократический тоталитаризм лучше всего представлен мусульманскими странами Ближнего и Среднего Востока.

Светский тоталитаризм часто подкрепляется военной силой и основан на мирских, а не на религиозных концепциях.

Сегодня существуют три основные формы тоталитаризма. На Западе наиболее знакомой является коммунизм, но есть и другие формы. Иран и эмираты Ближнего Востока имеют такую форму правления, которую можно было бы назвать **теократическим тоталитаризмом** (theocratic totalitarianism). **Светский тоталитаризм** (secular totalitarianism) (секулярный, нецерковный. — *Прим. ред.*) существует во многих латиноамериканских странах, а также в Ираке, Египте и на Тайване. В латиноамериканских странах правление колеблется между демократией и военными диктатурами, хотя в последнее время демократия начинает побеждать.

Коммунизм представляет собой форму тоталитаризма, идея которого первоначально была выдвинута Карлом Марксом.

Коммунизм (communism) — очень сложная идеология, в которой политическая и экономическая системы фактически неразделимы. По Карлу Марксу, экономические силы определяют путь развития общества. Он предсказывал, что капиталистические общества будут в конце концов уничтожены двумя типами революций — политической и социальной. Завершение политической революции будет предшествовать и послужит запалом революции социальной — длительного периода преобразования общественного уклада, который был основан на экономическом неравенстве. Политическая революция приведет к тому, что Маркс назвал диктатурой пролетариата (рабочего класса), который, по теории, останется у власти лишь короткое время для сглаживания перехода к новому обществу в процессе социальной революции. Государство* в этот период будет ответственно за организацию

* В оригинале — "government", здесь и далее переводится как "государство" или как "правительство" — в зависимости от контекста и особенностей применения этих двух терминов в русскоязычной литературе. (*Прим. ред.*)

общества по различным социальным группам, с тем чтобы обеспечивать их максимально возможное влияние на процесс принятия решений. Затем, после завершения социальной революции, диктатура исчезнет и ее место займет полный коммунизм. В действительности прогнозы Маркса не материализовались, и к 90-м годам коммунизм был дискредитирован во многих частях света. Коммунизм в беспомощном состоянии, но его кончина совсем не такой уж несомненный факт.

Современные политические системы

Все современные формы правления отличаются от теоретических форм, на которых они строятся. Хотя чистой демократии в современных странах нет, все же существуют различные формы представительного правления, при которых граждане голосованием выбирают представителей своих интересов, принимающих коллективные решения. При этом право принимать участие в голосовании может основываться на достижении определенного минимального возраста, как в США, или на расовой принадлежности, как было в Южно-Африканской Республике.

В Великобритании существует парламентарная форма правления (в рамках конституционной монархии), при которой партия большинства формирует правительство.

Одной из форм демократии является парламентарное правление, великолепный пример которого представлен в Великобритании, где от каждого географического района в Палату общин двухпалатного парламента выбирается один человек не реже одного раза в пять лет. После проведения всеобщих выборов монарх предлагает лидеру партии, завоевавшей большинство мест в Палате общин, сформировать правительство. Лидер партии большинства становится премьер-министром и выбирает членов своего кабинета. Партия, получившая второе по величине количество мест, становится оппозицией; другие партии могут объединяться с правящей или с оппозиционной партиями. Члены каждой партии выбирают своего лидера. Этот человек становится, таким образом, либо премьер-министром, либо лидером оппозиции[7].

При парламентарном правлении исполнительная и законодательная власти объединены.

Французы имеют одновременно президентскую и парламентарную формы правления.

Французская модель подразумевает прямые выборы президента, который занимает свой пост в течение семи лет и назначает премьера и совет министров по рекомендации премьера. Парламент, который состоит из Национального собрания, избранного всем народом, и Сената, избранного непрямым голосованием — выборщиками, отвечает за законодательную деятельность[8]. При данной форме правления, как и в американской системе, исполнительная и законодательная власти разделены.

В большинстве демократических стран многочисленные партии могут принимать участие в процессе выборов. Многие демократии имеют всего несколько преобладающих партий, поэтому им нетрудно сформировать правительство. В Италии же так много политических партий, что правительство, находящееся у власти, является правительством меньшинства, которое образовывает коалицию с несколькими мелкими партиями. Когда выражается вотум недоверия, создается новая коалиция с тем, чтобы сформировать новое правительство. Израиль и Германия представляют собой еще один пример современных демократий, где правительства формируются при помощи коалиций. Например, на выборах 1990 г. христианские демократы (ХДС) и христианские социалисты (ХСС) набрали только 43,8% голосов, поэтому Гельмут Коль был вынужден сформировать коалиционное правительство. Впервые со времен второй мировой войны Восточная и Западная Германии голосовали за одно правительство и в выборах приняли участие 74,5% имеющих право голоса восточных немцев.

В Мексике существует демократия с одной доминирующей партией.

В некоторых демократиях существует одна доминирующая партия, которая контролирует политическую власть. Например, Мексика представляет собой демократическую страну, в которой вот уже почти 60 лет правит одна политическая партия — Институционно-революционная партия (ИРП). Ее члены принадлежат к мексиканской элите, наиболее образованным и искушенным в управлении людям. ИРП не имеет какого-либо определенного идеологического направления, ее интересует главным образом единство страны.

Даже при поверхностном рассмотрении обнаруживается, что современный коммунизм значительно отличается от теоретического коммунизма. В действительности политические революции, предсказанные Марксом, привели к постоянной, а не к временной диктатуре. Марксова концепция демократического централизма открыла дорогу тоталитарному или авторитарному централизму, без всеобщего участия в принятии решений — особенно тех, у кого противоположные точки зрения.

Многие тоталитарные страны движутся в сторону демократии, особенно в Восточной Европе.

Однако политические ветры стали менять направление во многих коммунистических странах. В 1989 г. бурные события в Китае и Восточной Европе потрясли мир. Когда китайцы начали проводить серьезные экономические реформы в 80-е годы, народ начал требовать большей политической свободы. Несмотря на желание правительства сохранить абсолютный политический контроль, люди вышли на улицы и 4 июня 1989 г. произошло побоище на площади Тяньаньмэнь в Пекине.

Надежды на политическую реформу в Китае были поколеблены, но "знамя" подобрали в Восточной Европе. Начиная с падения Берлинской стены в конце 1989 г. тоталитарные правительства Восточной Европы стали рушиться одно за другим. Однако при наличии незначительной демократической инфраструктуры переход от тоталитарного правления к демократическому еще далеко не так определенен, как кажется. Только в Восточной Германии коммунистическое правительство было просто распущено, как только Западная и Восточная Германии объединились.

Политические реформы пришли и в СССР. Инициативы Михаила Горбачева привели как к политическим, так и экономическим переменам. Но и сейчас еще нельзя предсказать, чем закончатся эти перемены. На Западе многие сравнивают эту политическую ситуацию с политической ситуацией в Соединенных Штатах, когда свыше 200 лет назад был составлен проект конституции[9].

Еще одной страной, которая продолжает перемещаться вдоль политического спектра, является Польша. Здесь во время президентских выборов 1990 г. один кандидат поддерживал идею сильной президентской власти, в то время как другой выступал за парламентарную форму правления. Кандидат, победивший на выборах, несомненно, оказал влияние на определение формы демократического правления Польши[10].

Критерии свободы

События 1989 и 1990 гг. явились продолжением тенденции, которая набрала силу в начале 80-х годов. Согласно исследованию, проведенному организацией "Фридом Хаус" (Freedom House), к 1975 г. большинство демократий "третьего мира" прекратило свое существование. Количество стран, исповедующих марксизм, увеличилось с 6 в конце 60-х годов до 17 в начале 80-х годов. Однако с 1980 г. к марксистскому лагерю не прибавилось больше ни одной страны, и к концу 1988 г. 38,3% населения мира проживало в свободных странах[11]. С конца 70-х годов, когда обследования "Фридом Хаус"

стали постоянными, имело место "30 переходов от военного или однопартийного господства к официальному гражданскому выборному правлению, а также 10 переходов к военному правлению"[12]. Переход от тоталитаризма к демократии стал преобладать.

Политическая свобода представляет собой право свободного участия в политическом процессе.

В обследовании "Фридом Хаус" страны разбиваются по категориям: "свободные", "частично свободные" и "несвободные". Эти группы основываются на двух главных факторах: политических правах, которые дают людям возможность свободно участвовать в политическом процессе, и гражданских правах, которые связаны со "свободой развивать взгляды, убеждения и личную независимость от государства"[13]. Люди считаются свободными, если они могут выбирать характер политической системы, а также руководителей страны (карта 2.2).

Гражданская свобода означает свободу развивать свои собственные взгляды и мнения.

В следующем абзаце подводятся итоги обследования 1989—1990 гг.:

> Согласно обследованию 61 страна отнесена к категории "свободные", 44 — "частично свободные" и 62 — "несвободные". При этом 38,87% населения мира проживает в "свободных" странах, 21,85 — в "частично свободных", и 39,28% — в "несвободных" странах. При этом 60,72% населения мира проживает в "свободных" или "частично свободных" странах с почти одинаковыми либеральными демократиями, формально установленными гарантиями охраны политических прав и гражданских свобод и с юридическими механизмами саморегулирования. Такие гарантии отсутствовали в 62 "несвободных" странах и имелись только в очень незначительной степени в новых, но еще неопределенных политических и социально-экономических структурах, возникающих в большинстве стран Восточной Европы. Более того, существующие демократии и хрупкий процесс реформ в "частично свободных" странах находится под угрозой бесчисленного количества политических, социальных и экономических факторов[14].

60,7% людей в мире живут в "свободных" или "частично свободных" странах.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА

Экономические системы обычно классифицируются как капиталистические, социалистические и смешанные. Однако их можно классифицировать также по методу распределения и контроля над ресурсами — **рыночная экономика** (market economy) или командная экономика (command economy), и по типу собственности — **частная собственность** (private ownership) или **общественная собственность** (public ownership). Расширение этой концепции путем включения смешанного типа собственности и контроля позволяет создать таксономическую систему, показанную на рис. 2.2. В рамках такой системы Гонконг, вероятно, попадет в блок А, в то время как Китайская Народная Республика — в блок И, скорее всего в его верхний левый угол, а Соединенные Штаты — в блок Г, в его верхнюю часть.

В рыночной экономике ресурсы распределяются и контролируются потребителями, которые "голосуют" путем покупки товаров.

В командной экономике ресурсы распределяются и контролируются решениями правительства.

Тип собственности на средства производства имеет широкий диапазон — от полной частной собственности у одной предельной точки до полной общественной собственности у другой. В действительности крайних точек фактически нигде не существует. Например, США считаются отличным примером **частного предпринимательства** (private enterprise), однако государство владеет некоторыми средствами производства и активно занимается созданием продукта (имеются в виду в основном услуги. — *Прим. пер.*) в таких секторах экономики, как образование, военные отрасли, почтовая служба (которая является квазиобщественным сектором) и некоторые коммунальные услуги. Страны, которые придерживаются принципа обще-

При частном предпринимательстве отдельные лица имеют ресурсы в своей собственности.

При общественной собственности ресурсами владеет государство.



Карта 2.2

Политические системы

Свобода представляет собой континуум от наиболее свободной страны (избирательное право, демократические выборы, широкое участие в управлении и гражданские права) до наименее свободной (военный или иностранный контроль, низкий уровень самоопределения, отсутствие децентрализации политической власти).

КОНТРОЛЬ	СОБСТВЕННОСТЬ		
	Частная	Смешанная	Общественная
Рыночный	А	Б	В
Смешанный	Г	Д	Е
Командный	Ж	З	И

Контроль—Собственность	*Контроль—Собственность*	*Контроль—Собственность*
А. Рыночный—Частная	Г. Смешанный—Частная	Ж. Командный—Частная
Б. Рыночный—Смешанная	Д. Смешанный—Смешанная	З. Командный—Смешанная
В. Рыночный—Общественная	Е. Смешанный—Общественная	И. Командный—Общественная

Рис. 2.2
Взаимозависимости между контролем над экономической деятельностью и правом собственности на факторы производства

ственной собственности на средства производства, обычно разрешают ведение мелкого частного производства. Большинство стран тем или иным образом попадает в очень широкую категорию смешанной экономики, которая включает различную общественную и частную собственность. Аналогичным образом, контроль над экономической деятельностью находится на континууме, простирающемся от рыночной экономики до командной, причем реальная действительность лежит где-то между ними. В настоящее время происходят громадные экономические изменения, особенно в централизованно планируемых экономиках.

Рыночная экономика

Рыночный механизм прямо связан с взаимодействием цены, количества, предложения и спроса.

В рыночной экономике большое значение имеют два социальных элемента: **индивид** (individual) и **фирма** (firm). Индивиды владеют ресурсами и потребляют продукцию, в то время как фирмы потребляют ресурсы и производят продукцию. Рыночный механизм прямо связан с взаимодействием цены, количества, предложения и спроса на ресурсы и продукцию. Трудовые ресурсы обеспечиваются отдельными домашними хозяйствами, если фирма предлагает адекватную оплату труда. Продукция потребляется, если цена находится в определенном интервале. Фирма устанавливает заработную плату на основе количества трудовых ресурсов, имеющихся в наличии для занятия рабочих мест. Ресурсы распределяются в результате постоянного взаимодействия домашних хозяйств и фирм, а также взаимодействия различных фирм, например, когда ресурсы-входы одной фирмы являются продукцией-выходом другой фирмы. Ключевые факторы рыночной экономики включают **суверенитет потребителя** (consumer sovereignty) и свободу предприятия действовать на рынке. Пока оба элемента свободны в принятии решений, взаимодействие спроса и предложения обеспечивает надлежащее распределение ресурсов.

Суверенитет потребителя представляет собой свободу потребителей оказывать влияние на производство посредством выбора продукции.

Рыночная экономика показала высокую степень эффективности в большинстве промышленно развитых стран, особенно в США. Однако даже

Крупные корпорации, профсоюзы и правительство ограничивают свободу рынка.

здесь совершенной рыночной экономики не существует из-за воздействия трех факторов: **крупных корпораций** (large corporations), **профсоюзов** (labor unions) и **правительства** (government). Крупная корпорация может отчасти снизить давление рынка, регулируя его закупками ресурсов или сбытом продукции. Благодаря большому размеру фирмы и относительной незначительности каждого отдельного акционера существует довольно большой разрыв между правом собственности и контролем за принятием решений, которые могут строго или не строго мотивироваться рынком. Рост активности в сфере предпринимательства* бросил вызов некоторым установкам крупных фирм и добавил определенный динамизм в экономику.

Профсоюзы ответили на давление, которое оказывали владельцы и руководители бизнеса на рынок труда. В частности, они многого добились в отношении заработной платы, дополнительных льгот и выплат, условий труда и сохранения рабочих мест на рынке труда. Многие профсоюзы контролируют поступление на работу и ограничивают свободу рабочих в смене профессии в ответ на изменение спроса и предложения. Политика правительства продолжает формировать экономику США. Фискально-денежная политика оказывает прямое воздействие на занятость, производство и потребление товаров и услуг (например, военный сектор экономики) и на рост денежной массы в обращении. Как будет показано в главе 5, государство также вмешивается в свободный товаропоток между странами при помощи протекционистских механизмов.

Централизованная плановая экономика

При централизованной плановой экономике правительство устанавливает задания и определяет цену и количество продукции.

При централизованной плановой экономике государство пытается координировать деятельность разных секторов экономики. В случае крайней формы централизованного управления задания устанавливаются для каждого предприятия в стране, правительство определяет, сколько должно быть произведено, кем и для кого. Предполагается, что правительство лучше может судить о том, как следует распределять ресурсы, чем экономика в целом или потребитель в частности.

В основе централизованной плановой экономики лежит программа, обычно пятилетний план, в котором на каждый год устанавливаются конкретные задания для каждой отрасли. В рамках государственного плана предпринимается попытка скоординировать работу всех отраслей, поскольку продукция одной фирмы становится исходным ресурсом для другой. Для правильного распределения ресурсов такая экономика должна опираться на точные государственные задания, а не на рыночные цены. СССР был показательным примером плановой экономики.

Смешанная экономика

Смешанные экономики характеризуются различной степенью сочетания рыночных и командных экономических структур, а также общественной и частной собственности на ресурсы.

Ни одна экономика не является чисто рыночной или централизованной. США и СССР (до недавних реформ) представляли противоположные полюса спектра смешанных экономик. Однако на практике то, что мы называем смешанными экономиками, обычно имеет более высокую степень государственного вмешательства, чем в США, и большую степень опоры на рыночные силы, чем в СССР. Государственное вмешательство может рассматриваться двояко: фактическая собственность государства на средства

* Здесь entrepreneurial activities — это предпринимательство как деятельность индивидов или их небольших групп, затевающих новый бизнес и рискующих собственным капиталом, т. е. функция, несвойственная крупным бюрократизированным корпорациям. (*Прим. ред.*)

производства или его влияние на принятие экономических решений. Собственность легко определить количественными, статистическими методами, но влияние государства трудно измерить, поскольку оно является вопросом политики и обычаев.

Многие промышленно развитые страны, например Германия и Швеция, отличаются относительно низким объемом государственной собственности, но сильной традицией социального обеспечения. В Великобритании также имеется сильная система социального обеспечения, опирающаяся на налоги, однако британское правительство более широко вовлечено в акционерную собственность, чем шведское или германское.

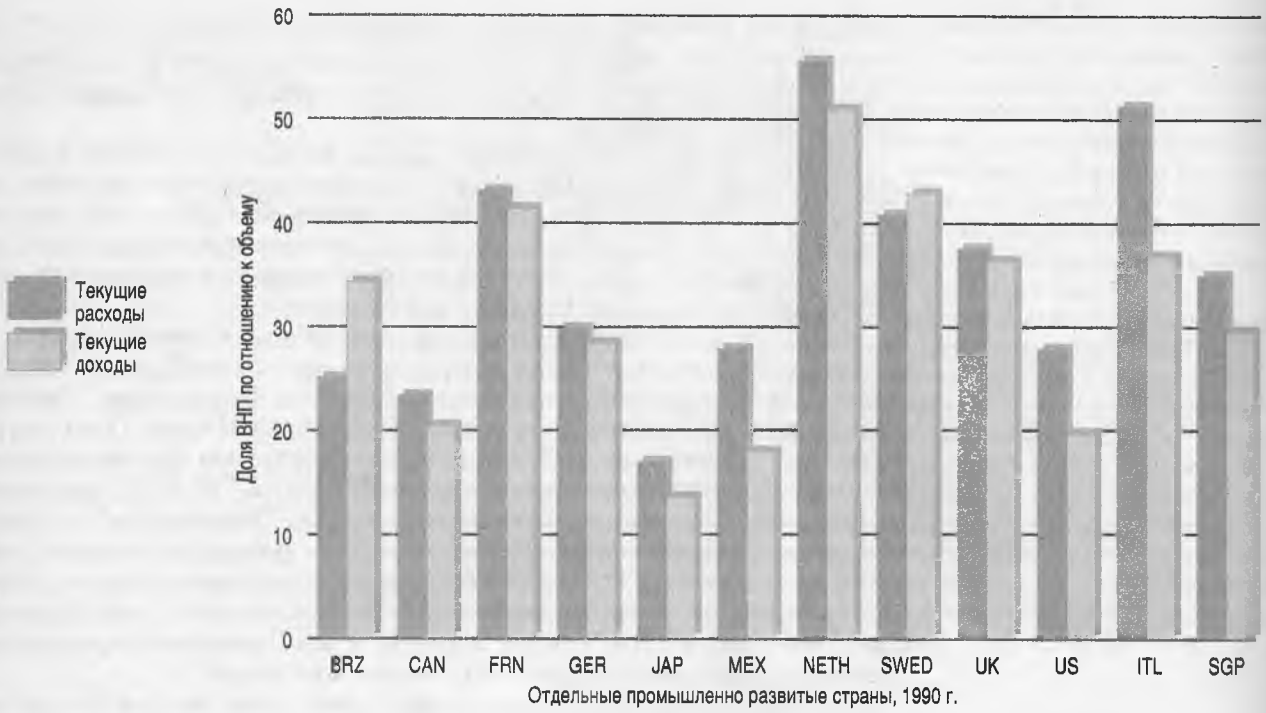
Иногда участие государства в хозяйственной жизни может привести к серьезным проблемам. В 1990 г. оставил свой пост Фауль Гардини, председатель правления акционерной компании "Ферруци Финанциариа" (Ferruzzi Finanziaria), второй по величине частной компании в Италии. Одна из его компаний — "Монтедисон" (Montedison) — организовала совместное предприятие в химической промышленности с "И. Эн. Ай." (E. N. I.), энергетической компанией, контролируемой государством. "Монтедисон" попыталась снизить расходы путем продажи убыточных заводов и увольнения рабочих, в то время как "И. Эн. Ай." сомневалась в возможности сокращения числа рабочих из-за вероятных политических последствий. Когда Гардини понял, что политические условия делают для него невозможным принятие рыночно ориентированных решений, он ушел в отставку[15].

Еще одну иллюстрацию государственного вмешательства дает Япония — страна, которую часто называют "Япония Инкорпорейтед". После окончания второй мировой войны Япония в отличие от многих стран, например Франции и Италии, решила оставить инвестиции в частном секторе, а не национализировать ключевые сектора и отрасли экономики. Японские политики в большей степени сконцентрировались на установлении целей и использовании налоговых стимулов для регулирования инвестиционных потоков. Было организовано Министерство международной торговли и промышленности, ММТП (Ministry of International Trade and Industry, MITI), для направления промышленного развития через "стратегическое планирование и право (как формальное, так и неформальное) устанавливать приоритеты для инвестиций и производства"[16].

Казалось, что ММТП больше было занято разработкой общей картины, чем предписанной программы развития экономики. В первые годы существования ММТП — 50-е и 60-е годы — была применена политика протекционизма, чтобы отрасли промышленности могли добиться роста производства без внешней конкуренции. Однако в течение 60-х годов была введена выборочно по отраслям либерализация внешней торговли, связанная с реорганизацией индустрии по инициативе ММТП. Эта реорганизация привела к созданию таких отраслей промышленности, как автомобильная и сталелитейная, которые превратились в грозных конкурентов на мировых рынках. Структурное приспособление к росту цен на нефть, также поддержанное министерством, было направлено на повышение эффективности использования энергии компаниями.

Страны свободной рыночной экономики значительно различаются по величине государственных доходов по отношению к ВНП.

Существуют два показателя роли государства в капиталистическом обществе: централизованные государственные расходы и доходы в виде процента к общему объему валового национального продукта (ВНП). На рис. 2.3 приведены сравнительные данные по нескольким странам. Обратите внимание на значительное расхождение этих показателей по странам, причем в Японии — это минимальный процент, а в Нидерландах — максимальный.



Страна	Сокращение	Расходы	Доходы
Бразилия	BRZ	25,1	34,4
Канада	CAN	23,4	20,5
Франция	FRN	43,1	41,4
Германия	GER	29,9	28,5
Япония	JAP	17,0	13,6
Мексика	MEX	27,9	18,0
Нидерланды	NETH	55,7	51,0
Швеция	SWED	40,8	42,9
Великобритания	UK	37,6	36,4
США	US	27,9	19,7
Италия	ITL	51,3	36,9
Сингапур	SGP	35,0	29,6

Рис. 2.3
Отношение централизованных государственных расходов и доходов к объему валового национального продукта (ВНП) отдельных стран, %
Источник: World Development Report, 1990 (New York: Oxford University Press, 1990), pp. 198—201.

Однако, как отмечалось выше, влияние правительства Японии на экономику простирается за пределы фактических издержек.

ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СИНТЕЗ

Тоталитарные общества зачастую характеризуются командной экономикой и общественной собственностью.

В этом разделе нами предпринимается попытка связать экономическую философию с определенным политическим режимом или же определенную политическую философию с какой-либо из экономических систем. Так, тоталитарный политический режим предполагает общественную соб-

ственность на средства производства и командную экономику. До начала 80-х годов к странам, использовавшим такой подход, относились восточноевропейские страны с нерыночной экономикой, например СССР, Польша, Югославия, Венгрия, Албания, Болгария и ГДР, многие африканские страны, например Ливия, Замбия, Эфиопия, Мозамбик и Ангола, а также Куба и Китай.

Имеется множество примеров тоталитарных режимов со смешанной (преимущественно капиталистической) экономикой, особенно среди светских тоталитарных режимов. Ряд примеров дает Ближний Восток — Иордания, Саудовская Аравия, Бахрейн и Кувейт. Примерами среди африканских стран могут служить Камерун, Габон, Кения и Заир[17].

Демократическое правление обычно лучше всего сочетается с частной собственностью и контролем за ресурсами.

Многие исследователи считают, что демократическая форма правления лучше всего дополняется частной собственностью на средства производства и рыночной экономикой. Они обосновывают это тем, что избиратель, как предполагается, мыслит рационально и понимает свою выгоду так же, как потребитель понимает свою выгоду и предпочитает делать независимый выбор. В Японии, США, Швейцарии, Германии, Канаде, Колумбии, Эквадоре, Аргентине и Южной Корее имеется такого рода сочетание политической и экономической систем.

Социал-демократы считают, что избранные народом правительства должны владеть экономическими ресурсами и управлять ими.

Однако социал-демократы придерживаются других взглядов. Они считают, что, поскольку экономика и политика так тесно связаны, избиратели должны полагаться на выбранное ими правительство при управлении экономической системой; т. е. та часть экономики, которая не принадлежит государству, все же должна регулироваться правительством. В основе демократического социализма лежит предпосылка, что для демократически управляемой экономики и экономической безопасности, необходимой для обеспечения свободы, экономика должна либо принадлежать государству, цель которого — достижение отечественного благосостояния, либо регулироваться им. Радикальные социал-демократы являются сторонниками государственной собственности на все ресурсы. Более умеренные социал-демократы поддерживают сочетание государственных компаний, кооперативов, небольших частных фирм и "свободных художников" (например, журналистов и живописцев, деятелей искусств)[18]. К некоторым странам, которые соответствуют этой модели, относятся Австрия, Дания, Франция, Греция, Израиль, Португалия, Швеция, Египет и Зимбабве[19].

Несомненно, возможны многочисленные комбинации политических и экономических систем. Вообще говоря, вероятно, что, чем сильнее тенденция к политическому тоталитаризму, тем больше опора на государственное вмешательство в вопросы собственности и контроля над экономикой. Однако для большинства демократических стран также в той или иной степени характерно вмешательство государства в экономическую систему. Крайности имеют тенденцию к превращению в более равномерное сочетание государственного и частного взаимодействия в сфере собственности и управления. В случае промышленно развитых стран особое внимание, по-видимому, уделяется управлению, а не собственности.

Крайности политико-экономического устройства общества превращаются в смешанные экономики.

Большинство стран, в которых были значительно развиты централизованное планирование, государственная собственность на ресурсы и управление ими, в настоящее время осуществляет приватизацию. Правительства обнаруживают, что становится все труднее управлять экономикой и обеспечивать адекватную поддержку государственным компаниям. Эти компании часто действуют по политическим, а не деловым соображениям, и ресурсы используются ими не так эффективно, как это могло бы быть в частном секторе. Правительства, обладающие громадным дефицитом бюджета, очень

В большинстве стран, где имеется значительная государственная собственность, происходит приватизация.

часто ссылаются на торможение развития экономики, вызываемое неэффективными государственными предприятиями.

АДАПТАЦИЯ К ИНОСТРАННОЙ СРЕДЕ

Большинство фирм, пришедших из-за рубежа, сталкиваются с проблемой приспособления. Например, фирма, основанная в США, привыкла действовать в правовой, политической и экономической системах данной страны и разработала пути выживания и получения прибыли в определенной среде. Начав работать в другой стране впервые, фирма нуждается в ответе на следующие вопросы:

Фирмам необходимо разобраться в ключевых вопросах, когда они оказываются в иных политических и экономических системах.

1. Какова политическая структура страны?
2. Какой тип экономической системы в ней действует?
3. Находится ли отрасль, в которой лежат интересы фирмы, в государственном или частном секторе?
4. Если она в государственном секторе — разрешает ли правительство также частную конкуренцию в этом секторе?
5. Если она в частном секторе — не переходит ли она в общественную собственность?
6. Рассматривает ли правительство иностранный капитал как конкурента или как партнера для местных государственных или частных предприятий?
7. Какими способами правительство контролирует характер и размер частного предпринимательства?
8. Насколько велико содействие частного сектора правительству в деле формулирования общих экономических целей?

Вопросы кажутся простыми, но из-за изменчивой природы политических и экономических событий ответить на них сложно. Многие зарубежные фирмы все еще осуществляют инвестиции в Гонконге, хотя условия, которые возникнут там после 1997 г., очень неопределенны. Гонконгские фирмы, например "Суайр Груп", делают вложения за пределами Гонконга под влиянием той же неопределенности. Фирмы, пытающиеся осуществлять инвестиции в Восточной Европе и бывшем СССР, сталкиваются с огромными трудностями, потому что происходящие там бурные перемены непредсказуемы.

Зарубежные фирмы должны осмысливать свой собственный опыт и то, как этот опыт помог сформировать их управленческую философию и практику. Кроме того, фирмы должны определить, чем новая среда отличается от более знакомой отечественной среды и как философия и практика управления фирмы должны измениться, чтобы адаптироваться к новой среде.

КЛАССИФИКАЦИЯ УРОВНЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Единообразной классификации стран по уровню экономического развития не существует, а имеющиеся классификации меняются из-за перемен в по-

Таблица 2.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ВСЕМИРНОГО БАНКА

Группы стран по уровню среднедушевого дохода
I. Экономика с высоким уровнем дохода (25 стран)
ВНП на душу населения в 1988 г. — 6000 долл. и более
Страны — члены Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР*)
Саудовская Аравия
Израиль
Сингапур
Гонконг
Кувейт
Объединенные Арабские Эмираты
II. Экономика со средним уровнем дохода (54 страны)
ВНП на душу населения в 1988 г. — от 545 до 6000 долл.
Страны с высшим средним уровнем дохода (37 стран)
ВНП на душу населения в 1988 г. — от 2200 до 6000 долл.
Страны с низшим средним уровнем дохода (17 стран)
ВНП на душу населения в 1988 г. — от 545 до 2200 долл.
III. Экономика с низким уровнем дохода (42 страны)
ВНП на душу населения в 1988 г. = менее 545 долл.
IV. Страны — нечлены Всемирного банка, не представляющие сведения (9 стран)
Албания
Болгария
Куба
Чехословакия (ныне Чехия и Словакия)
ГДР (ныне часть Германии)
КНДР
Монголия
СССР (ныне независимые государства бывшего СССР)
Аналитические группы стран
I. Экспортеры нефти
Страны, в которых экспорт нефти и газа составляет не менее 30% товарного экспорта
Алжир, Бахрейн, Бруней, Камерун, Конго, Эквадор, Египет, Габон, Индонезия, Иран, Ирак, Кувейт, Ливия, Мексика, Нигерия, Норвегия, Оман, Катар, Саудовская Аравия, Сирия, Тринидад и Тобаго, Объединенные Арабские Эмираты, Венесуэла
II. Страны со средним уровнем дохода и большим внешним долгом
Аргентина, Боливия, Бразилия, Чили, Конго, Коста-Рика, Кот-д'Ивуар, Эквадор, Гондурас, Венгрия, Мексика, Марокко, Никарагуа, Перу, Филиппины, Польша, Сенегал, Уругвай, Венесуэла
III. Члены ОЭСР
Географические регионы (страны с низким и средним уровнями дохода)
I. Африканские страны региона южнее Сахары
Все страны к югу от Сахары, кроме ЮАР
II. Европа, Ближний Восток и Северная Африка
Включает восемь развивающихся стран в Европе
III. Восточная Азия
Все страны с низким и средним уровнями дохода в Восточной и Юго-Восточной Азии и в Тихоокеанском регионе, включая Китай, Таиланд и страны к востоку от них

Таблица 2.1. (Продолжение)

IV. Южная Азия
Бангладеш, Бутан, Индия, Мьянма, Непал, Пакистан, Шри-Ланка
V. Латинская Америка и Карибский регион

Источник: World Development Report, 1990 (New York: Oxford University Press, 1990), pp. X and XI.

* *Примечание:* ОЭСР включает Австралию, Австрию, Бельгию, Канаду, Данию, Финляндию, Францию, Германию (не объединенную), Грецию, Исландию, Ирландию, Италию, Японию, Люксембург, Нидерланды, Новую Зеландию, Норвегию, Португалию, Испанию, Швецию, Швейцарию, Турцию, Великобританию, США. Греция, Португалия и Турция относятся к категории экономик со средним уровнем дохода по статистике МБРР, хотя они и входят в состав ОЭСР.

Данный перечень включает только страны с населением в 1 млн. человек и более.

литических и экономических системах. В табл. 2.1 приведены классификация, ежегодно публикуемая в "Докладе о мировом развитии" (*World Development Report*).

Страны "второго мира" считаются в настоящее время странами с низким и средним уровнями дохода.

Традиционно страны классифицировались по принадлежности к "первому", "второму" или "третьему миру". Страны "первого мира" располагают экономикой с высоким уровнем дохода. К ним относятся промышленно развитые и некоторые нефтедобывающие страны с высоким уровнем дохода. Страны "второго мира" имеют централизованную плановую экономику, которая находится в состоянии непрерывного изменения. Согласно оценкам Всемирного банка (МБРР), страны "второго мира" располагают экономиками с низким и средним уровнями дохода. Трудно понять, как называть теперь страны с централизованной плановой экономикой (ЦПЭ), потому что большинство из них находится на разных ступенях перехода к рыночной экономике. МБРР принял решение называть их традиционно плановыми экономиками (ТПЭ), так что наименование "второй мир" выходит из употребления и многие страны попадают в категорию "третьего мира".

Развивающиеся страны располагаются преимущественно в Африке, Азии и Латинской Америке.

Страны "третьего мира", известные также как развивающиеся, имеют экономику с низким и средним уровнями дохода. За редким исключением страны с низким уровнем дохода находятся в Азии, Африке и Латинской Америке. Страны со средним уровнем дохода географически разбросаны более широко. При этом большинство населения Латинской Америки проживает в странах с высшим средним уровнем дохода, африканские же страны чаще относятся к категории с низшим средним уровнем дохода. Страны с высшим средним уровнем дохода и страны с высоким уровнем дохода, не относящиеся к промышленно развитым, объединяются в категорию "новые индустриальные страны" (НИС). Хотя Всемирный банк еще не выпустил

Таблица 2.2. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (1988 г.)

	Население (млн. чел.)	Средняя продолжительность жизни, годы	Распределение валового внутреннего продукта (ВВП), (%)		
			Сельское хозяйство	Промышленность	Услуги
Страны с высоким уровнем дохода	784,2	76	3	31	56
Страны ОЭСР	751,1	76	3	31	56
Страны с низким уровнем дохода	2884,0	60	33	36	32
Страны со средним уровнем дохода	1068,0	66	12	40	50
Из них:					
страны с высшим средним доходом	326,3	68	Нет сведений	Нет сведений	Нет сведений
страны с низшим средним доходом	741,7	62	18	39	44

Источник: World Development Report, 1990 (New York: Oxford University Press, 1990), pp. 178—182.

полного списка НИС, это обозначение обычно относится к Аргентине, Бразилии, Китаю, Гонконгу, Венгрии, Индии, Израилю, Южной Корее, Мексике, Польше, Португалии, Румынии, Сингапуру, Тайваню.

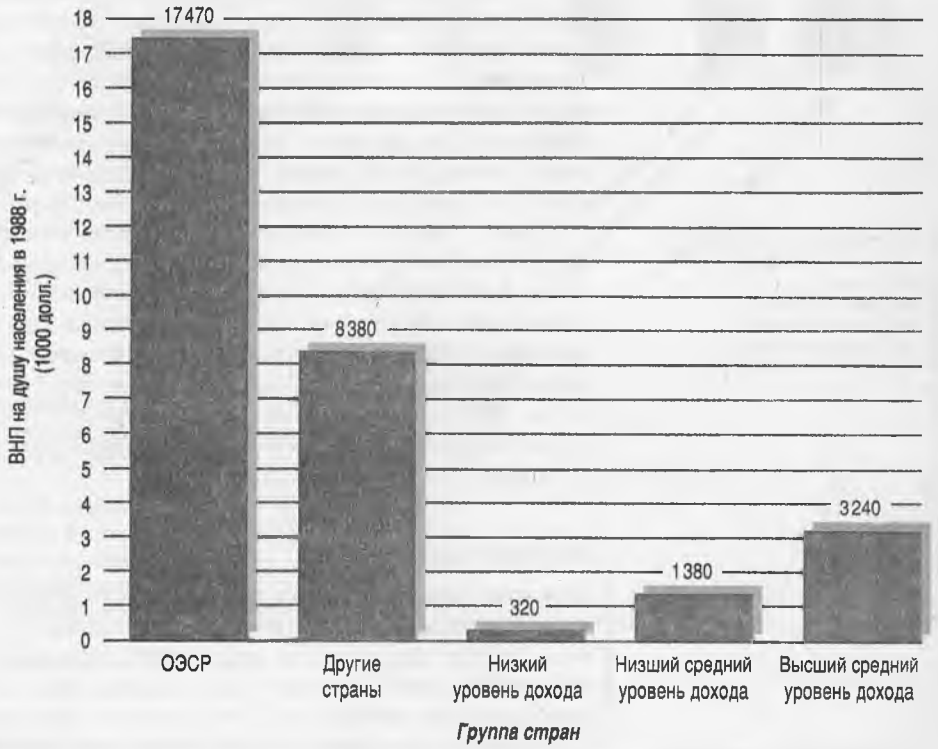
Ключевые экономические показатели

По мере перехода от стран с низким уровнем дохода к промышленно развитым странам с рыночной экономикой распределение ВВП смещается от сельского хозяйства к промышленности и сфере услуг.

В табл. 2.2 приводится сравнение показателей по различным группам стран. По мере перехода от стран с низким уровнем дохода к странам с высоким уровнем распределение валового внутреннего продукта (ВВП) смещается от сельского хозяйства к промышленности и сфере услуг.

Рис. 2.4
ВНП на душу населения по основным группам стран

Источник: World Development Report, 1990 (New York: Oxford University Press, 1990), pp. 202—203.



Группа стран	ВНП на душу населения в 1988 г. (долл. США)
Высокий уровень дохода (25)	17080
ОЭСР (19)	17470
Другие (6)	8380
Развивающиеся страны (96)	750
Низкий уровень дохода (42)	320
Средний уровень дохода (54)	1930
Низший средний уровень дохода (37)	1380
Высший средний уровень дохода (17)	3240

Географическое распределение валового национального продукта (ВНП) показано на рис. 2.4. Богатство мира располагается преимущественно в странах с высоким уровнем дохода. Страны с низким и средним уровнями дохода, где проживает основная часть населения, значительно отстают по доходу на душу населения.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ В ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

Разнообразные культурные, правовые, политические и экономические факторы оказывают влияние на управление многонациональным предприятием (МНК). Сила воздействия этих факторов значительно варьирует в зависимости от страны. Очевидно, что среда в такой стране, как Китай, значительно отличается от среды такой индустриальной страны, как Германия.

У развивающихся стран, несмотря на огромные различия, есть много общих проблем и характеристик. К некоторым из наиболее часто упоминаемых проблем относятся инфляция, внешний долг, слабая валюта, недостаток квалифицированных работников, политическая и экономическая нестабильность, чрезмерная опора на государственный сектор в развитии экономики, войны и восстания, массовая бедность, быстрый рост населения, неконкурентные цены на товары и зависимость от импорта нефти.

Шесть ключевых проблем:
- экономический рост;
- инфляция;
- торговая стратегия;
- дисбаланс платежей;
- государственный долг;
- бедность населения.

В этой главе мы не можем обсуждать каждую трудную проблему промышленно развитых или развивающихся стран или же рассматривать вопросы, характерные для традиционно плановой и переходной экономики. Однако мы обсудим шесть экономических факторов, существенно влияющих на управленческие решения: экономический рост, инфляцию, торговую стратегию, дисбаланс платежей, государственный долг и бедность населения. Мы закончим рядом комментариев в отношении противоречий между промышленно развитыми и развивающимися странами, известных как противоречия Север — Юг.

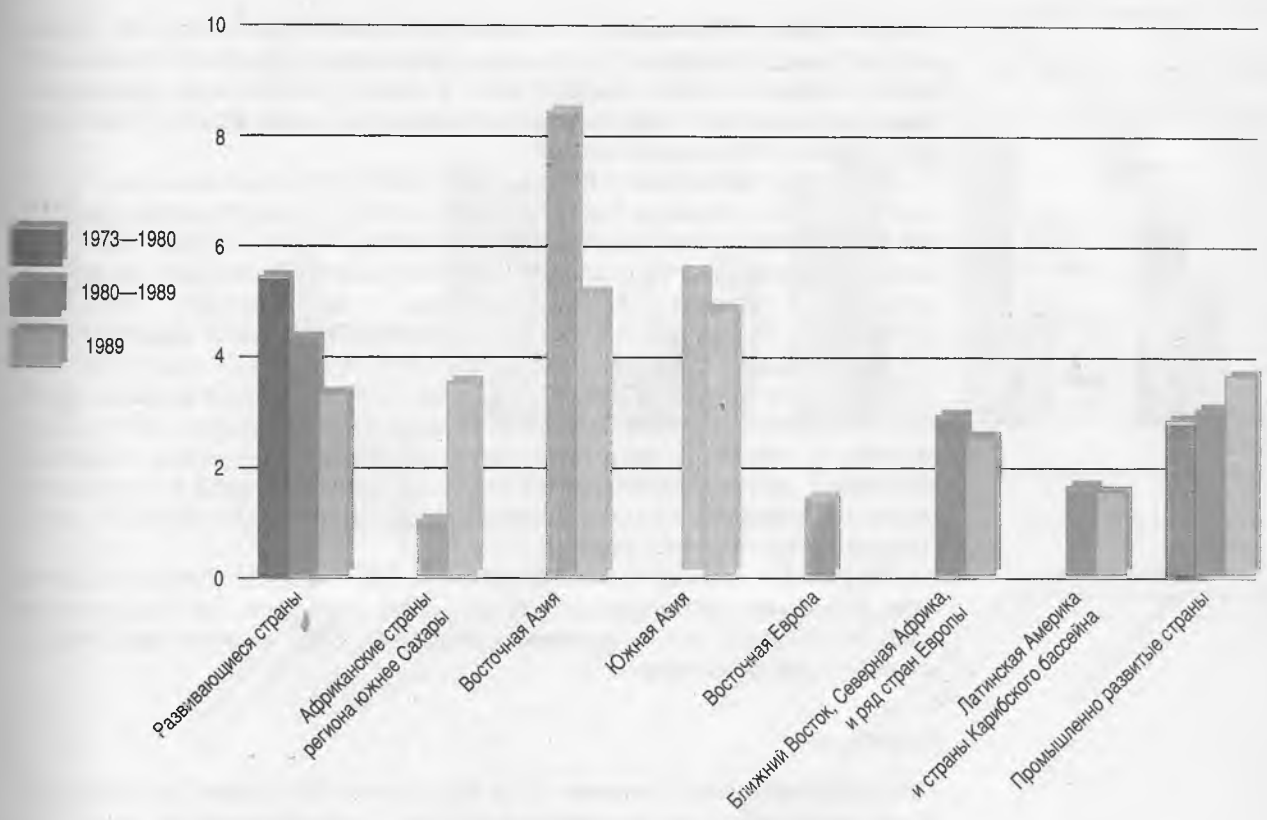
Экономический рост

Для многонациональных предприятий предпочтительнее, чтобы каждая страна мира имела политическую стабильность, низкие темпы инфляции и высокие темпы реального экономического роста. Если бы фирма даже не расширяла свою долю на каждом рынке, она смогла бы увеличивать свою прибыль теми же темпами, что и экономика страны пребывания в целом. Развивающиеся страны обладают большим рыночным потенциалом и в целом отличаются быстрыми темпами экономического роста, но осуществление здесь инвестиций обычно связано с бóльшим риском, чем в промышленно развитых странах. На рис. 2.5 представлен реальный рост ВВП в промышленно развитых и развивающихся странах за 1973—1980 гг., 1980—1989 гг. и за 1989 г. Хотя экономический рост в развивающихся странах был несколько больше, чем в промышленно развитых, обе группы стран, по сути, имели одинаковые темпы роста.

В развивающихся странах имеет место более быстрый экономический рост, но инвестиции связаны с большим риском.

Бурный экономический рост наблюдался в Восточной и Южной Азии.

За последние годы наиболее резкий экономический подъем отмечался в Восточной и Южной Азии (см. рис. 2.5). В Азии имеется огромный рынок и наблюдается быстрый рост экономики. Относительно более медленный экономический рост промышленно развитых стран является тревожным



Группа стран	1973—1980	1980—1989	1989
Развивающиеся страны	5,4	4,3	3,3
Африканские страны региона южнее Сахары	–	1,0	3,5
Восточная Азия	–	8, 4	5,1
Южная Азия	–	5,5	4,8
Восточная Европа	–	1,4	0,0
Ближний Восток, Северная Африка и ряд стран Европы	–	2,9	2,5
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	–	1,6	1,5
Промышленно развитые страны	2,8	3,0	3,6

Рис. 2.5
Реальные темпы роста ВВП

Источник: World Development Report, 1990 (New York: Oxford University Press, 1990), p. 8.

признаком, поскольку эти страны обычно стимулируют экономическое развитие в других частях света.

...цузы и англичане распрода-...огие государственные пред-...ия.

Интересной тенденцией 80-х годов было расширение приватизации бизнеса. Предпринятые в 60-х и 70-х годах инициативы по поглощению промышленности государственным сектором оказались не очень успешными в промышленно развитых и развивающихся странах. Например, в течение 80-х годов ряд английских государственных компаний был продан отдельным акционерам в рамках политики Маргарет Тэтчер по расширению

сектора фирм, находящихся во владении частных собственников. Правоцентристская коалиция во Франции, возглавляемая Жаком Шираком, победила социалистов на выборах 1986 г. и начала распродавать многие компании, перешедшие в собственность государства, когда Франсуа Миттеран был впервые избран президентом.

Огромная внутренняя и внешняя задолженность стала стимулом для ускорения приватизации в Аргентине, где в 1990 г. правительство продало два крупнейших государственных предприятия. Первым из них стала национальная телефонная компания, в которой было продано 60% государственной доли частным вкладчикам. Вторым — авиакомпания "Аэролинеас Аргентинас" (Aerolineas Argentinas), проданная испанской авиакомпании "Иберия" (Iberia). Правительство сохранило 5% акций, продало 10% служащим, а остальное — "Иберии". Оно смогло освободиться от финансовой ответственности за авиакомпанию и погасить 2,01 млрд. долл. иностранного долга за счет части выручки от этой продажи. Аналогичные тенденции возникли в других развивающихся странах, главным образом в Африке, которые обнаружили, что государственный социализм не обеспечивает достаточного экономического роста.

Темпы роста ВВП на душу населения в развивающихся странах снизились.

На рис. 2.6 приведены показатели роста ВВП на душу населения в регионах развивающихся стран для трех разных периодов. За исключением Азии, темпы роста в этих регионах при расчете ВВП на душу населения за последнее время снизились.

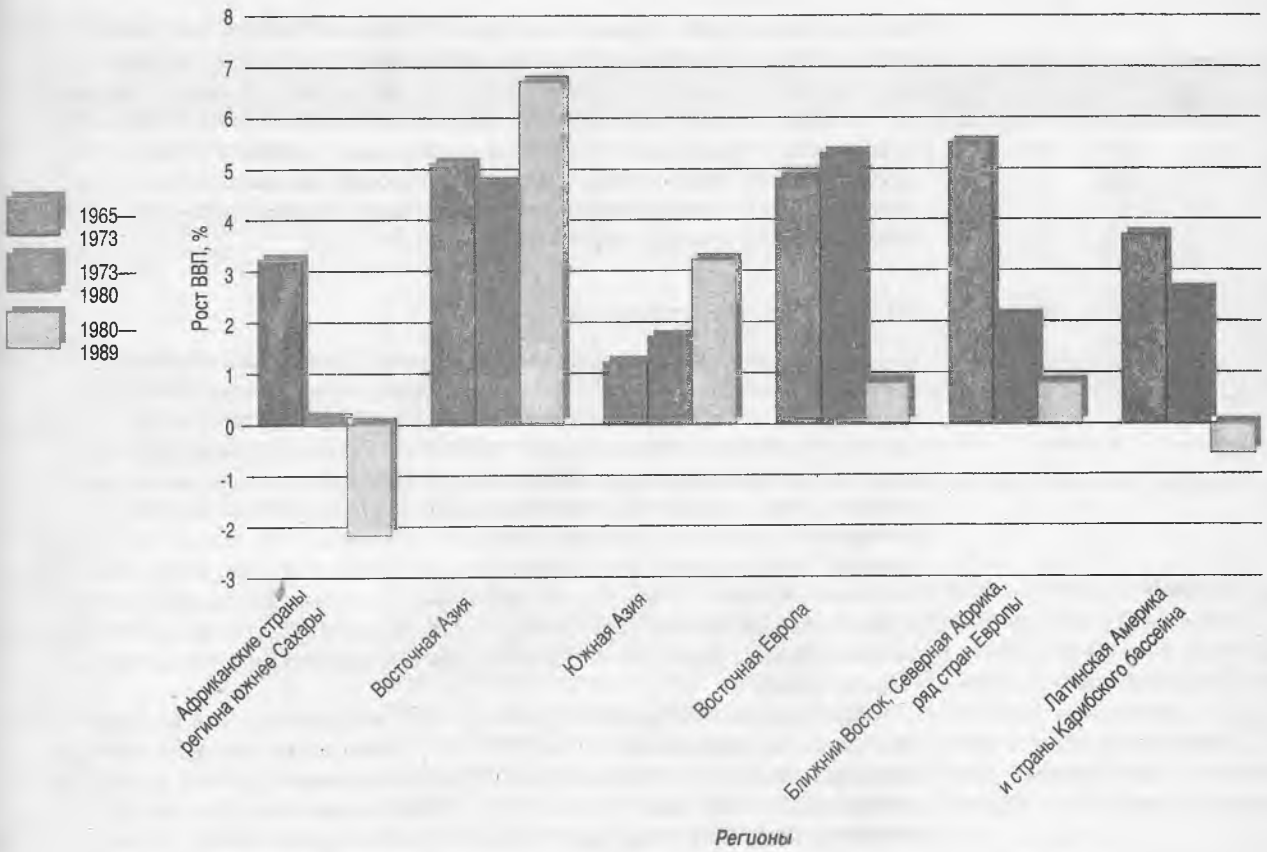
Инфляция

Инфляция составляет важную часть экономической среды (см. главу 8) в связи с ее воздействием на процентные ставки, обменные курсы, стоимость жизни и общее доверие к политической и экономической системам страны. Например, боязнь инфляции в Японии и Германии объясняет нежелание этих стран стимулировать свою экономику для достижения более быстрого экономического роста. Размер инфляции, наблюдаемый во многих развивающихся странах, непонятен для большинства населения промышленно развитых стран. Так, за период с 1980 по 1988 г. инфляция достигла в Аргентине — 290,5%, Бразилии — 188,7, Боливии — 482,8, Перу — 119,1, Израиле — 136,6%[20]. В Бразилии к концу 80-х годов инфляция составила 1000% в год.

Инфляция быстро увеличивалась в Бразилии, Боливии, Перу и Израиле.

В условиях высокой инфляции фирмам трудно планировать будущую деятельность и вести прибыльные операции. Компании должны менять цены почти ежедневно, чтобы сохранить достаточный поток наличности для возмещения товарно-материальных запасов и поддержки деятельности фирмы. Точный прогноз инфляции труден, поэтому фирмы выпускают продукцию с заниженной или завышенной ценой, что приводит к нехватке денежных средств или к такой цене, которая оказывается слишком высокой, чтобы можно было сохранить свою долю рынка.

Инфляция такого размера, который наблюдается в Боливии, Аргентине или Бразилии, также создает проблемы для фирм, действующих на международных рынках. Если обменный курс ухудшается такими же темпами, какими растет инфляция, то цена, которую иностранцы платят за экспорт из подверженной инфляции страны, в действительности не изменится. Но если обменный курс не меняется в такой же мере, в какой инфляция заставляет компании поднимать цены, то местные компании вскоре обнаружат, что они не могут конкурировать на мировых рынках.



Рост реального ВВП на душу населения, %

Регионы	1965—1973	1973—1980	1980—1989
Африканские страны региона южнее Сахары	3,2	0,1	–2,2
Восточная Азия	5,1	4,7	6,7
Южная Азия	1,2	1,7	3,2
Восточная Европа	4,8	5,3	0,8
Ближний Восток, Северная Африка, ряд стран Европы	5,5	2,1	0,8
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	3,7	2,6	–0,6

Рис. 2.6
Рост реального ВВП на душу населения по регионам за отдельные периоды
Источник: World Development Report, 1990 (New York: Oxford University Press, 1990), p. 11.

Инфляция ослабляет курс валюты и дестабилизирует страну в политическом отношении.

Инфляция приводит к политической дестабилизации. Если правительство пытается контролировать ее путем регулирования заработной платы, реальные доходы населения снижаются и наступает безысходность. Если правительство решает ничего не предпринимать, страна рискует ухудшить экономику до такой степени, что реальные доходы все равно уменьшатся. Введение финансовых ограничений ставит правительство в уязвимую позицию и, самое главное, трудно осуществимо. Несмотря на проблемы, созда-

ваемые инфляцией, страны, живущие в условиях инфляции, все-таки способны обеспечить коммерсантам и инвесторам получение больших прибылей. Бразилия смогла поддержать свой экономический рост главным образом благодаря инфляции и смягчить воздействие инфляции при помощи специальной фискальной политики. Ее большой рынок и относительно высокий доход на душу населения создали хорошие возможности, несмотря на неуверенность и нестабильность. Изменения уровня инфляции в течение 80-х годов по группам стран показаны в табл. 2.3.

Внешнеторговая стратегия

Стратегия внешней торговли каждой страны имеет свои особенности. Так, в промышленно развитых странах инвестиции многонациональных предприятий обычно направлены на обслуживание национальных рынков, а экспорт и импорт относительно свободны. Развивающиеся страны, наоборот, часто принимают решения, стимулирующие экспорт и затрудняющие импорт. Руководство многонационального предприятия должно понимать отношение страны к внешней торговле, поскольку это влияет на тип инвестиций. Такие страны, как Южная Корея, Гонконг и Сингапур, разработали политику, которая стимулирует деятельность фирм по выпуску продукции на экспортный рынок. Другие страны, например Аргентина и Филиппины, ввели торговые барьеры и стимулы для поощрения производства на внутренний рынок.

Причины, по которым фирмы торгуют, а правительства вмешиваются в торговлю, обсуждаются в главах 4 и 5. Имеется ряд интересных фактов о макроэкономических показателях стран, сведенных в группы в зависимости от их внешнеторговой ориентации. Ориентированные на экспорт страны обычно имеют более высокий средний процент роста ВВП, более высокий средний процент роста ВНП на душу населения, более высокую процентную долю валовых внутренних сбережений относительно ВВП и более высокий процент роста промышленного экспорта, чем другие страны. У них также обычно наблюдается более низкий уровень инфляции[21].

Дисбаланс платежей

Показатели платежного баланса в развивающихся странах в последние годы отражали разнородные тенденции.

В табл. 2.4 приведены текущие платежные балансы (экспорт за вычетом импорта товаров, услуг и односторонних переводов) для различных категорий стран в течение 1981—1990 гг. Показатели в развивающихся странах отражали разнородные тенденции. В целом ситуация с их дефицитом улучшалась до середины 80-х годов, а во второй половине десятилетия он был подвержен колебаниям, однако, в азиатском регионе определенно снизился.

США имеют огромный дефицит платежного баланса, а Япония и Германия — огромные активные сальдо платежного баланса.

Промышленно развитые страны дают не очень хорошую картину в целом по этой группе, главным образом из-за показателей США. Дефицит платежного баланса США в 156,6 млрд. долл. в 1990 г. был частично скомпенсирован активными сальдо в Японии и Германии. Огромный дефицит США был постоянным источником разногласий между Соединенными Штатами и остальным миром. Поскольку платежный баланс страны всегда должен сохранять устойчивость, США были в состоянии компенсировать дефицит своего текущего платежного баланса притоком капитала из-за рубежа. Иностранные правительства и отдельные лица продолжали осуществлять инвестиции в США благодаря относительно высоким реальным ставкам процента, политической стабильности, сильной местной экономике и общему доверию к политико-экономической системе США. Кроме того, в

Таблица 2.3. ◆ ИНФЛЯЦИЯ В 1971—1990 гг., в %

	Средняя[1] 1971-80	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Промышленно развитые страны	**8,7**	**10,1**	**7,5**	**4,9**	**4,7**	**4,1**	**2,3**	**2,9**	**3,2**	**3,8**	**3,5**
США	7,8	10,4	6,1	3,2	4,4	3,5	2,0	3,6	4,1	4,7	4,9
Япония	9,0	4,9	2,7	1,9	2,3	2,0	0,6	0,1	0,7	1,3	1,0
ФРГ	5,1	6,3	5,3	3,3	2,4	2,2	-0,2	0,2	1,2	2,8	2,4
Другие промышленно развитые страны[2]	10,6	12,7	11,0	8,1	6,7	6,1	4,2	4,1	4,0	4,6	3,9
Развивающиеся страны[3]	**20,5**	**25,8**	**25,2**	**32,4**	**38,2**	**39,7**	**31,1**	**40,5**	**67,1**	**45,5**	**18,1**
По регионам:											
Африка	14,1	20,8	13,1	17,9	20,8	13,3	14,4	15,0	18,8	15,1	11,8
Азия	10,5	10,4	6,4	6,7	7,3	7,1	9,1	9,8	14,6	10,0	6,8
Европа	13,8	23,6	33,1	22,8	25,4	25,5	24,8	30,3	49,3	50,3	35,5
Ближний Восток	13,5	15,1	12,9	12,0	14,4	17,0	18,2	19,3	18,8	14,6	13,5
Западное полушарие	39,8	60,8	66,8	108,6	133,0	144,9	87,8	130,0	277,6	154,9	34,2

[1] Фактический среднегодовой темп изменения по странам, кроме Китая.

[2] Среднее значение изменения в процентах по отдельным странам, взвешенное относительно средней величины их соответствующего ВНП, выраженного в ам. долларах, за предыдущие три года.

[3] Процентные изменения геометрических средних значений индексов потребительских цен по отдельным странам, взвешенные относительно средней величины их соответствующего ВНП, выраженного в долларах США, за предыдущие три года.

начале 80-х гг. американские фирмы начали делать больше инвестиций в США, чем за рубежом, снижая таким образом отток капитала на зарубежные прямые инвестиции. В результате США с некоторых пор покупают иностранную продукцию, "продавая" в обмен силу и стабильность американской экономики. Некоторые считают, что такая массивная опора на иностранный капитал сделала США крупнейшим в мире должником. Однако деньги поступали в ответ на предоставление экономических возможностей, и это — путь, который значительно отличается от того, по которому идут другие страны — крупные должники.

Некоторые могут оспаривать утверждение, что активное сальдо платежного баланса является свидетельством меркантилистской государственной политики, когда поощряется экспорт, а не импорт. Страны, обладающие активным сальдо платежного баланса, обычно достаточно удовлетворены своим положением. Однако в последние годы страны с большим активным сальдо, например Тайвань и Япония, стали испытывать давление со стороны других стран, вынуждающее открыть свои рынки и стимулировать потребление с целью уменьшить размер активного баланса. Страны с дефицитом платежного баланса находились под давлением, вынуждающим увеличивать экспорт и корректировать основные экономические диспропорции с

Таблица 2.4. ◆ СВОДКА ТЕКУЩИХ ПЛАТЕЖНЫХ БАЛАНСОВ ЗА 1981—1990 гг.* (в млрд. долл. США)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Промышленно развитые страны	**–15,8**	**–19,5**	**–18,0**	**–57,3**	**–51,1**	**–17,5**	**–44,6**	**–59,0**	**–67,0**	**–74,5**
США	6,9	–8,7	–46,3	–107,1	–115,1	–138,8	–154,0	–135,3	–139,3	–156,6
Япония	4,8	6,9	20,8	35,0	49,2	85,8	87,0	79,5	84,0	93,5
ФРГ	–3,6	5,1	5,3	9,9	16,6	39,3	45,0	48,5	49,7	51,2
Другие промышленно развитые страны	–23,9	–22,8	2,1	4,9	–1,7	–3,8	–22,7	–51,6	–61,4	–62,2
Развивающиеся страны	**–49,1**	**–83,4**	**–62,4**	**–31,4**	**–26,0**	**–42,2**	**1,4**	**–19,1**	**–19,4**	**–26,0**
По регионам:										
Африка	–22,1	–21,3	–12,2	–8,0	–0,6	–9,6	–5,3	–9,5	–7,8	–8,4
Азия	–18,6	–16,5	–14,2	–4,2	–14,0	–3,9	–21,6	10,0	8,8	5,6
Европа	–13,9	–8,0	–5,8	–3,0	–3,1	–2,0	1,0	3,5	1,4	–1,3
Ближний Восток	48,5	5,0	–19,4	–13,7	–3,6	–17,2	–3,8	–11,7	–10,4	–6,2
Западное полушарие	–43,0	–42,5	–10,9	–2,5	–4,7	–17,3	–12,0	–11,5	–11,5	–15,8

* В том числе официальные переводы.

целью уменьшения импорта и достижения большей сбалансированности внешнеторговых платежей.

Государственный долг

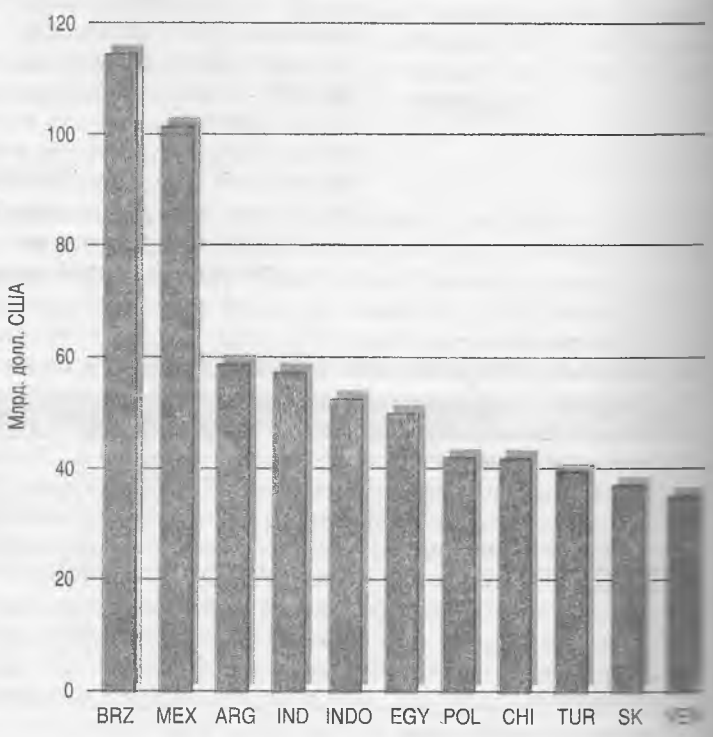
Одним из последствий резкого роста стоимости нефти в течение 70-х годов было такое же быстрое увеличение задолженности, так как развивающиеся страны обращались к частным и правительственным учреждениям в других странах за помощью в финансировании импорта нефти и другой продукции, необходимой для развития. Задолженность развивающихся стран увеличилась с менее 100 млрд. долл. США в 1970 г. до 1336,6 млрд. долл. США в 1990 г.[22] Двумя крупнейшими регионами-должниками являются Латинская Америка и Африка.

Двумя крупнейшими регионами-должниками являются Латинская Америка и Африка.

На рис. 2.7 указаны основные развивающиеся страны-должники; наибольший размер долга имеют Бразилия и Мексика. Интересно отметить, что в 1986 г. Южная Корея находилась на третьем месте, а в 1988 г. она отошла на десятое место. Главной проблемой, связанной с задолженностью, является то, что, выплачивая долги, страны переживают трудное время. Коэффициент обслуживания долга — отношение суммы выплаченных процентов и основных амортизационных начислений к экспорту — довольно высок, особенно в Западном полушарии. Это заставляет предполагать, что страны не могут направлять такую часть своих поступлений от экспорта,

Рис. 2.7
Должники из стран "третьего мира" (в млрд. долл. США)
Источник: "Brazil Will Press for Concessions Won by Mexico", published in *Wall Street Journal*, Jan. 9, 1987 p. 24. *World Report*, 1990, pp. 218—219.

Страна	Сокращение	Общая сумма долга в 1988 г. (в млрд. долл.)
Бразилия	BRZ	114,6
Мексика	MEX	101,6
Аргентина	ARG	58,9
Индия	IND	57,5
Индонезия	INDO	52,6
Египет	EGY	50,0
Польша	POL	42,1
Китай	CHI	42,0
Турция	TUR	39.6
Южная Корея	SK	37,2
Венесуэла	VEN	35,3



какую хотели бы, на экономическое развитие. Все увеличивающаяся доля этих поступлений уходит на погашение их задолженности.

По мере роста задолженности неизбежны кризисы. Первый кризис произошел в международных банковских кругах в 70-х годах под влиянием событий в Польше. В это время оказалось, что Польша будет вынуждена прекратить платежи (не платить по своим обязательствам), и многие эксперты колебались относительно того, какое воздействие это может оказать на международное финансовое сообщество. Следующий кризис наступил в августе 1982 г., когда Мексика, имеющая долг, который почти в четыре раза превышал задолженность Польши, оказалась не в состоянии выполнять свои обязательства по его погашению. В результате она была вынуждена произвести реструктуризацию основного долга и процентов. Когда страна осуществляет реструктуризацию своих долгов, она изменяет ставку процента по займу и (или) график погашения основного долга и процентных платежей. Большинство крупных должников, например Бразилия и Аргентина, оказались в таком же положении и должны были в это же время провести реструктуризацию своих долгов.

В 1987 г. кризис платежей, особенно среди латиноамериканских должников, достиг критических размеров. Бразилия объявила мораторий на погашение основного долга и выплату процентов коммерческим кредиторам, что, по существу, означало прекращение платежей, мотивируя это тем, что не может себе позволить выплачивать ежегодно по процентам 5 млрд. долл., составляющих 12% ее федерального бюджета[23]. В связи с большой степенью ненадежности латиноамериканских займов многие банки образуют большие резервы на случай неуплаты долгов по этим займам. Резервы создаются путем сокращения доходов и увеличения резервных счетов. Это позволяет им понемногу уменьшать доходы каждый год, особенно в прибыльные годы, вместо того, чтобы ожидать крупного прекращения платежей и сразу же полностью лишиться дохода. Однако такая политика сокращения доходов проблематична, потому что параллельно уменьшает кредитные возможности и финансовую прочность банков.

Банки создали резервы для смягчения проблем, вызываемых займами развивающихся стран.

Латиноамериканские страны также предпринимали попытки поиска новых путей снижения давления долгового пресса, например посредством преобразования долга в акции. Своп долг/акции базируется на обмене долговых обязательств, принадлежащих иностранному заемщику в развивающейся стране, на реальные активы в этой стране, например акции местных предприятий.

Своп долг/акции представляет собой один из способов, которым развивающиеся страны пытаются решить проблемы своей задолженности.

Примером свопа долг/акции является продажа "Аэролинеас Аргентинас" фирме "Иберия", упоминавшаяся выше. "Иберия" выплачивает наличными 260 млн. долл. США и приобретает долговых обязательств на 2,01 млрд. долл. США в счет 85% акций в "Аэролинеас Аргентинас".

Международный валютный фонд (МВФ) сыграл определяющую роль в оказании помощи странам-должникам при перестройке их экономики. Он рекомендовал им строгие экономические ограничения в качестве предварительного условия для получения займов. Займы МВФ — почти необходимая предпосылка для убеждения международных коммерческих банков пересмотреть их планы предоставления кредитов. Ограничения включали сочетание расширения экспорта, замещения импорта внутренним производством и резкого сокращения государственных расходов. В Мексике, например, дефицит государственного бюджета составлял приблизительно 17,6% ВВП в 1982 г., и МВФ предложил правительству снизить его до 5,5—6,5%, что означает значительное сокращение государственных расходов[24].

МВФ предоставляет экономические рекомендации, направленные на помощь странам в решении проблем их задолженности и получении новых кредитов.

Во многих развивающихся странах такие радикальные требования МВФ вызвали горячие дебаты и подвергли серьезным испытаниям политическую устойчивость правительств. После того как МВФ намечает цели, он их периодически контролирует, что является предварительным условием предоставления средств. Частные международные банки, формируя свою политику, используют результаты этого контроля.

Руководству многонационального предприятия небезразлична ситуация с высокой государственной задолженностью, потому что в такого рода среде очень трудно работать. Импорт зачастую сокращается, и трудно получить твердую валюту. Кроме того, правительства могут осуществлять различные меры на макроэкономическом уровне для контроля долга, в том числе снижать темпы экономического роста, что может оказать отрицательное воздействие на сбытовые возможности фирм.

Бедность населения

Основной темой выпуска "Доклада о мировом развитии" 1990 г. была бедность населения. Несмотря на то что в течение последних трех десятилетий в мире происходил быстрый экономический рост, особенно в отношении доходов, потребления и ряда более общих показателей благосостояния, свыше одного миллиарда людей в развивающихся странах все еще живут в бедности. Уровень бедности — это всего лишь 370 долл. дохода в год. Более общие условия благосостояния населения в развивающихся странах тоже значительно хуже, чем в странах с высоким уровнем доходов. Например, средняя продолжительность жизни в африканских странах региона южнее Сахары составляет всего 50 лет по сравнению с 80 годами в Японии.

В табл. 2.5 приведены некоторые общие показатели бедности в развивающихся странах. Африка и развивающиеся страны Азии находятся в худшем положении, чем Латинская Америка. Показатели смертности и средней продолжительности жизни отличаются незначительно, но валовые показатели и процент населения, находящегося ниже уровня бедности, значительно больше.

К стратегиям по ликвидации бедности относятся:
- эффективный рост трудоемких отраслей;
- предоставление адекватных социальных услуг.

МБРР выделяет две стратегии улучшения положения большей части бедных:

1. Эффективный тип экономического роста за счет трудоемких отраслей на основе соответствующих рыночных стимулов, физической инфраструктуры, учреждений и технологических нововведений.
2. Предоставление адекватных социальных услуг, в том числе начального образования, основного медицинского обслуживания и помощи в регулировании рождаемости[25].

Первая стратегия играет значительную роль для многонационального предприятия. Из-за низких ставок заработной платы в развивающихся странах возникают условия для производства дешевых товаров. Правительства могут оказывать помощь в развитии инфраструктуры и поощрять размещение фирм в своих странах, чтобы стимулировать экономическое развитие.

ДИАЛОГ СЕВЕР—ЮГ

В 1964 г. в Женеве была проведена первая сессия Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), приведшая к так называемым противо-

Таблица 2.5. ◆ НАСКОЛЬКО ВЕЛИКА БЕДНОСТЬ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ? ПОЛОЖЕНИЕ В 1985 г.

	Самые бедные			Бедные (в том числе самые бедные)			Социальные показатели		
Регион	Численность населения (в млн. чел.)	Показатель количества бедных (в %)	Уровень бедности*	Численность населения (в млн. чел.)	Показатель количества бедных (в %)	Уровень бедности*	Смертность в возрасте ниже 5 лет (в расчете на тыс. чел.)	Средняя продолжительность жизни (в годах)	Чистый показатель контингента учащихся начальных школ (в %)
Африканские страны южнее Сахары	120	30	4	180	47	11	196	50	56
Восточная Азия	120	9	0,4	280	20	1	96	67	96
Китай	80	8	1	210	20	3	58	69	93
Южная Азия	300	29	3	520	51	10	172	56	74
Индия	250	33	4	420	55	12	199	57	81
Восточная Европа	3	4	0,2	6	8	0,5	23	71	90
Ближний Восток и Северная Африка	40	21	1	60	31	2	148	61	75
Латинская Америка и Карибский бассейн	50	12	1	70	19	1	75	66	92
Все развивающиеся страны	633	18	1	1 116	33	3	121	62	83

Примечания: Уровень бедности 1985 г. составляет 275 долл. США на душу населения в год для самых бедных и 370 долл. США на душу населения в год для бедных.

Показатель количества бедных определяется как процент населения, живущего ниже уровня бедности. 95%-ные доверительные интервалы около точечных оценок для показателей количества бедных составляют: африканские страны южнее Сахары — 19, 76; Восточная Азия — 21, 22; Южная Азия — 50, 53; Восточная Европа — 7, 10; Ближний Восток и Северная Африка — 13, 51; Латинская Америка и Карибский бассейн — 14, 30; все развивающиеся страны — 28, 39.

* Уровень бедности определяет, сколько в целом необходимо добавить к суммарному доходу бедных в процентах от суммарного потребления. Показатели смертности в возрасте ниже 5 лет приводятся для периода 1980—1985 гг., кроме Китая и Южной Азии, где данные взяты для периода 1975—1980 гг.

Источники: Hill and Pebley 1988, Ravallion and others (background paper), and United nations and World Bank data 1989. *World Development Report, 1990* (New York: Oxford University, 1990), p. 29.

Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) представляет собой форум для обсуждения вопросов взаимоотношений между Севером и Югом.

речиям или диалогу Север—Юг. (Понятие "Север" относится к промышленно развитым странам, а "Юг" — к развивающимся странам.)

Ни одно из заявлений, прозвучавших на этой сессии, не представляло ничего нового, но коллективная решимость развивающихся стран (т.е. Юга) оказалась более сильной, чем когда-либо.

С 1974 г. проводились различные совещания по конкретным проблемам с целью продолжить диалог Север—Юг. В частности, развивающиеся страны выразили озабоченность состоянием дел в следующих областях: стабилизация поступлений от экспорта и цены на товары, уменьшение числа торговых барьеров в промышленно развитых странах, увеличение помощи, мораторий на выплаты долга и дополнительные частные инвестиции. Главный вопрос, который их интересует,— перемещение богатства из промышленно развитых стран в развивающиеся. Даже при условии смягчения позиций каждой из сторон остается большое несоответствие между тем, что хотят развивающиеся страны, и тем, что готовы им дать страны промышленно развитые.

Пятая сессия ЮНКТАД, проведенная в Маниле в 1979 г., возможно, явилась началом новой эпохи в сотрудничестве и достижении взаимопонимания в рамках этого диалога. На конференции выявились четыре основные области особого интереса: 1) торговые и финансовые аспекты взаимоотношений между промышленно развитыми и развивающимися странами;

2) усиление взаимозависимости между отдельными частями мировой экономики; 3) усилия по вовлечению социалистических стран в диалог по экономическим проблемам; 4) упор на либерализацию торговли и озабоченность расширением протекционизма[26]. В отличие от предыдущих сессий ЮНКТАД, насыщенных конфликтными ситуациями, на этот раз, как представляется, господствовало настроение сотрудничества.

Шестая сессия ЮНКТАД, проведенная в 1983 г. в Югославии, сосредоточилась на проблемах задолженности и протекционизма. На этой сессии развивающиеся страны выделили следующие вопросы в качестве ключевых для обсуждения:

1) автоматическое частичное списание задолженности;

2) увеличение мировой ликвидности при помощи МВФ;

3) увеличение размера помощи и предоставление частными банками кредитов развивающимся странам;

4) более свободный доступ для экспорта развивающихся стран на рынки богатых стран[27].

Диалог Север—Юг сконцентрирован на следующих проблемах:
- стабилизация экспортных поступлений и цен на экспортные товары;
- уменьшение числа торговых барьеров и больший доступ на рынки;
- увеличение размера помощи;
- мораторий на выплату долга и частичное списание задолженности;
- увеличение частных инвестиций;
- увеличение мировой ликвидности.

Однако совещание оказалось не таким плодотворным, как надеялись развивающиеся страны. Промышленно развитые страны признали, что протекционизм наносит вред развивающимся странам, и согласились открыть больший доступ на свои рынки, как только произойдет оживление экономической активности. Но они также обратились к более богатым развивающимся странам с предложением оказать такую же помощь своим более бедным соседям. Это предложение натолкнулось на определенное сопротивление развивающихся стран, которые считали, что какие-то барьеры им необходимы для поддержки собственных неразвитых отраслей экономики. Промышленно развитые страны воспрепятствовали также обсуждению увеличения ликвидности, так как считали, что рассмотрение таких вопросов лучше провести в рамках МБРР и МВФ. Изначально ЮНКТАД была создана для рассмотрения вопросов движения товаров, в то время как МБРР и МВФ были нацелены на решение финансовых проблем. Кроме того, промышленно развитые страны контролируют МБРР и МВФ в большей степени, чем ЮНКТАД. Как представляется, промышленно развитый Север заявил, что множество проблем Юга исчезнет, как только начнется экономическое оживление в развивающихся странах.

Седьмая сессия ЮНКТАД, проведенная в 1987 г. в Женеве, сосредоточилась на стимулировании экономического роста и международной торговли. В частности, три цели были поставлены директором-распорядителем ЮНКТАД: 1) формирование в каждой стране программ структурной перестройки, ориентированных на экономический рост; 2) обеспечение финансирования, соответствующего ситуации чрезмерной задолженности; 3) реализация на практике усилий по всеохватывающей перестройке, ориентированной на экономический рост[28]. Основным достижением совещания стало заключительное соглашение о создании общего товарного фонда. Фонд будет использоваться в целях оказания помощи в развитии новых рынков для товаров, производимых странами, которые зависят от сбыта этих товаров, и для диверсификации экономики стран. Это значительно отличается от того, что первоначально предполагалось в 1977 г.

В последнее время ЮНКТАД призвала к значительному сокращению задолженности 15 крупнейших стран-должников. Она рекомендовала банкам списать одну треть задолженности 15 стран-должников. Это предложе-

ние пользуется поддержкой стран-должников, но не очень популярно среди банков[29].

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ

Международные учреждения

Международный валютный фонд предоставляет финансовую поддержку странам, испытывающим проблемы с платежными балансами.

Путь к развитию является сложным, и развивающимся странам трудно в одиночку справиться со своими проблемами. Международный валютный фонд (МВФ) (International Monetary Fund, IMF) и Всемирный банк (World Bank), или, другими словами, Международный банк реконструкции и развития (МБРР) играют весьма важную роль в процессе развития. МВФ предоставляет финансовую поддержку странам, испытывающим серьезные проблемы с платежными балансами, т. е. большинству развивающихся стран. Как отмечалось ранее, эта финансовая помощь, хотя и разносторонняя, предоставляется только при определенных условиях. Страны часто вынуждены делать значительные и политически непопулярные уступки МВФ за его поддержку. Временами они чувствуют, что финансовая помощь МВФ влечет за собой слишком большую потерю суверенитета.

Всемирный банк обеспечивает финансирование развития по конкретным проектам.

Всемирный банк также предоставляет финансовую помощь развивающимся странам с низким уровнем доходов, особенно для развития инфраструктуры, например транспорта, систем связи и энергетики. Всемирный банк стремится играть более активную роль в оказании помощи странам по изменению их основной экономической политики в обмен на помощь, что должно привести политику стран в большее соответствие с политикой МВФ.

Транснациональное предприятие

В целом, транснациональные предприятия не оказывают такого большого влияния на развивающиеся страны, как когда-то считалось.

В 70-х годах были опубликованы многочисленные книги и статьи, описывающие воздействие транснационального или многонационального предприятия на развивающиеся страны. Транснациональные корпорации обвинялись в том, что они являются источником разнообразных проблем, в том числе приводят к разрушению государства. Это обвинение кажется несправедливым по нескольким причинам: 1) главная роль в соглашениях с ТНК отводится принимающим их странам; 2) все большее распространение получают транснациональные предприятия с местонахождением штаб-квартир в других, кроме США, странах, и таким образом ликвидируется монопольное положение США как единственного источника экономического влияния; 3) сами развивающиеся страны создают транснациональные корпорации; 4) число многонациональных компаний увеличивается, в том числе возрастает количество мелких, более подвижных предприятий; 5) достигается большая гибкость многонациональных предприятий в приспособлении к местным условиям[30].

Один из этих пунктов требует дополнительного пояснения. Дело в том, что число транснациональных предприятий "третьего мира", которые обычно расположены в быстро развивающихся странах со средним уровнем дохода, резко выросло за последние годы. Эти предприятия размещаются главным образом в развивающихся странах трех типов: страны с богатыми природными ресурсами (например, члены ОПЕК); быстро индустриализующиеся страны с богатыми трудовыми ресурсами (например Гонконг, Тайвань и Южная Корея); быстро индустриализующиеся страны с обширным внутренним рынком (например, Бразилия, Мексика и Филиппины)[31].

"Хюндай Мотор" (Hyundai Motor) и "Голдстар" (Goldstar) являются примерами двух южнокорейских транснациональных корпораций. Правительства в этих странах стремятся принимать участие в международном бизнесе. Кроме того, транснациональные предприятия из развивающихся стран обычно благожелательнее воспринимаются родственными странами, поскольку являются "частью группы" и рассматриваются как меньшая угроза, чем транснациональные корпорации промышленно развитых стран.

Юмористическое описание транснационального предприятия, полного противоречий, появилось несколько лет назад в журнале "Экономист":

> "Оно манипулирует своими счетами. Оно старается уменьшить свои налоги или не платить их вовсе. Оно искусственно вздувает отпускные цены, используемые при расчетах между его самостоятельными подразделениями. Им управляют иностранцы из центров принятия решений, расположенных за тысячи миль от места событий. Оно импортирует зарубежные стереотипы работы с наемным персоналом. Одновременно оно их не желает применять. Оно недоплачивает. Оно ведет нечестную конкуренцию с местными фирмами. Но оно и в сговоре с местными фирмами. Из-за него богатые страны теряют свои рабочие места. ТНК — инструмент империализма богатых стран. Технологии, которые оно внедряет в "третьем мире", уже значительно устарели или, наоборот, слишком современны. Оно вмешивается не в свои дела. Оно занимается подкупом. Никто не может его контролировать. Оно разрушает платежные балансы стран. Оно изменяет экономическую политику. Оно настраивает правительства друг против друга, чтобы получить большие инвестиционные льготы. Не будет ли оно так любезно появиться здесь и сделать капвложения? Да нет же — пусть к чертям убирается домой"[32].

Развивающимся странам необходим доступ к капиталу и технологиям транснациональных предприятий.

Многие развивающиеся страны должны обеспечивать лучший климат для иностранных инвестиций, чтобы получить доступ к капиталу и технологии транснациональных корпораций промышленно развитых стран в качестве ключевого элемента своей промышленной стратегии. В течение многих лет Мексика не разрешала кому-либо иметь контрольный пакет акций большей части новых инвестиций, но проблемы задолженности в начале 80-х гг. заставили ввести новое законодательство для привлечения капитала. В результате этого в 1984 г. начались улучшение инвестиционного климата и восстановление доверия иностранных инвесторов. Кроме того, в 1990 г. мексиканское правительство вступило в переговоры с США о заключении соглашения о зоне свободной торговли с участием Канады.

Транснациональные предприятия очень многое могут предложить развивающимся странам с точки зрения капитала, технологий, управленческого опыта и доступа к мировым рынкам. Однако, как показывает опыт нефтяных компаний, им необходимо быть все более гибкими в отношении способа получения прибыли. Как будет показано в главе 15, лицензионные соглашения, соглашения о производственной кооперации, контракты на управление и совместные предприятия иногда заменяют прямые инвестиции, находящиеся в полной собственности ТНК. По мере того, как принимающие страны улучшают среду хозяйственной деятельности с целью привлечения инвестиций, а транснациональные предприятия приспосабливают рабочие стратегии к новым условиям, темпы развития и прибыль увеличиваются.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Важнейшие изменения в будущем мире будут сопровождаться кардинальными политическими и экономическими преобразованиями. События конца 80-х — начала 90-х гг. ясно показывают, что тоталитаризму брошен вызов во всем мире, но он борется за свое суще-

ствование. Значительная политическая нестабильность будет скорее правилом, чем исключением, в странах с изменяющимися политическими идеологиями. В России и Китае продолжится процесс политической либерализации общества, хотя при этом возможны и значительные людские потери. По всей видимости, лидеры нового поколения возьмут бразды правления в XXI веке.

В экономическом отношении тот же тип либерализации будет иметь место в странах с централизованной плановой экономикой. Однако эти страны, вероятно, будут стремиться к какой-то форме демократического социализма, а не к системе капитализма с полностью свободной конкуренцией типа существующей, скажем, в Гонконге. Преобразование централизованной экономики в рыночную является трудным и болезненным процессом. В переходный период возникнут высокий уровень безработицы и экономический застой. Это может вызвать политическую нестабильность, так что результат преобразований предсказать невозможно. Тем не менее Восточной Европе будет необходима техническая и управленческая помощь, и для ее получения ей придется еще больше повернуться к Западу.

Проблемой промышленно развитых стран станет открытие рынков для развивающихся стран. Медленный экономический подъем начала 90-х гг. приведет к большему давлению на торговлю и усилению протекционизма и может создать угрозу для обстановки сотрудничества, которая сложилась в 80-е годы. Конкурировать с промышленно развитыми странами Запада все в большей степени будут новые индустриальные и развивающиеся страны Азии, и баланс сил в этой конкуренции, возможно, сместится в сторону Азии, что заставит Запад чаще обновлять продукцию и производственную технологию.

Развивающиеся страны продолжат свою борьбу с политической и экономической нестабильностью, инфляцией, дефицитом торгового баланса и большими выплатами для погашения задолженности, поскольку сейчас они находятся в трудном, почти безнадежном положении. Их экономический рост и развитие будут оказывать значительное воздействие на промышленно развитые страны, так как они выступают как рынки сбыта и сферы производства промежуточной и готовой продукции.

РЕЗЮМЕ

- Роль политической системы заключается в интеграции общества, экономической — в распределении ограниченных ресурсов.
- Наиболее сложными являются плюралистические общества, в которых сосуществует множество разнообразных идеологий.
- Демократические общества отличаются широким участием населения в процессе принятия решений, в то время как в тоталитарных государствах в нем участвует относительно малое число людей. Тоталитарные режимы могут быть коммунистическими, теократическими или светскими. В настоящее время они начинают допускать большее участие населения в процессе принятия решений.
- В большинстве демократических стран действуют многочисленные политические партии, хотя в некоторых, например в Мексике, имеется одна доминирующая политическая партия.

- Экономическая система определяет, кто владеет ресурсами и контролирует их распределение. В рыночной системе ресурсы распределяют отдельные лица; в командной экономике — правительство. Командная экономика совместима с тоталитарной политической системой; рыночная экономика совместима с демократией.

- Транснациональное предприятие (ТНК) прежде чем внедриться в страну, должно определить характер ее политико-экономической системы и возможные способы адаптации.

- Мировая экономика делится на три основные части: "первый мир" включает промышленно развитые страны с рыночной экономикой, "второй мир" — страны с централизованной плановой экономикой, "третий мир" — развивающиеся страны. Централизованные экономики переживают в настоящее время значительные перемены.

- Развивающиеся страны подразделяются на категорию стран с низким уровнем дохода (ВНП на душу населения составляет менее 545 долл. США) и категорию стран со средним уровнем дохода (ВНП на душу населения составляет от 545 до 6000 долл.). Страны со средним уровнем дохода разделяются на две категории: страны с низшим средним уровнем дохода и страны с высшим средним уровнем дохода.

- По мере того как страны становятся более развитыми и переходят из категории стран с низким уровнем дохода в категорию стран с высоким уровнем дохода, распределение ВВП смещается от сельского хозяйства через промышленность к сфере услуг.

- К некоторым важнейшим проблемам, с которыми сталкиваются развивающиеся страны, относятся инфляция, внешний долг, слабеющая валюта, нехватка квалифицированной рабочей силы, политическая нестабильность, войны и восстания, массовая бедность, быстрый рост населения, неконкурентоспособные цены на товары и зависимость от импорта нефти. Тем не менее в последние десятилетия здесь наблюдался бурный экономический рост, но они по-прежнему являются более рискованной сферой для инвестиций, чем промышленно развитые страны.

- В настоящее время инфляция не так свирепствует, как в 70-х гг., но она все еще велика в таких странах, как Аргентина, Бразилия и Израиль.

- Торговая стратегия стран варьирует от сильной внешней ориентации (например, Гонконг и Южная Корея) до сильной внутренней ориентации (например, Аргентина и Индия).

- Многие из стран — крупных должников были вынуждены провести реструктуризацию своих займов в связи с неспособностью осуществлять выплаты по основному долгу и процентам.

- Сессии ЮНКТАД сосредоточивают свое внимание на экономическом росте и решении проблем внешней задолженности. МВФ занимается стабилизацией обменного курса и оказанием помощи странам в решении проблем их внешней задолженности, МБРР — предоставлением средств для развития стран "третьего мира".

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"БАТА ЛТД"[33]

В 1990 г. руководство компании "Бата Лтд" (Bata Ltd) должно было принять жизненно важное решение, касающееся возобновления инвестиций в Чехословакию (ныне Чешская и Словацкая Республики). На первый взгляд это может показаться не такой серьезной проблемой, но здесь важна история взаимоотношений между компанией "Бата" и Чехословакией. Когда в 1939 г. в Европе разгорелась война, Том Бата-старший столкнулся с трудной ситуацией. Его отец, представитель девятого поколения сапожников в Чехословакии, создал по всему миру сеть обувных предприятий, расположенных в 28 странах, используя оборудование и технологию массового производства, сложившуюся еще в 20-е гг. На Тома легла ответственность за руководство этой империей в период величайшей нестабильности во всем мире. Из-за вторжения нацистов и неопределенности будущего Бата взял с собой 100 чешских семейств и эмигрировал в Канаду, чтобы сохранить отцовское дело.

Правильность решения Бата была подтверждена временем и доказана интенсивным ростом этого предприятия в международном масштабе. Сегодня эта компания представляет собой семейное предприятие, производственные мощности которого выпускают свыше 300 млн. пар обуви в год, давая доход свыше 3 млрд. долл., обеспечиваемый сбытом обуви в 6000 розничных торговых точках и 125 независимых розничных предприятиях, принадлежащих фирме в 115 странах. Ее 85 000 сотрудников работают на более чем 90 фабриках и в пяти инженерно-конструкторских бюро, а также розничных торговых предприятиях, упомянутых выше. Влияние компании является всепроникающим: она производит и продает одну из каждых трех пар туфель, изготовленных и проданных в некоммунистическом мире. Во многих частях Африки слово "бата" означает "обувь".

Отделения компании управляются как децентрализованные предприятия, которые могут свободно приспосабливаться к местным условиям в определенных рамках. Том Бата много разъезжает для осуществления контроля качества и налаживания хороших отношений с правительствами стран, где действует "Бата Лтд".

Хотя компания имеет фабрики более чем в 90 странах и в той или иной форме осуществляет свои операции более чем в 100 странах, она не является собственником всех этих мощностей. Там, где это возможно, компания владеет предприятиями на все 100%, однако в некоторых странах правительства требуют, чтобы иностранной компании не принадлежало большинство акций. Например, в Индии 60% акций местных предприятий компании выпускается на Индийскую фондовую биржу, в Японии "Бата Лтд" владеет всего 9,9% акций предприятий. В некоторых случаях "Бата" предоставляет лицензии, консультационную и техническую помощь обувным компаниям, в акционерном капитале которых она вообще не участвует.

Стратегия компании по обслуживанию мировых рынков является поучительной. Некоторые многонациональные корпорации пытаются снизить издержки путем достижения эффекта масштаба производства, который означает, что они производят как можно больше продукции на фабрике оптимального размера и затем обслуживают рынки во всем мире с этой единственной производственной единицы*. "Бата Лтд" стремится обслуживать разные национальные рынки, производя в соответствующей стране любую обувь, которая находит сбыт на ее рынке. Обоснованием такой стратегии является отчасти то, что компания в состоянии быстро достичь эффекта масштаба, потому что обладает достаточно большим объемом производства в разных странах.

В это, может быть, трудно поверить, особенно с учетом того, что "Бата Лтд" располагает производственными мощностями в некоторых африканских странах, где вообще является единственной отраслью промышленности. Однако компания считает, что может очень легко достичь эффекта масштаба, поскольку обувное производство — дело трудоемкое. Кроме того, она стремится получить все сырье из местных источников, что, правда, не всегда возможно в ряде бедных развивающихся стран. Тем не менее компания старается иметь как можно больше добавленной стоимости в этих странах.

Еще одним направлением корпоративной политики "Бата Лтд" является то, что она предпочитает не экспортировать продукцию, а ориентируется на создание местного производства для обслуживания местного рынка. Ясно, что это пра-

* "Эффект масштаба производства" (economy of scale) достигается вследствие того, что при росте объема производства происходит экономия условно-постоянных (в частности, накладных) расходов на единицу продукции и соответственно растет прибыль. Вместе с тем слишком большое предприятие может стать плохо управляемым и неэффективным. В каждой отрасли имеется некоторый диапазон "оптимальных размеров" предприятия, в рамках которого легче всего достичь наиболее высокой рентабельности. (*Прим. ред.*)

вило не является строгим, поскольку компания выпускает продукцию только в 90 странах, а распространяет ее более чем в 100 странах. Иногда отношения компании с местными правительствами осложняются, когда она импортирует некоторые сырьевые материалы, а готовую продукцию не экспортирует. Тогда, чтобы работать, ей приходится приспосабливаться к местному законодательству и другим требованиям.

"Бата Лтд" избегает чрезмерной зависимости от экспорта частично из-за фактора риска. Например, если страна, импортирующая обувь, вводит ограничения на внешнюю торговлю, компания может утратить свою долю рынка. По мнению мистера Бата, развивающаяся страна для своей же пользы не должна становиться на путь торгового протекционизма.

> "Мы очень хорошо знаем, какое социальное потрясение вызвало закрытие завода в Канаде. Но в Канаде мы все же имеем страхование по безработице, все виды социального обеспечения и множество альтернативных мест работы, куда люди могут обратиться. В противоположность этому в большинстве развивающихся стран увольнение становится для людей вопросом жизни и смерти. Они оторвали себя от сельского хозяйства. Они пришли в город работать в промышленности. Они привели с собой родственников, потому что заработки в промышленности значительно выше. Таким образом, большая группа их родственников стала зависимой от них, изменила свой образ и уровень жизни. Для этих людей потеря работы — ужасная вещь. И поэтому мы очень внимательно относимся к данной проблеме".

"Бата Лтд" действует в различных экономических системах. У нее разветвленная сеть подразделений как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Ее очень серьезно критиковали (как и большинство транснациональных корпораций) за ведение дел с ЮАР, ее осуждали за работу в странах с тоталитарными режимами, например в Чили. Но, возражал Бата, компания действует в Чили более 40 лет и в течение этого периода к власти приходили разные режимы.

Хотя местные филиалы компании не очень часто подвергались национализации, она имела в своей истории несколько совершенно уникальных случаев. Так, в Уганде филиалы были национализированы Милтоном Оботе, денационализированы Иди Амином, тем же Амином снова национализированы и, наконец, Амином же денационализированы. В течение всего этого времени фабрика продолжала работать так, как будто ничего не произошло. То, что компанию, наконец, оставили в покое, мистер Бата объясняет следующим образом: "Обувь должна была покупаться и зарплата выплачиваться. Жизнь продолжалась. В большинстве случаев правительства приходили к заключению, что действительно не в их интересах управлять предприятиями, и поэтому они отменяли решения о национализации".

Несмотря на способность компании действовать в любой политической ситуации, мистер Бата предпочитает среду демократическую. Он считает, что хотя и демократический, и тоталитарный режимы являются бюрократическими, при демократии имеется потенциальная возможность оспаривать и изменять процедуры, в то время как при тоталитаризме иногда лучше промолчать.

"Бата Лтд" оказывает многостороннее воздействие на страну пребывания. Основной стратегией компании является предоставление обуви за приемлемую цену возможно большей части населения. Ее продукция — обувь — представляет собой скорее предмет первой необходимости, чем роскоши. Производство является трудоемким, поэтому создаются рабочие места, которые способствуют увеличению покупательной способности потребителей. Хотя высшие менеджеры могут привлекаться из-за рубежа, проводится также обучение местного управленческого персонала. Поскольку компания старается получать большую часть сырьевых ресурсов из местных источников, она способствует развитию предприятий-поставщиков. Так как "Бата Лтд" предпочитает диверсифицировать свои закупки, она обычно использует нескольких поставщиков, что ведет к конкуренции и повышению эффективности.

Обычно компания при вводе в действие своего нового филиала вкладывает собственный корпоративный капитал, но она весьма искусна и в обращении к международным рынкам капитала. Не раз использовались ресурсы Международной финансовой корпорации (МФК) — отделения Всемирного банка, предоставляющего кредиты на частнопредпринимательские проекты, осуществляемые в развивающихся странах. Одной из последних попыток получить кредиты МФК было расширение кожевенного завода в Бангладеш. Имея поддержку МФК, "Бата Лтд" может быстрее привлечь заемный и акционерный капитал из других источников. Пять предыдущих проектов, поддержанных МФК, были успешными, и кредиты по ним были погашены в срок.

Однако южноафриканская проблема поставила перед руководством компании уникальную за-

дачу. ЮАР давно рассматривалась в качестве хорошего региона для инвестиций благодаря большой емкости своего рынка. ВНП на душу населения в этой стране — самый большой в Африке. Здесь можно получить невероятно высокий процент прибыли благодаря низкой стоимости трудовых и наличию минеральных ресурсов. Относительно большой рынок позволяет фирме достичь эффекта масштаба производства за счет низкой стоимости трудовых ресурсов.

Но ситуация резко ухудшилась в начале 80-х гг. Система апартеида, которая привела к политическому, социальному и экономическому разделению черных, цветных и белых, была характерна для ЮАР в течение десятилетий и изменения шли очень медленно. Правительственная оппозиция начала объединяться вокруг концепции "один человек — один голос". Черные националисты были готовы согласиться только на такое право голоса, в то время как белое правительство изо всех сил сопротивлялось этой концепции. Беспорядки привели к множеству убитых и усилили неопределенность политического будущего. Большая часть столкновений имела место между соперничающими группировками черного населения. В этот период рост ВНП на душу населения в ЮАР в течение 1980—1988 гг. был равен 0,8%, что значительно ниже среднего темпа в 2,3% для развивающихся стран с высшим средним уровнем дохода. В дополнение к этим проблемам на страну стали оказывать давление иностранные фирмы и правительства. Ряд фирм США, в том числе "Эппл Компьютер" (Apple Computer), "Кока-Кола", "Форд" (Ford), "Интернешнл Харвестер" (International Harvester), "Дженерал Моторс" (General Motors), "АйБиЭм", "Хаинуэлл" (Honeywell) и "Уорнер Коммьюникейшнс", продали или значительно сократили свои активы в ЮАР. В 1984 г. только 7 американских компаний покинули рынок этой страны, в 1985 г. — 40, в 1986 г. — 50, а в 1987 г. — еще до середины года — уже 33. Между 1982 и 1986 гг. американские инвестиции в эту страну сократились наполовину. Даже консульство США в Йоханнесбурге потеряло веру в будущее ЮАР, отмечая, что она на пути к тому, чтобы стать "еще одной африканской страной — хроническим должником, зависимым от импорта... с репрессивным режимом, неспособным сохранить свою внутреннюю опору каким-либо позитивным способом".

Отношение Канады к ЮАР также было отрицательным. Канадское правительство приняло очень сдержанные рекомендации по поводу новых добровольных инвестиций. В результате этих событий Бата принял решение покинуть страну в 1986 г. Имя покупателя фирмы и продажная цена названы не были. Компания отрицала, что апартеид является причиной продажи филиала. Персонал компании утверждал, что это действительно было деловое решение, учитывающее все факторы, влияющие на инвестиции в ЮАР в настоящее время. По условиям продажи имя компании "Бата" и ее торговый знак не будут больше использоваться здесь и все связи с Канадой будут прерваны. Очевидно, новый покупатель предоставил гарантии, что рабочие места для черного населения будут сохранены. Однако поскольку экономика ЮАР в конце 80-х гг. начала менять свою направленность и правительство Де Клерка приступило к ликвидации апартеида и разрешению политического тупика, руководство компании "Бата", возможно, и пересмотрит свое решение.

Иной является проблема в бывшей Чехословакии. Бата заинтересован в возобновлении своей деятельности здесь, но между правительством и владельцем фирмы существуют имущественные проблемы, связанные с прошлым. Некоторые эксперты полагают, что Бата получит в распоряжение акционерный капитал в обмен на управленческий опыт, содействие в маркетинге и финансировании. По оценкам экспертов, потребуется до 100 млн. долл. США для модернизации заводов, на которых в настоящее время работают 85 000 человек и которые выпускают 100 млн. пар обуви в год.

Вопросы

1. Почему, по вашему мнению, развивающаяся страна может разрешить компании "Бата Лтд" действовать на своей территории?
2. Согласны ли вы с оценкой рискованности экспорта компании? Какой, по вашему мнению, может быть реакция развивающихся стран на эту оценку?
3. Объясните, почему предприятия компании менее чувствительны к серьезным политическим воздействиям, чем предприятия компаний других типов.
4. С какими проблемами, по вашему мнению, может столкнуться компания, снова начиная свою деятельность в Чешской и Словацкой Республиках?

Примечания к главе

1. Основные источники описания данной конкретной ситуации: William H. Overholt, "Hong Kong: A Look at the Coming Decade," *Pacific Rim Business Digest*, October 1990, pp. 5—10; David E. Sanger, "As Hong Kong's Elite Leave, Investors from Japan Arrive," *New York Times*, 29 May 1990, p. A1; Pete Engardino, "In Asia, The Sweet Taste of Success," *Business Week*, 26 November, 1990, p. 96; *Culturgram*: Hong Kong (Provo, Utah: Brigham Young University, January 1988); "The Dragon's Embrace," *Economist*, 26 August 1989, pp. 51—52; David Lethbridge, ed., *The Business Environment in Hong Kong*, 2d ed. (Oxford: Oxford University Press, 1984); Swire Pacific Limited Annual Report, 1988; *The Swire Group* (Hong Kong: Swire Group Public Relations Hong Kong, November 1989).
2. Michael Litka, *International Dimensions of the Legal Environment of Business* (Boston: PWS—Kent, 1988), p. 4.
3. *Ibid.*
4. Richard N. Farmer and Barry M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress* (Homewood, I11.: Richard D. Irwin, 1965), pp. 238—255.
5. Litka, *op. cit.*, pp. 22—23.
6. Robert Wesson, *Modern Government—Democracy and Authoritarianism*, 2d ed. (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice—Hall, 1985), pp. 41—42.
7. *Europa Yearbook*, 1989, pp. 2679 and 2692.
8. *Europa Yearbook*, pp. 1013—1018.
9. Michael Barone, "Playing Politics, Soviet Style," *U.S. News and World Report*, 15 January 1990, pp. 38—41; "Is the Soviet Union Next?" *U.S. News and World Report*, 15 January 1990, pp. 31—37; "Soviet Union," *Business Week*, 29 October 1990, p. 51; Carroll Bogert, "The Congress of Futility," *Newsweek*, 29 October 1990, p. 50.
10. Gail E. Schares and Lynne Reaves, "Poland Isn't Just Picking a President, It's Picking a Future," *Business Week*, 5 November 1990, p. 74.
11. Marc F. Plattner, "Democracy Outwits the Pessimists," *Wall Street Journal*, 12 October 1988, p. A20.
12. R. Bruce McColm, *Freedom in the World: Political Rights & Civil Liberties 1989—90* (New York: Freedom House, 1990), p. 1.
13. *Ibid.*, pp. 19 and 20.
14. *Ibid.*, p. 4.
15. Clyde Haberman, "Chairman of Top Italian Company Resigns," *New York Times*, 23 November 1990, p. C1.
16. *World Development Report*, 1984 (Washington, D.C.: World Bank, 1984), p. 67.
17. "Freedom House Comparative Survey of Freedom for 1987," *Freedom at Issue*, January—February, 1987, p. 33. Это обследование содержит очень интересную матрицу, в которой по одной оси наносятся политические системы, а по другой — экономические системы. Примеры по странам вносятся в каждую ячейку матрицы.
18. John R. Freeman, *Democracy and Markets: The Politics of Mixed Economies* (Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1989), p. 7.
19. *Ibid.*
20. *World Development Report, 1990* (New York: Oxford University Press, 1990), pp. 202—203.
21. *World Development Report*, 1987, p. 84.
22. *World Development Report*, 1990, p. 225.
23. Jeffrey Ryser, Stephen Baker, and Elizabeth Weiner, "The Debtors' Revolt Is Spreading in Latin America," *Business Week*, December 28, 1987, pp. 88—89.
24. "Will Mexico Make It?," *Business Week*, October 1, 1984, pp. 74—77.
25. *World Development Report, 1990*, p. 138.
26. Mahmud al Burney, "A Recognition of Interdependence: UNCTAD V," *Finance & Development*, September 1979, p. 18.
27. Paul Lewis, "Aid and Trade Are in the Air at North—South Talks," *New York Times*, June 12, 1983, p. 8F.
28. "Conditions in Global Economy Prompt Renewed Focus on Growth," *IMF Survey*, July 27, 1987, p. 233.
29. " A Debtor's Dream," *Economist*, 10 September 1988, p. 81.
30. Paul Streeten, "Multinational Revisited," *Finance & Development*, June 1979, pp. 39—42.
31. David A. Heenan and Warren J. Keegan, "The Rise of Third World Multinationals," *Harvard Business Review*, January/February 1979, pp. 102—103.
32. "Controlling the Multinationals," *Economist*, January 24, 1976, p. 68.

33. Материал для данного примера взят из следующих источников: Dean Walker, "Shoemaker to the World," *Executive*, January 1981, pp. 63—69; Gary Vineberg, "Bata Favors Free Trade but Tempers Asia Stance," *Footwear News*, Vol. 39, No. 24, June 13, 1983, pp. 2ff; Ira Breskin and Gary Vinesbert, "Parent Bata Looks After Far Flung Footwear Family," *Footwear News*, Vol. 39, No. 23, June 6, 1983, pp. 1ff.; Ira Breskin, "Globe—Trotting Bata, Ltd.: A World Bank Customer," *Footwear News*, Vol. 38, No. 38, October 4, 1982, p. 23; "After Sullivan," *Economist*, June 13, 1987, p. 71; Elizabeth Weiner and Steve Mufson, "All Roads Lead Out of South Africa," *Business Week*, November 3, 1986, pp. 24—25; Jonathan Kapstein, John Hoerr, and Elizabeth Weiner, "Leaving South Africa," *Business Week*, September 23, 1985, pp. 104—112; Robert Collison, "How Bata Rules Its World," *Canadian Business*, September 1990, pp. 28—34; Peter C. Newman, "The Return of the Native Capitalist," *Macleans*, 12 March 1990, p. 53.



ГЛАВА 3

ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ И КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Менять обычаи — дело трудное
ЛИВАНСКАЯ ПОГОВОРКА

Цели:

- Продемонстрировать, как изучаются человеческие и культурные среды разных стран, и показать ряд их принципиальных ограничений.
- Выявить человеческие свойства, присущие людям разных стран, и показать воздействие этих свойств на практику деловых отношений во всем мире.
- Исследовать обычаи, которые определяют специфику деловых отношений в разных странах.
- Представить рекомендации для транснациональных фирм, действующих на международном уровне.

Когда премьер-министр Маргарет Тэтчер совершала свой официальный визит в Саудовскую Аравию, первый в истории визит главы британского правительства в эту страну, она придерживалась исламского обычая в отношении одежды, приличествующей женщинам. На ней было длинное платье с длинными рукавами в течение всего дня. Во время переговоров с королем Халидом ее лицо закрывала сетчатая вуаль. Такое поведение было символическим жестом, который показал ее уважение к обычаям страны и помог получить поддержку ее предложениям со стороны саудовских официальных лиц.

За год до визита госпожи Тэтчер английское издательство "Паррис-Роджерс Интернэшнл" (Parris-Rogers International, PRI) продало свои находящиеся в трудном положении бахрейнские предприятия, созданные для редактирования первых телефонных и деловых справочников пяти арабских государств Аравийского полуострова, и еще семь автономных подразделений, обслуживающих Объединенные Арабские Эмираты (карта 3.1). "ПиАрАй" (PRI), как и многие другие иностранные фирмы, привлек на Ближний Восток деловой бум, вызванный ростом цен на нефть. В то время как премьер-министр Маргарет Тэтчер получила от специалистов по протоколу во время визита в Саудовскую Аравию разумные советы, у "ПиАрАй" таких помощников не было. В результате сотрудники издательства не смогли приспособиться к иной культуре и потерпели неудачу.

Из-за того что большинство богатых нефтью государств испытывает острую нехватку в местных кадрах, они нанимают иностранных работников, которые сейчас составляют весьма существенную долю их рабочей силы. Например, в 1970 г. в Саудовской Аравии 75% рабочей силы было иностранного происхождения. Таким образом, "ПиАрАй" не смогло нанять достаточного количества квалифицированных людей на месте, но при помощи объявлений в лондонских газетах нашло кандидатов на четыре ключевые должности. Англичанка Анджела Кларк была нанята в качестве редактора и исследователя, а три молодых англичанина взяты на работу в качестве торговых агентов. Четыре новых работника немедленно отправились в Бахрейн. Никто из них раньше не бывал на Ближнем Востоке, поэтому они собирались вести дела обычным образом.

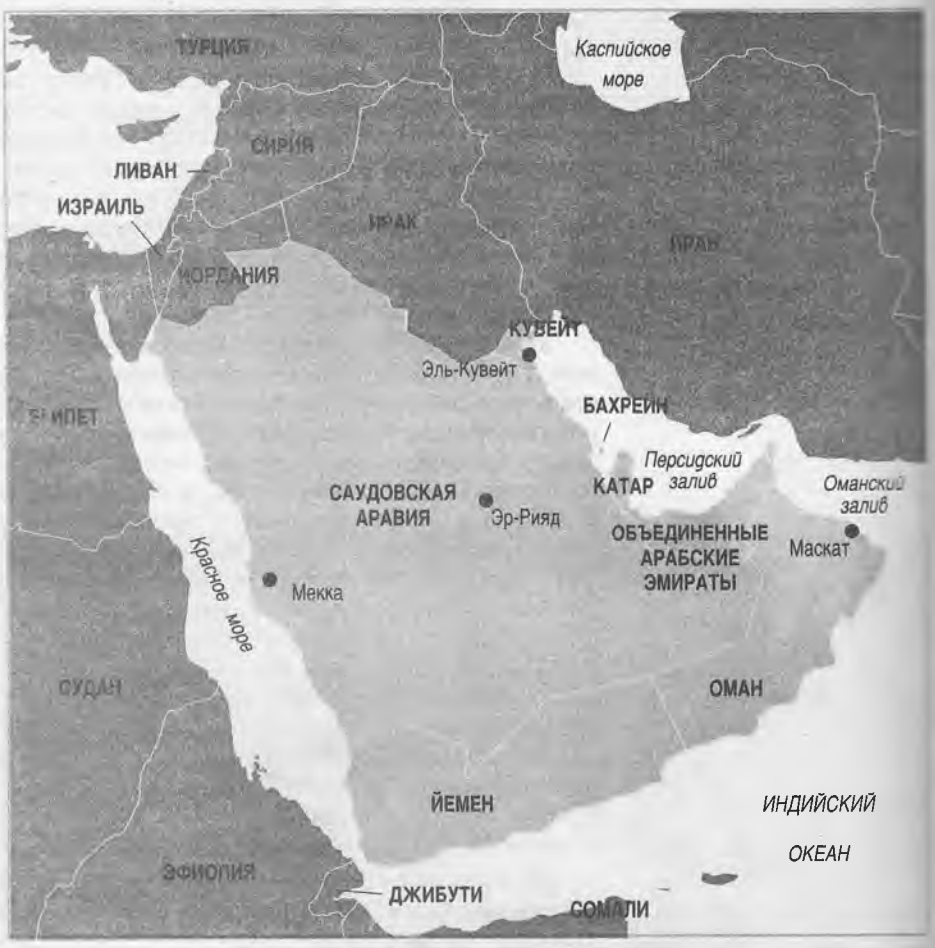
КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ПАРРИС-РОДЖЕРС ИНТЕРНЭШЕНЛ"[1]

Нанятые на комиссионной основе торговые агенты предполагали, что, действуя "агрессивно", они смогут обеспечить такое количество сделок, которое считается нормальным для Великобритании. Они привыкли работать около восьми часов в день, уделять безраздельное внимание потенциальным клиентам и ограничивать большую часть разговоров конкретными деталями деловой операции.

Но вместо этого они обнаружили, что на бизнес остается намного меньше времени, потому что мусульмане молятся пять раз в день, а во время Рамазана — с постом от рассвета до заката — рабочий день еще больше сокращается. Деловые встречи часто начинаются позже назначенного времени. Когда же торговым агентам наконец удавалось встретиться с арабскими бизнесменами, им часто приходилось идти в кафе, где арабы переводили разговор на пустую болтовню. Питье кофе и чая было для них, видимо,





Карта 3.1

Контракт охватывает Бахрейн, Кувейт, Оман, Катар, Саудовскую Аравию и Объединенные Арабские Эмираты (Абу-Даби, Аджман, Дубай, Эль-Фуджайра, Рас-эль-Хайма, Шарджа и Умм-эль-Кайвайн).

более важным, чем дела. Более того, торговым агентам казалось, что арабы вообще придают мало значения деловым встречам, потому что часто их внимание переключалось на друзей, которые присоединялись к ним в кафе или конторе.

Анджеле Кларк платили заработную плату, а не комиссионные, поэтому "ПиАрАй" несла все расходы по ее деятельности, натолкнувшейся на совершенно неожиданные препятствия. Издательство при заключении контракта с правительством обосновало цены на подготовку телефонных справочников исходя из английского опыта. Однако в Бахрейне эта работа оказалась более трудоемкой и дорогой. В традиционном ближневосточном городе отсутствуют названия улиц и номера домов, и госпоже Кларк пришлось провести перепись бахрейнских учреждений, указывая местонахождение каждого из них с помощью таких слов, как "до", "после" или "напротив" какого-либо значащего ориентира, прежде чем приступить к работе над справочником.

Госпожа Кларк столкнулась также с особыми проблемами из-за своего положения незамужней женщины. Она несла ответственность за проведение исследований во всех 13 странах и планировала нанять внештатных помощников в большинстве из них. В связи с ее статусом незамужней женщины саудовские власти запретили ей въезд в Саудовскую Аравию. Каждый раз, когда она посещала Оман, оформление ее визы занимало шесть недель. Это особенно огорчало ее, потому что и Саудовская Аравия, и Оман нередко шли на упрощение въезда незамужних женщин, если в глазах местных властей их бизнес имел для страны большое значение. В странах, куда она могла въезжать, Анджела Кларк должна была останавливаться только в гостиницах, которые выделялись правительственными чиновниками для женщин-иностранок. Но даже там ей было запрещено появляться в столовой без сопровождения управляющего гостиницей. Ее объявления о найме помощников повлекли за собой личные оскорбления и неприличные телефонные звонки.

Торговые агенты "ПиАрАй" никак не могли приспособиться к работе в новой окружающей среде. Вместо того чтобы настоять на пересмотре системы комиссионных вознаграждений, они пытались заставить арабских бизнесменов изменить манеру взаимоотношений с ними. Например, после нескольких месяцев мытарств, они стали отказываться от приглашений потенциальных клиентов пойти куда-нибудь подкрепиться и выказывали недовольство "ненужными" разговорами, опозданиями и вмешательством посторонних лиц в деловую беседу. Арабские бизнесмены реагировали на это отрицательно. В результате издательство получило так много жалоб, что торговых агентов пришлось заменить, но к этому моменту репутации фирмы был нанесен непоправимый урон.

Положение Анджелы Кларк оказалось лучше, так как она смогла приспособиться к арабским обычаям: она стала носить обручальное кольцо и регистрироваться в гостиницах как замужняя женщина; при поездках питалась в своем номере; проводила встречи в конференц-холлах и отвечала на телефонные звонки только после их проверки телефонистами гостиницы; стала носить блузки с длинными рукавами и длинные однотонные юбки голубого или бежевого цвета. Когда издательство прекратило деятельность на этой территории, Анджела Кларк осталась там работать в японском банке.

Быстрый экономический рост и наплыв иностранцев в этот регион создали проблемы не только для них, но также и для местных сообществ. С одной стороны, иностранные работники имеют необходимую квалификацию; с другой стороны, население Ближнего Востока опасается, что их присутствие разрушит культурные ценности и традиции. Во многих случаях от иностранцев ожидается подчинение местным обычаям, иногда им разрешается следовать своим собственным, но будучи изолированными от местного населения. Например, согласно традиционным исламским стандартам большая часть программ западного телевидения является аморальной, однако в некоторых местах иностранцам разрешается приобретать декодеры для просмотра западного телевидения, но местные жители этого делать не могут. Более того, женщинам-военнослужащим из США разрешалось работать в одних ангарах с летчиками-мужчинами из ВВС Саудовской Аравии во время освобождения Кувейта, но им не разрешалось бегать трусцой, водить машину или показывать оголенные руки и ноги где-либо за пределами военных зон.

Саудовское правительство пересмотрело также некоторые свои решения относительно двойных культурных стандартов. Например, мужчинам и женщинам, проживающим в гостиницах Саудовской Аравии, разрешалось плавать в одном бассейне, но потом это разрешение было аннулировано,

потому что саудовцы посещают гостиницы и могут быть развращены этим зрелищем. Когда Анджела Кларк и торговые агенты впервые прибыли в Бахрейн, там была запрещена продажа продуктов из свинины, в том числе импортных консервов. Позднее это запрещение было изменено, но бакалейщики обязаны были хранить продукты из свинины в отдельных помещениях, где могли работать или производить покупки только немусульмане.

Эти двойные и меняющиеся стандарты для иностранцев и местных граждан затрудняют адаптацию иностранцев. Сейчас ситуация еще более усложнилась, потому что Ближний Восток проходит период существенной, но неровной социально-экономической трансформации. Это положение хорошо описано ниже:

> "Изменения, которые в других странах происходили в течение нескольких поколений, здесь происходят в течение совсем немногих лет. Дизельные грузовики и реактивные самолеты заменяют караваны верблюдов, но верблюд еще не сброшен со счетов. Современная архитектура и широкие авеню с тремя полосами движения замещают глинобитные домики на кривых улочках, но они еще существуют. Номады (бедуины) начинают переезжать с места на место на автомобилях, и часто можно видеть «пикап» или «мерседес» рядом с традиционным шатром"[2].

По мере расширения контактов между арабами и представителями Запада усиливается культурное заимствование и стираются некоторые черты традиционного поведения. Но этот процесс идет очень медленно, может быть, гораздо медленнее, чем некоторые думают. Один известный антрополог так описывает неправильное американское представление о переменах в саудовцах:

> "Мы обычно думаем о них как о недоразвитых американцах — "американцах с наброшенными простынями". Мы считаем их необразованными и ущербными в том, что касается чего-нибудь технического. Мы думаем, что стоит только превратить их в своих единомышленников, дать им надлежащее образование, научить английскому и они превратятся в американцев"[3].

В действительности, когда саудовские студенты приезжают из-за границы, они возвращаются к традиционному поведению. Аналогичным образом поступают иностранцы, завершив свою работу в Саудовской Аравии. Когда войска США находились в Саудовской Аравии, одна американская военнослужащая сказала: "Спасибо, что я не саудовская женщина. Я даже не понимаю, как все это у них получается". В то же самое время саудовская женщина-врач сказала: "Это так странно. Я рада, что я не американка. Женщины не предназначены для насилия и ружей". Такие типы поведения показывают насколько глубоко укоренились как саудовские, так и западные традиции.

ВВЕДЕНИЕ

Предприятие нанимает людей, продает людям, покупает у людей, управляется людьми и принадлежит людям. Поэтому транснациональная компания должна учитывать различия между группами людей или сообществами, прогнозировать и контролировать их отношения и действия. Случай с "ПиАрАй" является иллюстрацией того, как незнание традиций приводит к неудачам в делах. До начала ведения дел за границей компания должна определить, отличается ли обычная деловая практика в другой стране от отечественного опыта или от того, что в идеале хотело бы видеть руководство. Если различия есть, руководители международных операций должны скорректировать свою деятельность.

Некоторые отличия, например касающиеся приемлемой одежды, легко заметны, в то время как другие выявить труднее. Например, люди любых культур обладают укоренившимися в их культуре реакциями на определенные ситуации, и зачастую они ожидают, что люди, относящиеся к другим культурам, будут реагировать аналогично. Так же люди, занимающие должности или положение одного уровня, считают, что их обязанности или привилегии будут одинаковы. Все эти ожидания в другой культуре могут оказаться несостоятельными. Например, в случае с издательством английские торговые агенты планировали свое рабочее время и рассматривали питье кофе и разговоры о посторонних делах как ничегонеделание, особенно если была "работа, которую надо выполнить". Арабские же бизнесмены не чувствовали необходимости окончания переговоров в данное время, оценивали время, проведенное в кафе, как работу и рассматривали светскую беседу как необходимую предпосылку взаимодействий с потенциальными деловыми партнерами. Из-за уверенности в том, что "не следует смешивать бизнес и удовольствие", англичане начинали нервничать, когда появлялись друзья арабских бизнесменов, а арабы считали, что "люди важнее бизнеса", и не видели ничего приватного в деловых переговорах.

Конечно, невозможно познать все различия культурных норм собственной и чужой страны, однако руководители могут выделить такие культурные области, которые способны породить максимальные проблемы для бизнеса, и лучше подготовиться к восприятию тонкостей поведения.

Но даже когда компания точно определяет специфику чужой страны, где намеревается вести дела, должна ли она менять свою обычную практику, чтобы добиться успеха? На этот вопрос нет простого ответа. Хотя случай с "ПиАрАй" показывает, как нелепо выглядит неумение приспосабливаться, тем не менее транснациональные компании зачастую добивались больших успехов по внедрению новой продукции, технологии и организации работы в других странах, не слишком изменяя свой стиль ведения бизнеса. Иногда их нововведения не противоречили глубоко укоренившимся установкам, а иногда местное общество было готово воспринять какой-то тип поведения от иностранцев, который никогда бы не восприняло от собственных граждан. Например, одна американка-руководитель заявила: "Мне очень удобно вести дела в Японии. Я не чувствую по отношению к себе никакой дискриминации как к женщине, которая, как мне говорят, преобладает в других областях японской жизни. Ко мне относятся как к американскому деловому человеку. Большинство людей в Японии отдают себе отчет в том, что есть различия между американцами и ними"[4].

Национальное государство как уполномоченный представитель общества

Национальное государство представляет собой уполномоченного представителя общества, потому что:

- границы являются причиной и следствием национальных различий;
- законы применяются в первую очередь в национальных границах.

Универсального удовлетворительного определения того, что такое общество, не существует, но в международном бизнесе концепция национального государства широко используется, поскольку присущее ей основополагающее сходство людей представляет собой как причину, так и следствие национальных границ. Законы, регулирующие деловые операции, применяются в первую очередь в национальных границах. Это не означает, что в стране все одинаковы или каждая страна уникальна во всех отношениях. Однако имеются определенные физические, демографические и поведенческие нормы, характерные для каждой страны, которые влияют на методы ведения дел.

Ограниченность сравнительного анализа разных стран обусловлена тем, что:
- не все люди в стране одинаковы;
- в некоторых странах очень велики внутристрановые различия;
- та или иная общность интересов связывает группы людей разных стран.

Рассматривая национальное государство в качестве точки отсчета, важно помнить, что в некоторых странах имеется значительно больше вариаций условий, чем в других. Географические и экономические барьеры в ряде стран могут препятствовать перемещению людей из одного района в другой, ограничивая тем самым их взаимодействие. Кроме того, децентрализация законодательства и соответствующие государственные программы могут увеличивать региональное разобщение, а языковые, религиозные и этнические различия подчас мешают слиянию населения в однородное государство. Индия, например, гораздо более разнообразна, чем Дания, по всем вышеприведенным признакам.

Несомненно, национальность — не единственный способ объединения людей. Каждый человек принадлежит к какой-либо социальной группе, например по профессии, возрасту, религии и месту проживания. Имеется множество общих черт, которые тем или иным образом соединяют группы людей из разных стран гораздо теснее, чем разные группы в одной стране. Например, горожане в определенных отношениях отличаются от населения сельских районов; у руководителей иная совокупность отношений, связанных с работой, чем у рабочих на производстве, независимо от страны[5]. Поэтому при сравнении стран мы должны тщательно изучать соответствующие группы. Если, например, фирма хочет предсказать, как смогут работать вместе группа английских и группа французских ученых, самым правильным здесь будет определение различий в подходах к решению проблем внутри этих двух групп, а не установление общих различий между англичанами и французами. Общность профессиональных связей может сделать ученых двух стран очень похожими друг на друга.

ТИПЫ ПЕРЕМЕННЫХ

Имеется слишком много человеческих переменных и слишком много различных типов функций бизнеса, чтобы мы смогли провести исчерпывающее обсуждение их причинно-следственных связей в одной главе. В зависимости от того, как мы проводим классификацию физических и поведенческих переменных и аспектов бизнеса, на которые они влияют, выявляются различные прямые взаимосвязи[6]. В этой главе внимание уделяется только тем немногим переменным, которые, как обнаружено исследователями, существенно влияют на практику бизнеса. Хотя в этой и последующих главах мы можем описать лишь часть воздействий этих переменных на процесс управления, мы все же должны дать возможность читателю самому предугадать весь диапазон возможного влияния. Поэтому в последней части главы рассказано, какими методами можно выявить и учесть в деловой практике различия, существующие в странах, а также изменения, которые могут произойти в компаниях, ведущих международную деятельность, когда они соприкасаются с новой человеческой средой.

ФИЗИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛЮДЕЙ

Вариации характеристик

Различия в доминирующих физических характеристиках могут влиять на ведение бизнеса.

Хотя каждую страну населяют люди, физические особенности которых широко варьируют, обычно имеются некоторые доминирующие характеристики. Вариации большей частью связаны с генетикой и становятся менее за-

метными по мере того, как люди мигрируют и перемешиваются с людьми других национальностей. Даже при отсутствии слияния с другими группами генетические признаки (и, следовательно, физические характеристики) могут меняться со временем из-за естественного отбора, адаптации к изменениям окружающей среды. Существует также определенное доказательство того, что культурная среда, в том числе общественные нормы и реакции, может влиять на физические признаки, как детский стресс позднее влияет на рост взрослого человека.

Бизнесмены-международники обязаны улавливать различия, иногда очень тонкие, которые влияют на бизнес. Например, восприимчивость определенного населения к некоторым болезням может повлиять на рынок фармацевтических изделий. Но эта тенденция не окажет воздействия ни на рынок автомобилей, ни на методы бухгалтерского учета фармацевтических фирм.

Внешность

Деловые люди должны учитывать стереотипы представления об... разных стран о самих себе

Внешность относится к наиболее заметным переменным человеческой личности. Хотя большинство различий во внешности легко увидеть, существует также множество тонких вариаций, которые могут не заметить невнимательные иностранцы. Например, жители Азии жалуются, что западные фирмы в рекламных объявлениях часто неточно описывают национальную принадлежность представителей восточных стран. К примеру, они могут назвать китайца японцем, а корейца — таиландцем.

Казалось бы, размер одежды отдельных людей представляет собой очевидную отличительную черту. Тем не менее одна американская компания предприняла неудачную попытку сбыта в Японии мужских широких брюк (slacks), изготовленных по американским выкройкам. Прежде чем компания обнаружила ошибку в определении параметров одежды, ее конкурент, который изготавливал одежду по выкройкам, соответствующим более хрупким японским фигурам, захватил рынок. Еще в одном случае у другой американской фирмы вначале был хороший сбыт бюстгальтеров в Германии, но затем произошел резкий спад спроса. Сначала это отнесли на счет стоимости рабочей силы, которую покупателям приходилось оплачивать в цене товара. Однако дополнительные исследования выявили, что существуют различия в размерах одежды у немецких и американских женщин. Эта разница усугубилась поведением немецких женщин при покупках, которые обычно не меряют купленный товар в магазине и не возвращают его из-за испытываемого ими чувства неловкости. Вместо этого они просто не делают повторных покупок. В результате изначально у фирмы отсутствовала обратная связь, и она потерпела неудачу.

Физические различия следует учитывать при внесении изменений в параметры продукции, определении высоты машинного оборудования и отборе рекламных сообщений. Кроме того, воздействие оказывают некие идеалы. Люди зачастую приспосабливаются к распространенным культурным стереотипам, которые по большей части отражают благие пожелания. Например, американская реклама изображает индивидов более молодыми и стройными, чем большинство людей, которым предназначается данная продукция. В Германии идеалом является высокий нордический тип, хотя в реальности большинство немцев не выше среднерослого поляка или француза[8].

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОВЕДЕНИЯ

Деловые люди согласны, что культурные различия существуют, но расходятся в мнении о том, каковы они.

Культура (culture) состоит из специфических усвоенных норм, основанных на социальных установках, ценностях и убеждениях, которые существуют в каждом обществе. Приезжающие в страну замечают такого рода различия, специалисты пишут о них, а люди, ведущие бизнес во многих странах, обнаруживают, что результаты не всегда можно объяснить экономическими моделями[9]. Большая полемика продолжается вокруг этих различий, потому что общепризнано, что проблема состоит в способах их определения[10]. Культура не может быть легко отделена от таких факторов, как политика, экономические условия и общественные институты. Опрос общественного мнения, например, может отразить сиюминутную реакцию на временно возникшие экономические условия, а не фундаментальные ценности и убеждения людей, оказывающие долговременное воздействие на ведение дел. Различные культуры могут иметь общие ценности, но располагать их в ином порядке, если необходимо отдать предпочтение одной в сравнении с другой. Это можно увидеть на следующем примере. Группе азиатских и американских бизнесменов был задан один вопрос: "Если бы вы были на тонущем корабле с женой, ребенком и матерью, которые не умеют плавать, кого бы вы спасли, если можно спасти только одного из них?" В США около 60% опрошенных бизнесменов выбрали ребенка и около 40% — жену, но никто не выбрал мать. Все азиаты выбрали мать[11]. Хотя этот пример не относится к миру бизнеса, он показывает, что представители разных культур могут по-разному устанавливать приоритеты. Деловые люди должны быть очень осторожны в проявлении культурных различий и реакций на них.

Обширные исследования, проводимые в последние годы, показывают, что некоторые аспекты культуры значительно различаются от страны к стране и оказывают существенное воздействие на ведение бизнеса. Недавно произошел всплеск исследований, посвященных сравнению деловых операций в промышленно развитых странах, в то время как раньше наибольший интерес проявлялся по отношению к слаборазвитым регионам, где международный бизнес еще мало укоренился. Одним из общепринятых способов исследований было изучение национального характера квалифицированными специалистами. Этот опыт широко использовался во время второй мировой войны, например для прогнозирования реакций противника в различных ситуациях. Другим методом является сравнение тщательно подобранной парной выборки из организационной практики двух или более стран. Ниже в работе будет рассказано о некоторых основных результатах таких исследований.

Принадлежность к группам

Принадлежность к группе может быть:
- врожденной;
- приобретенной;
- отражением факта обладания ресурсами и общественным положением.

Население любой страны обычно разделяется на социальные группы, и каждый индивид принадлежит к более чем одной группе. Групповая принадлежность, определяемая рождением, известна под названием **"врожденного членства в группе"** (ascribed group membership). По этой классификации группы образуются на основе пола, семьи, возраста, касты, а также расового или национального происхождения. В категорию **"приобретенного членства в группе"** (acquired group membership) входят религиозные, политические, а также профессиональные и другие объединения. Тип членства часто отражает также место индивидов в системе социальной стратификации (классовое или общественное положение). В каждом обществе существует стратификация, например люди, занимающие управленческие или инженерные должности, ценятся выше, чем производственные рабочие.

В некоторых обществах очень высоко ценится способность достигать высоких результатов в работе.

Компетентность как принадлежность к группе. В некоторых странах, например в США, оценка людей при приеме на работу и повышении по службе основывается главным образом на их способности исполнять работу. Это, конечно, не означает, что в США отсутствует дискриминация по полу, расе или религии. Но компетентность ценится настолько высоко, что даже законодательные и правовые действия последних лет были направлены на то, чтобы сделать столь высокую оценку деловых качеств общественной нормой. Однако данная оценка далека от универсальности. Во многих культурах компетентность находится на втором месте, и убежденность в том, что какой-то другой критерий может быть впереди компетентности, так же сильна в этих культурах, как вера в компетентность в США. То, какому фактору придается первостепенное значение — старшинству, полу или чему-то еще, будет в большой степени оказывать влияние на право занять определенную должность или получать определенное вознаграждение[12].

В эгалитарных обществах принадлежности к определенным социальным группам придается меньшее значение.

Чем более эгалитарным, или открытым, является общество, тем меньше значения придается прирожденному членству в группе при получении вознаграждений. Но иногда жесткость деления на группы фактически выливается в преследование по закону. Например, в ЮАР черные, белые и цветные все еще могут претендовать только на определенные рабочие места, несмотря на недавний прогресс в демонтаже апартеида. В других случаях членство в некоторых группах мешает большим группам людей получить подготовку, которая дала бы им равную квалификацию. В странах со слабой государственной системой народного образования элитные группы посылают своих детей в частные школы, в то время как другие дети получают образование более низкого качества в государственных школах.

Страны различаются по бытующему в них отношению к:
- мужчинам и женщинам;
- молодежи и людям старших возрастов;
- семейным и несемейным связям.

Значение членства в различных группах. Хотя имеется бесчисленное количество способов определения принадлежности к группам, наибольшее значение имеют три из них: разделение по полу, возрасту и семейному положению. Проведенное в международном масштабе сравнительное исследование показало, насколько широко распространены эти группы и насколько они важны для бизнеса.

Группы на основе пола

Существуют четкие, специфические для каждой страны различия в отношениях к мужчинам и женщинам. Китайцы в чрезвычайной степени отдают предпочтение мужчинам. Из-за государственных ограничений размера семьи и желания иметь сына для сохранения семейного имени широко распространена практика удаления зародышей женского пола и убийства новорожденных девочек[13].

Вспомните пример в начале этой главы и тот факт, что женщина-редактор "ПиАрАй" не могла получить разрешение на въезд в Саудовскую Аравию, потому что разделение полов здесь более жесткое, чем в других исламских странах. Школы — раздельные, как и большая часть общественной жизни. Лишь около 10% женщин работают вне дома, а когда это все же имеет место, то они отделены от мужчин. Женщинам официально запрещено водить автомобили и ездить в такси без сопровождающего родственника-мужчины. Большая часть рабочих мест для женщин связана с профессиями, где контакт с мужчинами отсутствует или сведен к минимуму, например преподавание или медицинское обслуживание других женщин. Когда женщины действительно работают в десегрегированных организациях, то саудовцы ставят перегородки между ними и служащими-мужчинами.

Даже в странах, где женщины составляют большую долю работающего населения, существуют огромные различия в типах рабочих мест, которые рассматриваются как "мужские" и "женские". В Уругвае свыше 40% административно-управленческих должностей занято женщинами по сравнению с менее чем 5% в Испании[14].

Установленные культурными традициями мужской и женский типы поведения могут также переноситься на внеслужебные отношения. Например, американская фирма "Молекс" (Molex), имеющая производственное подразделение в Японии, пригласила однажды вечером своих японских сотрудников, их жен и мужей на фирменный обед. Не появились ни жены сотрудников, ни женщины-сотрудницы. Чтобы приспособиться к японским нормам, компания теперь проводит "семейный день", когда женщины чувствуют себя свободнее[15].

Возрастные группы

Примечательные различия связаны с возрастом. В странах, где считается, что возраст и мудрость сопутствуют друг другу, обычно существует система повышения по службе по старшинству. В США до 80-х годов уход на пенсию в возрасте 60 или 65 лет считался обязательным во многих компаниях, и относительная молодость была профессиональным преимуществом. Однако эта оценка молодости не переносится в мир американской политики, где существует относительно высокий возрастной ценз и нет обязательного предельного возраста ухода на пенсию.

Группы на основе семьи

В некоторых обществах, особенно в средиземноморских и латиноамериканских, принадлежность к семье означает членство в наиболее важной группе. Отдельный человек воспринимается главным образом на основе общественного положения или респектабельности его семьи, а не с учетом его личных достижений. Поскольку семейные связи так сильны, может проявляться стремление тесно сотрудничать внутри семьи, но не доверять другим людям. Например, в Греции работники семейных ресторанов значительно эффективнее взаимодействуют и объединяют свои усилия для достижения успеха, чем сотрудники крупных организаций, где работают люди из многих семей[16].

Однако в последнее время препятствий при приеме на работу в зависимости от возраста, пола или других признаков становится все меньше во многих частях мира. Вследствие этого статистические и социологические исследования, даже совсем недавние, могут оказаться ненадежными. Одно из самых заметных в этой сфере изменений — рост числа женщин и мужчин в тех профессиях, где раньше преобладали работники противоположного пола. Например, в течение 80-х годов доля мужчин, занимающихся работой секретарей, телефонных операторов и сиделок, значительно выросла, так же как и доля женщин, работающих архитекторами, кельнерами и водителями автобусов. За тот же период в Японии количество работающих женщин выросло приблизительно на 10%, а число женщин на руководящих должностях увеличилось более чем вдвое[17].

Факторы, влияющие на процесс найма в международных фирмах. Даже если отдельные люди обладают квалификацией для какой-то должности и нет правовых барьеров, помешать их найму могут препятствия социаль-

ного характера. Сотрудники по работе, клиенты, местные акционеры или государственные чиновники могут отрицательно относиться к некоторым группам населения, затрудняя их продвижение по службе.

Классовые структуры могут быть настолько жесткими в какой-нибудь группе, что их бывает трудно преодолеть. Одна американская фирма открыла завод на Тайване, не учитывая силы влияния классовой структуры, основанной преимущественно на военной иерархии. Американские менеджеры наняли человека, который, по их мнению, имел наилучшую квалификацию, чтобы возглавить эту организацию. Однако на практике этот человек постоянно полагался на мнение своего подчиненного, который был старше по званию во время военной службы. Во многих африканских странах племенные взаимоотношения все еще имеют очень большое значение. И чтобы нанять рабочих в некоторых малонаселенных районах зачастую необходимо получить разрешение от племенных вождей за определенное вознаграждение.

Значимость работы

Люди работают по ряду причин. Большинство людей в промышленно развитых странах могли бы удовлетворить свои основные потребности в питании, одежде и жилище, работая меньше, чем обычно. Что побуждает их работать больше? Мотивы работы и ее значимость в сравнении с другими видами человеческой деятельности могут объясняться взаимосвязью культурных и экономических условий страны, в которой живет данный индивид. Различия в мотивации помогают объяснить стили управления, потребность в продукции и уровни экономического развития.

Протестантская этика. Немецкий социолог Макс Вебер заметил в начале века, что самыми экономически развитыми являются протестантские страны. По его мнению, это обусловлено отношением к работе, которого придерживается большинство жителей этих стран. Он назвал этот фактор экономического роста **протестантской этикой** (Protestant ethic). Согласно Веберу, протестантская этика выросла из Реформации, когда работа рассматривалась как средство спасения души. Придерживаясь этой веры, люди предпочитали преобразовывать выигрыш от роста производительности в дополнительную продукцию, а не в дополнительный досуг[18]. Хотя лишь в немногих обществах сохранилась сегодня такая строгая концепция "работы ради самой работы", все же досуг оценивается в одних обществах более высоко, чем в других. В среднем японцы отдыхают меньше, чем население других промышленно развитых стран, благодаря своей высокой лояльности к работодателям[19]. В США, еще одной стране, где доходы дают возможность людям отдыхать больше, чем они себе это позволяют, существует презрительное отношение и к миллионеру-плейбою, который ничего не дает обществу, и к человеку, который живет на пособие по социальному обеспечению. Люди, которые вынуждены оставить работу, например пенсионеры, жалуются на свою неспособность делать что-нибудь "полезное". Этот взгляд может контрастировать с отношениями, которые преобладают в некоторых других обществах, например в деревенских районах Индии, где простая жизнь с минимальным материальным достатком считается желанной целью.

В промышленно развитых странах, а также в большинстве быстро развивающихся личные экономические достижения считаются достойными одобрения. Отдельные исследователи отмечают, что некоторые экономиче-

ские уклады, наоборот, характеризуются ограничением экономических потребностей, что является следствием специфической культуры. Если доходы начинают расти, работники в этих странах стремятся снизить свои усилия и, таким образом, уровень личных доходов остается неизменным[20]. Однако другие наблюдатели утверждают, что это может оказаться весьма современным явлением. Большинство из нас считает, что для счастья нужно всего лишь "чуть-чуть больше", но когда мы получаем то самое "чуть-чуть", оказывается, что этого снова недостаточно.

Люди работают более старательно, когда:
- награда за успех высока;
- существует некоторая неопределенность успеха.

Вера в успех и вознаграждение. Одним из факторов, влияющих на отношение людей к работе, является предполагаемая вероятность успеха и вознаграждения. Понятия "успех" и "вознаграждение" тесно связаны. Обычно люди проявляют мало энтузиазма в работе, которая кажется слишком легкой или слишком тяжелой, другими словами, когда вероятность успеха или неудачи кажется почти определенной. Например, немногие из нас захотят бегать наперегонки с улиткой или лошадью, потому что результат в любом случае слишком очевиден. Наш максимальный энтузиазм проявляется, когда степень неопределенности высока, в данном примере, вероятно, при соревновании в беге с другим человеком, обладающим приблизительно равными с нами возможностями. Вознаграждение за успешное завершение наших усилий, например за победу в воображаемых состязаниях по бегу, может быть высоким или же низким. Люди обычно прилагают больше усилий, когда награда за успех может быть значительно больше, чем возможные последствия неудачи.

Одинаковые задания, выполняемые в разных странах, будут иметь различную вероятность успеха и различное вознаграждение. В культурах, где вероятность неудачи оказывается почти определенной, а предполагаемое вознаграждение за успех не столь высоко, работа зачастую рассматривается как неизбежное зло. Такое отношение может существовать в странах с суровым климатом, в очень бедных районах или в культурах меньшинств, которые подвергаются дискриминации. Другая крайность — низкий энтузиазм в работе в таких регионах, как Скандинавия, где структура налогообложения и государственная политика ведут к перераспределению доходов от граждан, зарабатывающих много, в пользу зарабатывающих мало. Здесь вероятность успеха является высокой и вознаграждение обычно бывает высоким и уравненным независимо от трудового вклада. Максимальный энтузиазм в работе существует там, где высокая неопределенность успеха сочетается с вероятностью весьма высокой награды за успех[21].

Рабочая этика связана с привычкой.

Работа как привычка. Еще одним фактором, влияющим на сравнительную привлекательность работы и отдыха, является, возможно, необходимость учиться самому процессу отдыха. После длительного периода непрерывной работы люди могут столкнуться с проблемами, решая, что им делать со свободным временем. Это может объяснить постоянное стремление к еще большим достижениям, наблюдаемое в некоторых обществах, которые уже достигли значительного материального успеха. В одном исследовании, где пытались определить, почему некоторые районы Латинской Америки достигли более высокого уровня экономического развития, чем другие, различия такого рода приписывались тому факту, что некоторые испанские поселенцы работали сами, а не использовали рабский или полурабский труд. В таких районах, как Антигуа в Колумбии, испанские поселенцы, которые пользовались только своим трудом, выработали рабочую этику и стали индустриальными лидерами страны[22]. Несомненно, что при сравне-

нии значимости работы жителями разных стран нельзя пренебрегать влиянием привычки. Таким образом, международной фирме может оказаться легче в некоторых обществах заинтересовывать рабочую силу при помощи более короткой рабочей недели или более длительных отпусков, а не при помощи размера материального вознаграждения.

Ориентированность на высокие результаты работы. Работник, ориентированный на высокие результаты работы, — это человек, который готов упорно работать ради материальных выгод или карьеры, иногда в ущерб расширению общественных связей или духовному развитию[23]. Три характеристики отличают людей, ориентированных на высокие результаты работы:

1. Им нравятся ситуации, связанные с личной ответственностью за отыскание путей решения проблем.
2. Они ставят перед собой реалистичные цели, чтобы пойти на рассчитанный риск.
3. Они хотят иметь обратную связь по результатам своей работы.

Интерес среднего менеджера к материальным благам или успехам в карьере значительно меняется в зависимости от страны. Именно этим объясняются ситуации, когда руководитель местной национальности проявляет реакцию, не соответствующую ожиданиям международной фирмы. Например, руководитель службы материально-технического снабжения с повышенной внутренней потребностью в принадлежности к какой-либо группе может больше заботиться об установлении дружеских и постоянных отношений с поставщиками, чем о снижении себестоимости и ускорении сроков поставок. В некоторых странах местные руководители могут отдавать предпочтение таким целям организации, как благосостояние и социальное обеспечение работников, а не повышению эффективности работы иностранной фирмы.

Иерархия потребностей. Иерархия потребностей (hierarchy of needs) Маслоу представляет собой хорошо известную теорию мотивации[24], которая схематически показана на рис. 3.1. Согласно Маслоу, люди пытаются сначала удовлетворить потребности низшего порядка, а затем перейти к потребностям более высокого порядка: они работают, чтобы удовлетворить свою потребность, но как только задача решена, потребность перестает быть мотиватором. Такое удовлетворение не связано с ситуацией "все или ничего", но поскольку потребности низшего порядка имеют большее значение, они должны быть почти удовлетворены, прежде чем потребность более высокого порядка вступит в действие как эффективный мотиватор. Например, наиболее фундаментальными потребностями являются физиологические, в том числе в пище, воде и удовлетворении полового влечения. Эти потребности, вероятно, должны быть удовлетворены почти полностью (скажем, на 85%), прежде чем человек перейдет к удовлетворению потребности в безопасности. Потребность в безопасности, концентрируясь вокруг безопасной физической и эмоциональной среды, может быть удовлетворена только на 70%, прежде чем включится стремление к удовлетворению социальной потребности (признание со стороны старших и друзей). После достаточного удовлетворения социальной потребности индивид может мотивироваться потребностью в уважении, подкреплении своего образа признанием и оценкой своей деятельности другими. Потребность высшего порядка — самореализация — связана с выявлением всех своих возможностей или свершени-

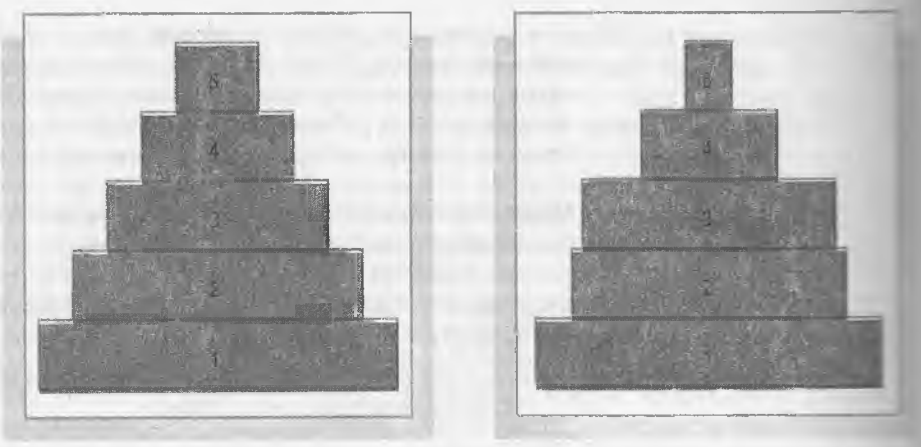


Рис. 3.1
Сравнение иерархий потребностей
Пирамида, представленная справа, иллюстрирует более широкое распространение социальных потребностей (3) и более узкое распространение потребности в самореализации (5), чем показано слева. Работники, представленные правой пирамидой, требуют большего удовлетворения социальных потребностей, прежде чем в качестве мотиватора включается потребность в самооценке (4). Эти работники будут меньше мотивироваться потребностью в самореализации, чем работники, представленные в левой пирамиде.

ем того, что для данного человека является максимумом. Относительное соотношение потребностей, которые следует удовлетворить, показано на рис. 3.1 горизонтальными прямоугольниками.

Иерархия потребностей различается в разных странах.

Теория Маслоу может быть использована при определении способов вознаграждения работников в разных странах. В очень бедных странах большинство рабочих настолько бесправны, что фирма может мотивировать их просто предоставляя пищу и жилье в достаточном объеме. В других местах, чтобы мотивировать работников, следует обращать внимание на другие потребности. Исследователи отметили, что люди по-разному устанавливают приоритеты некоторых потребностей высшего порядка. В одном из очень крупных исследований проводилось сравнение стран по так называемому соотношению мужских и женских черт у людей, и было установлено, что работники в Нидерландах и скандинавских странах придают больше значения социальным потребностям и меньше — самореализации, чем работники в США, Австрии и Швейцарии. Другими словами, в Скандинавии и Нидерландах методы групповой мотивации могут иметь более позитивное воздействие на работников, чем методы повышения индивидуального разнообразия работы, которые имеют сильное мотивационное воздействие в США[25].

Значение профессии

Понятие "лучшая работа" различается по странам.

В каждом обществе есть определенные профессии, которые, как считается, приносят более высокое вознаграждение, общественное положение или престиж, чем другие. Это убеждение будет в значительной степени определять количество и квалификацию людей, стремящихся к работе именно в данной профессии, поскольку индивиды соревнуются в борьбе за высокооплачиваемую работу. Хотя общие стереотипы универсальны (например, специалисты-профессионалы ценятся выше, чем уборщики улиц), имеются не-

которые признаки национальных различий. Например, в США работа врача оценивается обычно выше, чем университетского профессора. Но в Японии больше значения придают образованию и "чистым" профессиям[26]. В Латинской Америке нежелание образованных людей "пачкать руки" или непосредственно общаться с производственными работниками иногда затрудняет поиск руководителей низового звена. В общем, в культуре латиноамериканских стран выделяют класс праздных людей, класс людей, работающих мозгами, и третий класс — людей, которые работают руками[27]. Значение бизнеса как профессии также указывает на уровень трудностей, с которыми может столкнуться международная фирма при найме квалифицированных руководителей. Во многих странах люди с хорошим образованием предпочитают работать в государственных учреждениях, а не в бизнесе. В этом случае международной фирме может понадобиться много программ повышения квалификации, так как она будет вынуждена нанимать на работу людей с относительно низким уровнем образования.

Еще одно международное различие связано с желанием работать на организацию в противоположность желанию быть самому себе хозяином. Например, бельгийцы и французы в большей степени, чем люди других национальностей предпочитают иметь свое дело. Исследования психологов показывают также, что французские и бельгийские работники придают большее значение независимости от организации, нанявшей их, чем работники в других странах[28].

Малопрестижные рабочие места обычно занимают люди, на профессиональные навыки которых существует низкий спрос. В США, например, такие работы, как ухаживание за детьми, разноска газет и доставка бакалейных товаров, традиционно выполняются подростками, которые с возрастом прекращают этим заниматься. В большинстве менее развитых стран эту работу чаще выполняют взрослые, которые имеют мало возможностей для перехода на более выгодную должность. (В США в последние годы низкооплачиваемые низкоквалифицированные работы становятся для людей все более постоянными, что закрепляет неравенство в доходах.)

Уверенность в себе

Существуют национальные различия в предпочтении автократического или демократического руководства и в отношении к самостоятельности или фатализму.

Взаимоотношения между начальником и подчиненным. В некоторых странах превалирует автократический стиль управления, в других — консультативный (демократический). Исследования так называемого "радиуса власти" показывают, что в Австрии, Израиле, Новой Зеландии и скандинавских странах отдается предпочтение консультативному стилю, а в Малайзии, Мексике, Панаме, Гватемале и Венесуэле — автократическому. Существует значительная корреляция между национальными предпочтениями автократического руководства и автократическим политическим руководством[29]. Несомненно, в связи с этим будет легче внедрять методы участия работников в управлении в одних странах, чем в других.

Доверие. Хотя доверие трудно измерить, различные исследования показывают, что группы людей разных национальностей различаются по степени доверия одних людей другим[30]. Чем выше степень доверия людей, тем больше их стремление к согласию. Там, где высок уровень доверия, и руководители, и подчиненные предпочитают демократический метод принятия решений авторитарному, и они действительно стремятся действовать таким путем. Несомненно, одним из факторов, способствующих признанию новой продукции, является, как это имеет место в США, уверенность людей в

том, что они не будут обмануты производителями и правовая система защитит. Признание фирмы как нового партнера может происходить алогично. Люди некоторых национальностей обладают высокой степенью доверия и при деловых обсуждениях сразу же переходят к существу вопроса. И наоборот, представители других национальностей могут потратить больше времени на предварительные переговоры, чем на изучение существа дела. На это различие, которое частично является следствием культурных представлений, влияет также потребность некоторых групп в получении дополнительных сведений до принятия решения о сотрудничестве. В некоторых частях мира почти все сделки осуществляются с использованием наличных денег, а не чеков как гарантии платежа. В среде такого типа трудно собрать средства путем продажи акций компании, поскольку люди предпочитают вкладывать свои средства в видимый капитал, который могут самостоятельно контролировать.

Степень фатализма. Если люди сильно ориентированы на самостоятельность, они могут стремиться к упорной работе, чтобы достичь поставленных целей и взять на себя ответственность за результаты работы. Но вера в фатализм (предопределенность свыше) может помешать людям признать существование причинно-следственной связи как основы явлений. Религиозные различия также играют свою роль: консервативные христианские, буддистские, индуистские и мусульманские общества обычно рассматривают явления как "волю Бога". В Пакистане в текстах по химии может встретиться выражение: "H_2 + O, по милости Бога, = вода"[31]. В такой атмосфере трудно убедить персонал заниматься планированием на будущее. Даже привлечение рабочих в помощь при несчастном случае или для предотвращения разрушений, например путем проверки давления в шинах, может встретить трудности. Исследования показывают, что в степени фатализма существуют национальные различия даже среди руководителей и в достаточно развитых странах[32].

Индивид и группа. Во многих странах люди уважают личные достижения, фактически они открыто конкурируют друг с другом, чтобы завоевать большую долю материального или морального вознаграждения. Имея это в виду, на собрании своего высококвалифицированного персонала в Японии американский конструктор похвалил одного человека за работу над проектом. Но индивидуальная похвала вызвала замешательство на собрании, потому что в Японии ценятся коллективные усилия и японцы неохотно выделяют заслуги индивидов[33].

Мы уже отмечали, что важность семейной ячейки как группы варьирует по разным странам. Имеются также различия в понимании того, что составляет семью. В некоторых странах типичное домашнее хозяйство включает только основную семью (муж, жена и несовершеннолетние дети). Однако для большинства людей в мире аналогичное домашнее хозяйство является многоуровневой (вертикально развитой) семьей, включающей несколько поколений, и (или) расширенной по горизонтали (тети, дяди, двоюродные братья и сестры). Эти различия имеют ряд последствий для бизнеса. Во-первых, материальное вознаграждение за работу индивида в таких обществах может оказывать меньшее мотивационное воздействие, потому что это вознаграждение делится между большим числом людей. Во-вторых, здесь отмечается меньшая географическая мобильность, потому что при изменении места жительства такой семьи большему числу людей потребуется новая работа. Решения о покупках могут быть усложнены из-за взаи-

мосвязей ролей членов семьи. Даже там, где большая семья не живет вместе, мобильность может быть низкой, поскольку люди предпочитают оставаться ближе к родственникам. Требования безопасности и социальные потребности также могут удовлетворяться дома в большей степени, чем на рабочем месте.

Коммуникации

Все языки отличаются сложностью и отражают окружающую среду.

Единый язык в странах является объединяющей силой.

Язык. Лингвисты обнаружили, что даже очень примитивные общества располагают сложными языками, отражающими окружающую среду. В связи с тем, что окружающие условия различаются, зачастую трудно сделать прямой перевод с одного языка на другой. Например люди, проживающие в умеренном поясе Северного полушария, обычно используют термин *"лето"* для обозначения июня, июля и августа, в то время как жители тропического пояса могут применять этот термин для обозначения сухого сезона, который по времени значительно отличается в разных странах. Некоторые понятия просто не переводятся. Например в испанском языке нет слова для обозначения кого-либо, кто работает в предпринимательской организации. Вместо этого существуют одно слово — *"empleados"* для служащих ("белых воротничков") и другое слово — *"obreros"* для рабочих. Это разграничение отражает существенное классовое различие между этими группами. Другое интересное различие между английским и испанским языками заключается в том, что в английском языке часы "бегут" (runs), а в испанском "идут" (walks).

Такие языки, как английский, французский и испанский, настолько широко распространены (на них преимущественно говорят в 44, 27 и 20 странах соответственно), что носители этих языков обычно не очень расположены к изучению других языков (см. карту распространения языков на цветной вклейке). Коммерцию и другие связи через границы легче осуществлять с теми странами, в которых официальный язык одинаков с вашим. Когда выбирается для изучения иностранный язык, то выбор обычно делается на основе его полезности в установлении отношений с другими странами. Традиционно выбирались английский и французский языки из-за торговых связей, установленных в колониальный период. Франция в последнее время начала субсидировать изучение французского языка в Восточной Европе и России с целью получения возможных преимуществ для торговли[34]. В странах, не имеющих общего языка с другими странами (например, Финляндии и Греции), существует гораздо большая потребность в изучении второго языка или нескольких языков для работы на международном уровне. Но английский, особенно его американский вариант, распространен по всему миру. Около 20 000 английских слов вошло в японский язык, в русском языке для обозначения брюк из плотной хлопчатобумажной ткани используется слово *"джинсы"*, французы называют ресторан самообслуживания *"le self"*, а литовцы идут в кинотеатр посмотреть *"moving pikceris"*[35].

Даже в одном и том же языке могут быть значительные различия. Термины *corn, maize* и *graduate studies* в Великобритании имеют то же значение, что *wheat, corn* и *undergraduate studies* в США. Существует приблизительно 4000 слов, имеющих различное значение в этих двух странах. Неправильный выбор слов обычно ведет лишь к небольшому замешательству, но иногда плохой перевод может иметь трагические последствия. Например, из-за неточных переводов произошло разрушение нескольких сооружений на Ближнем Востоке[36]. Поэтому в контрактах, корреспонденции, переговорах, рекламных сообщениях и на публичных собраниях необходимо тщательно подбирать слова.

Язык может также отражать внутреннюю сплоченность страны. В некоторых странах, например Японии и Португалии, почти все говорят на одном языке. Однако почти в половине стран мира различные группы населения говорят на разных языках, и эти группы бывает трудно объединить. В некоторых случаях на официальном языке страны фактически разговаривает только меньшая часть населения. Это справедливо по отношению к Индии и Заиру, где тем не менее большая часть власти сконцентрирована в руках тех немногих, кто говорит на официальном языке[37].

Немой, невербальный язык включает такие символы, как цвет, расстояние, время.

Немой, или невербальный, язык. Несомненно, формальный язык не является единственным средством коммуникации. Мы все обмениваемся информацией при помощи множества невербальных сообщений, которые образуют **невербальный,** или **немой, язык**[38]. Цвета, например, вызывают в памяти значения, которые основываются на культурном опыте. В большинстве западных стран черный цвет ассоциируется со смертью, однако белый цвет в некоторых районах Дальнего Востока и пурпурный в Латинской Америке имеют такое же значение. Чтобы достичь успеха в бизнесе, цвет продукции и ее рекламы должен соответствовать системе представлений потребителей.

Еще одним примером невербального языка является расстояние между людьми во время разговора. Чувство расстояния, соответствующего ситуации, в каждом обществе свое. В США, например, обычное расстояние при обсуждении деловых вопросов составляет от пяти до восьми футов, при обсуждении личных вопросов — от восемнадцати дюймов до трех футов[39]. Когда расстояние меньше или больше привычного, мы обычно чувствуем себя неловко. Американскому менеджеру, ведущему деловые переговоры в Латинской Америке, возможно, придется постоянно отодвигаться назад, чтобы избежать близкого расстояния при разговоре, к которому привык латиноамериканский чиновник. В конце переговоров каждый участник может почувствовать необъяснимое недоверие друг к другу.

Пунктуальность — еще одна область, в которой культурные различия могут создать путаницу. В США на деловую встречу участники прибывают заранее. На обед к кому-нибудь гости прибывают вовремя или с опозданием всего в несколько минут, а на коктейль они могут приехать несколько позже. Но в другой стране понятие пунктуальности может радикально отличаться от американского. Так, в Латинской Америке американский бизнесмен, например, может счесть невежливым, если латиноамериканский менеджер не соблюдает назначенного времени. А латиноамериканцы могут посчитать такой же невежливостью прибытие американских деловых людей на обед вовремя.

Особенно трудно уловить признаки, указывающие на социальное положение человека. Американский бизнесмен, который склонен придавать повышенное значение таким вещам, как признаки престижа, может недооценить значение иностранного партнера, у которого нет большого личного офиса с деревянным столом и ковровым покрытием. Иностранец может реагировать аналогичным образом, если его американский партнер сам открывает двери гаража и смешивает коктейли.

Телодвижения (body language) (манера двигаться и соприкасаться) различаются в разных странах, лишь немногие жесты являются универсальными. Например, "да" грек, турок и болгарин показывают движением головы из стороны в сторону, что напоминает жест отрицания, бытующий в США и в основной части Европы. В некоторых случаях один жест может иметь несколько значений. Например, образование указательным и большим

пальцами буквы "О" обозначает "О'кей" в США, деньги — в Японии и "Я тебя убью" — в Тунисе[40].

Признаки воспринимаются селективно и неодинаковы в разных обществах.

Восприятие и обработка информации. Мы воспринимаем признаки (характеристики, показывающие природу вещей) селективно. Они могут идентифицироваться при помощи любого из наших органов чувств (зрения, обоняния, осязания, слуха и вкуса) и каждым органом чувств по-своему. Например, при помощи зрения мы можем понять цвет, объем и форму. Признаки, при помощи которых мы воспринимаем вещи, неодинаковы в разных обществах. Причина этого частично связана с физиологией (например, генетические различия в пигментации глаза позволяют некоторым группам людей более тонко ощущать цветовую гамму), частично с культурой (например, относительное богатство словарного запаса дает людям возможность точно описывать цветовые оттенки)[41]. Большое значение имеет также объем лексики того или иного языка. Так, в арабском языке существует более 6000 слов для обозначения верблюдов, их частей тела и связанного с ними оснащения[42].

Независимо от социальной специфики после восприятия признаков люди их мысленно обрабатывают. Этот метод имеет универсальный характер: во всех обществах люди классифицируют, планируют и дают количественную оценку воспринимаемым явлениям и объектам. Классификация позволяет объединять объекты в соответствии с их основной функцией. Таким образом, то, на чем сидят, называется стулом независимо от того, большой он или маленький, сделан из дерева или пластика, с обивкой или без нее. Языки во всех обществах имеют будущее время и условное наклонение, следовательно, во всех обществах составляются планы. Во всех обществах имеются также системы исчисления. Однако конкретные способы, при помощи которых общества группируют объекты, оценивают свое будущее и производят расчеты, различаются в значительной степени[43]. Например американские телефонные справочники организованы по фамилиям, в то время как в Исландии они составляются по именам. Исландские фамилии образуются из имени отца; таким образом, Йон, сын Тора, будет Йоном Торсоном, а фамилия его сестры будет Торсдоттир (дочь Тора)[44].

Идеалисты сначала решают важнейшие принципиальные вопросы.
Прагматики:
- прежде всего решают малозначащие вопросы;
- хотят добиться конкретных измеримых результатов.

Оценка информации. Несмотря на большие вариации внутри стран, имеются национальные нормы, регулирующие очередность решения проблемы. Другими словами, люди стремятся либо к идеализму, либо к прагматизму (idealizm or pragmatizm). Идеалист считает, что прагматик слишком занят тривиальными мелочами, а прагматик считает идеалиста теоретиком. Рабочее движение в обществе прагматиков обычно концентрирует свое внимание на очень конкретных вопросах, например на том, чтобы повысить часовую зарплату на один доллар. В обществе идеалистов рабочее движение обычно выставляет менее конкретные требования и полагается на массовые действия, например всеобщие забастовки или поддержку определенной политической партии, чтобы продемонстрировать свои принципы[45].

Этика и этикет

Не существует универсальной, приемлемой для всех морали.

Поведение, которое считается нормальным в одной культуре, может оказаться неприемлемым в другой. Практические действия, допустимые в одном месте, могут считаться аморальными в другом. Реклама, изображающая тесно прижавшихся друг к другу мужчину и женщину, допустима в за-

падной стране, но должна быть изменена во многих азиатских странах, чтобы соответствовать моральной среде, в которой даже держать друг друга за руки на публике строжайше запрещено. Проблемы экспорта американских кинокартин иллюстрируют, насколько различно в странах-импортерах отношение к наказанию за преступления, обнажению тела, сексуальной откровенности и насилию.

Так же различно в странах и отношение к преподнесению подарков. Если западный бизнесмен, наносящий визит партнеру на Дальнем Востоке, не принесет небольшой, но содержательный подарок, последний может не только посчитать это нарушением этикета, но и сделать вывод, что зарубежный бизнесмен не очень заинтересован во встрече. В свою очередь, некоторые иностранные менеджеры, не знающие того, что приглашения в частные дома не являются обычным делом, могут посчитать себя обиженными, если они такого приглашения не получат.

Во многих местах вошло в обычай платить правительственным чиновникам за какие-либо услуги или получение правительственных контрактов. Хотя эти платежи не являются частью законодательного регулирования и могут даже официально осуждаться, они настолько вросли в местные обычаи и привычки, что являются почти обязательными. В Мексике, например, в компаниях распространено давать почтальону на чай раз в месяц, в противном случае почта просто теряется[46]. Общепринятая ставка таких платежей довольно легко определяется и обычно дифференцируется на основе платежеспособности. Это довольно эффективное средство налогообложения в странах, где государственным служащим плохо платят, а надежные средства сбора подоходного налога отсутствуют. Все же многие подобные платежи считаются взятками и часто рассматриваются избирателями внутри страны настолько неэтичными, что ее законодательство предусматривает наказание за подобную практику и в зарубежных операциях.

Существует так много правил поведения, что нельзя ожидать от бизнесменов запоминания этих правил применительно к каждой стране, с которой могут возникнуть деловые связи. Даже форма написания адреса значительно различается, и трудно бывает узнать, где следует ставить имя или фамилию, какую из нескольких фамилий использовать и носит ли жена фамилию мужа[47]. К счастью, имеются современные руководства, составленные по географическим регионам на основе опыта многих процветающих в области международного бизнеса менеджеров[48]. Кроме того, можно проконсультироваться со знающими людьми в своей стране и за границей из правительственных учреждений или из частного сектора.

СМЯГЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАЗЛИЧИЙ

Культурная осведомленность

Проблемными областями культурной осведомленности являются:
- вещи, узнаваемые подсознательно;
- стереотипы;
- социальные подгруппы.

Там, где существуют культурные различия, бизнесмены должны решать, будут ли они адаптировать методы, практически применяемые в своей стране, к зарубежной среде и в какой степени. Но перед принятием решения руководители должны осознать, в чем они заключаются. Как отмечалось выше в данной главе, эта задача не из легких. Существует значительное расхождение мнений относительно их сущности, а надежного метода формирования большей культурной осведомленности просто нет.

В любой ситуации некоторые люди более склонны сказать надлежащие слова в надлежащее время, тогда как другие могут непреднамеренно нанести обиду. Большинство людей более осознают различия в вещах, которые

они изучили сознательно, например поведение за столом, чем в вещах, которые они узнали неосознанно, например методы подхода к решению проблем. Тем не менее существует общее согласие относительно того, что осведомленность и восприимчивость можно повысить. В этой главе представлена система факторов человеческой культуры, которые, как было отмечено, требуют от бизнеса специальной адаптации в разных странах. Обращая особое внимание на эти факторы, бизнесмены могут расширить свою осведомленность.

Очень поучительны чтение литературы о других странах, исследования отношений населения других стран к отечественной культуре. Но представленные для изучения материалы очень часто отражают необоснованно сложившиеся стереотипы, содержат точную оценку лишь маленькой части определенной страны или же базируются на ситуации, которая уже изменилась. Знакомясь с разными точками зрения, бизнесмены могут точнее оценить различные культуры. Также бывает полезно понаблюдать за поведением тех людей, которых хорошо принимают иностранцы, или тех, на кого хотелось бы быть похожим в чужом обществе, чтобы воспринять у них манеру поведения.

Человек, попадающий в чужую страну, часто получает "**культурный шок**" (culture shock), испытывает "общее потрясение от новой особой культуры из-за того, что ему приходится изучать широкий набор новых культурных сигналов и ожиданий, открывая для себя, что прежние сигналы и ожидания, скорее всего, к новой культуре не подходят или в ней не срабатывают"[49]. Люди, начинающие работать в совершенно иной культуре, могут проходить несколько этапов адаптации. Сначала подобно туристам они восторгаются "странными" отличиями. Позднее они могут почувствовать разочарование, депрессию и замешательство, то есть войти в фазу "культурного шока", и их полезность на зарубежном посту может быть сильно снижена. К счастью, проявления "культурного шока" у большинства людей начинают исчезать после одного — двух месяцев, а оптимизм и удовлетворенность при этом усиливаются[50].

Распределение стран по группам

Некоторые страны имеют много общего благодаря тому, что обладают одинаковыми атрибутами культуры, это касается языка, религии, географического положения, этнической принадлежности и уровня экономического развития. На рис. 3.2 страны распределены по группам на основе отношений и ценностей, выявленных большим числом сравнительных культурологических исследований. При переходе от одной страны к другой внутри одной группы стран следует ожидать меньшего числа изменений, чем при переходе от одной группы к другой, как это, например, будет иметь место, если сравнивать перуанскую и таиландскую компании, ведущие дела в Колумбии[51]. Однако такими страновыми группами тоже необходимо пользоваться с осторожностью, поскольку они учитывают только общие факторы, сходства и различия, используя их, можно легко ошибиться при выборе конкретных методов ведения бизнеса за границей.

Приведение потребностей в соответствие с положением компании

Не все компании нуждаются в одинаковом уровне осведомленности о культуре других стран. Поскольку компании обычно расширяют зарубежные операции с течением времени, они могут повышать уровень знаний культурных



Рис. 3.2
Синтез групп стран
Обширные исследования характеристик общности социальных установок проводились далеко не по всем странам. К тому же эти исследования могут по-разному повлиять на эффективность ведения бизнеса в разных странах. Отмечено, однако, что некоторые страны, где проводились исследования, можно сгруппировать на основе похожести черт культур.

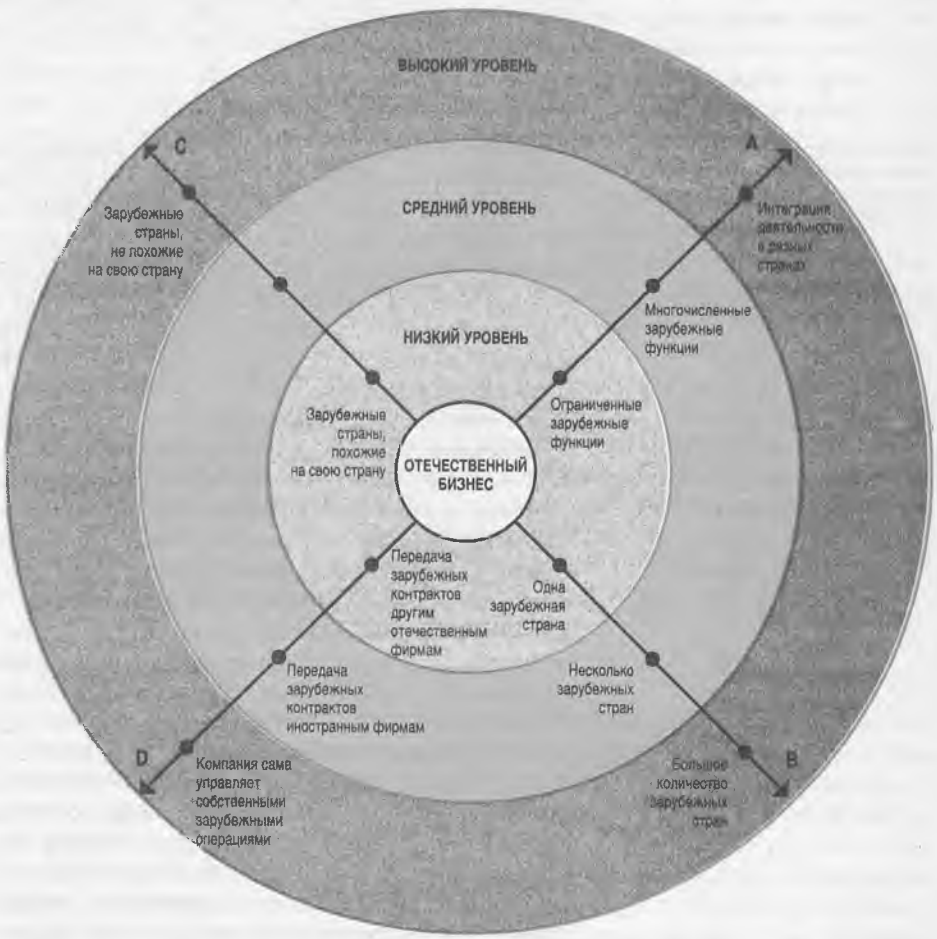
Источник: "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis." *Academy of Management Review.* Vol. 10, No. 3, 1985, p. 449.

факторов одновременно с расширением зарубежных операций (рис. 3.3). Чем дальше продвигается фирма от отечественных операций по любой из показанных на рисунке четырех осей, тем больше усилий потребуется для формирования осведомленности о культурных различиях. При этом обычно в компании не возникает необходимости корректировки работы по многим функциям бизнеса и по многим несхожим странам одновременно.

По оси А на рис. 3.3 зарубежные операции около центра ориентируются на достижение ограниченной цели в рамках одной функции бизнеса. Например, при проведении операции, направленной исключительно на поиск

экспортного рынка, компания должна знать, какие культурные факторы могут повлиять на программу маркетинга. При организации рекламы должны учитываться реальные и желаемые физические характеристики продукции для данного рынка, принадлежность потребителей к разным по общественному статусу и покупательным решениям социальным группам, а также различия в восприятии ими слов и образов. Компания, предпринимающая международную операцию, направленную исключительно на поиск ресурсов, может пренебречь воздействием культурных переменных на рекламу, но должна учесть факторы, влияющие на снабжение, например методы управления иностранной рабочей силой. При многофункциональной деятельности — производстве и сбыте изделий в другой стране — необходимо расширять диапазон культурных взаимоотношений. Самые сложные операции — рассредоточенные по территориям разных стран. В подобных ситуациях фирма должна учитывать культурные отличия своей страны от каждой из зарубежных стран, а также различия между ними.

Рис. 3.3
Потребности в культурной осведомленности, связанные с зарубежными операциями
Чем дальше компания двигается от центра по любой из осей (A, B, C или D), тем больше ей необходимо понимание культурных различий. При перемещении более чем на один уровень потребность в культурной осведомленности становится все более сильной.



Ось B показывает, что, чем в большем числе стран фирма ведет свои дела, тем больше культурных оттенков она должна учитывать. В этом случае руководителю из штаб-квартиры корпорации, посещающему зарубежных оптовых агентов компании, следует до посещения стран вносить соответствующие корректировки в программу, иначе путешествие будет обременительным.

Связь между такими параметрами, как сходство стран и относительная потребность в культурном приспособлении к ним, иллюстрируется осью C. Например, американская фирма, начинающая свое дело в Австралии, обнаружит большее сходство со своим культурным опытом, чем в случае организации нового предприятия в Японии.

Компания может вести зарубежные операции собственными силами или подрядить другую фирму для управления ими, что показано на оси D. Риск ошибок в операциях из-за непонимания специфики страновых условий можно снизить при передаче ведения операций другой фирме. Если фирма подряжает отечественную фирму с опытом работы за рубежом, она может избежать прямых контактов с иностранной средой. Если ведение дел передается по контракту зарубежной фирме, то компания должна понимать культурные оттенки, влияющие на взаимоотношения двух компаний, например в отношении способов заключения соглашения или установления целей операции. По мере того как компания накопит опыт работы в другой стране, ее руководители могут рассмотреть вопрос о самостоятельном ведении международных операций, для которых ранее нанимали другую фирму.

Опасности полицентризма

Полицентристы чрезмерно озабочены национальными различиями и неохотно внедряют новые эффективные методы работы.

В организациях, характеризующихся **полицентризмом** (polycentrizm), управление децентрализовано. В своем крайнем выражении полицентрически настроенный индивид или организация, обладающая этим свойством, будут "чрезмерно обеспокоены различиями, реальными и воображаемыми, большими и маленькими, которые существуют в многочисленных ситуациях ведения операций"[52]. Поскольку в большинстве случаев в дискуссиях о зарубежном бизнесе основное внимание концентрируется на уникальности, с которой сталкиваются за рубежом, и на сопутствующих этому проблемах, неудивительно, что у многих руководителей формируется полицентрическая точка зрения. Однако это слишком осторожная реакция. В действительности не ясно, так ли уж методы работы компаний за рубежом чреваты неудачами в сравнении с методами, применяемыми в своем отечестве.

Когда в компании преобладают полицентрические убеждения, она избегает некоторых сфер деятельности, переноса на зарубежные операции в неизменном виде отечественных методов работы, передачи ресурсов, которые могут дать хороший эффект и за границей. К примеру, "Американ Экспресс" (American Express) провела совещание зарубежных руководителей кадровых служб для обмена мнениями. Зарубежные менеджеры в основном жаловались на некоторые общекорпоративные директивы, которые, по их утверждению, не соответствовали условиям в этой стране. Создавалось такое впечатление, что зарубежные операции настолько уникальны, что каждой зарубежной конторе следует провести независимую разработку методов кадровой работы. Однако дальнейшее обсуждение выявило, что жалобы фактически касались одного определенного формуляра по оценке персонала. Если уж компания намерена делегировать полномочия по контролю, как предлагали зарубежные менеджеры, рискованно отказываться от стандартизации формуляров и методов оценки по всем зарубежным отделени-

ям. Если не сделать этого, дублирование может оказаться более дорогостоящим, чем возможные потери от внедрения гибкой методики оценки работы персонала. Дальнейшая дискуссия вызвала критические замечания в адрес этой же общекорпоративной директивы и со стороны руководителей кадровых служб американских контор. Они отметили те же проблемы с заполнением формуляра по оценке персонала, что и у их зарубежных коллег. Таким образом, проблема, которая вначале приписывалась страновым различиям, оказалась универсальной.

Если международная фирма собирается конкурировать с местными фирмами, она должна выполнять некоторые операции определенным способом. Полицентризм может, однако, привести к такому обширному делегированию полномочий или к такому точному копированию проверенных методов работы страны пребывания, что теряется превосходство от применения новшеств. Кроме того, может ослабиться контроль, так как операции для каждой страны будут осуществляться отдельно и ориентироваться на достижение местных, а не международных целей.

Опасности этноцентризма

Этноцентристы недооценивают национальные различия;
- пренебрегают важными переменными;
- думают, что перемены легко осуществимы;
- считают, что отечественные цели должны иметь приоритет.

Этноцентризм (ethnocentrizm) представляет собой убеждение в превосходстве представителей собственной этнической групы над представителями других групп. Данный термин используется в международном бизнесе по отношению к фирме или отдельному лицу, которые настолько прониклись убеждением в эффективности методов, применяемых в своей стране, что пренебрегают различиями в окружающей среде. Этноцентризм можно разделить на три типа. При первом типе важные факторы упускаются из вида, так как руководитель настолько привык к определенным причинно-следственным связям в своей стране, что не учитывает зарубежной специфики. Для преодоления этноцентризма данного типа руководители должны сверяться с контрольным перечнем переменных, которые характеризуют людей, чтобы учесть все основные факторы. В случае этноцентризма второго типа фирма признает как различия в окружающей среде, так и необходимость перемен, но концентрируется больше на достижении отечественных, а не зарубежных или международных целей. Такие действия могут привести к снижению конкурентной жизнеспособности в долгосрочном плане, поскольку: 1) компания работает не так хорошо, как конкуренты; 2) она создает противодействие распространению своих эффективных методов работы. В случае этноцентризма третьего типа руководители признают наличие различий, но считают, что осуществление перемен не только необходимо, но и легко достижимо. Проблемы, сопровождающие данный тип отношений, будут рассматриваться в следующем разделе.

Агент перемен или перемена в агенте?

Международные фирмы часто применяют в работе формы ведения бизнеса, гибридные по отношению к отечественным и зарубежным формам.

Между крайностями полицентризма и этноцентризма располагаются гибридные формы ведения бизнеса, которые не совпадают в точности ни с отечественными операциями международной компании, ни с операциями местных фирм в стране пребывания. Эти гибриды представляют собой наиболее распространенные средства согласования различий. Когда условия страны пребывания значительно отличаются от отечественных, международная фирма должна решить, стоит ли ей набрать людей в стране пребывания, чтобы они восприняли что-то для них новое (тогда фирма будет действо-

вать как агент перемен), или же, приспосабливаясь, осуществить перемены в самой фирме.

Менеджеры должны быть готовы к тому, что их система ценностей подвергнется испытаниям.

Система ценностей. Гораздо легче адаптироваться к вещам, которые не противоречат нашей системе ценностей, чем к тому, что ей не соответствует. Обычно мы можем проявлять большую гибкость в отношении того, едим ли мы салат до или после основного блюда, но, вероятно, подумаем дважды, прежде чем чуть больше открыть наше тело или дать взятку правительственным чиновникам, то есть совершить действия, требующие определенной корректировки нормального поведения.

Чем больше перемены противоречат важным ценностям, тем большее сопротивление будет испытывать фирма.

В небольшом городе Гватемалы была открыта испанская текстильная фабрика и ее руководители попытались внедрить методы подготовки персонала, жесткий распорядок рабочего дня и массу других производственных "усовершенствований", распространенных в более развитых странах. В итоге население отказалось там работать и дело дошло до того, что солдатам пришлось защищать фабрику от местных жителей. Руководство отступило и сделало уступки по тем вопросам, которые имели наибольшее значение для потенциальных работников. К ним относился четырехчасовой перерыв между сменами, чтобы рабочие-мужчины могли выполнять кое-какие сельскохозяйственные работы, а работницы заняться домашними делами и детьми. Рабочие согласны были работать по субботним дням, чтобы компенсировать производственные потери из-за междусменных перерывов[53]. Из этой ситуации можно сделать важный вывод: чем больше перемены противоречат основным ценностям, тем сильнее будут сопротивляться затронутые ими люди. Когда изменения не затрагивают глубоко укоренившиеся обычаи, вероятность приспособления к ним гораздо выше. Уступив в вопросах, которые были наиболее значимы для работников, иностранная фирма смогла обеспечить себе эффективную и лояльную рабочую силу.

К счастью, население страны пребывания не всегда требует, чтобы международная фирма или ее представители приспосабливались к национальным нормам поведения. Например, многие обычаи, которые считаются "дурными" в западной культуре, могут быть общеприняты или недавно упразднены в других странах. К этим обычаям относятся рабский труд, полигамия, внебрачное сожительство, браки с детьми и самосожжение вдов[54]. Хотя от иностранцев не требуется участия в практическом осуществлении этих обычаев, само столкновение с ними может иметь такой травмирующий эффект, что иностранцы не смогут эффективно исполнять свои обязанности.

Общество прикладной антропологии, члены которого дают разным учреждениям консультации по осуществлению перемен в различных культурах, приняли этический кодекс для защиты зарубежных культур, с которыми они вступают в контакт. Один из вопросов — послужит ли проект планируемых перемен на пользу испытывающему его влияние населению? Такое уважение к другим культурам является само по себе западным культурным феноменом, который ведет свое происхождение с IV века от совета святого Амвросия: "Будучи в Риме, поступай как римлянин". Такого стремления приспосабливаться не наблюдалось больше нигде. Поскольку определение того, что такое "польза", зависит от систем культурных ценностей, реализация упомянутого кодекса — проблема трудная.

Затраты на проведение перемен могут превысить получаемые выгоды.

Оценка перемен по критерию "затраты — выгода". Иногда фирма должна учитывать противоречащие друг другу цели минимизации затрат и максимизации сбыта при ограниченности ресурсов. Мы отмечали, напри-

мер, что международные фирмы стремятся внедрить уже освоенную или слегка измененную продукцию на зарубежные рынки, вместо того чтобы разрабатывать новые изделия, которые могли бы скорее получить признание на этих рынках. Это может быть правильным решением, хотя убедить людей приобрести "не самую лучшую вещь" затруднительно и поэтому сбыт вряд ли увеличится. Однако затраты на разработку и производство новой продукции могут слишком высоко поднять цену "самой лучшей вещи", и у фирмы может не хватить ресурсов для крупномасштабных изменений продукции.

Сопротивление переменам может быть меньше, если их количество не слишком велико.

Сопротивление слишком большим переменам. Когда фирма "Сирс Робак" (Sears Roebuck) приняла решение открыть первый розничный магазин в Испании, основная проблема возникла с поставщиками. "Сирс" пыталась вести дело с испанскими поставщиками так же, как с американскими. Новая политика, которую "Сирс" старалась немедленно внедрить, включала оплату чеками, жесткие сроки поставки, стандартные размеры, отсутствие ярлыков производителя и крупные объемы заказов. Поставщики отказывались сотрудничать или продолжали работать по-старому, ссылаясь на забывчивость[55]. Согласия поставщиков можно было бы добиться проще, если бы "Сирс" выставила меньше требований одновременно и вводила все эти новшества поэтапно.

Люди больше желают осуществления перемен, когда участвуют в принятии решений.

Участие. Одним из способов смягчения излишних проблем при нововведениях является стимулирование участия в них работников. Обсуждая заранее возможность перемен, фирма может оценить, насколько сильным окажется сопротивление, стимулировать осознание необходимости улучшения и ослабить страхи перед отрицательными последствиями у людей, которые в противном случае могут почувствовать беспомощность в отношении своей судьбы. Иногда руководители думают, что делегирование прав и участие в принятии решений свойственны исключительно высокоразвитым странам, где люди обладают достаточным образовательным уровнем, однако опыт программ экономического развития показывает, что участие в принятии решений даже в слаборазвитых странах может стать чрезвычайно важным. Для примера назовем две наиболее успешные программы развития — проект "Викос" (Vicos) в Перу и проект "Этавах" (Etawah) в Индии[56]. В отличие от других программ развития они в большой степени базировались на участии населения этих стран, несмотря на то, что в обеих странах преобладает авторитарный тип руководства.

Люди в большей степени готовы поддержать нововведение, когда они видят вознаграждение для себя лично или для социальной группы, к которой принадлежат.

Соучастие в вознаграждении. Иногда предлагаемое нововведение может не представлять видимой выгоды для людей, поддержка которых необходима для его успеха. Производственные рабочие, например, имеют мало стимулов для перехода на новые методы работы, если не увидят в них определенную выгоду для себя. Американская фирма, производящая электроприборы в Мексике, легко перевела рабочих с выпуска радиоприемников на выпуск черно-белых телевизоров. Однако когда фирма начала производство цветных телевизоров, выпуск дефектной продукции неожиданно увеличился. Компания выяснила, что рабочие стремились к производству высококачественных черно-белых телевизоров, потому что они сами или их друзья могли стать их потребителями. Но дорогие цветные телевизоры настолько выходили за пределы их возможностей, что у рабочих не было стимула проявлять тщательность в работе. Решением фирмы стала разработка системы премий за качество.

Руководители, стремящиеся осуществить перемены, должны сначала убедить тех, кто может повлиять на других людей.

Мнение авторитетных людей. Выявив местные каналы влияния, международная фирма может установить авторитетных людей среди местного населения, которые могут помочь в проведении перемен. В Гане сотрудники государственных органов здравоохранения часто обращаются за разрешением и помощью к деревенским колдунам-знахарям перед проведением прививок населению или опрыскиванием хижин для предотвращения заболевания малярией. Этим достигается желаемый результат без разрушения важных социальных структур. Авторитетных людей можно найти в разных местах, например среди молодежи в быстро меняющемся обществе. Интересное воплощение этой концепции в Мексике связано с командировкой на головной завод в США работников низового, а не среднего звена. Они возвращались и воспринимались своими сверстниками как герои, им подражали, когда они демонстрировали новые навыки труда.

Фирмы должны планировать выбор времени перемен, когда предполагается возможно меньшее сопротивление им.

Своевременность. Многие хорошие идеи никогда эффективно не реализуются, потому что плохо спланированы по времени. Методы производства, обеспечивающие экономию затрат труда, вызывают сопротивление, потому что люди боятся потерять работу. Меньше препятствий возникает, когда такие методы внедряются там, где существует дефицит, а не избыток рабочей силы, независимо от того, как изменится занятость. Установки и потребности меняются или медленно, или быстро, поэтому, если уловить динамику такого рода изменений, можно правильно выбрать время для нововведения.

Международные фирмы:
- проводят перемены за рубежом;
- меняют свои методы при контакте с зарубежной средой;
- получают знания за рубежом, которые могут применить дома.

Обучение за границей. До сих пор обсуждение было сосредоточено на взаимодействии международной фирмы и общества страны пребывания. Такое взаимодействие, несомненно, представляет собой улицу с двусторонним движением. Фирма не только сама воздействует на эту связь, но и подвергается ее влиянию. Она может проводить перемены за рубежом или изменять собственную деятельность, чтобы вписаться в зарубежную среду, может научиться чему-то, что окажется полезным в собственной стране или в других операциях.

Методы, практикуемые в одной стране, скорее всего, будут тщательно изучаться для возможного их использования в других странах, если они дают высокие экономические результаты[57]. Например, в XIX веке, когда Англия была экономическим лидером, промышленность сосредоточилась на английском культурном типе. Затем, в конце века, внимание переключилось на Германию и США, а совсем недавно — на Японию и Южную Корею. Теперь теоретики и практики бизнеса спорят, могут ли некоторые из их методов организации бизнеса быть внедрены где-нибудь еще. Независимо от того, импортирует или экспортирует компания методы бизнеса, те же самые факторы необходимо рассматривать и тогда, когда обсуждается вопрос, вводить ли конкретное нововведение вообще и как это делать.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Контакты между культурами становятся все более широкими; развитие средств транспорта и связи наряду с ростом личных доходов позволяют добиться большей степени свободы передвижения; возрастает глобальная конкуренция, и, таким образом, многонациональные компании все больше соревнуются друг с другом в разных частях света. Эти факторы ведут к выравниванию уровней культур. Спросом поль-

Существуют четыре сценария будущей международной культуры:
- малые культуры будут поглощены национальными и глобальными культурами;
- субкультуры будут пересекать национальные границы;
- организации будут становиться все более похожими во всем мире, но люди в организациях будут придерживаться своих культур;
- культурная принадлежность будет использоваться в интересах сепаратизма.

зуются все более похожие продукты, все более схожие методы применяются для их производства в глобальном масштабе. Малые культурные группы поглощаются доминирующими национальными группами, за последние годы исчезли многие региональные языки. Некоторые исследователи считают, что быстрый прогресс в области образования и технологии невозможен без культурных перемен[58].

В то же время есть свидетельства возникновения субкультур внутри стран благодаря притоку в них людей других национальностей. Кроме того, существуют религиозные секты и этнические группы, сохраняющие традиционный образ жизни и не ассимилирующиеся полностью. Однако некоторые группы воспринимают новые идеи, изделия и технологии легче, чем другие. Все эти факторы могут привести к возникновению будущих проблем при определении культуры по национальным границам. Четко определенные субкультуры в данной стране могут иметь меньше общего между собой, чем с субкультурами в других странах. Это относится, например, к инуитам арктических районов и курдам Ближнего Востока.

Еще одно направление развития культур — их сближение в некоторых аспектах. Несомненно, организации становятся все более похожими во всем мире в том, что они производят и какие технологии используют. Однако люди в тех же организациях продолжают упорно придерживаться национальных традиций[59]. Другими словами, некоторые материальные факторы становятся более универсальными; но способы, при помощи которых люди сотрудничают, пытаются решать проблемы и мотивируются, возможно, и не станут универсальными.

Культурная принадлежность все больше используется для обособления культурных групп или национального освобождения, свидетельство тому — религиозный сепаратизм в Иране, движение басков за независимость или даже компания под девизом: "Покупайте английское!". Подобные действия могут замедлить или даже исключить сближение культур[60].

РЕЗЮМЕ

- Многонациональные фирмы должны производить оценку своих методов ведения бизнеса, чтобы убедиться в том, что они учитывают национальные нормы в отношении физических и поведенческих характеристик.
- Данная страна может включать весьма различные общества. Люди могут иметь больше общего с аналогичными группами в других странах, чем с представителями других социальных групп в собственной стране.
- Существуют заметные групповые различия в таких физических характеристиках людей, как цвет кожи, рост, вес и форма тела, цвет, густота, расположение, лысение и седение волос, группа крови, а также сопротивляемость и восприимчивость к определенным заболеваниям. Бизнесмены должны учитывать влияние, которое эти переменные факторы и предполагаемые стереотипы могут оказать на их деловые методы.
- Культура в обществе включает нормы поведения, основанные на установках, ценностях и убеждениях. Бизнесмены сходятся в том, что имеются различия между национальностями, но расходятся в их определении.

- Принадлежность к группе на основе пола, семейного положения, касты, религии, политических пристрастий, а также этнического, расового или национального происхождения часто отражает степень доступа индивида к экономическим ресурсам, престиж положения, общественные связи и уровень власти. Групповая принадлежность индивида может иметь определяющее значение для его квалификационных характеристик и возможности получить определенную работу.
- Большинство людей работает значительно больше, чем это необходимо для удовлетворения их основных потребностей в питании, одежде и жилье. Относительная значимость работы как таковой определяется в большой мере взаимосвязью культурных и экономических условий. Мотивация к работе объясняется протестантской этикой, убеждением, что работа поможет (или не поможет) достичь успеха, привычкой, потребностями высшего порядка.
- Профессии обеспечивают в разных странах получение разных вознаграждений, выступающих в виде материальных и социальных благ или статуса. Люди стремятся получить работу, которая высоко вознаграждается. Многочисленные вариации условий порождают специфическое отношение к работе в государственных учреждениях, частных фирмах или на собственных предприятиях.
- Нации как социальные группы имеют свои степень доверия индивидов друг другу, отношение к природе и судьбе, предпочтение автократических или демократических отношений в процессе трудовой деятельности, принадлежность к внутренним кооперирующимся группам, особенно основанным на семейных связях.
- Мы общаемся при помощи формального языка и невербального языка, основанного на определенных культурой сигналах, а также при помощи соблюдения преобладающих моральных требований и этикета. Мы оцениваем большую часть информации на основе нашего культурного багажа. Неспособность заметить нюансы может привести к большим недоразумениям в международных сделках.
- Люди, работающие в иностранной среде, должны чувствовать опасность чрезмерного полицентризма или этноцентризма.
- При принятии решения о том, действовать ли в качестве агента перемен на чужбине или разработать новые методы, чтобы приспособиться к местному населению, международная фирма должна по каждому варианту рассмотреть издержки и выгоды для себя, значение перемен для обеих сторон, возможность участия в принятии решения, способ распределения вознаграждения за перемены, выявить авторитетных представителей местного населения, а также правильно выбрать время для нововведений.
- Обычно больший интерес проявляется к изучению и возможному применению у себя методов ведения бизнеса, применяемых в странах, имеющих наибольший экономический успех. Культурные факторы могут предопределить их успех или неудачу в другом обществе.
- Существуют разные мнения относительно того, конвергируются ли национальные культуры по мере их все большего контакта друг с другом и с какой целью.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ДЖОН ХИГГИНС

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании "Уивер-Ямазаки Фармасьютикал" (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

"Уивер Фармасьютикал", проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность сильно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х годов через "Ямазаки Фармасьютикал" — основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но "Уивер" возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, "Уивер" решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с "Ямазаки", которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании в 1954 г. (карта 3.2).

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в общеупотребимых лекарствах. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции, часть которой была успешно реализована в США и других странах. "Уивер" рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий. Она считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Шозо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом "Ямазаки", а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в "Уивер-Ямазаки" определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также несколько японских директоров. Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания "Уивер" проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неопределенное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах и в Мексике, а также провел несколько лет в международном отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен прогрессом, которого достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько "превратился в местного" (gone native), что начал терять в значительной мере свою управленческую эффективность.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского язы-



Карта 3.2
Япония

В связи с тем что Япония — это страна, состоящая из островов, ее относительная историческая изоляция привела к меньшему культурному заимствованию, чем это характерно для большинства других стран.

ка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности менеджмент, а не японский язык. Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании "Уивер". После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ "отвратительного американца" (ugly American) за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и сте-

реотипы мышления, будучи уверенными, что все из США является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входили устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под "полной эмоциональной связью" Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя "Уивер" осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие характеристики типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких, как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь дело с Хиггинсом в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят динамические перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось фактом, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего "Ямазаки Фармасьютикал" взяла того на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в амери-

канских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в принципы американской точки зрения, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, при отсутствии презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

Вопросы

1. Как бы вы сопоставили отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях?
2. Каковы основные причины различий в этих подходах?
3. Если бы вы были представителем руководства в главной конторе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали? Убедитесь сначала, что сформулировали несколько альтернатив решения проблемы, а затем дайте рекомендации.

Примечания к главе

1. Большинство данных взято из интервью с Анджелой Кларк, главной героиней конкретной ситуации. Дополнительная исходная информация поступила от Кеннета Фридмана. "Learning the Arabs' Silent Language: Interview with Edward T. Hall" [the noted anthropologist quoted in the case], *Bridge*, Spring 1980, pp. 5—6; Samira Harfoush, "Non-Traditional Training for Women in the Arab World," *Bridge*, Winter 1980, pp. 6—7; "British Premier Visits Saudi Arabia," *New York Times*, April 20, 1981, p. A2; Karen Elliott House, "Modern Arabia," *Wall Street Journal*, June 4, 1981, p. 1; David Ignatius, " A Saudi Job Offers Hordes of Foreigners a Chance to Prosper," *Wall Street Journal*, March 20, 1981, p. 1; The Economist Intelligence Unit. *Country Profile: Saudi Arabia*, 1986—87 (London: Economist Intelligence Unit, 1986), p. 11; James Le Moyne, "Army Women and the Saudis Shock One Another," *New York Times*, September 25, 1990, p. A1; and Geraldine Brooks, "Mixed Blessing," *Wall Street Journal*, September 11, 1990, p. A1.
2. Eve Lee, "Saudis as We, Americans as They," *Bridge*, Winter 1980, pp. 6—7.
3. Hall in Friedman, *loc. cit.*
4. Lorna V. Williams, "Women in International Business," *American Way*, February 18, 1986, p. 51.
5. Marshall H. Segall, *Cross—Cultural Psychology: Human Behavior in Global Perspective* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1979), p. 143; and Luis R. Gomez-Mejia, "Effect of Occupation on Task Related, Contextual, and Job Involvement Orientation: A Cross-Cultural Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 4, 1984, pp. 706—720.
6. Richard N. Farmer and Barry M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, rev. ed. (Bloomington, Ind.: Cedarwood Publishing, 1970), pp. 20—21, for example, list 15 behavioral variables relating to each of 36 business functions. George P. Murdock listed 72 cultural variables in "The Common Denominator of Culture," in *The Science of Man in the World Crises*, Ralph Linton, ed. (New York: Columbia University Press, 1945), pp. 123—142.
7. S. Gunders and J. W. M. Whiting, "Mother-Infant Separation and Physical Growth," *Ethnology* 7, No. 2, April 1968, pp. 196—206, and Thomas K. Landauer and J. W. M. Whiting, "Infantile Stimulation and Adult Stature of Human Males," *American Anthropologist*, Vol. 66, 1964, p. 1008.
8. James F. Downs and Herman K. Bleibtreu, *Human Variation: An Introduction to Physical Anthropology* (Beverly Hills, Calif.: Glencoe Press, 1969), p. 197.
9. Ian Jamieson, *Capitalism and Culture: A Comparative Analysis of British and American Manufacturing Organizations* (Farnborough, England: Gower Press, 1980), Chapter 1.
10. Nancy J. Adler and Jill de Villafranca, "Epistemological Foundations of a Symposium Process: A Framework for Understanding Culturally Diverse Organizations," *International Studies of Management and Organization*, Winter 1982—1983, pp. 7—22.
11. James A. McCaffrey and Craig R. Hafner, "When Two Cultures Collide: Doing Business Overseas," *Training and Development Journal*, Vol. 39, No. 10, October 1985, p. 26.

12. Harry C. Triandis, "Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories," *International Studies of Management and Organization*, Winter 1982—1983, pp. 143—144.
13. "China's Gender Imbalance," *Wall Street Journal*, June 7, 1990, p. A12.
14. *Women at Work* (Geneva, Switzerland: International Labour Office, 1988, No. 1).
15. Kenneth Dreyfack, "You Don't Have to Be a Giant to Score Big Overseas," *Business Week*, April 13, 1987, p. 63.
16. Triandis, *op. cit.*, p. 146.
17. "The Job Market Opens Up for the 68-Cent Woman," *New York Times*, July 26, 1987, p. E6; Christine L. Williams, *Gender Differences at Work* (Berkeley: University of California Press, 1989); and Urban Lehner and Kathryn Graven, "Quiet Revolution," *Wall Street Journal*, September 6, 1989, p. A1.
18. Max Weber, "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism," and Kember Fullerton, "Calvinism and Capitalism," both in *Culture and Management*, Ross A. Webber, ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969), pp. 91—112.
19. "Work and Play," *Wall Street Journal*, April 13, 1990, p. A6; and James R. Lincoln, "Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Corporate Survey," *California Management Review*, Vol. 32, No. 1, Fall 1989, p. 92.
20. J.H.Boeke, *Economics and Economic Policy of Dual Societies* (New York: Institute of Pacific Relations, 1953), pp. 39—41.
21. Triandis, *op. cit.*, pp. 159—160.
22. Everett E. Hagen, *The Theory of Social Change: How Economic Growth Begins* (Homewood Ill.: Richard D. Irwin, 1962), p. 378.
23. David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961); David C. McClelland, "Business Drives and National Achievement," *Harvard Business Review*, July—August 1962, pp. 92—112; M. L. Maehr and J. G. Nicholls, "Culture and Achievement Motivations: A Second Look," *Studies in Cross Cultural Psychology*, in Neil Warren, ed. (London: Academic Press, 1980), Vol. 2, Chapter 6.
24. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper, 1954).
25. Geert Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions," *International Studies of Management and Organization*, Spring—Summer 1983, p. 68; for an earlier comparison among countries, see Mason Haire, Edwin Ghiselli, and Lyman Porter, *Managerial Thinking* (New York: Wiley, 1966), pp. 90—103.
26. Donald Treiman, *Occupational Prestige in Comparative Perspective* (New York: Academic Press, 1977), especially Appendix C.
27. Robert R. Rehder, *Latin American Management Development and Performance* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1968), p. 16.
28. Hofstede, *op. cit.*, pp. 54—55.
29. Hofstede, *op. cit.*, pp. 50—57.
30. См., например, Geza Peter Lauter, "Sociological-Cultural and Legal Factors Impeding Decentralization of Authority in Developing Countries," *Academy of Management Journal*, September 1969, Vol. 12, No. 3, pp. 367—378; Richard B. Peterson, "Chief Executives' Attitudes: A Cross-Cultural Analysis," *Industrial Relations*, May 1971, Vol. 10, No. 2, pp. 194—210; G. Katona, B. Strumpel, and E. Zahn, "The Sociocultural Environment," in *International Marketing Strategy*, H. B. Thorelli, ed. (Middlesex, England: Penguin Books, 1973).
31. Mary Williams Walsh, "Heaven Only Knows What Comes Next in Pakistani Science," *Wall Street Journal*, September 13, 1988, p. 1.
32. L. L. Cummings, D. L. Harnett, and D. J. Stevens, "Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences among Executives," *Academy of Management Journal*, September 1971, p. 294, found differences among the United States, Greece, Spain, Central Europe, and Scandinavia.
33. McCaffrey and Hafner, *op. cit.*, p. 26.
34. "Language Lessons". *Wall Street Journal*, August 9, 1990, p. A6.
35. Vivian Ducat, "American Spoken Here — and Everywhere," *Travel & Leisure*, Vol. 16, No. 10, October 1986, pp.168—169; Bill Bryson, *The Mother Tongue: English and How It Got That Way* (New York: Morrow, 1990).
36. Christian Hill, "Language for Profit," *Wall Street Journal*, January 13, 1977, p. 34.
37. Vern Terpstra and Kenneth David, *The Cultural Environment of International Business*, 3rd ed. (Cincinnati: South-Western, 1991, pp. 22—34.

38. Этот термин был впервые использован Эдвардом Т. Холлом, "The Silent Language in Overseas Business," *Harvard Business Review*, May—June 1960, and included five variables (time, space, things, friendships, and agreements).
39. *Ibid.*
40. Emmanuelle Ferrieux, "Hidden Messages," *World Press Review*, July 1989, p. 39.
41. For a survey of major research contributions, see Harry C. Triandis, "Reflections on Trends in Cross-Cultural Research," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, March 1980, pp. 46—48.
42. Benjamin Lee Whorf, *Language, Thought and Reality* (New York: Wiley, 1956), p. 13.
43. Segall, *op. cit.*, pp. 96—99.
44. Tony Horwitz, "Iceland Pushes Back English Invasion in War of the Words," *Wall Street Journal*, July 25, 1990, p. A8.
45. E. Glenn, *Man and Mankind: Conflict and Communication Between Cultures* (Norwood, N.J.: Ablex, 1981).
46. William Stockton, "Bribes Are Called a Way of Life in Mexico," *New York Times*, October 25, 1986, p. 3.
47. Peter Gosling, "Culture and Commerce: What's in a Name?" *Southeast Asia Business*, No. 6, Summer 1985, pp. 30—38.
48. A list of recent books appears in Katherine Glover, "Do's & Taboos," *Business America*, August 13,1990, p. 5.
49. Philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences* Houston: Gulf, 1979, p. 88, quoting Kalervo Oberg.
50. Adrian Furnham and Stephen Bochner, *Culture Shock* (London: Methuen, 1986), p. 234.
51. Ben L. Kedia and Rabi S. Bhagat, "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, October 1988, pp. 559—571.
52. Hans B. Thorelli, "The Multi-National Corporation as a Change Agent," *The Southern Journal of Business*, July 1966, p. 5.
53. Manning Nash, "The Interplay of Culture and Management in a Guatemalan Textile Plant," *Culture and Management*, Ross A. Webber, ed., pp. 317—324.
54. Bernard Lewis, "Western Culture Must Go," *Wall Street Journal*, May 2, 1988, p. 18.
55. "Problems of Opening a Retail Store in Spain," *Wall Street Journal*, March 27, 1967, p. 1.
56. Conrad M. Arensberg and Arthur H. Niehoff, *Introducing Social Change: A Manual for Americans Overseas* (Chicago: Aldine, 1964), pp. 123—125.
57. Ian Jamieson, "The Concept of Culture and Its Relevance for an Analysis of Business Enterprise in Different Societies," *International Study of Management and Organization*, Winter 1982, pp. 71—72.
58. Peter Blunt, "Cultural Consequences for Organization Change in a Southeast Asian State: Brunei," *Academy of Management Executive*, Vol. 2, No. 3, Fall 1988, p. 239.
59. J. D. Child, "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations," in *Research in Organizational Behavior*, L. L. Cummings and B. M. Staw, eds. (Greenwich, Conn.: JAI Publishers, 1981), Vol. III, pp. 303—356; Andre Laurent, "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 91—102.
60. Lourdes Arizpe, "On Cultural and Social Sustainability," *Development*, Vol. 1, 1989, pp. 5—10.

ЧАСТЬ 3

ТОРГОВЛЯ И ИНВЕСТИЦИИ: ТЕОРИИ И ИНСТИТУТЫ

Почему существуют торговля и инвестиции? Какие правительственные институты ускоряют или замедляют торговую деятельность и мобильность факторов производства? Что бы произошло, если бы не было этих институтов? Эти вопросы и анализируются в данной части.

В главе 4 рассматриваются причины внешней торговли, в первую очередь через призму теории международной торговли с позиций отдельных стран. Обсуждаются преимущества и недостатки специализации стран в связи с торговлей. Также в главе исследуются преимущества, которые могут получить фирмы, участвующие во внешней торговле, и описываются поведенческие и правовые препятствия, встающие перед торговлей.

В главе 5 представлены доводы против свободного торгового обмена между странами и механизмы регулирования ввоза и вывоза товаров через границы. Обсуждаются роль ГАТТ и альтернативные действия компаний в случае конкуренции импортных товаров и услуг.

В главе 6 изучается еще один важный аспект сферы международного бизнеса: факторы, обусловливающие заграничные прямые инвестиции. Анализируются методы инвестирования, необходимые для проникновения на зарубежные рынки и получения зарубежного сырья и материалов. Рассматривается также тесная взаимосвязь торговли и инвестиций. В конце главы обсуждаются преимущества фирм — прямых инвесторов перед другими фирмами.



ГЛАВА 4

ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Рынок создают не ради одного человека
АФРИКАНСКАЯ (ФУЛАНИ) ПОГОВОРКА

Цели:

- Объяснить, какие структуры могут существовать в условиях свободной торговли.
- Рассмотреть пути повышения глобальной эффективности при помощи свободной торговли.
- Сформулировать исходные предпосылки разработки теорий торговли.
- Дать рекомендации по определению целей и структур торговли.
- Исследовать, как деловые решения обусловливают тип торговли.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ТОРГОВЛЯ ШРИ-ЛАНКИ[1]

Шри-Ланка, что в переводе означает "сверкающая земля", представляет собой островное государство у южной оконечности п-ва Индостан, площадью 65,6 тыс. кв. км и с населением более 16 млн. человек (карта 4.1). Отличается жарким тропическим климатом с двумя периодами муссонов, но в горных районах достаточно прохладно и бывают заморозки. Известная в Европе под названием Цейлон с начала XVI века и до 1972 г., Шри-Ланка представляет собой по многим аспектам типичный пример большинства развивающихся стран: низкий доход на душу населения (около 420 долл. США в год), сильная зависимость от экспорта немногих сырьевых товаров, недостаточная валютная выручка для закупки необходимого потребительского и промышленного импорта и высокий уровень безработицы. Однако по многим другим аспектам Шри-Ланка нетипична для развивающихся стран. По некоторым показателям качества жизни она занимает достаточно высокое место: уровень грамотности (87%) — один из самых высоких в Азии; уровень питания, медицинского обслуживания и распределения доходов — один из самых высоких в "третьем мире"; средняя ожидаемая продолжительность жизни (71 год) является одной из самых высоких в развивающихся странах; темпы роста населения, составляющие в последнее десятилетие 1,5% в год, — среди самых низких в мире.

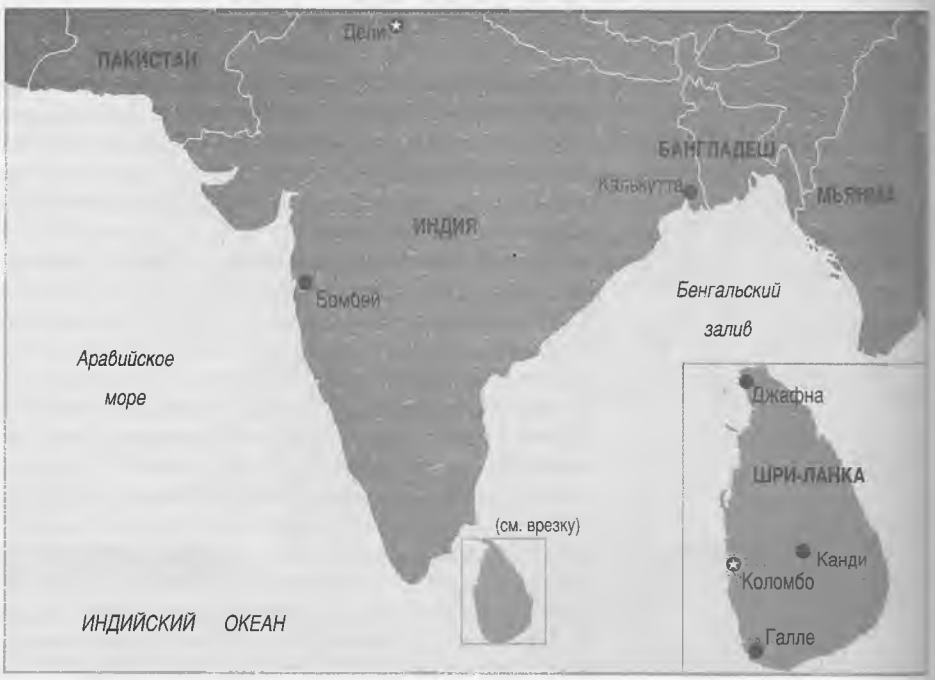
Хотя Шри-Ланка добилась независимости лишь в 1948 г., у нее существует длительная документированная история международной торговли: царь Соломон посылал свои галеры в Шри-Ланку для покупки драгоценных камней, слонов и павлинов, чтобы услужить царице Савской; Синдбад-мореход и Марко Поло плавали туда; страна посылала своих послов императору Клавдию в Римскую империю, а позднее установила торговые отношения с Китаем. Одно за другим европейские государства завоевывали остров, чтобы получать продукты, отсутствующие в их странах. Португальцы, например, стремились за такими товарами, как корица, гвоздика и кардамон, а англичане перевели хозяйство острова на производство чая, каучука и кокосовых орехов, заместив рис как основную сельскохозяйственную культуру.

С момента достижения независимости Шри-Ланка рассматривала политику международной торговли как средство, способствующее решению таких проблем, как дефицит иностранной валюты, чрезмерная зависимость от одного продукта и одного рынка и недостаточный рост объема производства и занятости.

Для импортных закупок необходима иностранная валюта. Прогресс в развитии средств международной связи и транспорта способствовал росту ожиданий Шри-Ланки, привел к тому, что иностранной продукции или оборудованию для ее производства стало оказываться явное предпочтение. Но потребности росли гораздо быстрее, чем валютные поступления.

Шри-Ланка была озабочена также своей зависимостью от единственного экспортного продукта и рынка. До 1975 г. более половины валютной выручки в стране поступало от продажи чая. Это делало ее уязвимой с двух сторон. Во-первых, мировой спрос на чай рос не так быстро, как на многие другие товары, особенно промышленные. Поэтому чай оказался не таким надежным средством увеличения темпов экономического роста, занятости





Карта 4.1
Карта Шри-Ланки
Островное государство Шри-Ланка расположено к юго-востоку от побережья Индии.

или валютных поступлений, как некоторые другие товары. Во-вторых, цены на чай испытывают значительные колебания в зависимости от урожайности или из-за стихийных бедствий в любой стране — экспортере чая. Были случаи, например, когда оптовая цена на чай от года к году изменялась на 90%. Это очень затрудняло планирование долгосрочных предпринимательских или государственных проектов. Поскольку Шри-Ланка была английской колонией, то и после 1948 г. треть ее экспорта поступала в Великобританию. Таким образом, страна была потенциально уязвима перед английскими политическими требованиями и экономическими спадами. Поэтому многие ланкийцы стремились к сокращению торговли с Великобританией для достижения политической и экономической независимости.

В связи с этими разнообразными, но взаимосвязанными проблемами Шри-Ланка пыталась со времени получения независимости заработать больше иностранной валюты путем увеличения экспорта своих традиционных товаров. Кроме того, она старалась диверсифицировать производство. С момента получения независимости в 1948 г. и до 1960 г. Шри-Ланка почти не пыталась изменить степень своей зависимости от экспорта чая, каучука и кокосовых орехов для оплаты импорта продуктов питания и промышленных товаров. С 1960 г. и до смены правительства в 1977 г. акцент делался на ограничении импорта для стимулирования местного производства и экономии иностранной валюты. В последующий период внимание было обращено на развитие новых отраслей, которые могли бы экспортировать часть своей продукции и, следовательно, зарабатывать валюту. Предполагаемым результатом развития импорто-замещающего производства или производства экспортной продукции должно было быть обеспечение экономического роста и увеличение числа рабочих мест. При переходе к

новой продукции страна, как ожидалось, будет меньше зависеть от рынка чая и сбыта этого товара на традиционном британском рынке.

Решение о развитии экспорта нетрадиционных товаров ставит вопрос о том, какие это должны быть товары и как заставить фирмы производить их для зарубежных рынков. В 1977 г. вновь избранное правительство Шри-Ланки было убеждено, что следует оказывать помощь тем отраслям, которые обеспечат наибольшее потенциальное преимущество на мировых рынках. Оно предприняло многочисленные шаги по смягчению ограничений на импорт, чтобы определить, где имеются конкурентные преимущества. Власти считали, что отрасли, выдержавшие конкуренцию с импортом, окажутся наиболее конкурентоспособными на экспортных рынках.

Однако государственные органы не удовольствовались простым ожиданием, когда импорт целиком определит направление будущего промышленного рывка. Они считали, что некоторые совершенно новые отрасли, возможно, должны получить помощь. Кроме того, возникло желание добиться каких-либо краткосрочных успехов в области экспорта, чтобы вызвать доверие к программе его развития. Отдел развития экспорта министерства промышленности добился больших результатов в создании методики по определению той продукции, которая подходила для разработки и продвижения на экспорт.

Одним из путей выбора товарных групп было выявление нетрадиционных товаров, уже экспортировавшихся в незначительном объеме. Отдел развития экспорта стремился также найти другие товары, обладающие потенциальными данными для конкуренции за рубежом. Сначала были определены товары, для производства которых требовалось большое количество низкоквалифицированной и квалифицированной рабочей силы, потому что: 1) себестоимость рабочей силы в Шри-Ланке была низкой; 2) рабочая сила имела достаточно хороший образовательный уровень; 3) уровень безработицы и неполной занятости был высок. Отдел сузил эту группу товаров так, чтобы в нее входили только те изделия, для производства и упаковки которых страна располагала местными сырьевыми материалами. Это рассматривалось как важный показатель конкурентоспособности, поскольку было бы слишком дорого импортировать материалы для переработки и реэкспорта. Наконец, отдел исследовал конъюнктуру на рынках, где Шри-Ланка располагала наибольшими возможностями сбыта. Исследование базировалось на анализе спроса на рынках двух типов: 1) на тех, где у страны есть особые рыночные льготы и, следовательно, минимальные торговые барьеры; 2) на близко расположенных к Шри-Ланке рынках, обслуживаемых с минимальными транспортными расходами.

Были выявлены семнадцать приоритетных товаров в зависимости от их экспортного потенциала и предполагаемых выгод для страны. К ведущим видам товаров были отнесены следующие:

- переработанный чай (в пакетиках и растворимый);
- готовая одежда (рубашки, пижамы и платья);
- химические производные кокосового масла;
- пищевые жиры;
- велосипедные шины и камеры;
- другие резиновые изделия, например автомобильные шины и камеры.

К другим видам товаров относились парусиновая обувь, консервированные ананасы, керамические изделия, морепродукты (омары и креветки), изделия местных ремесленников и драгоценные камни.

Определение наиболее конкурентоспособных отраслей побудило ряд бизнесменов рассмотреть возможность капитальных вложений в новые области. Кроме того, правительство учредило зоны промышленного развития. Компании, занимающиеся производством в этих зонах и экспортирующие из них свою продукцию, могли рассчитывать на освобождение от налогов в течение 10 лет и получение налоговых льгот на 15 лет в зависимости от размера инвестиций и числа работников. Они могли также ввозить товары и комплектующие изделия без оплаты налогов на импорт в момент ввоза. Налог на импорт не взимался до тех пор, пока соответствующие товары не начинали продаваться внутри страны. Если изделия реэкспортировались, налог на импорт также отсутствовал.

Первыми промышленниками, воспользовавшимися этими стимулами, были производители текстильных изделий и обуви, имеющие доступ к американским и европейским рынкам. Государственную поддержку получили также такие виды бизнеса, как производство поливинилхлоридной пленки, ковров и устройств ввода информации.

Однако Шри-Ланка продолжала испытывать дефицит иностранной валюты. По мере того как приток импортных товаров в страну возрастал и доходы повышались, потребители все больше увеличивали спрос на зарубежные товары. В результате Шри-Ланка ограничила ввоз крупных потребительских товаров, но позволила беспрепятственно ввозить небольшие изделия, например наручные часы, из-за убеждения, что их все равно ввезут контрабандой.

Образование новых экспортных отраслей, как правило, преследует многие цели. В Шри-Ланке в результате появления новых отраслей доля обрабатывающей промышленности в общем экспорте выросла, а доля производства чая упала, произошло также рассредоточение экспортных рынков, все большее значение стали приобретать рынки США, Саудовской Аравии, Германии и Индии. Если когда-то одна треть экспорта поступала в Англию, то теперь ни одна страна не получает более 15% продукции Шри-Ланки.

ВВЕДЕНИЕ

Торговая политика концентрируется на следующих вопросах:
- Какие товары следует импортировать и экспортировать?
- С кем торговать?
- В каком объеме торговать?

Согласно некоторым теориям государство не должно вмешиваться в структуры торговли. Некоторые теории показывают направления действий государства в области торговли.

В изложенной выше конкретной ситуации власти Шри-Ланки, как и власти всех стран, стремились к точному определению направлений, объемов и источников финансирования экспорта и импорта. В приведенном примере, как только были приняты решения, должностные лица реализовали конкретную торговую политику для достижения желаемых конечных результатов. Эта политика, в свою очередь, оказала воздействие на бизнес, повлияла на выбор продукции для продажи в Шри-Ланке — как отечественной, так и импортной. Хотя ланкийские должностные лица разрабатывали торговую стратегию, соответствующую уникальным условиям и целям данной страны, они тем не менее опирались на массив теорий торговли, которых придерживаются должностные лица во всем мире.

В то время как некоторые теории предшествуют событиям (например, теория относительности Эйнштейна была необходимой предпосылкой атомных экспериментов), международная торговля проводилась на практике задолго до появления каких-либо теорий. Так, в Шри-Ланке торговля опередила официальные теории более чем на 1500 лет.

К настоящему времени разработаны два типа теорий торговли. Первый тип определяет естественный ход торговли, изучает и объясняет, какая

структура торговли действовала бы, если торговля между странами была бы свободной. Теории этого типа ставят вопросы: в каком объеме, какой продукцией и с кем страна будет торговать при отсутствии всяких ограничений? Не все из этих теорий учитывают комплекс такого рода вопросов. В табл. 4.1 под заголовком "Описание естественно существующей торговли" показано на каких вопросах концентрируется внимание. Заметьте, что две из этих теорий постулируют, что должна восторжествовать система неограниченной торговли (они помечены ответом "Нет" на вопрос: "Следует ли правительству контролировать торговлю?"). Другие теории этого типа являются всего лишь описательными, они объясняют, что случается или случится, но не оценивают результат. Второй тип теорий предписывает государственное вмешательство в свободный поток товаров и услуг между странами с целью изменения объема, состава и направлений торговли (эти теории в табл. 4.1 помечены ответом "Да" на вопрос: "Следует ли правительству контролировать торговлю?").

Поскольку ни одна из теорий не объясняет все реально существующие типы торговли, в данной главе дается лишь характеристика теоретических подходов. Следующая глава целиком посвящена рассмотрению конкретных направлений и методов государственного вмешательства в торговлю. Как описательные, так и предписывающие теории оказывают значительное воздействие на международный бизнес: развивают интуитивную способность выявления благоприятных рынков, а также конкурентоспособной продукции; помогают разобраться в типах государственной торговой политики, которые используются на практике и влияют на конкурентоспособность.

МЕРКАНТИЛИЗМ

Согласно теории меркантилизма страны должны больше экспортировать, чем импортировать.

Почему Шри-Ланка так зависела от первичных продуктов, а не от готовых изделий? Может быть ответ даст теория торговли, которая представляла основы экономической мысли с 1500 до 1800 г.[2],— **меркантилизм**. В соответствии с этой теорией богатство страны измеряется владением ценностями, обычно в виде золота, а государства должны больше экспортировать,

Таблица 4.1. ◆ ЗНАЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕОРИЙ

Теория	Описание естественно существующей торговли			Рекомендации по торговым отношениям			
	Каков объем торговли?	Какой продукцией торгуют?	С кем осуществляется торговля?	Следует ли правительству контролировать торговлю?	В каком объеме следует торговать?	Какой продукцией следует торговать?	С кем следует торговать?
Меркантилизм	—	—	—	Да	X	X	X
Неомеркантилизм	—	—	—	Да	X	—	—
Теория абсолютного преимущества	—	X	—	Нет	—	X	—
Теория размера страны	X	X	—	—	—	—	—
Теория относительного преимущества	—	X	—	Нет	—	X	—
Теория соотношения факторов	—	X	X	—	—	—	—
Теория жизненного цикла товара (ЖЦТ)	—	X	X	—	—	—	—
Теория подобия стран	—	X	X	—	—	—	—
Теория зависимости	—	—	—	Да	—	X	X

чем импортировать, и в этом случае они получат стоимость активного сальдо их торгового баланса в виде золота, поступающего из стран, имеющих дефицит торгового баланса. В период 1500—1800 гг. возникали национальные государства и золото служило укреплению власти центральных правительств.

Но как страна может экспортировать больше, чем импортировать? Для этого необходимы государственная монополия на торговлю, введение ограничений на большую часть импорта и предоставление субсидий большей части экспортных производств. Колониальные владения, например Шри-Ланка, использовались метрополиями для обеспечения этой цели внешней торговли, во-первых, путем импорта многих товаров на невыгодных для колоний условиях; во-вторых, путем достижения активного сальдо торгового баланса, которое позволяло метрополиям получать дополнительную прибыль. Для этого не только монополизировалась колониальная торговля, но также тормозилось развитие производства в колониях. Таким образом, колонии должны были экспортировать менее дорогое сырье и импортировать более дорогие готовые изделия. Теория меркантилизма была предназначена для обогащения метрополий, и введение регулирования торговли на основе этой теории вызвало значительное недовольство в колониях и стало первопричиной войны за независимость в Северной Америке.

По мере ослабления влияния меркантилистской философии после 1800 г. колониальные державы редко применяли меры по ограничению развития промышленного потенциала в своих колониях, однако, организационными и правовыми средствами продолжали сдерживать торговлю колоний со своими промышленно развитыми метрополиями. Шри-Ланка, как и многие другие колонии, достигшие независимости после второй мировой войны, к этому моменту имела структуры производства и торговли, напоминавшие те, которые можно было наблюдать во времена расцвета меркантилистской экономики.

Активный торговый баланс не обязательно является показателем выгодного положения страны.

Часть терминологии времен меркантилистской эпохи сохранилась до настоящего времени. Термин **активный торговый баланс** (favorable balance of trade), например, все еще используется для указания на то, что страна экспортирует больше, чем импортирует. **Пассивный торговый баланс** (unfavorable balance of trade) указывает на дефицит торгового баланса. Многие из этих терминов употребляются, по существу, неправильно: например, слово *"активный"* (благоприятный) подразумевает выгоду, а *"пассивный"* (неблагоприятный) указывает на убыток. В действительности не обязательно иметь активное сальдо торгового баланса, как не обязательно убыточен и его дефицит. Если страна имеет активное сальдо, или активный торговый баланс, в течение определенного времени, она получает товары и услуги за меньшую стоимость, чем вывозит за свои пределы[3]. В период меркантилизма разница возмещалась за счет перевода золота, а сегодня она компенсируется предоставлением кредита стране с дефицитным платежным балансом. Если кредит не погашается полностью, так называемый активный торговый баланс может фактически оказаться невыгодным для страны с активным сальдо.

Страна, применяющая принципы неомеркантилизма, стремится иметь активное сальдо торгового баланса для того, чтобы достичь какой-либо социальной или политической цели.

В последнее время термин **неомеркантилизм** (neomercantilizm) употребляется по отношению к странам, которые явно пытаются иметь активный торговый баланс для достижения какой-либо социальной или политической цели. Например, страна может пытаться добиться полной занятости, производя сверх того, что диктует спрос в стране, и вывозя избыток за границу. Или же страна, возможно, старается сохранить политическое влияние в каком-нибудь регионе, поставляя туда больше товаров, чем получает оттуда.

ТЕОРИЯ АБСОЛЮТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

По Адаму Смиту, богатство страны базируется на наличных товарах и услугах, а не на золоте.

До сих пор мы игнорировали вопрос, почему странам вообще нужно торговать, почему Шри-Ланке или любой другой стране недостаточно товаров и услуг, производимых на их территориях? В действительности многие страны, следуя меркантилистской политике, пытались стать экономически самостоятельными, насколько это было возможно, организуя производство товаров внутри страны.

В своей книге "Исследование о природе и причинах богатства народов", вышедшей в 1776 г., Адам Смит подверг критике положение меркантилистов о том, что богатство страны зависит от владения сокровищами[4]. Он заявил вместо этого, что реальное богатство страны состоит из товаров и услуг, доступных ее гражданам. Смит разработал теорию **абсолютного преимущества** (absolute advantage), которая утверждает, что одни страны могут производить товары более эффективно, чем другие. На основе этой теории он поставил вопрос: "Зачем граждане страны должны приобретать отечественные товары, если они могут покупать такие же за рубежом по более низким ценам?"

Смит доказывал, что если торговля не будет ограничиваться, каждая страна начнет специализироваться на производстве той продукции, которая обладает конкурентным преимуществом. Ресурсы каждой страны перетекут в рентабельные отрасли, так как страна не сможет конкурировать в нерентабельных отраслях. Путем специализации страны смогут повысить производительность, потому что: 1) рабочая сила может стать более квалифицированной при выполнении одних и тех же заданий; 2) работники не будут терять время на переключение с одного вида продукции на другой; 3) длительные периоды производства однородной продукции обеспечат стимулирование выработки более эффективных методов работы. Затем страна сможет использовать избыток своей специализированной продукции для приобретения большего количества импорта, чем могла бы в противном случае произвести. Но на производстве какой продукции страна должна специализироваться? Смит считал, что на этот вопрос поможет ответить рынок, но при этом необходимо учитывать преимущества страны, как естественные, так и приобретенные.

Естественное преимущество

Естественное преимущество связано с климатом и природными ресурсами.

Страна может обладать **естественным преимуществом** (natural advantage) в производстве продукции благодаря климатическим условиям или из-за обладания некоторыми природными ресурсами. Климат может диктовать, например, какую сельскохозяйственную продукцию можно производить с выгодой. Эффективность производства чая, каучука и кокосовых орехов в Шри-Ланке, к примеру, обусловлена в основном благоприятными климатическими условиями.

Шри-Ланка импортирует пшеницу и молочные продукты, потому что ее климат мало пригоден для их производства, а земли используются для выращивания чая, каучука и кокосовых орехов, приносящих стране наибольшую прибыль. В то же время США могли бы выращивать чай (может быть, в теплицах), но за счет отвлечения ресурсов от пшеницы, для которой их климат более пригоден и, следовательно, производство более эффективно. Обе страны могут обменивать чай на пшеницу и наоборот, притом по более низким, чем при собственном производстве, ценам. Таким образом, чем значительнее различия климатических условий двух стран, тем вероятнее наличие у них естественных преимуществ при торговле друг с другом

Большинство стран должно импортировать руду, металлы или топливно-энергетические ресурсы из других стран. Нет страны достаточно большой или достаточно богатой материальными ресурсами, чтобы быть независимой от остального мира, за исключением коротких периодов. Шри-Ланка, например, экспортирует природный графит, но должна обеспечивать потребности в природных нитратах посредством их ввоза. Другой природный ресурс — это соль, которая, с учетом топографии, является индикатором рентабельности производства в разных регионах.

Колебания естественных преимуществ по территориям помогают также определять, где соответствующие готовые или переработанные изделия могут производиться рентабельно, особенно если транспортные расходы могут быть снижены за счет обработки сельскохозяйственной продукции или природного ископаемого до их экспортирования. Вспомните, что власти Шри-Ланки стремились выявить те отрасли, которые могли бы использовать ее первичные продукты, например чай. Переработка на месте чая в растворимый снизила бы объем продукции и транспортные издержки при экспорте чая. А производство жидкого баночного чая, наоборот, могло привести к увеличению веса, что, таким образом, уменьшило бы конкурентное преимущество на мировом рынке.

Приобретенное преимущество

Приобретенное преимущество связано с развитием технологии и высокой квалификацией.

Сегодня большая часть мирового товарооборота состоит скорее из готовых изделий и услуг, чем из сельскохозяйственной продукции и природных ископаемых. Размещение производства этих товаров связано главным образом с **приобретенным преимуществом** (acquired advantage), обычно обусловленным технологией производства. Преимущество в технологии производства — это способность изготавливать разнообразную или сложную продукцию. Дания, например, экспортирует столовое серебро не потому, что существуют богатые датские серебряные копи, а потому, что датские компании выпускают высококачественные изделия. Преимущество в технологии производства также связано со способностью более эффективно производить однородную продукцию. Так, Япония экспортирует сталь, хотя должна при этом импортировать железо и уголь — два основных компонента производства стали. Основная причина успеха Японии заключается в том, что ее сталелитейные заводы применяют высокоэффективные технологические процессы, экономящие труд и сырьевые материалы.

Пример эффективного использования ресурсов

Идея абсолютного преимущества во внешней и внутренней торговле может быть пояснена на примере двух стран — Шри-Ланки и США и двух видов товаров — чая и пшеницы. Поскольку мы еще не обсуждали понятия денег и обменного курса, то будем рассматривать издержки производства с точки зрения необходимых ресурсов.

Начнем с допущения, что каждая из двух стран — Шри-Ланка и США — обладает одинаковым количеством ресурсов (земля, трудовые ресурсы и капитал), которые могут быть использованы для производства либо чая, либо пшеницы. Предположим, что в каждой из стран имеется 100 единиц ресурсов (рис. 4.1). В случае Шри-Ланки примем, что необходимы 4 единицы ресурсов для производства тонны чая и 10 единиц ресурсов — для тонны пшеницы. В США потребуется 20 единиц ресурсов для производства тонны чая и 5 единиц ресурсов — для тонны пшеницы. Следовательно, в

ДОПУЩЕНИЯ

Шри-Ланка

1. Имеется 100 единиц ресурсов
2. 10 единиц ресурсов необходимы для производства тонны пшеницы
3. 4 единицы ресурсов необходимы для производства тонны чая
4. Используется половина ресурсов на производство продукции при отсутствии внешней торговли

США

1. Имеется 100 единиц ресурсов
2. 5 единиц ресурсов необходимы для производства тонны пшеницы
3. 20 единиц ресурсов необходимы для производства тонны чая
4. Используется половина ресурсов на производство продукции при отсутствии внешней торговли

ПРОИЗВОДСТВО	Чай	Пшеница
При отсутствии торговли:		
Шри-Ланка (точка A)	12½	5
США (точка B)	+ 2½	+ 10
Всего	15	15
При наличии торговли:		
Шри-Ланка (точка C)	25	0
США (точка D)	+ 0	+ 20
Всего	25	20

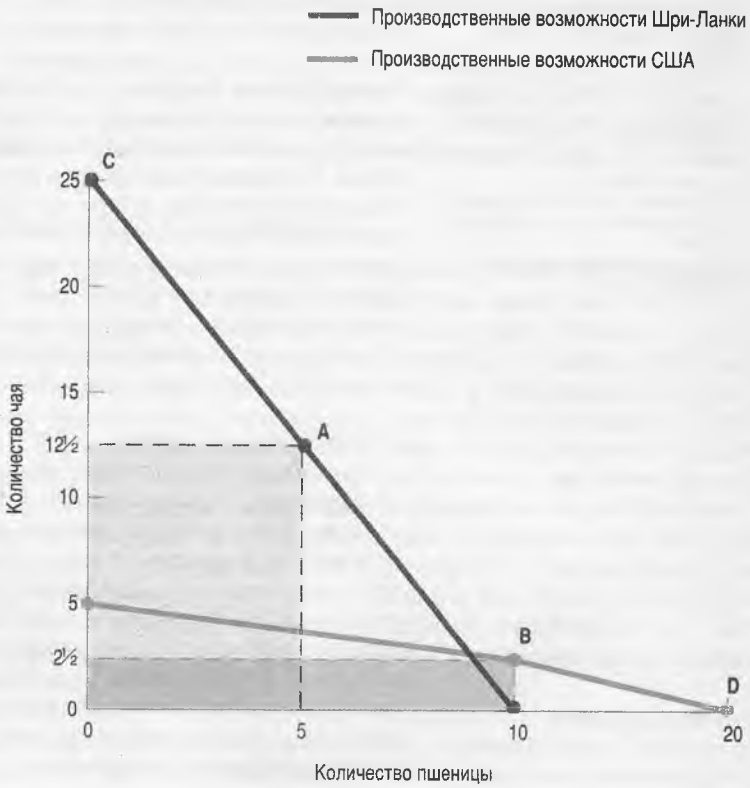


Рис. 4.1
Возможности производства при абсолютном преимуществе

Шри-Ланке более эффективно, чем в США, производство чая, а в США более эффективно, чем в Шри-Ланке, производство пшеницы.

Рассмотрим ситуацию, при которой обе страны не ведут внешнюю торговлю. Если бы Шри-Ланка и США должны были выделить половину своих ресурсов на производство чая, а другую — на производство пшеницы, Шри-Ланка была бы в состоянии производить 12,5 т чая и 5 т пшеницы (точка A на рис. 4.1), а США могли бы производить 2,5 т чая и 10 т пшеницы (точка B на рис. 4.1). Поскольку у каждой страны только 100 единиц ресурсов, ни одна из них не может увеличить производство пшеницы без снижения производства чая, и наоборот. Без торговли совместное производство двух стран будет тогда составлять 15 т чая (12,5 т и 2,5 т) и 15 т пшеницы (5 т и 10 т). Если каждая из стран должна будет специализироваться на производстве товара, в отношении которого она обладает абсолютным преимуществом, Шри-Ланка сможет произвести 25 т чая, а США — 20 т пшеницы (точки C и D на рис. 4.1). Таким образом, при помощи специализации производство обоих товаров может быть увеличено (от 15 до 25 т чая и от 15 до 20 т пшеницы). При осуществлении торгового обмена две страны могут иметь больше чая и больше пшеницы, чем при отсутствии такового.

Теория размера страны

Теория абсолютного преимущества не учитывает различий стран по их производственной специализации; однако некоторые недавние исследования,

Крупные страны обладают рядом отличий от небольших стран. Они:
- обычно продают меньшую долю произведенной продукции и приобретают меньшую долю потребляемых товаров;
- обладают более разнообразными ресурсами;
- несут более высокие транспортные издержки во внешней торговле;
- могут вести крупносерийное производство.

основанные на учете фактора размера стран, помогают объяснить, в каком объеме и какого типа продукция будет вовлечена в торговлю.

Разнообразие ресурсов. Теория размера страны (theory of country size) утверждает, что из-за того, что странам с большей площадью присущи разнообразные климатические условия и природные ресурсы, они в общем ближе к экономической самодостаточности, чем малые страны. Большинство крупных стран, например Бразилия, Китай, Индия, США, Россия, импортируют значительно меньше потребляемых товаров и экспортируют значительно меньше своей продукции, чем небольшие страны, например Ирак, Нидерланды и Исландия[5]. Хотя эта взаимосвязь обычно подтверждается на практике, бывают исключения: Албания — небольшая страна, в которой торговля обеспечивает очень малую долю национального дохода из-за жестких торговых ограничений.

Транспортные расходы. Хотя теория абсолютного преимущества пренебрегает транспортными расходами, последние оказывают разное воздействие на крупные и малые страны. Обычно, чем больше расстояние, тем выше транспортные расходы, средние расстояния для торговли больше в крупных странах, а нормальное максимальное расстояние перевозки конкретного продукта составляет 100 миль, потому что при превышении этого расстояния цены слишком возрастают. Большая часть производственных и рыночных мощностей в США находится более чем в 100 милях от канадской или мексиканской границы. А в Нидерландах почти все производственные и рыночные мощности расположены в пределах 100 миль от границ. Таким образом, именно транспортные расходы, скорее всего, заставляют малые страны участвовать в торговле.

Эффект масштаба производства. Хотя площадь занимаемого пространства является наиболее очевидным способом измерения размера стран, последние могут также сравниваться по размеру их экономики. Страны с развитой экономикой и высоким доходом на душу населения, скорее всего, будут производить товары, для которых применяются технологии, требующие большей продолжительности выпуска продукции, потому что эти страны развивают отрасли для обслуживания обширных внутренних рынков. Эти же отрасли стремятся к достижению конкурентоспособности на экспортных рынках[6].

ТЕОРИЯ ОТНОСИТЕЛЬНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Логическое обоснование

Выигрыш от торговли получит даже страна, имеющая абсолютное преимущество по всем продуктам, если она откажется от менее эффективного производства в пользу более эффективного.

Что произойдет, если одна страна сможет производить все продукты при абсолютном преимуществе? В 1817 г. Давид Рикардо исследовал этот вопрос и развил теорию Адама Смита, разработав теорию **относительного преимущества** (comparative advantage). Рикардо утверждал, что от торговли все равно может быть выигрыш, если страна специализируется на производстве тех продуктов, которые она может производить более эффективно, чем другие продукты, без учета абсолютного преимущества[7]. Хотя вначале это может показаться невозможным, простая аналогия позволит прояснить логику данной теории. Вообразите, что в каком-то городе лучший врач оказывается также и лучшим медицинским администратором. Имеется ли экономический смысл в выполнении врачом административных обязанностей

Конечно, нет. Врач может заработать больше денег, отдав всю свою энергию работе врача, но при этом он должен нанять на работу менее квалифицированного администратора. Аналогичным образом, страна окажется в выигрыше, если сконцентрирует свои ресурсы только на эффективных производствах. Тогда она будет закупать в странах с меньшими природными или приобретенными ресурсами те товары, от выпуска которых отказалась.

Пример возможностей производства

В нижеследующем примере мы условно принимаем, что США обладают большей эффективностью в производстве как чая, так и пшеницы, чем Шри-Ланка. Это значит, что США имеют абсолютное прèимущество в производстве обоих продуктов. В данном примере Шри-Ланке потребуется 10 единиц ресурсов для производства тонны чая или пшеницы, в то время как США потребуется только 5 единиц ресурсов для производства тонны чая и 4 единицы ресурсов для производства тонны пшеницы (рис. 4.2). Как и в предыдущем примере с абсолютным преимуществом, мы снова принимаем, что каждая страна имеет в наличии 100 единиц ресурсов. Если каждая страна использует половину своих ресурсов для производства каждого продукта, то Шри-Ланка сможет произвести 5 т чая и 5 т пшеницы (точка A на рис. 4.2), а США сможет произвести 10 т чая и 12,5 т пшеницы (точка B на рис. 4.2). При отсутствии торговли ни одна из этих стран не сможет увеличить производство чая без определенного сокращения производства пшеницы, и наоборот.

Хотя в данном примере США обладают абсолютным преимуществом в производстве и чая, и пшеницы, относительное преимущество у них существует только при производстве пшеницы. Это связано с тем, что их преимущество по пшенице относительно выше, чем по чаю. Используя тот же объем ресурсов, США произведут в 2,5 раза больше пшеницы, чем Шри-Ланка, но только в 2 раза больше чая. Хотя Шри-Ланка находится в абсолютном проигрыше по производству обоих продуктов, она имеет относительное преимущество (или меньшую степень относительного проигрыша) в производстве чая, потому что эффективность производства чая в Шри-Ланке наполовину меньше, а эффективность производства пшеницы относительно США составляет только 40%.

При отсутствии торговли совместное производство составило бы 15 т чая (5 т в Шри-Ланке и 10 т в США) и 17,5 т пшеницы (5 т в Шри-Ланке и 12,5 т в США). При переходе к открытой торговле производство пшеницы, чая или комбинации обоих продуктов может быть увеличено. Если мы увеличим производство чая без изменения объема пшеницы, который мог быть получен перед началом торговли, США могли бы производить все 17,5 т, используя 70 единиц ресурсов (17,5 т, умноженные на 4 единицы ресурсов на тонну). Оставшиеся 30 единиц ресурсов США могли бы использовать для производства 6 т чая (30 единиц ресурсов, разделенные на 5 единиц ресурсов на тонну). Это отражено в точке D на рис. 4.2. Если бы Шри-Ланка использовала все свои ресурсы на производство 10 т чая (точка C на рис. 4.2), то совместное производство пшеницы осталось бы на уровне 17,5 т, а производство чая увеличилось с 15 до 16 т.

Если мы увеличим производство пшеницы, оставив производство чая таким же, каким оно было до начала торговли между двумя странами, Шри-Ланка могла бы использовать все свои ресурсы на производство чая, выращивая 10 т (точка C на рис. 4.2). США могли бы производить 5 т чая, используя 25 единиц ресурсов. Оставшиеся 75 единиц ресурсов США мог-

ДОПУЩЕНИЯ

Шри-Ланка

1. Имеется 100 единиц ресурсов
2. 10 единиц ресурсов необходимы для производства тонны пшеницы
3. 10 единиц ресурсов необходимы для производства тонны чая
4. Используется половина ресурсов на производство продукции при отсутствии внешней торговли

США

1. Имеется 100 единиц ресурсов
2. 4 единицы ресурсов необходимы для производства тонны пшеницы
3. 5 единиц ресурсов необходимы для производства тонны чая
4. Используется половина ресурсов на производство продукции при отсутствии внешней торговли

ПРОИЗВОДСТВО	**Чай**	**Пшеница**
При отсутствии торговли:		
Шри-Ланка (точка A)	+ 5	+ 5
США (точка B)	10	12½
Всего	15	17½
При наличии торговли (увеличение производства чая):		
Шри-Ланка (точка C)	+ 10	+ 0
США (точка D)	6	17½
Всего	16	17½
При наличии торговли (увеличение производства пшеницы):		
Шри-Ланка (точка C)	+ 10	+ 0
США (точка E)	5	18¾
Всего	15	18¾

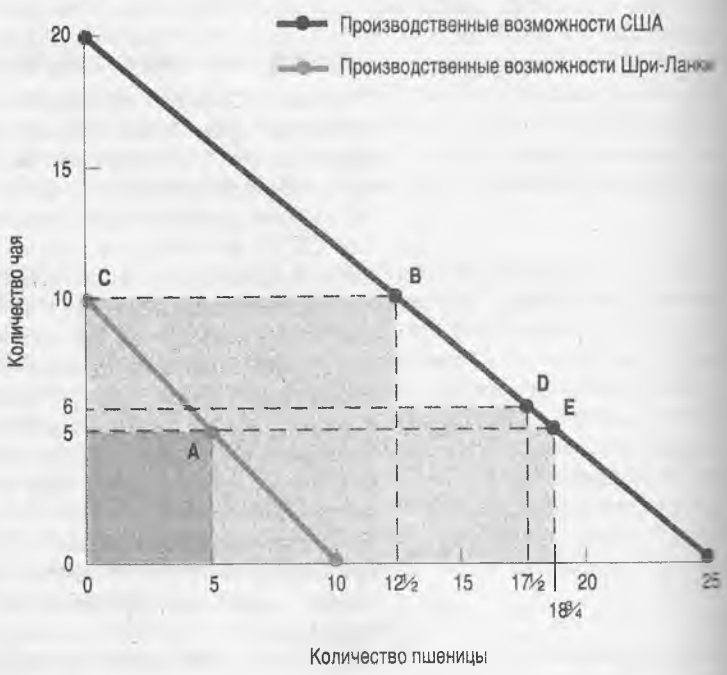


Рис. 4.2
Возможности производства при относительном преимуществе

ли бы направить на производство $18^3/_4$ т пшеницы (75 единиц ресурсов, разделенные на 4). Это показано точкой E на рис. 4.2. Без снижения объема производства чая, имевшегося перед началом торговли, производство пшеницы увеличилось бы с 17,5 до $18^3/_4$ т.

Если бы уровень производства США находился между точками D и E на рис. 4.2, то производство чая и пшеницы было бы выше уровня, возможного до начала торговли. Что бы ни входило в производственные задания — увеличение производства чая, пшеницы или их комбинация, обе страны могут выиграть, если Шри-Ланка часть произведенного ею чая обменяет на часть американской пшеницы.

Некоторые допущения для обоснования теорий

Полная занятость не является обоснованным допущением.

Полная занятость. В нашем сравнении врача и медицинского администратора было принято, что врач может все свое время посвятить медицине.

Если это допущение сделать менее строгим, то преимущества специализации окажутся менее явными. Так, врач может выполнять канцелярскую работу, не отказываясь при этом от более высоких доходов врача. Обе теории, как абсолютного, так и относительного преимущества, предполагают полное использование трудовых ресурсов. Когда страны обладают большим количеством свободных ресурсов, они могут прибегать к ограничению импорта с целью привлечения неиспользованных ресурсов, даже если нет путей их эффективного применения.

Цели стран не сводятся только к эффективности производства.

Цели повышения эффективности. Вторым допущением в сравнении врача и медицинского администратора является то, что индивид, который может выполнять и врачебную, и канцелярскую работу, заинтересован в основном в максимальной прибыли или максимальной эффективности. Все-таки существует ряд причин, почему врачи не хотят все свое время заниматься только медицинскими вопросами. Например, они могут считать, что административная работа дает им возможность отвлечься и испытать удовлетворение; у них могут возникнуть опасения, что нанятый администратор окажется ненадежным; им, возможно, захочется сохранить свои канцелярские навыки на тот маловероятный случай, когда административная работа, а не медицинская, станет выше оплачиваться. Можно добавить, что и страны часто стремятся к реализации иных целей, нежели повышение уровня эффективности производства. Они могут опасаться чрезмерной специализации, поскольку она чревата повышением экономической уязвимости в случае изменения технологии или колебания цен.

Две страны — два товара. Д. Рикардо для удобства изучал модель очень простого мира, состоящего из двух стран и двух товаров. В нашем примере сделано такое же допущение. Несмотря на его нереальность, полезность данной теории не снижается. Многие экономисты использовали аналогичные рассуждения для показа преимуществ экономической эффективности в случаях с несколькими видами продукции и несколькими странами.

Транспортные расходы. Ни теория абсолютного преимущества, как уже отмечалось, ни теория относительного преимущества не учитывают стоимость перемещения товаров из одной страны в другую, но это не является серьезным теоретическим ограничением. Хотя специализация может снизить количество ресурсов, необходимых для производства товаров, ресурсы также нужны для перемещения товаров между странами. Если на транспортировку товаров требуется больше ресурсов, чем экономится за счет специализации, то преимущества торговли сводятся на нет.

Ресурсы не являются ни настолько мобильными, ни настолько немобильными, как принято в теориях абсолютного и относительного преимущества.

Мобильность. Теории абсолютного и относительного преимуществ допускают, что ресурсы могут свободно перетекать от производства одного товара к производству другого внутри страны, но при этом отсутствует свобода пересечения границ. Ни одно из этих допущений не является полностью обоснованным. Уволенный рабочий-текстильщик из Новой Англии, например, не может легко перейти на работу в космическую промышленность Калифорнии. Скорее наоборот, этот рабочий будет испытывать трудности, переходя в совершенно иную отрасль, а также затруднения с переездом в новый район. В противовес теоретическим предпосылкам определенная международная мобильность ресурсов существует, хотя и не в такой степени, как в пределах одной страны. В качестве примера отметим, что в последние годы значительное число ланкийских рабочих были наняты для работы на Ближнем Востоке.

Услуги. Теории абсолютного и относительного преимуществ имеют дел скорее с товарами, а не с услугами, однако, все увеличивающаяся доля мировой торговли связана с услугами. Этот факт, тем не менее, не делает данные теории устаревшими, потому что ресурсы должны использоваться для производства и услуг, и товаров. Например, США обменивает услуги на товары и услуги на услуги благодаря относительным потенциальным возможностям страны. К некоторым услугам, которые США в основном продают другим странам, относятся образование (иностранные студенты, поступающие в университеты США), а также системы кредитных карточек и инкассация платежей. Но США импортируют транспортные услуги, чтобы не отвлекать ресурсы от высшего образования или производства конкурентоспособной продукции.

ТЕОРИЯ СООТНОШЕНИЯ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА

Согласно теории соотношения факторов производства относительно избыточные факторы оказываются более дешевыми, чем относительно ограниченные факторы.

В своих теориях абсолютного и относительного преимуществ Смит и Рикардо показали, как можно повысить объем производства, если страны специализируются на производстве, имеющем преимущество. Однако эти теории не помогают в выявлении того, какие виды продукции быстрее обеспечат это преимущество. В них принимается, что функционирование свободного рынка само приведет производителей к товарам, которые они смогут выпускать с наибольшей эффективностью, и заставит отказаться от нерентабельных производств. Приблизительно через 125 лет два шведских экономиста — Эли Хекшер (Eli Hecrscher) и Бертил Олин (Bertil Ohlin) разработали **теорию соотношения факторов производства** (factor-proportions theory), утверждающую, что по странам различия между долей труда по отношению к доле земли или капитала могут объяснить различия в стоимости факторов производства. Они предположили, что если трудовые ресурсы имеются в избытке по отношению к земле и капиталу, то затраты на труд будут низкими, а капитальные затраты и стоимость земли будут высокими. Если трудовые ресурсы ограниченны, их стоимость будет высокой по отношению к цене земли и капитала. Стоимость данных факторов производства может побудить страны к развитию производства и экспорта той продукции, где используются избыточные и поэтому более дешевые факторы производства[8].

Связь между землей и трудовыми ресурсами

На основе теории соотношения факторов производства власти Шри-Ланки пришли к выводу, что они, скорее всего, добьются конкурентного преимущества в производстве продукции с использованием труда большого числа низкоквалифицированных работников, так как трудовые ресурсы были фактором производства, которым они располагали в избытке.

Теория соотношения факторов производства кажется логичной, если просмотреть обзоры мирового производства и экспорта. В странах с большим населением относительно количества земли, например в Гонконге и Нидерландах, цены на землю очень высокие, поэтому они независимо от климата и состояния почвы не обладают развитым производством товаров, требующим больших земельных площадей (овцеводством, выращиванием зерновых и т.д.). Эти виды продукции производятся в таких странах, как Австралия и Канада, где земля имеется в избытке по отношению к количеству населения. Выборочный анализ отраслей обрабатывающей промыш-

ленности в части пропорций между трудовыми ресурсами и землей также, по-видимому, подтверждает эту теорию. Так, в Гонконге наиболее эффективными оказываются те отрасли, в которых технология позволяет использовать минимальное количество земли по отношению к численности работающих (швейное производство размещается в многоэтажных фабриках). Поэтому Гонконг не конкурирует в производстве автомобилей, требующем большой площади на одного рабочего.

Связь между трудом и капиталом

Факторы производства не являются однородными, особенно трудовые ресурсы.

Когда трудовые ресурсы имеются в избытке по отношению к капиталу, можно ожидать низких ставок заработной платы и высокой экспортной конкурентоспособности продукции, требующей больших трудовых ресурсов по отношению к размерам капитала. Иного можно ожидать при ограниченности трудовых ресурсов. Так, Индия, Иран и Тунис выделяются развитым производством ковров ручной работы, которые отличаются по внешнему виду и технологии от ковров, изготовляемых в Великобритании и США при помощи машин, приобретенных на дешевый капитал.

Импорт США производится низкоквалифицированной рабочей силой.

Экспорт США является более трудоемким по сравнению с импортом.

Исследования по изучению связи между трудом и капиталом показали, что экспортная конкурентоспособность оказывается иногда поразительной. Например, Василий Леонтьев обнаружил, что в США отрасли, являющиеся самыми удачливыми экспортерами, обладают более высокой трудоемкостью, чем те, которые сталкиваются главным образом с конкуренцией импортных товаров[9]. Поскольку действует предпосылка, что США располагают большим капиталом по отношению к трудовым ресурсам, этот удивительный результат известен как "**парадокс Леонтьева**". Существует несколько возможных объяснений этого парадокса.

Одно из наиболее правдоподобных заключается в том, что теория Хекшера — Олина принимает ошибочное допущение об однородности факторов производства. Квалификация рабочей силы в действительности весьма различна внутри страны и по странам, поскольку разные люди обладают разной профессиональной подготовкой и образованием. Профессиональная подготовка и образование требуют капиталовложений, которые не проявляются в традиционных показателях капитала, включающих только стоимость конструкций и оборудования. При некотором видоизменении теории Хекшера — Олина с целью учета различных групп рабочей силы и капитала, вложенного в профессиональную подготовку этих групп, теория соотношения факторов производства, как представляется, остается в силе. Если мы посмотрим на рабочую силу не как на однородный товар, а разделим ее по категориям, то обнаружим, что промышленно развитые страны фактически обладают значительным избытком высокообразованных трудовых ресурсов (в которые сделаны большие капиталовложения) по сравнению с трудовыми ресурсами других типов. В экспорте промышленно развитых стран отражается более высокая доля специалистов, например ученых и инженеров, следовательно, эти страны используют свои избыточные факторы производства. Экспорт же менее развитых стран отличается высокой трудоемкостью менее квалифицированной рабочей силы[10].

Различия в технологии производства

Анализ соотношения факторов производства становится более сложным, когда один продукт может изготовляться на основе различной технологии, например с высокими затратами труда или капитала. Канада производит

пшеницу капиталоемким способом (высокий уровень механовооруженности труда) благодаря избытку дешевого капитала относительно трудовых ресурсов. В Индии та же пшеница производится с использованием меньшего числа машин, потому что она обладает многочисленными и дешевыми трудовыми ресурсами. Когда имеется несколько способов производства одинаковой продукции, именно стоимость вводимых ресурсов по отношению к выпуску продукции определяет, какая страна может с наименьшими затратами ее выпускать. Тот факт, что продукция может производиться различными методами, является еще одним объяснением "парадокса Леонтьева", поскольку американские отрасли, сталкивающиеся с сильной конкуренцией из-за дешевизны иностранной рабочей силы, действовали наиболее энергично в процессе замещения рабочей силы машинами.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

Согласно теории ЖЦТ производство многих товаров перемещается из страны в страну в зависимости от этапа жизненного цикла товара.

Еще одна теория пытается объяснить функционирование мировой торговли готовыми изделиями на основе этапов жизненного цикла товара[3]. Вкратце теория **жизненного цикла товара, ЖЦТ** (product life cycle, PLC) утверждает, что некоторые виды продукции проходят цикл, состоящий из четырех этапов (внедрение, рост, зрелость и упадок), и что ее производство будет перемещаться в международном плане в зависимости от этапа цикла. Эти четыре этапа представляют собой некий континуум, они не оторваны полностью друг от друга. Основные изменения отражены в табл. 4.2. А каждый этап мы опишем с помощью его основных характеристик.

Этап 1. Внедрение

Этап внедрения включает:
- разработку нововведения в ответ на выявленную потребность;
- производство и сбыт нового товара внутри страны;
- экспорт из страны нововведения.

Нововведение, производство и сбыт в той же стране. Новая продукция обычно разрабатывается тогда, когда имеются на нее спрос и соответствующий рынок. Поскольку, как правило, имеются данные наблюдений за конъюнктурой близлежащего рынка, разработка, скорее всего, предпринимается в ответ на внутренние, а не на зарубежные потребности. Другими словами, американская фирма склонна к разработке нового товара в случае выявления спроса на американском рынке, французская фирма — на французском рынке и так далее. Проиллюстрируем, как этот фактор действует. Производители как в США, так и во Франции выявили потребности в долгосрочном хранении пищевых продуктов, так как все больше женщин стали работать вне дома и располагать меньшим временем для покупки продуктов. Преобладание больших кухонь и дешевое электричество побудили американских новаторов к разработке замороженных пищевых продуктов, которые можно хранить в больших морозильных камерах. Таким образом, американские производители стали лидерами в отрасли, производящей замороженные продукты. А во Франции крупные морозильники оказались непрактичными, поэтому французские производители заняли ведущее место в разработке такой упаковки пищевых продуктов (например, молочных пакетов), которая исключила бы необходимость замораживания. После того как отдел исследований и разработок создал новый продукт, его теоретически можно производить где угодно в мире, хотя в первую очередь предполагается сбывать его на том рынке, где впервые была отмечена потребность в нем. На практике, однако, производство сначала, как правило, осуществляется в отечественных условиях, потому что компания хочет использовать свои избыточные мощ-

Таблица 4.2. ◆ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА. В целом производство и сбыт в развивающихся странах приобретают все большее относительное значение в течение жизненного цикла товара

	Этапы жизненного цикла			
	Внедрение	**Рост**	**Зрелость**	**Упадок**
Размещение производства	● в стране нововведения (обычно промышленно развитой)	● в стране нововведения и других промышленно развитых странах	● во многих странах	● преимущественно в развивающихся странах
Размещение рынка	● преимущественно в стране нововведения с некоторым экспортом	● преимущественно в промышленно развитых странах ● смещение на экспортные рынки, по мере того как зарубежное производство замещает экспорт на некоторых рынках ● быстро растущий спрос	● рост в развивающихся странах ● некоторый спад в промышленно развитых странах ● общая стабилизация спроса	● преимущественно в развивающихся странах ● некоторый экспорт развивающихся стран ● общий спад спроса
Конкурентные факторы	● почти монопольное положение ● сбыт основывается на уникальности, а не на цене ● развитие характеристик товара	● число конкурентов увеличивается ● некоторые конкуренты начинают снижать цены ● товар становится более стандартизованным	● число конкурентов уменьшается ● цена имеет важное значение, особенно в развивающихся странах	● цена является ключевым оружием ● число производителей продолжает уменьшаться
Технология производства	● мелкосерийное производство ● внедрение методов, обеспечивающих улучшение товара ● высокая трудоемкость и высокая квалификация относительно затрат капитала	● увеличение затрат капитала ● более стандартизованные методы	● крупносерийное производство с высокими капитальными затратами ● высокая стандартизация ● требуется менее квалифицированная рабочая сила	● неквалифицированная рабочая сила при механизированном крупносерийном производстве

ности и размещаться около предполагаемых потребителей, чтобы быстро получить рыночную информацию и сэкономить на транспортных расходах.

Размещение нововведения. Поскольку начальное производство и сбыт новой продукции происходят преимущественно в странах, где продукт появился на свет, полезно знать, где новая продукция разрабатывается. Все указывает на то, что за последние несколько десятилетий почти вся мировая технология возникла в промышленно развитых странах и в течение большей части этого периода США были ведущим новатором.

Ряд причин объясняет доминирующую позицию промышленно развитых стран, особенно США. К основным относятся: высокие доходы, позволяющие рисковать средствами при исследованиях, результат которых заведомо не известен; конкуренция; требовательные потребители; наличие ученых и квалифицированных инженеров. В США к научным достижениям относятся с особым почтением, подчеркивая это такими определениями, как "чудо", "волшебство" и "магия", при описании новой продукции, а значительный контингент потребителей в целом верит, что "новое" лучше "старого".

Как только компания достигнет конкурентного преимущества при помощи нововведения, она должна постоянно вносить улучшения в процесс про-

изводства продукции, чтобы сохранить конкурентоспособность. Улучшаться могут сами товары, технологии их производства или распределения[12].

Несмотря на то что США заняли ведущее положение в создании новой продукции, имеется свидетельство того, что доля новых американских товаров снижается, и в скором времени Япония может стать ведущим новатором в мире[13]. Последнее исследование экономики десяти стран, являющихся крупнейшими внешнеторговыми партнерами, подтверждает, что новаторство является основным источником их конкурентной мощи. Но поскольку нововведения могут быть сымитированы, существует потребность в постоянной разработке новых изделий, чтобы удержаться среди лидеров[14]. Однако в целях пояснения теории ЖЦТ мы продолжим использование в качестве примера США.

Экспорт и трудовые ресурсы. Хотя большинство продаж в период этапа внедрения товара совершается на внутреннем рынке, небольшая часть продукции продается потребителям на иностранных рынках, где уже слышали о новом товаре и активно стремятся к его приобретению. Скорее всего, таких иностранных потребителей можно найти в странах с аналогичными сегментами рынка. В случае с США это могут быть другие промышленно развитые страны, так как одинаковые уровни доходов создают и одинаковые сегменты рынка.

На этом этапе производственный процесс имеет большую трудоемкость, чем на более поздних этапах. Поскольку продукция еще не стандартизована, необходимо производить ее при помощи процесса, позволяющего вносить быстрые изменения в характеристики продукта, обусловленные информацией, поступающей с рынка. Это повышает затраты труда по сравнению с автоматизированным производством, отличающимся большей капиталоемкостью. Важным фактором, влияющим на начальную трудоемкость, является технология производственного процесса, в частности, основное оборудование, необходимое для крупносерийного производства, которое обычно разрабатывается позднее, чем принципиальная технология. Только когда сбыт начнет быстро расширяться (этап 2), появится стимул для создания оборудования, способного производить большие партии продукции. На этапе внедрения рост сбыта может быть слишком неопределенным, чтобы гарантировать компенсацию высоких затрат на разработку нового технологического оборудования.

Тот факт, что США превосходят другие страны в разработке новой продукции, выпускаемой обычно при помощи трудоемких процессов, помогает понять "парадокс Леонтьева", показывающий, что США экспортируют в основном трудоемкую продукцию. Поскольку известно, что ставки заработной платы в США одни из самых высоких в мире, как они могут участвовать в конкуренции? Согласно одной точке зрения, эта способность проистекает из монопольного положения изначальных производителей, позволяющего им перекладывать затраты на тех потребителей, которые не хотят дожидаться возможного последующего снижения цены. Существует множество доказательств такого поведения, ведь, в конце концов, цены на такие товары, как калькуляторы и кассетные видеомагнитофоны, понизились. Другое объяснение заключается в том, что, хотя рабочие в США получают высокую почасовую оплату, уровень их образования и квалификации обеспечивает способность к работе и эффективность при еще не стандартизованном производстве. Когда производство становится высокоавтоматизированным, американская рабочая сила превращается в менее конкурентоспособную, потому что неквалифицированные работники могут быстро и

эффективно выполнять часто повторяющиеся задания. Интересно, что США обладают лучшими экспортными преимуществами в тех отраслях обрабатывающей промышленности, где труд производственных рабочих оплачивается наиболее высоко, например в космической отрасли. Меньшее конкурентное преимущество имеет место в отраслях с более низкими ставками заработной платы, например в швейной промышленности[15].

Этап 2. Рост

Рост характеризуется:
- увеличением экспорта из страны, создавшей нововведение;
- усилением конкуренции;
- повышением капиталоемкости;
- началом развития зарубежного производства.

Если после внедрения товара сбыт начинает расти, то для конкурентов появляется стимул к действиям, нарушающим положение монополиста. Они могут сделать это путем введения незначительных изменений в товаре, преодолевая таким образом защиту, предоставляемую патентами. В то же время спрос будет, вероятно, значительно увеличиваться на зарубежных рынках, в частности в других промышленно развитых странах. В действительности спрос может оказаться достаточным, чтобы оправдать капитальные вложения в производство на некоторых иностранных рынках, с тем чтобы снизить или устранить транспортные издержки и тарифы.

Либо сама страна, создавшая нововведение, либо новый конкурент может начать производство за рубежом, но выпускаемая продукция на этом этапе, скорее всего, почти полностью останется в той стране, где создано новое производственное предприятие. Предположим, например, что японским предприятием была нарушена монополия американского. При этом японская продукция продавалась главным образом в Японии, потому что: 1) там расширяется рынок; 2) для японских потребителей вводятся уникальные модификации товара; 3) японские издержки все еще могут быть высокими из-за трудностей, связанных с пуском производства.

Поскольку сбыт быстро растет на многих рынках, имеется больше стимулов для разработки технологического процесса. Однако технология продукта может оказаться не слишком хорошо разработанной из-за разнообразия модификаций, вводимых конкурентами, которые пытаются занять ведущее положение, завоевав свою долю рынка. Таким образом, на этом этапе процесс производства может все еще характеризоваться как трудоемкий, но влияние этого аспекта уменьшается. Исходная страна-производитель увеличит свой экспорт на этапе роста, однако столкнется с потерей некоторых ключевых экспортных рынков, где уже началось местное производство.

Этап 3. Зрелость

На этапе зрелости товара характ...
- ... экспорта из страны ...;
- ... высокая стандартизация ...;
- ... капиталоемкость;
- ... конкурентного значе... фактора;
- ... производства в развива... странах.

На этапе зрелости мировой спрос начинает выравниваться, несмотря на рост в одних странах и снижение в других. На этом этапе зачастую происходит вытеснение первичных производителей, поскольку модели товара становятся высокостандартизованными, а стоимость превращается в важное орудие конкуренции. Крупносерийное производство становится доступным и для зарубежных предприятий, которые в свою очередь снижают себестоимость единицы продукции. Более низкая себестоимость дает возможность увеличивать сбыт в развивающихся странах.

С расширением рынков и распространением технологий страна нововведения уже больше не обладает производственным преимуществом. Фактически уже имеются стимулы, способствующие перемещению предприятий в развивающиеся страны, где неквалифицированная, но недорогая рабочая сила может быть эффективно использована в стандартизованных (капиталоемких) рабочих процессах.

Этап 4. Упадок

Упадок продукции характеризуется:
- концентрацией производства в развивающихся странах;
- превращением страны нововведения в чистого импортера.

По мере того как продукция переходит к этапу упадка, факторы, появившиеся на этапе зрелости, продолжают развиваться. Рынки в промышленно развитых странах сворачиваются быстрее, чем в развивающихся, так как зажиточные потребители в развитых странах расходуют свой доход на все новые и новые товары. К этому времени рыночные и стоимостные факторы заставляют почти все производство перемещаться в развивающиеся страны, которые экспортируют продукцию на сужающиеся рынки промышленно развитых стран.

Проверка и ограничения теории жизненного цикла товара (ЖЦТ)

В последнее время был предпринят ряд попыток проверки теории ЖЦТ. Исследования показали, что реальное производство соответствовало прогнозам модели ЖЦТ для некоторых потребительских товаров длительного пользования, синтетических материалов и электроники[16].

Модель ЖЦТ, по-видимому, имеет силу для многих отраслей, но есть множество типов продукции, по отношению к которым такого поведения не ожидается[17]. К первому такому типу относятся товары с очень коротким жизненным циклом, делающим невозможным снижение затрат путем перемещения производства из одной страны в другую. Например, моральный износ многих электронных приборов происходит так быстро, что распространение их производства в международном масштабе очень незначительно. Ко второму типу относятся предметы роскоши, стоимость которых малозначима для потребителей. К третьему типу продукции относятся товары со столь высокими транспортными расходами, что их экспорт просто нецелесообразен независимо от этапа жизненного цикла товара. К четвертому типу относится продукция, в отношении которой фирма применяет стратегию дифференциации (это относится, например, к рекламным услугам) с тем, чтобы поддержать потребительский спрос без использования ценовой конкуренции[18].

Независимо от типа продукции со стороны транснациональных компаний отмечается усиление тенденции к внедрению новых товаров на отечественном рынке и за рубежом почти одновременно, по мере того как они переходят от стратегии разнообразия внутренних рынков к глобальной стратегии. Другими словами, вместо того чтобы просто учитывать потребности внутренних рынков, компании разрабатывают товары и услуги для обслуживания имеющихся сегментов рынка, пересекающих национальные границы. При этом они исключают опережения и отставания, которые, как предполагается, существуют при перемещении товара из одной страны в другую. Кроме того, компании все больше производят за рубежом просто для того, чтобы получить преимущество за счет экономии в производстве, а не в ответ на рост зарубежных рынков. Компания "Зингер" (Singer), например, выпускает некоторые модели швейных машин в Бразилии для сбыта на экспортных рынках, а не для продаж в самой Бразилии.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Различия между странами

До сих пор в этой главе теории, объясняющие существование торговли, были сосредоточены на различиях между странами. В этих теориях рассматривалась главным образом торговля между непохожими странами, например

В большинстве теорий торговли подчеркиваются различия между странами в отношении:
- климата;
- соотношения факторов производства;
- инновационных возможностей.

промышленно развитой и развивающейся страной или страной с умеренным и с тропическим климатом. Исходя из этих теорий следует, что, чем больше различий между странами, тем больше потенциальных возможностей для торговли. Так, разница в климатических условиях приведет к расширению ассортимента сельскохозяйственной продукции. Страны, различные по трудоемкости или капиталоемкости, будут отличаться по типам продукции, которую они смогут эффективно производить. Национальные особенности в отношении к нововведениям также повлияют на то, как производство продукции будет перемещаться из одной страны в другую в течение жизненного цикла товара. Ряд факторов помогает объяснить, почему страна больше торгует с одним партнером, чем с другим[19]. Наиболее важные факторы торговли описываются в данном разделе.

Теория подобия стран

Большая часть торговли происходит сегодня между явно похожими странами.

Когда мы наблюдаем реально существующие модели внешней торговли, то видим, что большая часть мировой торговли происходит между странами с похожими характеристиками: промышленно развитыми, имеющими население с высоким уровнем образования и расположенными в умеренном климатическом поясе. Обобщенные модели внешней торговли, по-видимому, расходятся с традиционными теориями торговли, которые особо выделяют различия между странами.

То, что наибольший объем имеет торговля между промышленно развитыми странами, связано с ростом значения приобретенного (на основе новой технологии продукции производства) преимущества в мировой торговле по отношению к естественному преимуществу. **Теория подобия стран** (country-similarity theory) утверждает, что, разработав новую продукцию в ответ на выявленную рыночную потребность на внутреннем рынке, производитель затем обращается к рынкам, которые воспринимаются им как наиболее схожие с рынками своей страны. Другими словами, потребители в промышленно развитых странах будут проявлять высокую склонность к приобретению высококачественных и дорогих товаров, а потребители в странах с низким уровнем доходов будут меньше покупать таких товаров[20].

Рынки в промышленно развитых странах могут иметь аналогичные характеристики спроса, но существуют различия в том, как эти страны специализируются для того, чтобы обеспечить себе приобретенные преимущества. Например, англичане лидировали в течение некоторого времени в биохимии и внедренческих инженерных работах, немцы — в химии синтетических материалов, а французы — в фармакологии. Известно также, что значительные различия существуют в распределении расходов на научные исследования и опытно-конструкторские работы[21]. Кроме того, те отечественные отрасли, в которых существует интенсивное конкурентное соперничество, быстрее будут внедрять новшества и развивать преимущества на международном уровне[22].

Пары торговых связей

Теории, рассматривающие различия и сходства стран, помогают объяснить обобщенные модели мировой торговли, скажем между промышленно развитыми и развивающимися странами, но они мало могут помочь нам в понимании конкретных пар торговых связей. Почему, например, определенная промышленно развитая страна покупает у одной развивающейся стра-

ны больше, чем у другой? Почему она станет покупать товары у одной промышленно развитой страны, а не у другой? Хотя на эти вопросы нет одного-единственного ответа, объясняющего все потоки продукции, расстояние между двумя странами может больше объяснить в этих мировых торговых связях, чем какой-либо другой фактор. Это особенно верно в отношении продукции, для которой доля транспортных расходов по отношению к затратам производства выше.

Культурное сходство, выраженное в языке и религии, также помогает объяснить многое в направлении торговых связей. Очевидно, импортеры и экпортеры считают, что вести дела легче в стране, схожей с их страной. Также многие аспекты торговли между конкретными промышленно развитыми и развивающимися странами объясняются исторически сложившимися колониальными связями, поскольку легче сохранить деловые связи, чем развивать новые сети оптового распределения.

НЕЗАВИСИМОСТЬ, ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ И ЗАВИСИМОСТЬ

Нет ни одной страны, полностью зависимой или независимой, хотя некоторые ближе к одной крайней позиции, чем к другой.

Концепции независимости, взаимозависимости и зависимости помогают объяснить структуру мировой торговли и торговую политику стран. Они образуют некоторый континуум, один полюс которого — независимость, другой — зависимость, взаимозависимость же находится где-то посередине. В каждой крайней позиции экстремума нет ни одной страны, хотя некоторые страны тяготеют к той или иной позиции.

Независимость

Слишком большая экономическая независимость означает отсутствие некоторых товаров, услуг и технологий.

В случае **независимости** (independence) страна не зависит от приобретения товаров, услуг или технологий в других странах. Однако поскольку все страны участвуют в торговле, нет страны с полной экономической независимостью, и все, таким образом, имеют по меньшей мере какой-то доступ к товарам и услугам, производимым в другой стране. Самый последний пример почти полной независимости наблюдался в племени Тасадай (Tasaday), обнаруженном охотниками на острове Минданао на юге Филиппин в 1971 г. Хотя некоторые ученые назвали тасадайцев мистификацией, многие другие верят, что племя, может быть, действительно является последней группой на Земле, проживающей в фактической изоляции. Менее красочным примером будет Албания, которая находилась почти в полной изоляции с конца второй мировой войны и до смерти диктатора Энвера Ходжи в 1985 г.[23] Изоляция от других обществ принесла некоторые выгоды племени Тасадай и Албании: им не нужно было, например, беспокоиться о том, что другое общество может снизить снабжение их основными продуктами питания или средствами труда. Несомненно, для обоих обществ ценой их независимости стало отсутствие у них той продукции, которую они не могли производить сами.

В большинстве стран государственная политика направлена на достижение преимуществ от независимости без слишком заметного ухудшения положения потребителей. Так, Китай и Индия всегда более настойчиво стремились к экономической независимости, чем Бразилия и Мексика, но с различными результатами в разные периоды времени[24]. Ранее в этой главе мы показали, что крупные страны обычно меньше зависят от внешней торговли, чем небольшие, но даже в крупных странах потребители могут пострадать из-за политики, направленной на достижение большей независи-

мости. Тяжесть лишений, несомненно, будет зависеть от типа продукции: ликвидация импорта кофе или чая в США вызовет, вероятно, меньше трудностей, чем прекращение иностранных закупок некоторых важных металлов, например марганца, кобальта или хрома. В промежуточном положении находятся товары, которые можно производить внутри страны, но за более высокую цену. Ни одна страна сейчас не стремится к полной независимости, но большинство старается так сформировать структуру своей внешней торговли, чтобы в минимальной степени подвергаться опасности иностранного контроля над спросом и предложением.

Взаимозависимость

Взаимозависимость представляет собой зависимость друг от друга.

Одним из путей снижения незащищенности от перемен за рубежом является **взаимозависимость** (interdependence), то есть развитие торговых связей на основе взаимных потребностей. Франция и Германия, например, обладают в высшей степени взаимосвязанными экономиками. Каждая зависит почти в равной мере от другой как торгового партнера и, таким образом, маловероятно, чтобы одна из них сократила поставки или размер рынка, так как другая сторона немедленно отреагирует.

Зависимость

Слишком большая зависимость приводит к тому, что страна становится уязвимой при изменениях, происходящих в других странах.

В последнее время многие развивающиеся страны открыто выступили с осуждением своей **зависимости** (dependence), осознав, что они слишком зависят от сбыта одного первичного продукта или от одной страны в качестве потребителя и поставщика. Поскольку хозяйства развивающихся стран имеют небольшие размеры, они обычно значительно больше зависят от конкретной промышленно развитой страны, чем эта страна зависит от них. Например, 60% экспорта и импорта Мексики связаны с США, а в США эти взаимосвязи составляют менее 5%. Таким образом, политика США может значительно сильнее повлиять на Мексику, чем политика Мексики — на США. Этот вид зависимости развивающейся страны от промышленно развитой приводит к широко распространенному убеждению, что она тормозит прогресс развивающихся стран[25]. Боязнь зависимости привела многие развивающиеся страны к попыткам изменения структуры производства и торговли, как показано в примере со Шри-Ланкой в начале главы.

На рис. 4.3 показано, что в 21 из 22 промышленно развитых стран (кроме Исландии) на ведущую позицию экспорта приходится менее 25% всех экспортных поступлений. Однако 57% развивающихся стран получают не менее 25% своих экспортных поступлений от одного вида товара. Зависимость экспортной прибыли развивающихся стран от одного товара показана в табл. 4.3.

Развивающиеся страны также сильнее зависят от одного торгового партнера, чем промышленно развитые (рис. 4.4). Торговый партнер, от которого обычно зависит развивающаяся страна, почти всегда относится к категории промышленно развитых стран (некоторые примеры приведены в табл. 4.4). Только одна из 22 промышленно развитых стран (Канада) ведет более половины своей торговли с одним партнером (США), и только 23% промышленно развитых стран зависят от ведущего торгового партнера в отношении более 25% своего экспорта. Из развивающихся стран 75% зависят от ведущего торгового партнера в отношении более 25% своего экспорта.

Теоретики и политики, желающие снизить зависимость, предложили ряд различных подходов к решению проблемы, но все они предлагают развивающимся странам выходить на зарубежные рынки. Как показано во

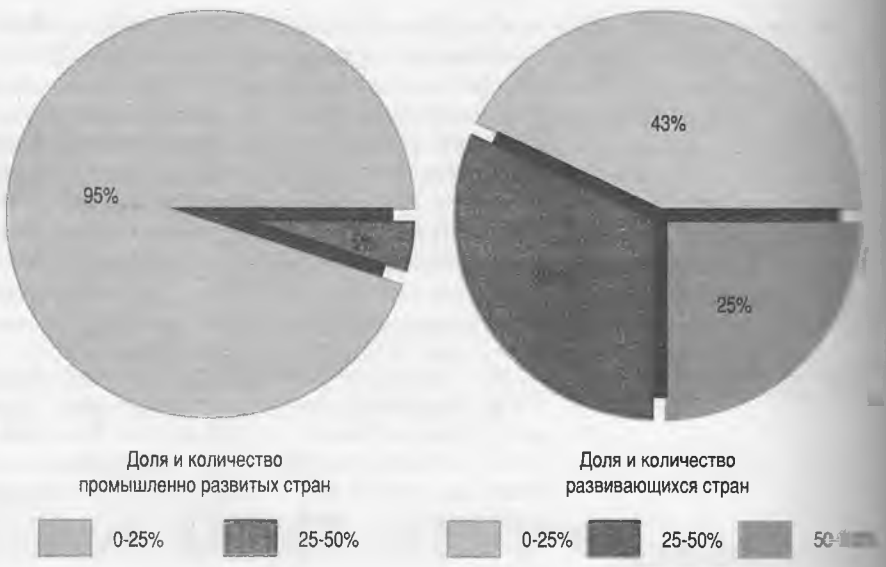


Рис. 4.3
Зависимость экспортной прибыли от ведущего вида товара
Из 22 промышленно развитых стран ни одна не получает свыше половины и только одна получает между 25 и 50% экспортной прибыли от своего ведущего экспортного товара. Из 28 развивающихся стран 7 стран получают свыше половины и 9 — между 25 и 50% экспортной прибыли от своего ведущего экспортного товара.

Источник: Виды товаров базируются на выдержках из трехцифровой Стандартной промышленной торговой классификации, приведенной в *Yearbook of International Trade Statistics.* Vol.I. 1986 (New York: UN Department of International Economic and Social Affairs, 1988) для всех стран, по которым представлены данные за 1985 г.

Таблица 4.3. ЗАВИСИМОСТЬ ЭКСПОРТНОЙ ПРИБЫЛИ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН ОТ ОДНОГО ТОВАРА

Развивающаяся страна	Товар	Доля экспорта развивающейся страны, %
Колумбия	Кофе	59,9
Куба	Сахар	77,1
Габон	Нефть	76,1
Гана	Какао	58,3
Ямайка	Руды основных металлов	65,3
Либерия	Сырьевые (ненефтяные) материалы	90,3
Макао	Одежда	56,8
Мали	Хлопок	55,7
Мавритания	Железная руда	49,1
Нигер	Руды урана и тория	83,2
Руанда	Кофе	71,5
Сьерра-Леоне	Полудрагоценные камни и сырьевые материалы	70,4
Сомали	Живые животные	89,7

Источник: Yearbook of International Statistics. 1987. Vol.I. (New York: UN Department of International Economic and Social Affairs, 1989).

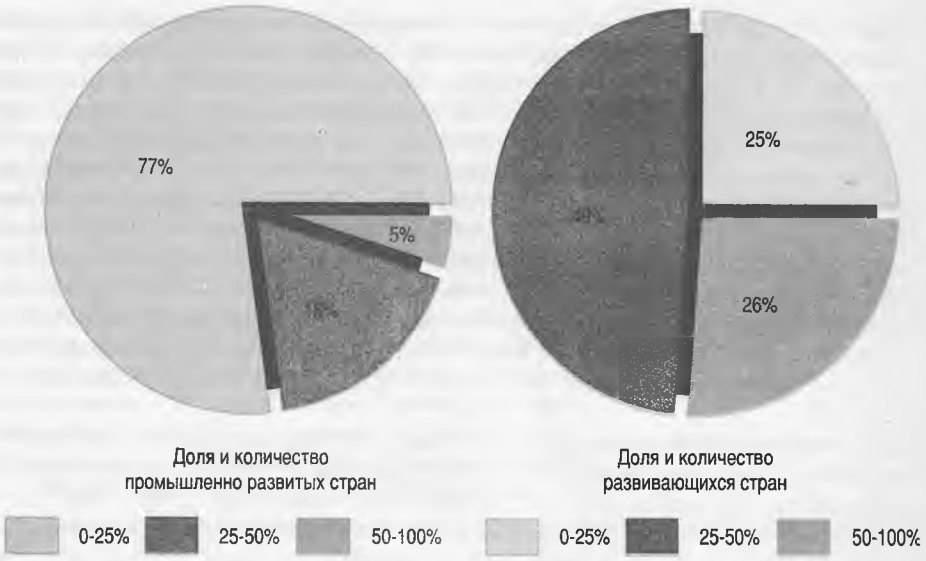


Рис. 4.4
Зависимость от основного партнера по экспорту
Из 22 промышленно развитых стран одна получает свыше половины и четыре — между 25 и 50% своей экспортной прибыли от основного торгового партнера. Из 85 развивающихся стран 22 получают свыше половины и 42 страны — между 25 и 50% своей экспортной прибыли от основного торгового партнера.

Источник: Yearbook of International Trade Statistics. 1986. Vol.I (New York: UN Department of International Economic and Social Affairs, 1990).

Таблица 4.4. ◆ ЗАВИСИМОСТЬ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН ОТ ОДНОГО ТОРГОВОГО ПАРТНЕРА

Развивающаяся страна	Экспортный рынок	Доля экспорта развивающейся страны, %
Афганистан	СССР	59,4
Бруней	Япония	61,2
Центральноафриканская Республика	Франция	44,1
Маврикий	Великобритания	43,5
Мексика	США	64,7
Сомали	Саудовская Аравия	86,5

Источник: Yearbook of International Statistics. 1987. Vol.I (New York: UN Department of International Economic and Social Affairs, 1989).

вступительном примере, Шри-Ланка пыталась диверсифицировать свой экспорт путем развития нетрадиционной продукции, которая, по мнению ее политиков, может стать конкурентоспособной на мировых рынках.

Торговые стратегии развивающихся стран. Выше в наших обсуждениях проблемы мы подчеркивали, что большинство развивающихся стран зависят от экспорта первичных продуктов. Экспортируемые или готовые изделия относятся обычно к продукции этапа зрелости, требующей высоких затрат неквалифицированного или низкоквалифицированного труда. Хотя эти отличия верны в общем смысле, они тем не менее затемняют некоторые

различия между группами развивающихся стран. Для стран, которые действительно экспортируют готовые изделия, тип товара и страны может относиться к одной из трех категорий. Страны первой группы — Гонконг, Сингапур, Тайвань, Южная Корея, Израиль, Португалия и Греция — лишены природных ресурсов и поэтому сосредоточили свои усилия на экспорте зрелой трудоемкой продукции. Для них маркетинг, дизайн и информация об иностранных рынках являются средствами обеспечения конкурентоспособности. Страны второй группы — Югославия, Аргентина, Бразилия, Мексика и Турция — обладают природными ресурсами, которые они могут использовать для дальнейшей переработки в готовые изделия, и внутренними рынками, имеющими достаточно большие размеры для обеспечения эффекта масштаба производства. Эти страны достигли успеха в экспорте товаров производственного назначения, химических веществ и иных промежуточных продуктов (intermediaries). Страны третьей группы — Индия, Пакистан, Египет — развили у себя экспорт стандартизованных промежуточных продуктов, например текстильных товаров, фанеры и цемента, не являющихся типичными трудоемкими товарами[26].

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ТОРГУЮТ

Большинство теорий строится в масштабах страны, но решения о торговле обычно принимаются компаниями.

Стимулы к экспорту:
- использование избыточных мощностей;
- снижение себестоимости единицы продукции;
- увеличение наценок;
- распределенный риск сбыта.

Стимулы к импорту:
- более дешевые поставки товаров;
- расширение ассортимента;
- снижение риска прерывания поставок товаров.

Большинство теорий внешней торговли подходят к проблеме с национальной точки зрения, то есть начинаются с вопроса типа: "Почему Шри-Ланка должна торговать?" Независимо от выгод, получаемых странами от торговли, она не начинается до тех пор, пока предприятия страны не поймут, что существуют возможности для экспорта и импорта. Поскольку компании располагают ограниченными ресурсами, они должны решить, использовать эти ресурсы внутри страны или на международном уровне. Только когда компании увидят, что возможности на международном рынке могут оказаться большими, чем на отечественном, они направят свои ресурсы в зарубежный сектор. Поэтому, чтобы понять, почему торговля все же происходит, необходимо определить, какие торговые выгоды получают отдельные предприятия.

Экспортные возможности

Использование избыточных мощностей. Компании часто располагают производственными мощностями в текущем или долгосрочном периодах, не пользующимися адекватным внутренним спросом. Это могут быть разведанные запасы природных ресурсов или конкретные мощности для производства определенной продукции, которые нельзя легко переключить на производство других товаров, возможно, имеющих соответствующий внутренний спрос.

Как показано выше в этой главе, малые страны имеют тенденцию к торговле в большей степени, чем крупные. Одна из причин состоит в том, что технология производственного процесса может позволить фирме рентабельно выпускать продукцию только при крупносерийном производстве, в больших объемах, чем нужно для удовлетворения спроса в своей стране. Для примера возьмем автомобильную промышленность: у "Вольво" (Volvo) потребность экспорта с небольшого шведского рынка значительно больше, чем у "Дженерал Моторс" — с крупного американского рынка.

Снижение издержек производства. Исследования показали, что компании могут снижать свои издержки на 20—30% всякий раз, когда удваивает-

ся выпуск продукции, это явление известно как **кривая накопления опыта** (experience curve)[27]. Например, если мы примем 20%-ное снижение издержек производства и первоначальную себестоимость в 100 долл. на единицу продукции, то себестоимость второй единицы продукции будет равна 80 долл., четвертой — 64 долл. и т. д. Снижение может быть связано с несколькими факторами: покрытием условно-постоянных издержек за счет выпуска большего объема продукции; повышением эффективности за счет опыта, приобретенного при производстве больших партий продукции; массовыми закупками материалов и перевозкой их крупными партиями. Поэтому очевидно, что лидер рынка может получить преимущества в отношении снижения издержек производства перед своими конкурентами. Одним из способов увеличения выпуска продукции компанией является определение ее рынка с глобальной, а не внутристрановой точки зрения.

Повышение прибыльности. Производитель может в определенных условиях продавать одну и ту же продукцию с большей выгодой за рубежом, чем у себя дома. Это может быть связано с отличием конкурентной среды на зарубежном рынке от отечественной, потому что товар за рубежом находится на другом этапе жизненного цикла. Таким образом, этап зрелости внутри страны может привести к снижению внутренних цен, в то время как этап роста за рубежом может там свести на нет актуальность снижения цен. Повышение прибыльности может также произойти в связи с различиями внутри страны и за рубежом государственных мер, которые влияют на прибыльность (например, различиями в налогообложении доходов или регулировании цен).

Распределение риска. Выводя сбыт за пределы рынка только одной страны, производитель может свести к минимуму колебания спроса, поскольку циклы деловой активности стран находятся в разной фазе, а одни и те же товары могут находиться на различных этапах жизненного цикла. Еще один фактор распределения риска при помощи экспорта состоит в том, что производитель сможет приобрести больше клиентов, уменьшая, таким образом, свою уязвимость при потере какого-либо одного или нескольких клиентов.

Импортные возможности

Импульс к участию в торговле может поступить либо от экспортера, либо от импортера. В любом случае должен быть как продавец, так и покупатель. Импульс может поступить от импортера, потому что фирма ищет более дешевые или высококачественные сырьевые и иные материалы, комплектующие или готовые изделия, чтобы использовать их на своих производственных предприятиях. Или же фирма может активно искать новые товары, разработанные за рубежом, чтобы дополнить свои имеющиеся ассортиментные группы. Это даст компании возможность больше предложить на продажу, а импортеру — использовать избыточные мощности своей торгово-распределительной сети.

Если международные поставки сырья, материалов и комплектующих снижают издержки производства или повышают качество готовых изделий, закупающая компания может лучше противостоять конкуренции со стороны импортируемых готовых изделий или же сама более эффективно конкурировать на экспортных рынках. Автомобильная промышленность представляет пример глобальной конкуренции, которая зависит от субпод-

рядчиков, в том числе иностранных, в отношении снижения издержек производства[28].

Импортер, как и экспортер, может распределить свои операционные риски. Расширяя круг поставщиков, фирма будет меньше зависеть от диктата или судьбы единственного поставщика. В США, например, многие крупные потребители, в частности автомобильная промышленность, диверсифицировали свои закупки стали с привлечением европейских и японских поставщиков. Эта стратегия снизила риск недостаточного снабжения американской автомобильной промышленности в случае возникновения забастовки среди сталелитейщиков США, но в то же время увеличила проблемы в сталелитейной промышленности страны.

Препятствия на пути торговли

Препятствиями на пути торговли являются:
- отсутствие знаний об имеющихся возможностях;
- недостаточность информации о механике торговли;
- боязнь риска;
- торговые ограничения.

Несмотря на преимущества, которые приобретают фирмы, занимающиеся импортом или экспортом, многие факторы препятствуют вхождению фирмы во внешнеторговые отношения, и это, в свою очередь, влияет на степень развития торговли между странами. Так, руководство фирмы может не иметь достаточных знаний о рынках других стран и, таким образом, не использует свои возможные преимущества. Или же производитель понимает, что в других странах есть потенциальный спрос, но не знает механики экспорта и распределения продукции на зарубежных рынках. К тому же процесс экспорта связан с рядом новых терминов и институтов. Наконец, компания может почувствовать, что экспорт или импорт представляет собой слишком большой риск. Потенциальный экспортер, например, может опасаться, что платежи поступать не будут, или что они будут осуществляться в валюте, которую нелегко использовать, или что конкурентная среда за рубежом слишком мало известна или запутанна. У потенциального импортера могут отсутствовать средства для приобретения ресурсов за рубежом или он может опасаться, что поставки будут слишком неопределенны из-за большого расстояния между странами и предполагаемых проблем, связанных с большим количеством забастовок и беспорядков за рубежом.

Государственная политика может стимулировать или затруднять движение торговых потоков. Политика, направленная на расширение знаний о зарубежных условий, может положительно повлиять на расширение торговли. Прямые ограничения импорта или экспорта товаров представляют собой очевидные препятствия. Очевидно, что на практике правительства проводят политику, как расширяющую, так и затрудняющую внешнюю торговлю. В примере со Шри-Ланкой, приведенном в начале этой главы, правительство стремилось устранить некоторые маркетинговые дефекты, помогая выявить отрасли, которые, скорее всего, оказались бы конкурентоспособными на международном уровне. Однако одновременно там были введены прямые ограничения на импорт ряда товаров.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Если современные тенденции сохранятся, то соотношение между факторами производства (земля, трудовые ресурсы и капитал) будет изменяться и дальше. Темпы роста населения значительно выше в развивающихся странах, особенно в странах Африки южнее Сахары, чем в промышленно развитых. К двум возможным последствиям этого процесса относятся непрерывные перемещения трудоемкого производства в развивающиеся страны, а производства сельскохозяйственной продукции —

из густонаселенных районов на свободные земли. В то же время ограниченность запасов природных ресурсов может привести к повышению цен на них (за редким исключением). Это может принести пользу развивающимся странам, потому что ресурсы промышленно развитых стран постоянно уменьшаются.

Некоторые теории торговли и современные политики утверждают, что в торговле должна доминировать политика **свободного предпринимательства** (laissez-faire) при минимальном государственном вмешательстве. Но правительства почти всегда влияют на конкурентоспособность торговли. Многие страны в последнее время попытались улучшить свои торговые преимущества путем изменения качества и количества ресурсов, вовлекаемых в производство, направления усилий в отрасли, где можно использовать приобретенные преимущества. Целесообразность таких подходов подтверждается примером экономических и торговых успехов Японии, Тайваня и Южной Кореи. Последняя, например, за очень короткое время превратилась из бедной сельскохозяйственной страны в чистого экспортера важнейших готовых изделий. Чтобы осуществить эту трансформацию, южнокорейское правительство заняло активную позицию в определении ключевых секторов экономики (особенно производства стали, автомобильной и бытовой электроники) и помогло им получить необходимые капиталовложения. В сталелитейной промышленности правительство создало государственную компанию; предоставило льготы фирмам для приобретения иностранной технологии, внесения в нее улучшений и обучения работников методам контроля качества. Кроме того, правительство сделало большие капиталовложения в образование с целью повышения квалификации работающих[29].

Успех некоторых азиатских стран, возможно, в будущем стимулирует действия других государств по расширению торговых преимуществ. Однако, вероятнее всего, возникнет противодействие, связанное со справедливой конкуренцией между поддерживаемыми государством и независимыми отраслями. Будут продолжаться дискуссии относительно уместности переноса удачной торговой политики из одной страны в другую. Например, коллективные методы организации труда, которые так хорошо работают в Японии, Тайване и Южной Корее, могут оказаться неподходящими для индивидуалистических обществ, таких, как Великобритания и США[30].

Следует контролировать четыре нижеизложенных фактора экономического развития, поскольку они могут привести к снижению роли торговли товарами в международном бизнесе. Во-первых, рост протекционистских настроений может помешать конкурентоспособным товарам попасть в другие страны. Во-вторых, по мере развития экономики возрастает эффективность размещения многоотраслевого производства в одном месте, таким образом, производство внутри стран может во многих случаях заменить внешнюю торговлю. В-третьих, методы гибкого мелкосерийного производства с использованием робототехники могут позволить даже небольшим странам эффективно производить многие товары для внутреннего потребления, исключая необходимость их импорта. В-четвертых, в промышленно развитых странах доля услуг растет быстрее, чем товаров, как в производстве, так и в потреблении, следовательно, торговля товарами может стать менее значительной частью совокупных расходов в этих странах. К тому же многие быстроразвивающиеся отрасли услуг, например домостроение и общественное питание, не занимают важного места во внешней торговле, поэтому внешняя торговля и товарами, и услугами может занимать меньшую долю в общем объеме производства и потребления.

Движение в сторону многоцелевых производственных предприятий уже привело к более быстрому росту международного бизнеса скорее посредст-

вом прямых инвестиций, чем при помощи торговли, поэтому американские фирмы в последнее время удерживают свою долю мирового рынка значительно надежнее, чем американская продукция, так как они все больше обслуживают иностранные рынки, используя свои зарубежные производственные подразделения. В то же время такие неамериканские фирмы, как "Хонда" (Honda), все больше обслуживают американский рынок, используя свои производственные подразделения, расположенные в США.[9] Такой рост мобильности компаний, вероятнее всего, углубит различия между конкурентоспособностью стран и конкурентоспособностью компаний, имеющих свои главные штаб-квартиры в этих странах.

РЕЗЮМЕ

- Теории торговли приносят пользу, потому что помогают объяснить, какую конкурентоспособную продукцию можно производить в определенном регионе, где компания может организовать эффективное производство данной продукции, будет ли государство вмешиваться в свободный торговый обмен между странами.
- В некоторых теориях торговли рассматривается вопрос о том, что произойдет с международной торговлей при отсутствии государственного вмешательства; в других содержатся предписания, как государство должно вмешиваться в торговый обмен для достижения определенных национальных целей.
- Меркантилистская теория рекомендовала достигать активного торгового баланса страны (вывозить больше, чем ввозить) для обеспечения притока золота. Неомеркантилистские теории также предлагают стремиться к активному торговому балансу, но их задачей является достижение какой-либо социальной или политической цели.
- Адам Смит разработал теорию абсолютного преимущества, которая утверждает, что потребители повысят свое благосостояние, если смогут приобретать товары по более низкой цене, чем произведенные в их родной стране.
- По теории абсолютного преимущества страна может производить товары более эффективно благодаря естественному преимуществу (например, наличию сырья, благоприятного климата) или приобретенному (например, технологии или квалифицированной рабочей силе).
- Теория размера страны утверждает, что, поскольку страны с большими земельными пространствами располагают, как правило, разнообразными климатическими условиями и природными ресурсами, они в общем ближе к состоянию самообеспеченности, чем малые страны. Вторая причина их большей самообеспеченности заключается в том, что производственные центры находятся на большем расстоянии от других стран, увеличивая, таким образом, транспортные издержки во внешней торговле.
- Теория относительного преимущества утверждает, что общий объем производства может быть увеличен благодаря внешней торговле даже в том случае, если одна страна обладает абсолютным преимуществом в производстве любой продукции.
- К некоторым допущениям теорий абсолютного и относительного преимуществ в торговле, которые вызвали сомнения у политиков, относятся положения о том, что: существует полная занятость; главной целью яв-

ляется эффективность производства; транспортные издержки при перевозках между странами не принимаются во внимание; ресурсы свободно перемещаются внутри стран и их мобильность на международном уровне отсутствует.

- Теория соотношения факторов производства утверждает, что соотношения доли земли, трудовых ресурсов и капитала как факторов производства обусловливают их сравнительную стоимость. Эти издержки, в свою очередь, определяют, какие товары страна сможет производить более эффективно.
- Теория жизненного цикла товара (ЖЦТ) утверждает, что многие готовые изделия будут сначала производиться в странах, где эти товары были изучены и разработаны. Это почти всегда промышленно развитые страны, причем на США в последнее время приходилась максимальная доля. В течение жизненного цикла товара его производство стремится к большей капиталоемкости и перемещается в другие страны.
- Согласно теории подобия стран, большая доля объема внешней торговли сегодня приходится на торговлю готовыми изделиями между промышленно развитыми странами, потому что в них имеются схожие сегменты рынков.
- Развивающиеся страны во все большей степени озабочены тем, что они чрезмерно подвержены воздействию событий в других странах из-за их высокой зависимости от одного экспортного товара и(или) одного внешнеторгового партнера. Однако по мере того, как эти страны пытаются стать более независимыми от внешней среды, они сталкиваются с риском повышения цены или снижения спроса внутри страны.
- Хотя большинство теорий торговли рассматривают выгоды и издержки на уровне стран, торговые решения обычно принимаются именно на уровне фирмы. Компании могут заниматься поиском возможностей внешней торговли, чтобы использовать избыточные мощности, снизить издержки производства или распределить риск. Но они могут не участвовать во внешнеторговой деятельности из-за незнания ее возможностей или того, как воспользоваться преимуществами последних, или потому, что считают зарубежные операции слишком рискованными.

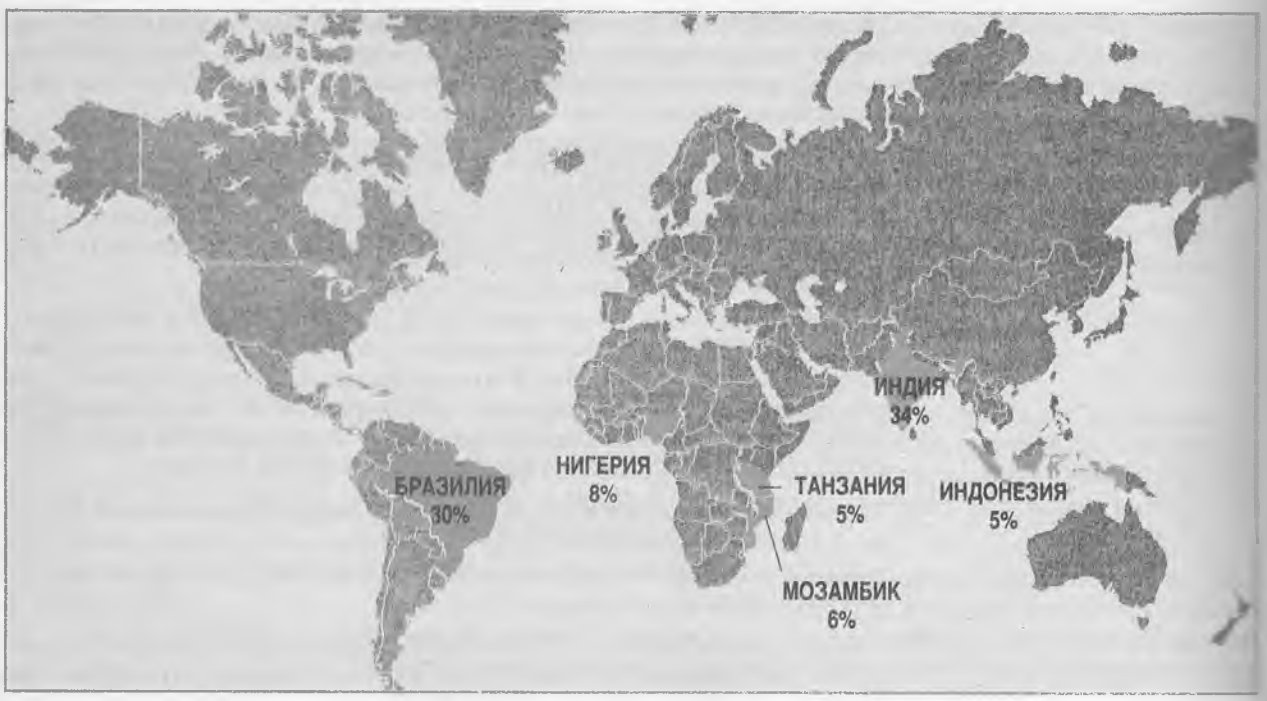
КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КЕШЬЮ[32]

Сегодня дерево кешью известно благодаря своим орехам, на долю которых приходится около 20% стоимости мирового производства орехов, что почти равно стоимости всего производства миндаля или фундука.

Первоначально внимание привлек плод дерева (известный как яблоко-акажу). Первыми собирали яблоки-акажу в диком виде бразильские индейцы племени тупи (tupi). От них об этих яблоках узнали первые португальские торговцы, затем распространившие растение в других тропических странах. Но попытки выращивать это дерево на плантациях оказались безуспешными, потому что кешью уничтожались насекомыми-вредителями, распространенными вокруг плантаций. И все же некоторые брошенные на плантациях деревья способствовали их распространению в дикорастущем виде в лесах Индии, Восточной Африки, Индонезии и Юго-Восточной Азии.

Ряд факторов препятствовал раннему использованию ореха кешью: плод кешью созревает раньше ореха, поэтому плод портится ко времени, когда орехи уже можно собирать; переработка орехов утомительна и трудоемка. Однако в 20-х



Карта 4.2
Размещение мирового производства орехов кешью
Все основные районы производства орехов кешью расположены в тропиках. На этой карте показаны шесть крупнейших производителей.

Источник: Процентные показатели соответствуют доле в мировом производстве орехов кешью согласно данным *FAO Production Yearbook*, 1988. Vol. 42.

годах в Индии была разработана технология переработки, и они стали цениться больше, чем плоды, и приобрели большую популярность среди индийских потребителей. Индия сохраняла фактическую монополию на переработку орехов до середины 70-х годов. Она была обусловлена сочетанием трех факторов: во-первых, Индия была крупнейшим производителем дикорастущих орехов кешью; во-вторых, первоначальный спрос на них возник в Индии; в-третьих, что самое важное, индийские работники были особенно сведущи в технологическом процессе.

Переработка орехов производилась весьма трудоемким способом, требующим ловкости, и при низких ставках заработной платы. Орех находится под слоями скорлупы и тонкой кожицы, для их удаления орехи необходимо выдержать на открытом огне в течение нескольких минут и затем разбить (пока они еще горячие) деревянным молотком. Если ядро ореха раскалывается при ударе, его стоимость значительно снижается. После удаления скорлупы орехи помещают в печь на 10 ч, после чего кожица снимается вручную, пока орехи еще теплые. Снятие производится без применения ногтей или каких-либо острых предметов, которые могут повредить поверхность. Затем орехи сортируются и классифицируются по 24 категориям в зависимости от размера. Самые высококачественные орехи стоят почти в четыре раза больше низкосортных.

С течением времени внешние факторы начали угрожать доминированию Индии в производстве орехов кешью, к тому же по мере роста спроса на орехи в США и Великобритании возник их дефицит. Поскольку орехи росли в диком виде и не были пригодны для плантационного разведения, Индия стала поставлять их из Восточной Африки, в частности из Мозамбика, Танзании и Кении.

К 50-м годам восточноафриканские страны начали осознавать, что они могут сами перерабатывать орехи, поскольку методы были широко известны. Однако существовал другой барьер, который на ранних этапах блокировал конкуренцию со стороны Восточной Африки. Индийские работники были заняты в местном кустарном производстве с детских лет и в результате могли эф-

фективно выполнять тонкие ручные операции. Жители Восточной Африки не имели необходимой профессиональной подготовки. Поэтому к концу 80-х годов Индия все еще оставалась крупнейшим производителем орехов (карта 4.2.).

Хотя неспособность африканцев к конкуренции предоставила передышку индийской промышленности, это было для нее знаком, что ей угрожает снижение поставок. Индийский совет по сельскохозяйственным исследованиям, Международное общество садоводческих наук и Индийское общество плантационных культур направили свои усилия на увеличение производства необработанных орехов в Индии. Одновременно с этим три разные компании разработали механическое оборудование для замещения ручной обработки. Институт тропических продуктов Стуртеванта (Sturtevant) разработал метод, применяемый ныне лондонским производителем оборудования, компанией "Флетчер энд Стюарт" (Fletcher and Stewart), при котором скорлупу раскалывает стальная пластина. Машины для раскалывания орехов создали "Олтремаре Индустриа" Oltremare Industria) в Италии и "Видмер энд Эрнст" (Widmer and Ernst) в Швейцарии.

Оборудование было продано в восточноафриканские страны и Бразилию в 70-х годах. Эти страны уменьшили поставки необработанных орехов в Индию, чтобы обеспечить ими собственную перерабатывающую промышленность.

Два фактора помогли удержаться ручной перерабатывающей промышленности Индии на плаву. Во-первых, машинное оборудование портит много орехов, поэтому индийские переработчики все еще встречают мало конкурентов при сбыте высокосортных орехов кешью. Однако в любое время более современное оборудование может решить проблему раскалывания орехов, снова подвергнув угрозе около 200 индийских предприятий-переработчиков и 300 000 их работников. Кроме того, усиливается конкуренция в отношении низкосортной продукции. Во-вторых, индийские перерабатывающие предприятия смогли обеспечить себя большим количеством необработанных орехов, поскольку возросло индийское производство ореха-сырца. В настоящее время развитие технологии пестицидов позволяет выращивать деревья кешью на плантациях, увеличивая, таким образом, число деревьев на одном акре, а индийские опыты в гибридизации, вегетативном размножении, а также в методах прививки и окулировки обещают увеличить выход ореха с одного дерева в пять раз по сравнению с дикорастущими сортами.

Индийские перерабатывающие предприятия подвергались опасности еще с двух сторон. Одна из опасностей — политическая, другая — технологическая. Поскольку Индия не могла больше так же успешно конкурировать на своих традиционных североамериканских и европейских рынках в отношении низкосортных орехов, большая часть этих орехов в течение 80-х годов поставлялась в СССР, который превратился в крупнейшего потребителя индийских орехов кешью. СССР покупал орехи по цене выше уровня цен мирового рынка, видимо, для укрепления политического влияния в Индии, особенно в районе Керала, где сконцентрирована перерабатывающая промышленность.

Технологическая опасность заключается в потенциальной возможности образования избыточных запасов орехов кешью за счет плантационного разведения и современной технологии. На решение этой проблемы нацелен Всеиндийский координационный проект усовершенствования производства орехов кешью и пряностей. В нем определены новые рынки сбыта продукции и выходы из ситуации возможного затоваривания орехами. Например, яблоко-акажу может быть поставлено в гораздо большем объеме, чем орехи кешью, но от него отказывались в прошлом, потому что переработчики могли получить либо плод, либо орех, а орехи считались более ценным продуктом. В рамках проекта проводятся эксперименты по одновременному сбору плодов и орехов, а также исследования по коммерческому использованию плодов в сладостях, вареньях, фруктовой приправе, соках, газированных напитках, сиропе, вине и уксусе. Другой областью исследований является использование сока кожуры орехов кешью, который раньше считали отходами, а теперь широко используют в промышленном производстве фрикционных порошков для покрытия тормозных дисков и сцеплений. Однако до настоящего времени экстракт жидкости из кожуры орехов кешью был слишком дорогим, чтобы мог в полной мере конкурировать с другими типами смазок.

Вопросы

1. Какие теории торговли помогают объяснить, где исторически могло быть организовано производство орехов кешью?
2. Может ли Индия потерять свое конкурентное преимущество в производстве орехов кешью в будущем?
3. Если бы вы были индийским переработчиком орехов кешью, какие альтернативы вы стали бы рассматривать, чтобы сохранить в будущем свою конкурентоспособность?

Примечания к главе

1. Данные для этого примера взяты из *Commodity Yearbook* (Jersey City, N.J.: Commodity Research Bureau, Inc. 1983), p. 340; "The Business Outlook: Sri Lanka," *Business Asia*, February 6, 1981, p. 48; "Sri Lanka Investment: Inside or Outside the Free Trade Zone?" *Business Asia*, April 24, 1981, pp. 134—135; P. Murugasu, "Selecting Products for Export Development," *International Trade Forum*, October—December 1979, pp. 4—7; International Monetary Fund, *Direction of Trade Statistics Yearbook 1982* (Washington, D.C.: IMF, 1982), p. 345; "United States Congress Speaks on Sri Lanka," bulletin issued by the Embassy of the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka, Washington, April 1979; Lucien Rajakarunanayake, "Sri Lanka: Patterns of Serendipity" (Washington, D.C.: Embassy of Sri Lanka, May 1975); Colin de Silva, "Sri Lanka: the 'Resplendent Isle,'" *New York Times*, February 14, 1984, Sec. xx, p. 9; *World Development Atlas*, 1989 (Washington, D.C.: International Bank of Reconstruction and Development, 1989), p. 9; and Sarath Rajapatirana, "Foreign Trade and Economic Development: Sri Lanka's Experience," *World Development*, Vol. 16, No. 10, October 1988, pp. 1143—1158.

2. Меркантилистский период не связан конкретно с каким-либо одним автором. Хороший обзор философии данного периода можно найти в Eli Heckscher, *Mercantilism* (London: George Allen & Unwin, 1935).

3. Обсуждение проблем регулирования активного сальдо торгового баланса смотрите в Maria Shao, William J. Holstein, and Steven J. Dryden, "Taiwan's Wealth Crisis," *Business Week*, No. 2993, April 13, 1987, pp. 46—47.

4. Книга была перепечатана различными издателями. Конкретные ссылки для данной главы взяты из Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: The Modern Library, n.d.).

5. Stephen P. Magee, *International Trade* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980), pp. 10—12.

6. G. C. Hufbauer, "The Impact of National Characteristics and Technology on the Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods," in *The Technology Factor in International Trade*, Raymond Vernon, ed. (New York: Columbia University Press, 1970), pp. 145—231.

7. David Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, originally published in London in 1817, has since been reprinted by a number of publishers.

8. Bertil Ohlin, *Interregional and International Trade* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1933).

9. W. W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined," *Economia Internationale*, February 1954, pp. 3—32.

10. См., например, Anne O. Krueger, "Trade Policies in Developing Countries," in *Handbook of International Economics*, Vol. 3, Ronald W. Jones and Peter Kenen, eds. (Amsterdam: North—Holland, 1984), pp. 519—569; and Bela Balassa, *The Newly Industrialized Countries in the World Economy* (New York: Pergamon, 1981) Chap. 7.

11. Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, pp. 190—207; Paul Krugman, "A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income," *Journal of Political Economy*, Vol. 87, April 1979, pp. 253—266; David Dollar, "Technological Innovation, Capital Mobility, and the Product Cycle in North-South Trade," *American Economic Review*, Vol. 76, No. 1, pp. 177—190.

12. Robert B. Reich, "The Real Economy," *The Atlantic Monthly*, Vol. 267, No. 2, February 1991, pp. 35—52.

13. См., например, Paul Streeten, "Technology Gaps between Rich and Poor Countries," *Scottish Journal of Political Economy*, November 1972, Vol. XIX, No. 3, pp. 213—230; and Theresa Teller, "Science , Technology and the Matter of Choice," *Science and Public Affairs*, October 1973, p. 55. for LDC estimates. Estimates of the U.S. portion are from National Science Foundation studies reported in Victor K. McElheny, "U.S. Science Lead Is Found Eroding," *New York Times*, March 14, 1976, p. 1. For more recent country-by-country comparisons of R&D expenditures, see Barnaby J. Feder, "Europe's Technology Revival," *New York Times*, May 21, 1984, p. D1; William J. Broad, "Novel Technique Shows Japanese Outpace Americans in Innovation," *New York Times*, March 7, 1988, p. 1+.

14. Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990).

15. Daniel J. B. Mitchell, "Recent Changes in the Labor Content of U.S. International Trade," *International Labor Relations Review*, April 1975, pp. 355—375.

16. For good summaries of the studies to the test the theory as well as recent tests, James M. Lutz and Robert T. Green, "The Product Life Cycle and the Export Position of the United States," *Journal of International Business Studies*, Winter 1983, pp. 77—93; and Alicia Mullor-Sebastian.

"The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence," *Journal of International Business Studies*, Winter 1983, pp. 95—105.

17. Ian H. Giddy, "The Demise of the Product Life Cycle in International Business Theory," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1978, pp. 90—97.

18. Это определялось как фактор, который дает возможность промышленно развитым странам предлагать свои товары развивающимся странам по высоким ценам, в то же время закупая готовые изделия развивающихся стран по максимально низким ценам. Смотрите Frances Stewart, "Recent Theories of International Trade: Some Implications for the South," in Henry Kierzowski, ed., *Monopolistic Competition and International Trade* (Oxford: Oxford University Press, 1984).

19. Хороший обзор исследований по этому предмету, а также эмпирический анализ смотрите в Rajendra K. Srivastava and Robert T. Green, "Determinants of Bilateral Trade Flows," *Journal of Business*, Vol. 59, No. 4, October 1986, p. 623—639.

20. Stefan B. Linder, *An Essay on Trade Transformation* (New York: Willey, 1961).

21. Michael E. Thomas, "The Location of Research and Development in the International Corporation," *Management International Review*, No. 1, 1975, p. 39.

22. Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 2, March—April 1990, p. 78.

23. Kenneth MacLeish, "Stone Age Cavemen of Mindanao," *National Geographic*, August 1972, pp. 219—249; Seth Mydans, " In Mindanao: Ancient Tribe or a Hoax from the 1970's," *New York Times*, December 7, 1987, p. 6; Robin Knight, "Albania Peeks Out, Never Forgetting 'Life Is Earnest," U.S. *News & World Report*, Vol. 102, No. 18, May 11, 1987, p. 36.

24. Bela Balassa, "The Cambridge Group and the Developing Countries," *The World Economy*, Vol. 8, No. 4, September—October 1985, pp. 201—218.

25. For a very good survey of the literature (pro and con) on the point, see Jose Antonio Ocampo, "New Developments in Trade Theory and LDCs," *Journal of Developing Economics*, Vol. 22, No. 1, 1986, pp. 129—170.

26. Hollis Chenery and Donald Keesing, "The Changing Composition of Developing Country Exports," in Sven Grassman and Erik Lundberg, eds., *The World Economic Order: Past and Prospects* (London: Macmillan, 1981), pp. 82—116.

27. См., например, Boston Consulting Group, *Perspective in Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1970); and Robert D. Buzzell, Bradley T. Buzzell, Gale Sultaw, and Ralph G. M. Sultaw, "Market Share: A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, 1975.

28. Ulli Arnold, "Global Sourcing—An Indispensable Element in Worldwide Competition," *Management International Review*, Vol. 29, No. 4, 1989, p. 22.

29. Alice H. Amsden. "Asia's Next Giant," *Technology Review*, May—June 1989, pp. 47—53.

30. G. C. Lodge and E. F. Vogel, *Ideology and National Competitiveness* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

31. Robert Kuttner, "One Big, Happy Global Economy? Not Yet, Friend," *Business Week*, October 15, 1990, p. 18; and Masaaki Kotabe, "Assessing the Shift in Global Market Share of U.S. Multinationals," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 5, 1989, pp. 20—35.

32. Данные для этого примера взяты из "L'Anacarde ou Noix de Cajou," *Marches Tropicaux*, June 13, 1980, pp. 1403—1405; R. J. Wilson, *The Market for Cashew Nut Kernels and Cashew Nutshell Liquid* (London: Tropical Products Institute, 1975); J. H. P. Tyman, "Cultivation, Processing and Utilization of the Cashew," *Chemistry and Industry*, January 19, 1980, pp. 59—62; Jean-Pierre Jeannet, "Indian Cashew Processors, Ltd., "ICH Case 9-378-832 (Boston: Harvard Business School, 1977); Jean-Pierre Jeannet, "Note on the World Cashew Nut Industry," ICH Case 9-378-834 (Boston: Harvard Business School, 1977); and "Meanwhile, Back in Mozambique," *Forbes*, Vol. 11, No. 16, November 16, 1987, p. 110.



ГЛАВА 5

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ТОРГОВЛЮ

И небольшая помощь много дает
ФРАНЦУЗСКАЯ ПОГОВОРКА

Цели:

- Оценить обоснованность государственной политики по расширению и(или) ограничению торговли.
- Изучить воздействие групп давления на торговую политику и компромиссы между этими группами.
- Сравнить доводы в пользу протекционизма в промышленно развитых и развивающихся странах.
- Исследовать потенциальное и фактическое воздействие государственного вмешательства на свободный торговый обмен.
- Дать обзор основных методов ограничения торговли.
- Показать, что государственная торговая политика создает неопределенность для ведения бизнеса.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ИМПОРТ АВТОМОБИЛЕЙ[1]

В 1991 г. исполнилось девять лет с того момента, как Япония добровольно ограничила экспорт своих автомобилей в США. Если бы она добровольно не сделала этого путем переговоров с США, американцы, несомненно, ввели бы более жесткие санкции. Различные группы людей разошлись во мнении, следовало ли ограничивать японский экспорт автомобилей вообще, послужили ли заключенные соглашения тем целям, на которые были направлены, и нужно ли было вводить новые меры по регулированию импорта транспортных средств. Проанализируем, как развивалась эта ситуация.

Между 1979 и 1980 гг., перед введением первых добровольных ограничений, иностранная доля на рынке новых автомобилей США увеличилась с 17 до 25,3%. Естественно, американские автомобильные фирмы и их работники оказались в затруднительном положении. К концу 1980 г. 193 тыс. из 750 тыс. членов Объединенного профсоюза работников автомобилестроения, ОПРА (United Auto Workers, UAW), стали безработными.

Имелось значительное расхождение мнений относительно точных причин возникновения проблемы импорта автомобилей и того, как лучше всего изменить конкурентную ситуацию. Руководители американских автомобильных фирм и должностные лица ОПРА высказывались в пользу ограничения импорта. Это было поворотным моментом, потому что автомобильная промышленность и профсоюз ее работников в течение длительного времени были сторонниками свободной торговли и в прошлом открыто противились введению импортных ограничений на такую продукцию, как сталь.

Несмотря на то что импорт рос одновременно с падением сбыта американских фирм, иные, кроме импорта, факторы повлияли на возникновение проблем в автомобильной промышленности. Американские потребители исторически предпочитали основную продукцию Детройта — большие автомобили с приводом на задние колеса. Резкий рост цен на бензин в 1979 и 1980 гг. оказался неожиданным и привел к быстрой переориентации спроса на другие виды автомобилей. Затем и общее количество потребителей, желающих приобрести автомобили, снизилось, поскольку экономический спад и беспрецедентно высокие процентные ставки значительно уменьшили сбыт автомобилей.

Американские автомобилестроители не удержали своих позиций в сбыте небольших автомобилей, которые они выпускали в течение нескольких лет. Японцы, основные автомобильные экспортеры США, были, очевидно, так же удивлены, как и американские производители в Детройте, внезапным изменением в направлении спроса. У японцев не хватало мощностей для быстрого выполнения американских заказов, однако многие покупатели предпочитали шесть месяцев ждать доставки "Хонды", чем приобретать американскую модель. Но причины этого предпочтения так и не были точно определены. Некоторые утверждали, что всему виной разница в ценах, созданная разницей в стоимости рабочей силы. Те, кто принял эту точку зрения, выступали за налогообложение импорта для повышения на него цен. Но по данным опроса 10 тыс. американских семей Ассоциация производителей автомобильных двигателей и оборудования (Motor and Equipment Manufacturers Association) обнаружила, что импортные модели значительно превосходят неболь-

шие американские автомобили в экономии горючего, технико-эксплуатационных качествах и прочности. Люди, серьезно воспринявшие эти результаты, были против ограничения импорта.

Исходные доводы в пользу протекционизма или оказания помощи американской автомобильной промышленности основывались на двух предпосылках: 1) издержки на поддержание безработных выше, чем возрастание расходов потребителей из-за ограничения импорта; 2) американские фирмы-производители станут полностью конкурентоспособными по отношению к импорту, если им будет оказана помощь в преодолении временных трудностей. Первая предпосылка основана на таких факторах, как лишение людей, вытесненных с рынка труда; снижение покупательной способности, которое отрицательно сказывается на спросе в других отраслях; высокие налоги, требующиеся для обеспечения пособий по безработице и талонов на льготную покупку продуктов питания. Опрос газеты "Нью-Йорк Таймс" показал, что 71% американцев считают более важным сохранение рабочих мест, чем доступ к более дешевым иностранным товарам. Вторая предпосылка основана на таких факторах, как традиционно высокая конкурентоспособность американской продукции, возможность достижения эффекта масштаба в американском производстве и значительного повышения производительности на новых заводах.

Протекционисты утверждали, что введенные ограничения выполнили предназначенную им роль. Американская автомобильная промышленность восстановила свое положение к 1984 г., когда было объявлено о ее рекордных прибылях. Однако в действительности сдвиг был также частично связан с фазой оживления, наступившей после спада. Какова бы ни была причина, "Дженерал Моторс", "Форд" и "Крайслер" смогли сделать значительные капиталовложения в автоматизированные заводы и сократить издержки на товарно-материальные запасы.

Их оппоненты возлагали вину за возникшие проблемы на плохие управленческие решения компаний и утверждали, что потребители и налогоплательщики не должны компенсировать убытки компаний, платя за кризис, который, собственно, был ими же спровоцирован. По мнению противников протекционизма, любая помощь, даже краткосрочная, приводит, по крайней мере, к одному из следующих результатов: более высоким налогам вследствие субсидирования компаний, более высоким ценам на зарубежные автомобили (которые предпочитают многие потребители) или к необходимости приобретать отечественные автомобили (многие считают их менее удобными). Некоторые из них полагали, что государственная помощь в ограничении импорта приведет к ответным мерам других стран, направленным против американских отраслей, более конкурентоспособных по отношению к зарубежным (например, Япония может сократить закупку американских самолетов).

Противники протекционизма доказывали, что оживление в отрасли произошло в первую очередь благодаря увеличению в США спроса на более дорогие (и соответственно более прибыльные) автомобили. Некоторые аналитики утверждали, что это естественный феномен рынка, поскольку цены на бензин пошли на спад. Другие заявляли, что это был результат ограничений импорта, которые не оставили американским потребителям другого выбора, кроме приобретения более дорогих автомобилей. Поскольку японские производители не могли увеличивать свои прибыли в США за счет продажи большего количества автомобилей, то они сделали это путем продажи роскошных моделей и повышения цен. В течение трех лет с момента введения экспортных ограничений средняя цена импортируемого

японского автомобиля повысилась на 2600 долл.; в исследовании "Уортон Эконометрикс" (Wharton Econometrics) 1000 долл. из этой суммы отнесено на счет импортных ограничений. Между тем цены на американские автомобили также увеличились на 40%. Такой рост цен сделал и американское, и японское производство более рентабельными.

Несмотря на то что японцы продолжали ограничивать свои продажи, они добились увеличения импортных квот с 1,68 млн. штук автомобилей в 1982 г. до 2,3 млн. штук в 1990 г. Поскольку их ввоз был меньше, чем квоты, протекционисты утверждали, что ограничения потеряли смысл. Воздействие на занятость в США оказалось минимальным, так как производители перешли на высокоавтоматизированные средства производства. Высокие прибыли усилили позиции производственных рабочих американской автомобильной промышленности, их заработки увеличились по сравнению с другими рабочими.

Поскольку ограничения были вначале наложены на импорт японских автомобилей, вопрос о том, какие фирмы и какую продукцию следует защищать, еще более усложнился. Ясно, что ОПРА в первую очередь был заинтересован в сохранении рабочих мест. Его представители сыграли весьма полезную роль, помогая убедить японские фирмы в необходимости построить заводы в США главным образом для сборки автомобилей (табл. 5.1). Однако ОПРА настаивал на том, чтобы все большее количество деталей производилось в США. В 1990 г. президент ОПРА установил, что в США выпускается только 38% деталей, а высокооплачиваемое производство японские фирмы оставляют в Японии. ОПРА предложил законодательным путем заставить американские компании "делать инвестиции внутри страны и производить транспортные средства, заполняющие все сегменты рынка". Подобное давление в направлении "местного самообеспечения" противоречит политике американских автомобильных корпораций, стремящихся выпускать "глобальные" модели автомобилей для достижения эффекта масштаба и закупать определенные детали, стоящие дешевле в других странах (например, алюминиевое литье в Италии). Так, "Форд Эскорт", который собирали в США, Великобритании и Германии, содержал детали из многих стран. Более того, многие автомобили, продаваемые под фирменными названиями "Большой Тройки" (Big Three) автомобильных корпораций, были созданы за границей другими компаниями, что неизвестно большинству американских потребителей. К этим автомобилям относятся "Форд Фестива", выпускаемый "Киа Моторс" (Kia Motors) в Южной Корее, "Понтиак ЛеМанс" компании "Дженерал Моторс", выпускаемый "Даеву Моторс"

Таблица 5.1. ◆ ЯПОНСКИЕ ИНВЕСТИЦИИ В АВТОМОБИЛЬНУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ США

Год	Фирма, создавшая производство в США
1982	"Хонда"
1983	"Ниссан"
1984	"Тойота"*
1987	"Тойо Когио" ("Мазда")
1988	"Мицубиси"**
1988	"Тойота"
1989	"Субару-Исузу"***

* Совместное предприятие "Дженерал Моторс" и "Нью Юнайтед Моторс Маньюфэкчуринг".
** Совместное предприятие с "Крайслер".
*** Совместное предприятие двух фирм.

(Daewoo Motors) в Южной Корее, "Додж", "Плимут Кольт"и "Виста" компании "Крайслер", выпускаемые "Мицубиси Моторс" (Mitsubishi Motors) в Японии. Конкурентная ситуация усложняется тем, что "Дженерал Моторс" владеет 36,7% "Исузу Моторс" (Isuzu Motors), "Форд" владеет 25% "Мазды" (Mazda), а "Крайслер" — 24% "Мицубиси". Кроме того, японские предприятия в США, например "Хонда" и "Мазда", в настоящее время экспортируют запчасти и готовые автомобили в Японию.

Но ОПРА был обеспокоен тем фактом, что ограничения на импорт автомобилей касаются только Японии и только автомобилей в собранном виде. В это время "Форд" объявил, что затратит 500 млн. долл. на производство 130 тыс. автомобилей "Мазда" в год в Мексике для сбыта в США.

Предыдущий пример показывает, почему и как был ограничен импорт автомобилей в США, однако, он нетипичен. Ни одна страна в мире не позволит провозить через свои границы нерегулируемый поток товаров и услуг. Ограничения обычно налагаются на ввоз и иногда на вывоз. Прямые или косвенные субсидии предоставляются отечественным отраслям, чтобы дать им возможность конкурировать с иностранной продукцией внутри страны и за рубежом. В общем, государственное воздействие зачастую достигает экономических, социальных или политических целей. Меры по повышению занятости рабочих автомобильной промышленности представляют пример такой цели. Часто они бывают противоречивыми (например, увеличение занятости и одновременно снижение потребительских цен на автомобили), что вызывает серьезные разногласия относительно вероятных последствий торговой политики в отношении занятости (например, увеличение занятости в автомобилестроении может привести к ее сокращению в других отраслях, если в других странах будут приняты ответные меры против торговой политики США путем ограничения ввоза в них некоторых американских товаров).

Поэтому нет ничего удивительного в том, что любое предложение об изменениях в правилах регулирования внешней торговли приводит к горячим дебатам между отдельными лицами и определенными кругами, которые считают, что их интересы ущемляются. Несомненно, определенные группы, чьи интересы затрагиваются самым непосредственным образом, скорее всего, будут высказываться по этим вопросам. Люди, чья жизнь зависит от американского автомобильного производства (рабочие, владельцы, поставщики и местные политики), предвидят, что потери от конкуренции со стороны ввозимых изделий будут очень большими. Рабочие думают о том, что их заставят искать новые рабочие места в новых отраслях и, возможно, в новых регионах. Они могут испытывать длительные периоды безработицы, низких доходов, снижение безопасности условий труда и ухудшение социального окружения. Люди, перед которыми возникает такая угроза, склонны к тому, чтобы стать очень сильной группой давления (pressure group). Работники в отрасли, только косвенно затрагиваемой ответными мерами, например в самолетостроении, не так остро воспринимают аналогичную угрозу и менее настойчивы. Потребители также не воспринимают эту угрозу, хотя они должны платить более высокую цену и за иностранные и за отечественные автомобили. Несмотря на то что совокупные издержки, несомненно, будут большими, они так распределены в обществе, что для очень сильного протеста против ограничений импорта объединение потребителей маловероятно.

ПРИЧИНЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

Безработица

Безработные могут сформировать эффективную группу давления в поддержку ограничений импорта. Ограничения импорта для увеличения занятости внутри страны
- привести к ответным мерам в других странах;
- уменьшить количество рабочих мест в отраслях, работающих на экспорт, вследствие повышения цен на комплектующие изделия или снижения доходов за рубежом.

Группы давления представляют собой настоящую проблему для государственных политических деятелей и деловых людей. Вероятно, нет более эффективной группы давления, чем безработные, потому что никакая другая группа не имеет времени и стимула писать огромное количество писем конгрессменам или участвовать в пикетировании.

Одна из проблем, связанных с ограничением импорта в целях создания рабочих мест, состоит в том, что другие страны могут предпринять ответные меры. Наиболее ярким примером такой ситуации является максимальное ограничение импорта США в 1930 г. В течение считанных месяцев другие страны ответили ограничениями, и США больше потеряли, чем создали, рабочих мест из-за того, что снизился экспорт[2]. В последнее время новые ограничения на импорт, вводимые крупной страной, почти всегда вызывали быстрые ответные меры. Например, когда был ограничен импорт автомобилей из Японии, японские группы давления заставили ввести ограничения на импорт американского апельсинового сока.

Два фактора могут смягчать последствия репрессалий. Во-первых, против небольшой (с точки зрения экономической мощи) страны, которая вводит барьеры для импорта, редко применяются ответные меры. Таким образом, небольшая страна может увеличить занятость, введя торговые барьеры. Во-вторых, если перераспределение ресурсов за счет репрессалий снижает занятость в капиталоемкой отрасли, но увеличивает ее в трудоемкой, цели обеспечения занятости могут оказаться достигнутыми.

Даже если не будет ответных мер со стороны других стран, количество рабочих мест, приобретенных для экономики в целом только вследствие поддержания внутреннего производства, обязательно окажется меньшим, чем число людей, которые могли бы получить работу в отрасли, ставшей объектом протекционизма, поскольку в случае отсутствия протекционистских мер многие люди были бы заняты на обработке импортируемых товаров. В США, например, установлено, что 194 тыс. рабочих мест прямо связаны с обслуживанием импортируемых автомобилей. К ним относятся сотрудники фирм-импортеров, дилеры и дистрибьюторы иностранных автомобилей, а также рабочие американских заводов, которые выпускают запчасти для них[3].

Импорт также может способствовать созданию рабочих мест в других отраслях, где будут формироваться группы давления на протекционизм. Возьмем для примера отрасль готовой одежды в США. Такие фирмы, как "Варнако" (Warnaco) и "Лиз Клейборн" (Liz Claiborne), объединили розничных торговцев для протеста против ограничений на импорт текстиля, потому что им требовались разнообразные и высококачественные иностранные товары для успешной конкуренции с транснациональными компаниями. Или возьмем в пример "Кэтепиле Трактор" (Caterpillar Tractor), одну из крупнейших экспортных фирм США. Она закупает коленчатые валы в Германии и Японии для снижения издержек и повышения конкурентоспособности на зарубежных рынках[4]. Импорт в США стимулирует американский экспорт косвенным путем — посредством увеличения прибылей и валютных поступлений в зарубежной стране — поставщике импорта, затем эти средства расходуются фирмами и отдельными лицами на приобретение новых импортных товаров, экспортируемых, в частности, из США.

Если ограничения импорта действительно увеличивают занятость внутри страны, то некоторые люди в ней соглашаются на рост расходов в связи с

Издержки ограничений на импорт заключаются:
- в вероятном повышении цен;
- в вероятном росте налогов.

Их следует сравнить с издержками, которые вызывает безработица.

более высокими ценами или налогами. Первые три года добровольного ограничения экспорта из Японии стоили США, по оценкам, 160 тыс. долл. на одно сохраненное рабочее место[5]. Если протекционистские меры устанавливаются на достаточно длительное время, то отечественная промышленность может к тому же начать отставать в техническом и производственном развитии.

Более высокие цены или налоги следует сравнивать с издержками безработицы, появляющейся в результате более свободного режима торговли. Зачастую бывает предпочтительнее компенсировать индивидам потери или найти способы их перевода на новое место работы. Но это непростые задачи. Во-первых, трудно оценить страдания людей, которые должны либо оказаться безработными, либо поменять место работы, либо переехать в другой регион; во-вторых, работающим людям трудно понять, что их финансовое положение может укрепиться, если часть их налогов пойдет на поддержку тех, чьи рабочие места были потеряны из-за ввоза импортных товаров; в-третьих, трудно убедить людей принять милостыню вместо прежней работы.

Усугубляющим фактором является то, что потенциальными кандидатами на увольнение чаще оказываются именно те люди, которые в наименьшей степени способны найти альтернативную работу. В швейной промышленности, например, пошивочные и раскроечные операции перемещаются из промышленно развитых стран в развивающиеся. Канада оказалась промышленно развитой страной, потерявшей эти рабочие места: у 41% людей, занимающихся шитьем и кройкой, английский — второй язык, и результаты их переподготовки оказались неудовлетворительными[6].

Помощь работникам, для которых ввоз импортных товаров имеет отрицательные последствия, оказывают во многих странах. Она предоставляется, например, в форме надбавок к пособию по безработице, но работники часто тратят эти средства на проживание в надежде, что их вернут на старую работу. Некоторые исследователи утверждают, что все еще мало делается для профессиональной переподготовки тех, кто стал безработным, и для их переезда на новое место работы.

Довод о защите молодой отрасли

Довод о защите молодой отрасли заключается в том, что производство становится более конкурентоспособным с течением времени благодаря:
- достижению эффекта масштаба производства;
- повышению квалификации.

Один из старейших доводов в пользу защиты от импорта был приведен еще в 1792 г. Александром Гамильтоном (Alexander Hamilton). Логика **довода о защите молодой отрасли** (infant-industry argument) в пользу введения протекционистских мер заключается в том, что, хотя начальные издержки производства в отрасли в данной стране могут быть настолько высокими, что делают ее неконкурентоспособной на мировых рынках, через определенный период они уменьшатся до уровня, достаточного для достижения эффективности производства. Два фактора способствуют снижению издержек с течением времени. Первый — это эффект масштаба производства. В связи с высокими постоянными издержками (fixed costs) компания должна достичь определенного уровня производства и сбыта для снижения полных затрат на единицу продукции или удельных издержек (total unit costs) до конкурентного уровня, в данном случае — иностранного. Второй — кривая обучения (learning curve). Первоначально производство может быть дорогим из-за неопытности работников и руководителей, но по мере того, как они приобретают опыт, производительность их труда растет и удельные издержки производства снижаются. Сторонники довода о защите молодой отрасли утверждают, что отечественной молодой отрасли должна быть га-

рантирована большая доля внутреннего рынка, чтобы в конце концов она смогла достичь зрелости.

Можно достаточно обоснованно ожидать снижения издержек с течением времени, но не исключено, что они могут понизиться и в недостаточной мере. Поэтому использование торгового протекционизма как средства достижения международной конкурентоспособности для отечественной отрасли создает и некоторые проблемы. Первая заключается в трудности выявления отраслей, обладающих высокой вероятностью достижения зрелости. Примеры отраслей, выросших до конкурентоспособных благодаря государственной защите, несомненно, имеются — это производство автомобилей в Бразилии и Южной Корее. Однако во многих других случаях (например, производство автомобилей в Аргентине и Австралии) отрасли остались слабыми даже после многих лет работы. Если защита предоставляется молодой отрасли, которая неэффективно снижает издержки, велика вероятность того, что собственники, рабочие и поставщики составят внушительную группу давления, эффективно противодействующую импорту более дешевого конкурентного товара.

Даже если политики смогут установить, какие отрасли, вероятнее всего, достигнут зрелости, необязательно этим отраслям будет оказано государственное содействие. Имеется, несомненно, множество примеров, когда предприниматели на данной стадии понесли потери, чтобы получить выгоды в будущем, поэтому политики могут утверждать, что помощь следует предоставлять только в том случае, если барьер для выхода новых фирм на рынок объективно очень высок. Какой-то сегмент экономики должен поглощать высокие издержки местного производства в начальный период. Скорее всего, потребитель будет платить более высокие цены, однако правительство может субсидировать отрасль, чтобы потребительские цены не увеличивались, при этом налогоплательщик все равно будет нести эти расходы, но в другом виде. Чтобы довод о защите молодой отрасли был действенным, будущие выгоды должны превышать первоначальные издержки.

Пример с импортом автомобилей в начале этой главы ставит интересные вопросы относительно довода о защите молодой отрасли. Мы все слышали о "втором рождении" отрасли, но находится ли в настоящее время автомобильная промышленность США на этом этапе? Сможет ли она преодолеть некоторые факторы своего отставания в конкуренции? Или же автомобильная промышленность, как и люди, имеет только одну жизнь? Другими словами, переместилось ли абсолютное или относительное преимущество в другие страны, блокируя, таким образом, способность США к эффективной конкуренции в будущем? Если требуемый уровень эффективности может быть достигнут, кто должен нести краткосрочные издержки: инвесторы, налогоплательщики или потребители?

Цели индустриализации

В последние годы многие страны стремились к протекционизму для повышения уровня индустриализации по следующим причинам:

1. Направление усилий на развитие промышленности, а не сельского хозяйства, увеличивает общий выпуск продукции.
2. Приток иностранных инвестиций в отрасли промышленности способствует росту экономики.
3. Развитие промышленности в противовес традиционному сельскому хозяйству или добыче сырьевых материалов необходимо для стабилизации колебаний в торговле.

стремятся к протекцио- для стимулирования про- ного производства, так

- способствует более быстрому росту промышленности, чем сельского хозяйства;
- обеспечивает рост инвестиций;
- позволяет диверсифицировать экономику;
- создает условия для более высо- роста цен на готовые изде- чем на сырье.

4. Цены на готовые изделия имеют тенденцию к более быстрому росту, чем цены на первичные сырьевые продукты.

Промышленно развитые страны обычно обладают лучшим экономическим положением, чем промышленно отсталые. Со времени промышленной революции в Англии в конце XVIII в. ряд стран создал у себя индустриальную базу, одновременно в большой степени препятствуя конкуренции со стороны зарубежного производства. Таковым же был, например, опыт США, Японии и СССР. Как и в случае с доводом о защите молодой отрасли, предпосылка этого пути развития — утверждение о том, что импорт более дешевых товаров из-за рубежа будет препятствовать созданию отечественной промышленности, если допустить господство свободного рынка. Довод об индустриализации отличается от довода о защите молодой отрасли тем, что его сторонники доказывают возможность достижения поставленных целей даже в том случае, если внутренние цены не станут конкурентоспособными на мировом рынке.

Предельно низкий (маргинальный) доход от сельского хозяйства. Маргинальный доход от сельского хозяйства (marginal agricultural returns) существует во многих развивающихся странах, имеющих избыточную занятость населения в этой отрасли. Например, в таких странах, как Индия и Египет, в которых мало пригодных к обработке земель, еще не вовлеченных в сельскохозяйственный оборот, большое количество людей может оставить сельское хозяйство без большого ущерба для него. Если эти избыточные работники могут быть заняты в обрабатывающей промышленности, их продукция, скорее всего, создаст чистую прибыль для экономики, потому что "в жертву" приносится очень малая доля сельскохозяйственной продукции. Если стоимость произведенной в стране готовой продукции окажется выше, чем ввозимой, сбыт импортируемой продукции должен быть ограничен, чтобы обеспечить выживание отечественной промышленности. Это приведет либо к повышению цен, либо к увеличению налогов.

Когда страна переходит от развития только сельского хозяйства к развитию промышленности, то:
- выпуск продукции увеличивается, если производительность труда сельскохозяйственных работников предельно низка;
- может возрасти спрос на услуги социального и политического характера в городах;
- могут быть упущены возможности развития в сельскохозяйственном секторе.

Перемещение людей из сельскохозяйственного сектора несет в себе определенный риск. Одна из проблем заключается в том, что ожидания индивидов могут быть высокими, но так и остаться неисполненными, это может привести к чрезмерному давлению на социальные и политические структуры. Несомненно, одной из основных трудностей, с которыми сегодня сталкиваются бедные страны, является массовая миграция в города людей, плохо поддающихся адаптации. Для них нет работы, потому что либо процесс индустриализации протекал слишком медленно, либо у них отсутствуют даже зачаточная квалификация и трудовые навыки, необходимые для работы в обрабатывающей промышленности. Еще одна проблема заключается в том, что сельское хозяйство может в действительности быть лучшим средством получения дополнительной продукции, чем промышленность. Не все бедные страны полностью используют свои земли, и промышленное развитие не является единственным средством экономического роста. Такие страны, как США, Канада и Аргентина, быстро развивались в течение XIX в. в значительной мере благодаря экспорту сельскохозяйственной продукции, и по сей день они продолжают получать от него прибыль. Австралия, Новая Зеландия и Дания поддерживают высокий уровень доходов при значительной доле сельского хозяйства. Другая проблема возникает, когда обрабатывающим предприятиям необходима защита, в этом случае политики должны определить тип таких предприятий для сведения к минимуму дополнительного повышения потребительских цен и налогов. И последняя проблема заключается в том, что слишком большое перемещение насе-

ния из сельских районов в города в развивающихся странах может сократить выпуск сельскохозяйственной продукции и, таким образом, создать угрозу их жизнедеятельности, хотя большая часть сельскохозяйственного производства и экспорта в мире приходится на промышленно развитые страны.

Если ограничения на импорт будут препятствовать ввозу продукции зарубежных производителей, то иностранные фирмы могут пойти на капиталовложения в развитие производства в регионе, защищенном таможенными ограничениями.

Стимулирование притока капиталовложений. Ограничения на импорт являются основным стимулом оживления прямых инвестиций, особенно регулирующих закупки иностранных готовых изделий. Приход иностранных фирм может ускорить сдвиг от сельского хозяйства к промышленности, а также способствовать экономическому росту путем увеличения основных производственных фондов и технологической оснащенности в расчете на одного работающего. Это может также увеличить занятость, что наиболее привлекательно с точки зрения большинства политиков.

Диверсификация. Экспортные цены на большинство первичных продуктов подвержены большим колебаниям. То ли за счет таких неуправляемых факторов, как погода, действующая на обеспечение сырьем и материалами, то ли из-за изменений цикла деловой активности за рубежом, влияющих на спрос, колебания цен могут произвести разрушения в экономике стран, зависящих от экспорта первичных продуктов. Это особенно верно, когда экономика страны очень сильно зависит всего от нескольких видов товаров. Например, экспорт из Кот-д'Ивуар снизился на четверть за два года, когда упали цены на какао и кофе[7]. Поскольку большое число развивающихся стран сильно зависит как раз от одного вида первичного продукта, они зачастую могут позволить себе в один год приобретать заграничные предметы роскоши, а на следующий — не иметь средств на закупку запчастей для основного производственного оборудования.

Однако большая зависимость от обрабатывающей промышленности еще не гарантирует стабильных поступлений от экспорта. Валовой национальный продукт большинства развивающихся стран невелик, следовательно, может просто произойти замена зависимости от одного или двух сельскохозяйственных товаров зависимостью от одного или двух готовых изделий.

Условия равновесия внешней торговли для развивающихся стран могут ухудшаться из-за того, что:
- спрос на первичные сырьевые продукты растет медленнее, чем на готовую продукцию;
- экономия на издержках производства первичных продуктов переносится на потребителей.

Условия равновесия внешней торговли. **Условия равновесия внешней торговли** (terms of trade) — это соотношение объемов импорта и экспорта одной страны, показывающее, сколько импортной продукции она может приобрести в обмен на конкретный объем экспорта. Поскольку цены на сырьевые материалы и сельскохозяйственную продукцию повышаются не так быстро, как цены на готовые изделия, через какое-то время требуется больше первичных продуктов для приобретения такого же количества готовых изделий. Кроме того, спрос на первичные продукты растет не так быстро, как на готовые изделия, поэтому большинство развивающихся стран все больше беднеет в сравнении с промышленно развитыми. Этот факт предположительно дает право на защиту новых предприятий обрабатывающей промышленности, чья продукция в будущем заменит традиционную продукцию[8]. Ухудшение условий равновесия внешней торговли для развивающихся стран частично объясняется отставанием спроса на сельскохозяйственную продукцию и применением в других странах ресурсосберегающих технологий. Иногда предлагается еще одно объяснение, которое заключается в том, что из-за условий конкуренции экономия от технических усовершенствований, снижающих издержки производства первичных продуктов, в значительной мере переносится на потребителей, а снижение издержек на

производство готовых изделий способствует повышению прибылей и заработной платы[9].

Индустриализация должна быть направлена на выпуск:
- либо продукции для внутреннего сбыта;
- либо продукции для экспорта.

Импортозамещение или стимулирование экспорта. Вводя ограничения на импорт, страна может начать производить для местного потребления те товары, которые она ранее ввозила. Это явление известно как **импортозамещение** (import substitution). За последние годы во многих странах высказывались сомнения в том, действительно ли замещение импорта отечественной продукцией является лучшим способом развития новых отраслей при помощи протекционистских мер. Если защищенные отрасли не станут эффективными, потребителям для их поддержки может быть придется платить высокие цены или налоги в течение неопределенного периода. Кроме того, поскольку основное оборудование и другие материально-технические средства обычно должны импортироваться, экономия на валюте оказывается минимальной. Мир был свидетелем быстрого развития таких стран, как Тайвань и Южная Корея, добившихся активного платежного баланса и быстрого экономического роста благодаря стимулированию экспортных отраслей — процессу, известному как **экспортоориентированное развитие** (export-led development). В этих же целях некоторые страны в настоящее время пытаются перевести на индустриальную основу отрасли, для которых, по логике вещей, должны существовать экспортные рынки, например переработку сырьевых материалов, поступающих в данный момент на экспорт в необработанном виде. Эти перемены затрагивают также деятельность многонациональных компаний в этих странах: от них все больше требуют направлять на экспорт продукцию, производимую ими за рубежом, в то время как раньше они могли сбывать эту продукцию в той же стране, где она была произведена.

В действительности не так легко провести различие между двумя типами индустриализации, а также не всегда можно развивать экспортное производство. Индустриализация вначале может привести к замещению импорта, однако на более поздних стадиях возможно развитие производства той же продукции на экспорт. Тот факт, что страна сосредоточивает свою деятельность по индустриализации на продукции, которая, по-видимому, имеет относительное преимущество в издержках, еще не дает гарантии, что на этой основе разовьется экспорт. Существуют разнообразные торговые барьеры, рассматриваемые ниже в этой главе, которые делают особенно проблематичным развитие экспорта готовых изделий из промышленно отсталых стран.

Связи с другими странами

Еще одна причина введения ограничений внешней торговли заключается в том, что страны таким образом укрепляют свои экономические или политические позиции.

Регулирование платежного баланса. Поскольку баланс внешней торговли (trade account) является основным компонентом общего платежного баланса (balance-of-payment) в большинстве стран, правительства предпринимают разнообразные попытки влияния на движение импорта или экспорта.

Торговые ограничения могут оказывать неравномерное влияние на отрасли экономики, но страна может выбрать для ограничительных мер наименее существенные статьи импорта.

Воздействие на торговлю отличается от других средств регулирования платежного баланса (к которым относятся дефляция экономики и девальвация валюты) главным образом большей избирательностью. Оно обладает как преимуществами, так и недостатками в сравнении с другими механизма-

ми государственного регулирования. Если страна испытывает, например, дефицит платежного баланса, то либо девальвация, либо внутренняя дефляция могут сделать товары отечественного производства менее дорогими, чем зарубежные. Это оказывает всестороннее воздействие на импорт и экспорт, а также на такие отрасли сферы услуг, как туризм. В связи с серьезным влиянием на отрасли экономики весьма незначительные изменения цен по отношению к ценам других стран могут негативно отразиться на состоянии платежного баланса. Кроме того, это снижает эффективность регулирования для любой отрасли. Прямое воздействие на торговлю дает возможность выделить типы товаров и услуг, подлежащих регулированию. Так, ввоз предметов роскоши может быть сокращен, но при этом не затрагиваются правила или цены, регулирующие импорт необходимых продуктов питания.

ничения экспорта могут:
держать высокие мировые це- при наличии монополии;
вать очень большие расходы едотвращение контра-
вести к разработке замеща- продукции.

Цели контроля над ценами. Немногие страны удерживают монопольный или почти монопольный контроль над некоторыми ресурсами. Чтобы сохранить контроль и удержать цены на высоком уровне, вводится жесткое регулирование вывоза. Так, ЮАР и Колумбия предпринимают разные меры, чтобы предотвратить переполнение мировых рынков соответственно алмазами и изумрудами. Австралия свыше 50 лет запрещала вывоз мериносных овец — производителей самой высококачественной шерсти в мире. К несчастью, такой тип политики стимулирует контрабанду и требует высоких расходов на ее предотвращение. Бразилия потеряла свою монополию на природный каучук, когда контрабандист доставил каучуконосы в Малайзию, и теперь она практически не продает его на мировом рынке. Другая проблема заключается в том, что если цены достаточно долго сохранять очень высокими, то могут появиться заменяющие товары. Например, высокая цена на чилийский природный нитрат привела к разработке его синтетического заменителя, а высокие цены на сахар в середине 70-х годов привели к созданию кукурузного сахара.

ения экспорта могут:
внутренние цены на уровне путем увеличе- ложения внутри стра-
стимулы отечествен- производителей к увеличе- выпуска данной
ствовать перемещению в производства и сбыта из-

импорта могут:
демпинг, быть для вытесне- ственных производи- неса;
отмене или смягче- ограничений другими
бежных произво- ить цены.

Страна может также ввести ограничения на экспорт продукции, запасов которой недостаточно, для того чтобы отечественные потребители могли покупать товар по более низким, чем зарубежные покупатели, ценам. В последнее время такое ограничение было введено Аргентиной в отношении пшеницы, а США — в отношении кожи и соевых бобов. Главная опасность этой политики состоит в том, что низкие цены внутри страны не стимулируют расширения отечественного производства данной продукции, в то время как производство в зарубежных странах не увеличивается. Это может привести к долгосрочной потере рынка.

Страны опасаются и того, что зарубежные производители станут искусственно очень сильно занижать цены на свою экспортную продукцию с целью вытеснения отечественных производителей из данного бизнеса и перемещения на их место сокращаемых работников и ликвидируемых предприятий из других стран. Если доступ новых отечественных фирм на рынок будет очень затруднен, уцелевшие зарубежные производители смогут получать монопольные прибыли или приостанавливать поставки в интересах экономики своей страны. Однако пока еще нет доказательств того, что монопольные цены появляются в результате вытеснения отечественных производителей. Например, низкие цены на импорт способствовали ликвидации большей части американского производства бытовой электроники, но цены на бытовую электронику в США по-прежнему одни из самых низких в мире[10]. Правда, прозвучали намеки, что "Хитачи" (Hitachi), единственный производитель одной из ключевых интегральных схем, отсрочила ее поставки компании "Край Ресеч" (Cray Research), лидеру американского произ-

водства суперкомпьютеров, чтобы обеспечить преимущество япо производителям[11]. Возможность искусственного занижения цен за рубе появляется в результате высоких отечественных цен из-за монопольного ложения внутри страны, политики государственных субсидий или соз иных благоприятных условий.

Установление заниженных цен (обычно ниже себестоимости или отеч венных цен) часто называется **демпингом** (dumping). В большинстве стр законодательно введено запрещение на импорт товаров по демпинговым нам. Это законодательство обычно применяется только в том случае, импортируемая продукция разрушает отечественное производство. Если кое отечественное производство отсутствует, то единственным последст демпинга для страны-импортера будет субсидирование таким способом требителей. Что касается страны, производящей продукцию, то ее потреб тели и налогоплательщики редко осознают, что фактически они субсид ют зарубежный сбыт. Американское антидемпинговое законодательст чрезвычайно противоречиво. Иностранная фирма может быть оштраф на, если получает прибыль менее 8% экспортной цены. Ее можно также оштрафовать, если ее экспортная цена на 0,5% ниже отечественной цены, колебания курса валюты могут дать еще большие расхождения[12].

Контроль над ценами необходим также в том случае, когда ограничения торговли используются как средство для получения отказа других стран их торговых ограничений. В 1988 г., например, в США был принят "Супер 301" в Законе о торговле, который позволял использовать угр применения торговых репрессалий в переговорах с другими странами с целью смягчения импортных барьеров для американской продукции. В тече ние двух лет США успешно применяли этот пункт против Бразилии и Ин нии, но не смогли использовать его против Индии[13]. Опасность таких дей ствий состоит в том, что любая страна может натолкнуться на усиление раничений против нее вместо их устранения.

Последним связанным с ценой доводом в пользу государственного воз действия на торговлю является **теория оптимального тарифа** (оптим tariff theory), которая утверждает, что зарубежный производитель сни свои цены, если его продукция будет облагаться налогом, в этом случае выгоды перейдут к стране-импортеру. Предположим, что затраты экспорте составляют 500 долл. на единицу продукции и он продает ее на зарубежном рынке по цене 700 долл. за единицу. При введении 10%-ного налога на импортируемой продукции экспортер может принять решение снизить экс портную цену до 636,36 долл. за единицу продукции, что при 10%-м налоге в расчете на 636,36 долл. позволит удерживать цену на уровне 700 долл. для импортера. Экспортер может предположить, что цена выше 700 долл. приведет к потере сбыта, следовательно, прибыль в 136,36 долл. за единицу продукции вместо 200 долл. все же лучше, чем ничего. Но сумма в 636,36 долл. на единицу продукции поступает, таким образом, в бюджет страны-импортера. Пока зарубежный производитель идет на снижение своей цены на любую сумму, происходит некоторое смещение в пользу страны-импортера и таможенный тариф рассматривается как оптимальный. Имеется множество примеров импортных товаров, цена на которые после введения тарифов не была повышена, однако очень трудно прогнозировать, станут ли экспортеры во всех случаях снижать свою норму прибыли.

Справедливость. Все страны осуществляют государственное регулирование безопасности производства в своих компаниях. Стандарты, которые они вводят (например, требования по охране труда или удалению отходов

отражают социальные и экологические ценности их граждан. Поскольку стандарты отличаются по странам, издержки производителей также различны. Представители некоторых отраслей, испытывающих конкуренцию со стороны импортной продукции (например, производители бытовой электроники США), добиваются того, чтобы правительство их защищало, потому что зарубежные производители не обязаны придерживаться таких же жестких требований безопасности, повышающих отечественные издержки производства[14]. Одно из крупнейших различий в стандартах существует между США, принявшими Закон о чистом воздухе, и Восточной Европой, где нет законодательного контроля загрязнения воздуха[15]. Некоторые утверждают, что именно поэтому разница в издержках не обязательно отражает разницу в производительности, скорее она отражает различия в социальных и экологических ценностях.

При защите отраслей, необходимых для военного производства, страны должны:
- определить, какие предприятия действительно необходимы для военного производства;
- рассмотреть издержки и альтернативы;
- изучить политические последствия.

Политические цели. Значительная часть государственного воздействия на внешнюю торговлю вызвана внеэкономическими причинами. Основной среди них является защита в мирное время отечественных отраслей, необходимых для военного производства, чтобы во время войны страна не зависела от зарубежных источников снабжения. Этот аргумент в пользу протекционизма очень привлекателен для обеспечения поддержки введения таможенных барьеров для ввоза товаров, произведенных за рубежом. Однако во время действительного кризиса или военной опасности почти любая продукция может считаться необходимой для военного производства. В связи с высокими расходами на защиту неэффективной отрасли или отечественного замещающего продукта **довод о защите отрасли** (essential industry argument) не следует принимать всерьез (что часто бывает) без тщательной оценки издержек, действительных потребностей и альтернатив. Как только отрасли предоставляется защита, этой защите впоследствии трудно положить конец. На основании этого довода правительство США субсидирует отечественное производство кремния, чтобы отечественные производители интегральных схем не зависели полностью от зарубежных поставщиков[16].

Доводы об укреплении обороны страны также используются для предотвращения экспорта (даже в дружественные страны) стратегических товаров, которые могут попасть в руки потенциальных противников[17]. Такая политика может быть действенной, если страна допускает, что не будут приняты ответные меры, помешающие ей гарантировать получение товаров, еще более необходимых для военного производства. Даже если принято это допущение, вполне возможно, что страна-импортер просто найдет альтернативные источники снабжения или создаст свои собственные мощности. Близко к этой стратегии стоит политика ограничения вывоза сырьевых материалов, которые могут быть с выгодой проданы, из-за опасения, что стратегические запасы могут истощиться.

Контроль над торговлей нестратегическими товарами может также быть использован как инструмент внешней политики для создания препятствий другой стране в достижении ее экономических и политических целей. Хорошим примером явилось прекращение международным сообществом торговли с Ираком после его вторжения в Кувейт. Прекращение Ираком экспорта нефти привело к суровым экономическим потерям, составляющим 43% суммированных валовых национальных продуктов Ирака и Кувейта. Но понесли также издержки и страны, вводившие санкции. Цены на нефть выросли, нанося ущерб бедным странам. США, до этого крупнейший экспортер в Ирак, понес потери в размере 1,29 млрд. долл. в год, которые главным образом пали на американские фирмы, ведущие дела в Ира-

ке. Компания "ЭнАрЭм-Стил" (NRM-Steel), например, уже произвела оборудование по экспортному заказу, и замораживание торговли сократило ее прибыль приблизительно на 20%[18].

Имеется множество других примеров, когда правительства оказывают воздействие на торговлю по политическим причинам. Помощь, кредиты и закупки часто связаны с политическими обязательствами или даже с получением права голоса в международных организациях. Большинство крупных держав делают закупки по более высоким, чем мировые, ценам у некоторых развивающихся стран, чтобы сохранить свое влияние на них. США делали это в отношении сахаропроизводящих стран, Франция — в отношении стран, выращивающих цитрусовые. При переговорах между странами правительственные должностные лица могут даже поступиться экономическими выгодами фирм своих собственных стран в обмен на получение политических преимуществ.

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ НАД ТОРГОВЛЕЙ

В предыдущей главе речь шла о конечных целях государственного влияния на внешнюю торговлю. Достижение любой из этих целей в большой мере зависит от групп населения внутри страны, настаивающих на реализации мер, которые, по их мнению, окажут на них наиболее положительное (или наименее отрицательное) воздействие. Поскольку меры, принятые какой-либо одной страной для воздействия на внешнюю торговлю, будут иметь отзвуки за рубежом, ответные меры правительств других стран будут еще одним потенциальным препятствием на пути достижения желаемых целей. Поэтому важен выбор инструментов реализации задач торговли, так как отечественные и зарубежные группы населения будут на них реагировать по-своему. Влияние на торговлю может быть оказано с помощью средств, воздействующих на движение количества товаров путем регулирования цен на них, и средств, непосредственно воздействующих на сами потоки товаров. Так же по-разному влияют на торговлю тарифные и нетарифные барьеры. Тарифные барьеры влияют на цены, а нетарифные — либо на цены, либо непосредственно на объем товаров.

На рис. 5.1 показано, как каждый тип барьеров влияет на цены и проданный объем товаров, в каком порядке и с какой степенью влияния на производителей. На обоих графиках (а) и (б) представлены нисходящие кривые спроса и восходящие кривые предложения. Другими словами, чем ниже цена, тем большее количество товара потребуется; чем выше цена, тем больше предлагается товара на продажу. Пересечение кривых S и D показывает цену P_1 и проданное количество товара Q_1 без государственного вмешательства. При повышении цены с P_1 до P_2 на графике (а) объем товара, который потребители захотят теперь приобрести, снизится с Q_1 до Q_2, а производители не захотят продавать больше, потому что увеличение цены поглощается налогами и не попадает к ним. На графике (б) показано ограничение имеющегося предложения, поэтому возникает новая кривая предложения — S_1. Продаваемое теперь количество сокращается с Q_1 до Q_2. При более низком предложении цена возрастает с P_1 до P_2, что отражает точка пересечения кривых D и S_1. Основное отличие двух подходов в том, что производители поднимают цены — как на графике (б), и это помогает им компенсировать снижение объема продаж. В случае, показанном на графике (а), производители уменьшают объем продаж и не могут повысить цены, потому что уже состоялось повышение налогов.

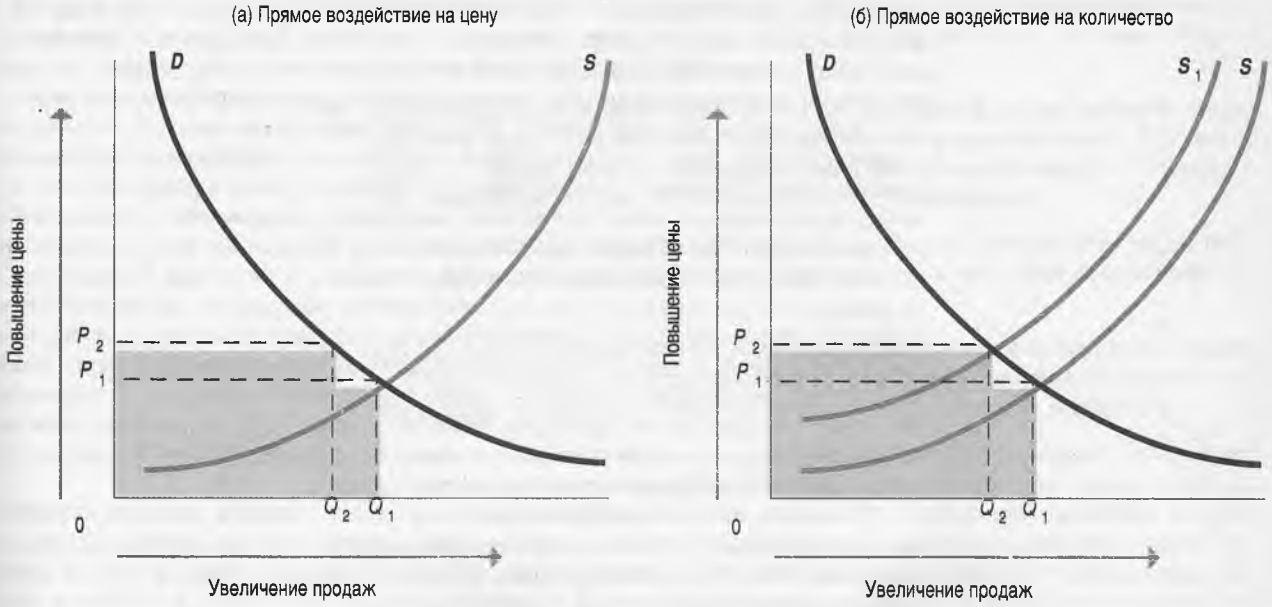


Рис. 5.1

Сравнение торговых ограничений
В случае (а) налог на импорт повышает цену, что сокращает спрос на товар. В случае (б) количественное ограничение импорта снижает имеющееся предложение и повышает цены. Здесь наценка осуществляется производителями.

Тарифы

Тарифы могут применяться:
- при ввозе, вывозе или провозе товаров через страну;
- для защиты своей экономики или получения прибыли;
- в расчете на единицу товара или на его стоимость.

Наиболее распространенным типом контроля над торговлей является **тариф** (tariff), или **пошлина** (duty), — государственный налог на товары, пересекающие границы стран. Если он взимается вывозящей страной, то называется **вывозной пошлиной** (export tariff); если собирается страной, через которую товары провозятся, то **транзитной пошлиной** (transit tariff). Если же налог собирается ввозящей страной, то это будет **ввозная пошлина** (import tariff). Самой распространенной является ввозная пошлина.

Ввозные пошлины служат преимущественно как средство повышения цен на импортируемые товары, чтобы конкурентные отечественные товары получили относительное ценовое преимущество. Пошлину можно по ее сути классифицировать как защитное средство, даже если отечественная продукция не участвует в прямой конкуренции с иностранными товарами. Например, если страна хочет снизить расходы своих граждан, уходящие за рубеж, в связи с проблемами платежного баланса, власти могут решиться на повышение цены на некоторые зарубежные товары, хотя аналогичный замещающий отечественный товар отсутствует, чтобы временно сократить потребление.

Пошлины также используются как средство получения государственных доходов. Имеющая небольшое значение для крупных промышленно развитых стран ввозная пошлина является основным источником дохода для многих развивающихся стран, потому что там государственные власти могут в большей степени обладать контролем над определением объема и характера товаров, пересекающих их границы, и над сбором налога на них, чем над определением и сбором личных и корпоративных подоходных налогов. Тариф в виде налога на доход от товара наиболее широко распространен применительно к импорту, однако многие страны, экспортирующие сырьевые мате-

риалы, широко применяют вывозные пошлины. Примером такого тарифа является пошлина на никель, действующая в Новой Каледонии. Одно время для стран транзитные пошлины были основным источником дохода, но они почти повсеместно ликвидированы посредством международных договоров.

Тариф может устанавливаться на основе денежного налога в расчете на единицу товара, при этом пошлина называется **специфической пошлиной** (specific duty). Пошлину можно также установить в виде процента от стоимости продукции, в этом случае она называется **стоимостной пошлиной**, или **пошлиной "ад валорем"** (ad valorem duty). Довольно часто устанавливаются одновременно и специфическая пошлина, и пошлина "ад валорем" на один и тот же товар, в этом случае пошлина называется **смешанной пошлиной** (compound duty). Специфическую пошлину установить легче, потому что таможенным служащим нет необходимости определять стоимость, по отношению к которой следует рассчитать процент. В периоды обычного подъема цены специфическая пошлина будет составлять, если ее не менять, меньший процент от стоимости единицы товара и поэтому в меньшей степени ограничивать его импорт.

Одна из основных спорных проблем тарифов касается тарифного режима промышленно развитых стран в отношении изделий обрабатывающей промышленности, экспортируемых из развивающихся стран, которые стремятся диверсифицировать и увеличить свои доходы путем добавления стоимости производства к экспорту сырья. Сырьевые материалы часто могут поступать на рынки промышленно развитых стран беспошлинно, однако после обработки те же самые материалы обычно облагаются пошлиной. Поскольку пошлина "ад валорем" основывается на общей стоимости товара, непромышленные страны утверждали, что **реальная пошлина** (effective tariff) на часть стоимости их товара, приходящуюся на обработку, выше, чем тарифная ставка. Например, страна-импортер может не облагать пошлиной зерна кофе, но установить 10%-ную стоимостную пошлину на ввоз растворимого кофе. Если цена в 5 долл. за банку растворимого кофе включает 2,50 долл. стоимости зерен кофе и 2,50 долл. производственных издержек, то пошлина в размере в 0,50 долл. фактически составляет 20% стоимости обработки, так как зерна кофе могли быть ввезены на рынок развитой страны беспошлинно. Это очень затрудняет для развивающихся стран поиск внешних рынков для продукции их обрабатывающей промышленности. Кроме того, многие товары, которые могли бы эффективно в них производиться, выпускаются в промышленно развитых странах. Конкуренция со стороны развивающихся стран приводит к формированию групп давления, стремящихся не допустить их товары на рынок развитых стран. Другая проблема заключается в том, что, хотя товары развивающихся стран подпадают под льготный режим импорта, большинство удачливых развивающихся стран-экспортеров достигают предела, после которого теряют льготный статус. Например, Тайвань, Сингапур, Гонконг и Южная Корея уже не пользуются льготным режимом в США. Специальный режим возник в результате давления развивающихся стран в ЮНКТАД и известен как Всеобщая система преференций, ВСП (Generalized System of Preferences, GSP).

Другая спорная проблема касается вопроса определения групп населения, несущих тяжесть оплаты издержек по поддержанию режима тарифов. Некоторые критики утверждали, что в США за тарифы расплачиваются главным образом бедные. Это утверждение иллюстрируется следующими примерами:

- Норковые шубы не облагаются пошлиной. На деньги, сэкономленные на шубе, мать, возможно, позволит себе купить ребенку свитер из синтетики, облагаемый пошлиной в 34,6%.

- Омары не облагаются пошлиной. Используя сэкономленные деньги, родители смогут приобрести полуфабрикаты детского питания, облагающиеся пошлиной в 17,2%.
- Апельсиновый сок облагается 36%-ной пошлиной, но на дорогую минеральную воду "Перрье" она устанавливается в размере всего 0,4 цента на литр. (Если Таможенное управление переклассифицирует "Перрье", как бензин, то ввозить ее можно будет беспошлинно.)
- Свежая капуста брокколи облагается 25%-ной пошлиной, но, к счастью, деликатесные грибы трюфели можно ввозить без обложения пошлиной.
- Обувь с каучуковыми или пластиковыми подошвами и передками стоит не более 3 долл. за пару, но облагается 48%-ной пошлиной. Если же стоимость пары превышает 12 долл., то пошлина составляет всего 20%[19].

К сожалению, нам неизвестно, являются ли перечисленные выше примеры исключением или правилом. Кроме того, цена — это только одна из тягот, которые несут бедные слои населения. Например, пошлина на ввоз брокколи введена для того, чтобы обеспечить занятость рабочих-мигрантов на посадке и сборе урожая этой культуры внутри страны. Аналогичная пошлина на трюфели не увеличила бы их занятость в такой же степени, так как в США отсутствует достаточное количество дикорастущих трюфелей, чтобы их сбор стал коммерчески обоснованным.

Нетарифные барьеры: прямое воздействие на цены

Государственные субсидии могут оказать помощь фирмам в достижении конкурентоспособности:
- субсидии для преодоления несовершенства рынка вызывают меньше всего противоречий;
- нет согласия в трактовке понятия "нечестная субсидия";
- в последнее время наблюдается увеличение помощи в виде экспортных кредитов.

Субсидии. Хотя правительства осуществляют прямые выплаты производителям, чтобы компенсировать их убытки, понесенные при сбыте продукции за рубежом, гораздо чаще они предоставляют фирмам другие виды помощи с целью удешевления или повышения прибыльности их зарубежных операций. Например, большинство стран предлагает своим потенциальным экспортерам набор услуг, в том числе информацию, помощь в организации торговых выставок и установлении контактов для ведения дел за рубежом[20]. Такие типы субсидий в виде услуг часто более обоснованны с экономической точки зрения, чем пошлины, поскольку они предназначены главным образом для преодоления несовершенства рынка. Кроме того, экономика ряда стран получает выгоду от широкого распространения информации, а другие страны не против такой помощи. Но некоторые специалисты настаивают на том, чтобы помощь оказывалась только тем, кто участвует в расходах. В любом случае содействие экспорту непременно должно привести к меньшему противодействию внутри страны, чем введение ограничений на импорт.

Другие типы субсидий являются более противоречивыми, и производители часто утверждают, что сталкиваются с нечестной конкуренцией со стороны субсидируемого экспорта. Что представляет собой субсидируемый экспорт? По этому вопросу нет согласия. Субсидирует ли Канада экспорт рыбы, если предоставляет ссуду рыбакам для приобретения траулеров? Субсидировала ли Великобритания свою государственную сталелитейную компанию, когда она потерпела огромные убытки? Блокировали ли США импорт некоторых автомобилей тем, что штат Пенсильвания сделал многочисленные уступки "Фольксвагену" (Volkswagen), убеждая его разместить там свой завод[21]? Аналогичные вопросы были недавно поставлены в отношении разнообразной государственной поддержки научных исследований,

конструкторских работ и программ налогообложения, прямо или косвенно воздействующих на прибыльность экспорта.

Заслуживают упоминания и другие формы государственной помощи экспорту, в том числе иностранная помощь и займы. Эти формы почти всегда "связаны" (tied), поскольку получатель должен тратить средства в странах-кредиторах, содействуя повышению конкурентоспособности за рубежом некоторых товаров, которые иначе могут остаться неконкурентоспособными. "Связанная помощь" (tied aid) имеет особое значение для получения контрактов на реализацию проектов по созданию телекоммуникаций, железных дорог и электростанций. В одном исследовании установлено, что около $^1/_3$ товаров производственного назначения, продающихся по всему миру, финансируются посредством пакетов "связанной помощи"[22]. Большинство промышленно развитых стран предоставляет также своим экспортерам страхование кредитного риска, снижая таким образом риск неплатежей за зарубежные продажи. Еще одна схема содействия — сочетание помощи с займами, чтобы ставка по обязательствам не казалась странам-конкурентам слишком низкой.

Таможенным службам трудно определить, насколько точно указаны цены в счетах-фактурах. Поэтому:
- они могут произвольно увеличивать размер пошлины;
- разработаны общепринятые процедуры оценки стоимости ввозимых товаров.

Таможенная оценка. Таможенные чиновники традиционно пользовались достаточно широкой свободой выбора при определении стоимости импортируемой продукции для установления пошлины "ад валорем". Если, например, стоимость партии товара по накладной составляла 100 долл., таможенные чиновники могли вместо этой цифры использовать отечественную оптовую или розничную цену или даже предположительную цену этого товара, если бы он был произведен внутри их страны. Это означало, что они могли на стоимость товара наложить пошлину, которая значительно превышает 100 долл. Такая свобода выбора была разрешена для того, чтобы не мешать экспортерам и импортерам показывать в счетах-фактурах произвольно низкую цену во избежание высокой пошлины. Однако на практике право свободы выбора иногда использовалось в качестве произвольного средства предотвращения импорта зарубежной продукции путем большого завышения ее стоимости.

В настоящее время большинство промышленно развитых стран пришло к согласию относительно методики оценки стоимости. Таможенные чиновники должны сначала изучить цену, указанную в накладной. Если она не указана или ее подлинность сомнительна, они должны произвести оценку на основе стоимости идентичных товаров (identical goods), а если их нет — на основе аналогичных товаров (similar goods), поступающих в то же, или почти в то же самое время. Если эти методы не могут быть применены, таможенники могут рассчитать стоимость на основе конечной стоимости продажи (final sales value) этого товара или исходя из обоснованных издержек (reasonable cost) на него.

Еще одна проблема таможенной оценки может быть связана с тем, что торговлю вовлечено очень много различных товаров. Довольно легко (случайно или намеренно) так классифицировать товар, что он будет облагаться более высокой пошлиной. Имея дело более чем с 13 тыс. категорий товаров, таможенный чиновник должен пользоваться свободой выбора, чтобы определить, следует ли кристалл кремния рассматривать как "интегральную схему для ЭВМ" или как "разновидность полученного химическим путем кремния". Проблемы, с которыми могут при этом столкнуться компании, можно проиллюстрировать рядом примеров. Так, таможенное управление США должно было определить, относятся ли спортивные фургоны типа "Сузуки Самурай" и "Лэнд Ровер" к легковым или грузовым автомобилям.

билям. Речь шла о 25%-ной пошлине на грузовики вместо 2,5%-ной пошлины на легковые автомобили. Производство полуфабрикатов для кексов "Дункан Хайнс" компании "Проктер энд Гэмбл" было приостановлено на семь недель, пока ожидалось окончательное положительное решение по вопросу о том, что обливка кексов, поступающая с канадского завода компании, не должна классифицироваться как сахар. Компания "Найк" (Nike) должна была выплатить почти 9 млн. долл. в качестве задолженности по невыплаченной пошлине, когда Таможенное управление США (U.S. Customs Service) приняло решение, что ее туфли "Эр Джордан" должны облагаться пошлиной как синтетическая, а не как кожаная обувь[23].

Другие виды прямого воздействия на цену. Страны часто используют другие средства воздействия на цены, в том числе вводят специальные сборы (например, за консульскую и таможенную очистку и оформление документов). Они устанавливают требования, согласно которым таможенные взносы должны делаться до отправки груза, и минимальные цены продажи товаров после их таможенной очистки.

Нетарифные барьеры: количественные ограничения

Квотирование может:
- определять общее количество товара, поступающего в торговлю;
- распределять количество товара по странам.

Квоты. Наиболее распространенным типом ограничения импорта или экспорта в количественном выражении является установление **квоты** (quota). В отношении импорта квота чаще всего ограничивает количество продукции, разрешенной для ввоза в определенном году. Она зачастую отражает тот факт, что отечественным производителям в этом году будет гарантирована определенная доля отечественного рынка. В течение многих лет квота на импорт сахара в США была установлена в таком размере, что американские производители владели почти половиной отечественного рынка. В данном случае квоты устанавливались по странам скорее из политических, чем ценовых, соображений. Потребительские цены на ввозимый сахар уравняли с ценой более дорогого сахара отечественного производства, поскольку снижение потребительской цены на импорт все равно не способствовало бы увеличению объема продаж импортируемого сахара. Этот тип ограничения предложения обычно повышает потребительские цены, потому что оставляет мало стимулов для использования цены в качестве инструмента увеличения сбыта. При использовании ввозных пошлин выигрыш от повышения потребительских цен выражается в форме государственных доходов в стране-импортере. А в случае квотирования выигрыш, скорее всего, будет сосредоточиваться у производителей или у экспортеров страны-производителя в виде дополнительной прибыли на единицу продукции[24]. Непредвиденные доходы могут попасть в руки посредников в стране-импортере, если они закупили товар по более низким ценам мирового рынка, а затем продали его по более высоким защищенным отечественным ценам. Проблемы возникают, когда квоты распределяются между странами, потому что должностные лица должны гарантировать, чтобы товары из одной страны не переправлялись с нарушением установленной в ней квоты во вторую страну. Такая ситуация имела место, когда США выдвинули обвинение, что одежда китайского производства нелегально поступала на таможню США как одежда, изготовленная в Макао[25].

Импортные квоты не обязательно предназначены для защиты отечественных производителей. Япония, например, сохраняет квотирование на многие сельскохозяйственные продукты, в ней не производящиеся. Квотирование импорта является средством воздействия при ведении переговоров

по сбыту японской экспортной продукции, а также позволяет избегать чрезмерной зависимости от любой иной страны в отношении необходимых продуктов питания, запасы которых могут сократиться в случае плохих климатических или политических условий.

Экспортные квоты могут устанавливаться для обеспечения отечественных потребителей достаточными запасами товаров по низким ценам, для предупреждения истощения природных ресурсов, а также для повышения цен на экспорт путем ограничения поставок на зарубежные рынки. Подобные ограничения посредством соглашений по различным видам товаров позволили квотировать странам-производителям такие товары, как кофе и нефть, в результате чего цены на эти продукты возросли в странах-импортерах.

Специфический тип квотирования, который полностью запрещает торговлю, называется **эмбарго** (embargo). Аналогично квотам эмбарго может вводиться в отношении импорта или экспорта товара определенного вида независимо от места назначения, в отношении отдельных видов товаров, поставляемых в конкретные страны, или в отношении всех товаров, поставляемых в определенные страны. Хотя эмбарго обычно вводятся в политических целях, последствия могут быть, по существу, экономическими. Например, США ввели эмбарго на торговлю с Никарагуа между 1984 и 1990 гг. из-за политической вражды с сандинистской партией, находящейся у власти. Но для Никарагуа последствия оказались экономическими: Никарагуа испытывала трудности со снабжением, особенно с поставками запчастей для техники, произведенной в США, и не могла сбывать урожай бананов в США как раньше.

В соответствии с лозунгом "Приобретайте отечественную продукцию":
- при осуществлении государственных закупок предпочтение отдается товарам отечественного производства;
- государство иногда законодательно оформляет преимущественное право приобретения товаров отечественного производства.

Законодательство по приобретению отечественной продукции ("buy-local" legislation). Если государственные закупки составляют большую долю общих расходов страны, определение места государственных закупок приобретает дополнительное значение для международной конкурентоспособности. Большинство национальных правительств отдает предпочтение собственным производителям при закупке товаров, иногда в форме ограничений на содержание стоимости (то есть определенная доля стоимости конкретного продукта, закупаемого государством, должна иметь отечественное происхождение), а иногда посредством ценовых механизмов. Например, государственному учреждению разрешается приобретать зарубежную продукцию только в том случае, если цена этой зарубежной продукции будет ниже цены продукции отечественного конкурента на определенную, заранее установленную величину. Иногда предпочтение, отдаваемое отечественной продукции, выявить еще труднее: например, "Ниппон Телеграф энд Телефон Паблик Корпорейшн" (Nippon Telegraph and Telephone Public Corp., NTT), японская государственная телекоммуникационная корпорация, занимающая монопольное положение на втором в мире по величине рынке телекоммуникационных услуг, лишь очень малую часть своего оборудования приобретает у зарубежных поставщиков. Иностранные фирмы утверждают, что располагают более совершенной технологией и приемлемыми ценами, но на практике они вытеснены с японского рынка[26].

Во всем мире существует множество законодательных актов, предписывающих для конкретного продукта минимальный процент стоимости, которая должна иметь отечественное происхождение, чтобы этот продукт был легально продан внутри страны. Во вступительном примере с импортом автомобилей фиксация отечественной доли в стоимости автомобилей, предлагаемых для сбыта в США, была бы (в случае применения) законодатель-

ной защитой такого типа. К такого рода законодательным ограничениям, уже принятым в других странах, также относятся требования Мексики в отношении комплектующих частей автомобилей и требования Бразилии в отношении электроники.

Другие типы торговых барьеров:
- произвольно предписываемые стандарты;
- лицензирование;
- административные проволочки;
- взаимные требования;
- ограничения услуг.

Стандарты. Страны обычно устанавливают стандарты по классификации, маркировке и проведению испытаний продукции таким образом, чтобы была возможность продажи отечественной продукции, но блокировался сбыт продукции иностранного производства. Эти стандарты иногда вводятся под предлогом защиты безопасности и здоровья местного населения. Однако недавно автомобилестроительные фирмы "Большой Тройки" предложили законопроект об экономии горючего, требующий от каждого автомобилестроителя увеличения экономии, усредненной по всем моделям, на одинаковую процентную долю. Такое предложение в случае его принятия будет обременительным для японских производителей, у которых средняя величина экономии горючего уже сегодня намного превосходит показатели моделей "Большой Тройки"[27].

Требования специальных разрешений. Во многих странах потенциальные импортеры или экспортеры должны получать разрешение на торговые операции у органов государственной власти до совершения торговых сделок; эта процедура называется **торговым лицензированием** (licensing arrangement). Для получения лицензии компании, как правило, заранее посылают за рубеж образцы своих товаров. Требование лицензирования торговли может не только ограничить импорт или экспорт путем прямого отказа, но также привести к ухудшению торговли в связи с дополнительными затратами, задержками во времени и неопределенностью, связанной с этой процедурой. Мерой, аналогичной лицензированию, является **валютный контроль** (foreign-exchange control). Например, чтобы ввезти продукцию, импортер в стране, где введен валютный контроль, должен обратиться в органы государственной власти с просьбой о получении иностранной валюты для оплаты этой продукции. Невозможность выделения валюты в сочетании с дополнительным временем и расходами, связанными с заполнением формуляров и ожиданием ответа, также являются препятствиями для внешней торговли.

Административные проволочки. Очень сходными с требованиями специальных разрешений являются преднамеренные административные проволочки при въезде, увеличивающие неопределенность и расходы на содержание товарно-материальных запасов. Например, во Франции ввели требование пропускать все ввозимые видеомагнитофоны через один небольшой таможенный пропускной пункт, расположенный далеко от крупных городов и плохо укомплектованный кадрами. Вызванные этим проволочки эффективно удерживали японские магнитофоны за пределами французского рынка, пока не была достигнута договоренность о добровольной экспортной квоте (voluntary export quota), согласно которой Япония ограничивала свое проникновение на рынок Франции[28]. Перуанские таможенники ввели за правило месяцами проводить таможенную очистку товаров, а затем взимать плату за хранение их на таможне в сумме, составляющей значительную долю стоимости импорта.

Взаимные требования. В последние годы к экспортерам все чаще предъявляется требование принимать в качестве оплаты товары вместо денег. На-

пример, Колумбия расплатилась за автобусы, полученные от испанской компании ENESA, при помощи кофе, а Китай за уголь приобрел у итальянской компании "Технотрейд" (Tecnotrade) услуги по железнодорожному строительству[29]. Поскольку такие сделки требуют, чтобы экспортеры подыскивали рынки для товаров, находящихся вне пределов их компетенции, многие фирмы избегают вести дела подобного типа. **Бартерные операции** (barter transactions) часто называются **встречной торговлей** (countertrade) или **компенсационными сделками** (offsets).

Ограничения услуг. Ограничения внешней торговли обычно связаны с государственным вмешательством в международный товарообмен. В дополнение к прибыли от продажи товаров за рубежом многие страны в значительной степени зависят от доходов, поступающих от зарубежной продажи таких услуг, как транспортировка, страхование, консультации и банковское обслуживание. На эти услуги приходится около 30% стоимости мировой торговли[30]. В печати встречаются сообщения о широко распространенной практике дискриминационных мер в государствах, создающих благоприятные условия для своих фирм. Среди них жалобы на то, что: в Токио груз японских авиалиний значительно быстрее проходит таможенную очистку, чем грузы транспортных компаний других стран; Аргентина требует, чтобы страхование ввозимых в нее автомобилей, находящихся в пути, производили аргентинские фирмы; в Германии требуют, чтобы фотомодели для рекламы в немецких журналах нанимались через немецкое агентство (даже если реклама делается за рубежом); Испания ограничивает дублирование иностранных фильмов, заставляя людей читать субтитры; Германия запрещает своим страховым брокерам помогать немецким клиентам оформлять страхование за рубежом[31].

РОЛЬ ГАТТ

ГАТТ является основной организацией по либерализации торговли. Оно:
- устанавливает правила переговоров;
- контролирует реализацию их решений.

Наиболее значительная работа по либерализации торговли после второй мировой войны проводилась через Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ), начавшее свою деятельность в 1947 г.; тогда оно насчитывало 23 участника, а теперь имеет более 100 членов. ГАТТ дало миру основной комплекс правил, по которым проводятся торговые переговоры, и механизм контроля за их реализацией.

Положение о режиме наибольшего благоприятствования

Страны, чтобы принадлежать к ГАТТ, должны соблюдать положение о **режиме наибольшего благоприятствования, РНБ** (most-favored-nation, MFN). РНБ означает, что если страна, скажем США, снижает таможенный тариф какой-то одной стране, например Австралии, с 20 до 10% на шерстяные свитера, то США делают такую же уступку всем другим странам мира. РНБ применяется также в отношении квотирования и лицензирования. Хотя вначале предполагалось, что РНБ будет предоставляться автоматически, страны тем не менее часто делают исключения из этого правила[32].

К наиболее важным исключениям относятся следующие:

1. Изделиям обрабатывающей промышленности из развивающихся стран предоставляется льготный режим по сравнению с аналогичной продукцией из промышленно развитых стран.

2. Уступки членам торговых союзов, например ЕС, не распространяются на страны, не принадлежащие к союзу.
3. Странам, произвольно применяющим дискриминационные меры против товаров из определенной страны, эта страна не обязана предоставлять РНБ.
4. Странам, не подписавшим соглашение, не всегда предоставляется такой же режим, как и странам, присоединившимся к нему.
5. Страны иногда делают исключения, основанные на их законодательстве, действующем до момента подписания ГАТТ.
6. Исключения вводятся также во время войны или усиления международной напряженности.

Первое исключение предусматривает, что большинство промышленно развитых стран предоставляет тарифные льготы развивающимся странам в соответствии со Всеобщей системой преференций (ВСП). По второму исключению США и Израиль согласились в 1985 г. ликвидировать все тарифы на продукцию друг друга, не предоставляя такие льготы третьим странам. По третьему исключению США не предоставили РНБ ряду стран в бывшем коммунистическом блоке. По четвертому исключению только страны, подписавшие по линии ГАТТ Кодекс государственных закупок (Government Procurement Code), предусматривающий отмену дискриминации в отношении импорта при государственных закупках, автоматически получают разрешение подавать заявки на контракты на общественные работы, открытые для предложений со стороны иностранных подрядчиков. По пятому исключению Швейцария самоустраняется от выполнения Соглашения о торговле сельскохозяйственной продукцией. Наконец, по последнему исключению Великобритания приостановила действие РНБ в отношении Аргентины в результате военных действий между двумя странами в Южной Атлантике.

Раунды переговоров, организованные ГАТТ

К основной деятельности ГАТТ относится организация раундов или туров переговоров (названных по местам их проведения) по заключению многосторонних соглашений о сокращении таможенных тарифов и смягчении нетарифных барьеров для их участников. По условиям договоров страны могут согласиться на снижение всех тарифных ставок на определенный процент в течение конкретного периода, но не обязательно на одинаковый процент для всех стран. Поскольку количество видов продукции, участвующих в торговом обмене, огромно, почти невозможно вести переговоры по каждому товару отдельно, а еще труднее вести переговоры по каждому товару с каждой страной. Поэтому на переговоры страны представляют определенные товары, которые, по их мнению, являются исключением из их собственных уступок во внешней торговле. Большие сокращения таможенных тарифов в результате переговоров показывают, что все страны стремятся к более свободному товарообмену и что таможенные тарифы представляют собой барьеры, которые легче всего преодолеть.

Токийский раунд, например, привел к общему снижению таможенных тарифов, в том числе в торговле между США и ЕС на 35% с каждой стороны, а также к 40%-ному сокращению японских таможенных тарифов на американский импорт в Японию. Но основной упор в переговорах делался на преодоление более значимых и сложных нетарифных барьеров, особенно в

пяти конкретных областях: 1) промышленные стандарты (industrial standards); 2) государственные закупки (government procurement); 3) субсидии (subsidies) и компенсационные пошлины (countervailing duties); 4) лицензирование (licensing); 5) таможенная оценка (customs valuation). В каждой из этих областей участники Токийского раунда согласились принять Кодекс поведения стран — членов ГАТТ (Code of Conduct for GATT Nations)[33].

Соглашение о промышленных стандартах (Agreement on Industrial Standards) предусматривает, что отношение к ввозимым товарам будет такое же, как и к товарам отечественного производства. Аналогично Соглашение о правительственных закупках (Agreement on Government Procurement) призывает к недискриминационному рассмотрению заявок иностранных фирм на получение большинства крупных контрактов.

Соглашение или Кодекс поведения в отношении субсидий и компенсационных пошлин (Code of Conduct on Subsidies and Countervailing Duties) признает внутренние субсидии в качестве допустимого инструмента политики, применение которого, однако, не должно оказывать отрицательного воздействия на другие страны. Запрещается субсидирование экспорта, за единственным исключением, касающимся сельскохозяйственной продукции. Соглашение предусматривает также процедуры применения компенсационных пошлин против второй страны, если первая считает, что ее отечественные фирмы потерпели ущерб из-за субсидий второй страны.

Кодекс лицензирования (Licensing Code) обязывает участников значительно упростить порядок лицензирования и не допускать дискриминации как зарубежных, так и отечественных фирм.

Кодекс таможенной оценки (Customs Valuation Code) призывает проводить оценку на основе цены СИФ (c.i.f.) или ФОБ (f.o.b.) (стоимость счета-фактуры с включением или без включения транспортных и страховых расходов) и запрещает применение некоторых методов оценки, например на основе продажной цены товара в стране-импортере. Конкретные процедуры рассматривались выше в данной главе, в разделе, посвященном таможенной оценке.

ГАТТ как контролирующий орган

Соглашения о сокращении таможенных тарифов на практике трудно приводить в исполнение, поэтому существует множество искусственных средств, с помощью которых страны стараются обойти благие намерения, содержащиеся в документах ГАТТ. Кроме того, в одной важной области участники не смогли достичь согласия — это применение временных защитных мер против серьезного внутреннего ущерба, вызванного увеличением импорта. ГАТТ все еще разрешает прибегать к протекционистским мерам, нейтрализующим отрицательные воздействия увеличения импорта вследствие мероприятий по либерализации торговли. В подобной ситуации потерпевшая страна может приостановить ранее согласованные действия по либерализации торговли на необходимый, по мнению этой страны, срок для предотвращения дальнейшего ущерба, особенно в виде увеличения безработицы в затронутой отрасли.

На практике немногие защитные меры соответствуют новым правилам ГАТТ. Так, ряд добровольных ограничений на экспорт (например, в случае с японскими квотами на экспорт автомобилей в США) помогает обойти соглашения в рамках ГАТТ, потому что ни страна-импортер, ни страна-экспортер не будут в этом случае подавать жалобы в Совет ГАТТ (GATT Council) в Женеве (руководящий орган организации), а ГАТТ ничего не может предпринимать без представления жалобы.

Как рассматриваются жалобы? Во-первых, проводится расследование обоснованности обвинений. Если жалобы обоснованны, то остальные страны могут оказать давление на страну-нарушителя, чтобы последняя изменила свою политику. В чрезвычайных случаях участники ГАТТ могут отменить режим наибольшего благоприятствования в отношении страны-нарушителя, однако необходимость такой меры до сих пор не возникала. Взаимных обязательств о сотрудничестве было достаточно, чтобы обеспечить повсеместное соблюдение предписаний ГАТТ. Например, США аннулировали сборы за таможенную очистку товаров после того, как Совет ГАТТ расследовал соответствующие жалобы от Канады и ЕС, а Япония сняла квоты с восьми видов бакалейных товаров, по которым в США возникли жалобы.

Ограничения ГАТТ

Бюро торгового представителя США (Office of the U. S. Trade Representative) определило, что только около $^{2}/_{3}$ всего объема мировой торговли, равного 3730 млрд. долл. США, было охвачено регулированием ГАТТ; т. е. $^{1}/_{3}$ объема торговли приходится на товары, в отношении которых страны делают исключения из всех своих двусторонних и многосторонних послаблений во внешнеторговых ограничениях. Почти половина нерегулируемой торговли состоит из услуг, например финансовых, во многих странах защищенных в очень высокой степени. К двум другим важным областям относятся сельскохозяйственная продукция и предметы одежды[34].

Уругвайский раунд начался в 1986 г. и закончился без заключения соглашения в намеченный срок в конце 1990 г. Хотя в 1991 г., когда писались эти строки, раздавались предложения о возобновлении переговоров, опыт четырех лет Уругвайского раунда показал возрастание трудностей в смягчении торговых ограничений посредством глобально ориентированных торговых соглашений. Корень проблемы в том, что основные уступки уже сделаны и внимание переключилось с товаров на услуги. Другие проблемы связаны с тем, что переговоры становятся все более продолжительными по мере того, как все больше стран вступает в ГАТТ и растет ожидание со стороны промышленно развитых стран торговых уступок друг от друга и от развивающихся стран. Например, США настояли на том, чтобы европейские страны устранили барьеры на пути более свободного потока сельскохозяйственной продукции, а европейцы заставили США аннулировать законодательство о демпинге, защитные меры против импорта, способного нанести ущерб американским патентам, и ограничения на импорт текстиля в США. Поскольку эти вопросы тесно связаны со многими проблемами внутри стран, кажется маловероятным, чтобы политики уступили международному давлению во время переговоров. Область услуг является настолько сложной, что еще даже не достигнуто согласие относительно начала переговоров. Так как торговля многими видами услуг потенциально связана с международным перемещением людей, например в области строительства и свободных профессий, возникают вопросы иммиграции, появляются проблемы, связанные с требованиями к лицензированию, а также с оценками квалификации[35].

ПЕРЕПЛЕТЕНИЕ ПРОТЕКЦИОНИЗМА И МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРАТЕГИИ

Правительственные действия в отношении внешней торговли обычно оцениваются с точки зрения их влияния на такие общие цели, как платежный

В случае столкновения с конкуренцией импортируемых товаров фирмы могут:
- попытаться получить защиту;
- сделать внутреннюю продукцию конкурентоспособной;
- переместиться за рубеж.

баланс, распределение доходов и поступление налогов, или на такие конкретные цели, как сокращение импорта стали по сравнению с увеличением экспорта цитрусовых ради достижения баланса торговли. Тот факт, что изменения в действиях правительства могут значительно влиять на конкурентоспособность различных производств в конкретных странах, вносит неопределенность в процесс торговли[36]. Эти действия влияют на компании, сталкивающиеся с конкуренцией ввозимых товаров, а также на те, экспорту которых мешают протекционистские настроения.

Зарубежная конкуренция и американские автомобилестроители

Возьмем пример из истории конкуренции зарубежных автомобилей в США из начала данной главы. Американская компания, столкнувшаяся с конкуренцией, имела для выбора несколько вариантов действий: 1) оказать давление с целью введения ограничений импорта или иных форм государственного содействия отрасли; 2) провести внутрифирменные корректировки, в том числе повысить рентабельность за счет снижения издержек, обновить продукцию или усовершенствовать маркетинг; 3) перевести производство в страну с низкими производственными издержками и экспортировать продукцию в США; 4) сосредоточить усилия на сегментах рынка, где конкуренция со стороны импорта слабее. Несомненно, с каждым из этих вариантов связаны значительные расходы, а также большая неопределенность в отношении возможного результата.

Американская автомобильная промышленность добилась успеха в реализации первого варианта. Американские фирмы также использовали второй вариант, снизив издержки производства. Компания "Форд" заранее рассчитала, что уровень ее расходов в 1984 г. будет на 4 млрд. долл. в год меньше, чем в 1979 г.[37] Однако резкое снижение издержек не всегда достижимо, и когда оно действительно имеет место, нововведения могут оказаться недолговечными, поскольку зарубежные фирмы могут отреагировать введением аналогичных усовершенствований. Выгода от перевода производства за рубеж (вариант 3), например строительство предприятий "Форда" в Мексике, будет сведена на нет, если в последующем США запретят ввоз продукции зарубежного завода. Вероятность торговых ограничений в такой ситуации будет находиться в обратной зависимости от количества производителей, выбирающих этот вариант. Поскольку "Форд", "Крайслер" и "Дженерал Моторс" перевели предприятия за рубеж, отсутствуют группы, заинтересованные в контроле над импортом комплектующих изделий иностранного производства, кроме профсоюзов. Автомобильные фирмы "Большой Тройки" прибегли также к четвертому варианту. Каждая из них достигла договоренности с зарубежными компаниями о поставке им небольших автомобилей, чтобы они могли сосредоточить больше производственных усилий на крупных машинах, в отношении которых зарубежная конкуренция меньше. Компания должна оценить издержки и возможности каждого варианта, прежде чем приступить к какой-либо программе действий.

Потенциальная возможность защиты американской автомобильной промышленности создала также проблемы для фирм, нацеленных на экспорт продукции на американский рынок. Они могли бы оказать противодействие введению защитных мер, разработав технологию продукта или процесса в обход ограничительных мер, или разместить свое производство в США. Как и в случае с отечественными производителями, каждый из этих вариантов требовал затрат и риска. Японские автомобильные фирмы, как и американские, испробовали каждый вариант в той или иной степени:

оказали давление на японский парламент для принятия мер противодействия американским мерам; приобрели союзников, например в лице Ассоциации импортеров автомобилей иностранного производства, для поддержки своих целей в США; продолжили работу по снижению издержек на случай введения таможенных тарифов; создали мощности по выпуску шикарных моделей, чтобы прибыль в случае введения квот не снижалась; а также вели переговоры по созданию производственных мощностей за пределами Японии (в Мексике и США) на случай введения санкций только против японской продукции.

Методы приспособления к международной среде

Из всего сказанного становится ясно не только то, что фирмы могут использовать разные подходы для противодействия изменениям в международной конкурентной среде, но также и то, что на их отношение к протекционизму оказывают влияние уже произведенные в рамках международной стратегии инвестиции[38]. Компании, зависящие главным образом от торговли (ищут ли они рынки сбыта или источники ресурсов), а также распространившие свое производство в разные страны, скорее всего, проиграют при усилении протекционизма. Компании, обладающие одно- или многоотраслевым отечественным производством (например, производство в США для обслуживания американского рынка или производство в Мексике для обслуживания мексиканского рынка), скорее всего, выиграют от введения протекционистских мер.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Проблемы сокращения торговых ограничений в глобальном масштабе, видимо, сохранятся и в ближайшем будущем. Правительства, вероятно, больше внимания будут уделять региональным соглашениям, а не глобальным, предусматриваемым в рамках ГАТТ. Действия США, например, представляют типичный пример неглобального подхода, поскольку они происходят в рамках двусторонних соглашений по текстильным квотам с 41 страной и нацелены в настоящее время на реализацию идеи создания североамериканской зоны свободной торговли.

В ближайшем будущем, возможно, появятся некоторые дополнительные доводы в пользу протекционизма, что также приведет к увеличению числа двусторонних соглашений. Один из таких доводов связан с обеспечением странам равного доступа на рынки друг друга последовательно от товара к товару. Он появился в США в последние годы, иногда его называют политикой торговли, связанной со стратегией бизнеса[39]. Вкратце этот довод заключается в том, что в отраслях, где увеличение объема производства значительно снижает издержки за счет эффекта масштаба или эффекта обучения, производители, у которых нет равного доступа на рынок конкурента, окажутся в невыгодном положении в деле достижения уровня сбыта, обеспечивающего конкурентоспособность по издержкам. Этот аргумент приводился в отношении, например, полупроводниковой, авиационной и телекоммуникационной отраслей по проблемам политики государственных контрактов, субсидирования производства и экспорта, а также ограничений импорта. Можно предвидеть использование двусторонних соглашений и применение ответных мер для создания так называемого "поля равной игры".

Несмотря на то что эти тенденции указывают на рост трудностей в обеспечении свободного торгового обмена, существуют также основания для оптимизма. Даже при меньшем числе уступок, оговоренных в глобальном плане, международная торговая система будет по-прежнему функционировать и расширяться. Один из факторов этого процесса — проводимые во многих странах меры по приватизации бывших государственных компаний и открытию рынков для импорта товаров, с тем чтобы в условиях конкуренции заставить отечественные компании повышать свою эффективность. Эти меры имели особое значение для Восточной Европы и стран Азии, идущих по пути индустриализации. Даже такие протекционистские страны, как Мексика, Бразилия и Аргентина, начали либерализацию импорта[40].

РЕЗЮМЕ

- Несмотря на потенциальные выгоды свободной торговли, ни одна из стран не допускает неконтролируемого потока товаров и услуг.
- С учетом возможности ответных мер, а также того факта, что как импорт, так и экспорт способствуют созданию рабочих мест, трудно определить воздействие протекционизма в какой-либо отрасли на занятость.
- Политики еще не решили проблему перераспределения доходов посредством изменений торговой политики.
- Довод в пользу протекционизма с целью защиты молодой отрасли состоит в том, что без предотвращения силами государства конкуренции со стороны импорта некоторые отрасли не смогут перейти от производства с высокими издержками к производству с низкими издержками.
- Поскольку промышленные страны обычно экономически более развиты, часто утверждается, что государственное вмешательство выгодно, если оно способствует индустриализации.
- Прямое воздействие на торговлю используется как средство преодоления нарушений в платежном балансе, причем более избирательное, чем изменения в стоимости валюты или корректировки внутренних цен.
- Регулирование внешней торговли применяется для контроля над ценами товаров, участвующих в международном товарообмене. Оно включает защиту монопольных позиций отечественных производителей, не допускает монопольных цен на продукцию зарубежных фирм, обеспечивает отечественным потребителям более низкие цены, заставляет зарубежных производителей снижать их норму прибыли.
- Вмешательство в свободное международное перемещение потока товаров и услуг во многом обусловливается скорее политическими, чем экономическими, соображениями, в том числе стремлением сохранить отечественные запасы товаров первой необходимости и помешать потенци-

альным противникам получить товары, которые помогут им достичь своих целей.

- Многие непромышленные страны ищут экспортные рынки в промышленно развитых странах для своих изделий обрабатывающей промышленности, но утверждают, что действующие таможенные тарифы на их продукцию являются слишком высокими.

- К мерам, регулирующим торговлю, прямо воздействующим на цены и опосредованно — на количество товаров, относятся таможенные тарифы, субсидии, законодательство о минимальных ценах, произвольная таможенная оценка и специальные сборы.

- К мерам, регулирующим торговлю, прямо воздействующим на количество и опосредованно — на цену, относятся квотирование, правила о преимущественном приобретении товаров местного производства, лицензирование, валютный контроль, произвольно устанавливаемые стандарты, административные проволочки и требования бартерного обмена.

- Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ) представляет собой организацию, проводящую переговоры, посредством которых страны на многосторонней основе сократили торговые барьеры и упростили механизмы международной торговли. Однако недавний опыт показывает, что на пути дальнейшей либерализации торговли на глобальной основе стоят большие препятствия.

- Разработка международной стратегии в большой степени будет определять, получат ли фирмы основные выгоды от протекционизма или от каких-либо иных форм противодействия международной конкуренции.

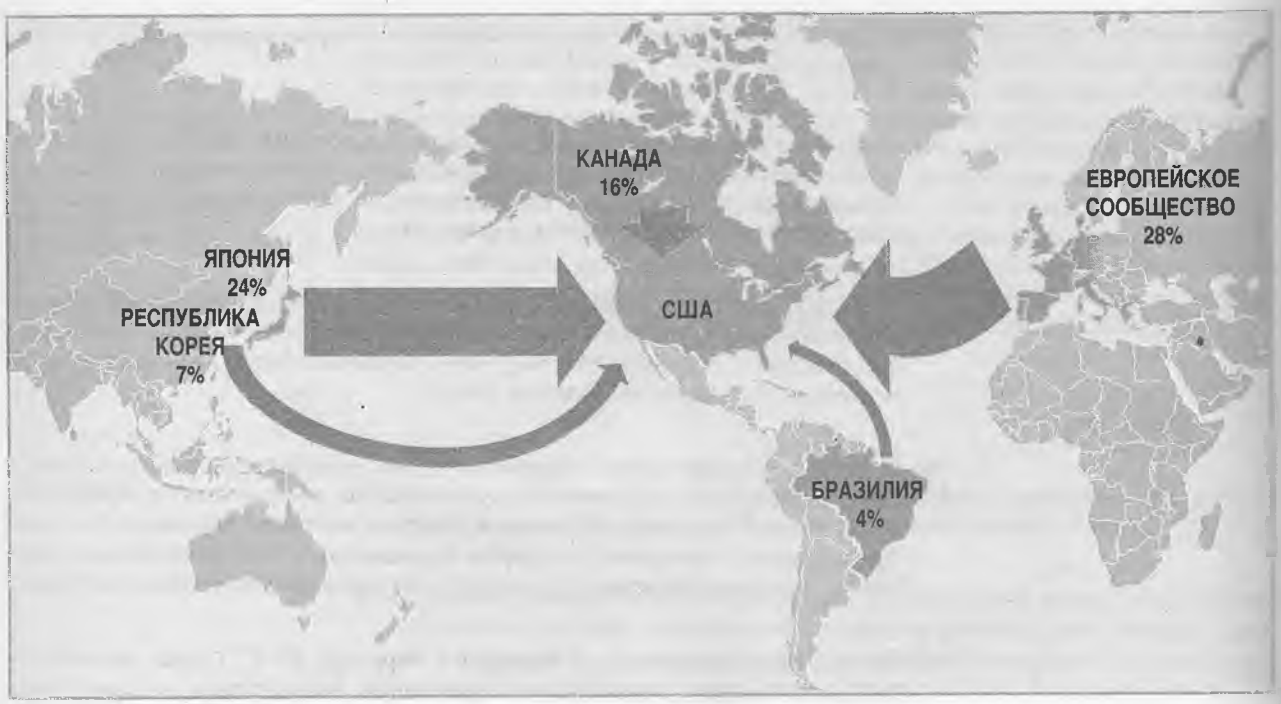
КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ИМПОРТ СТАЛИ[41]

В 1984 г. США установили квоты на импорт стали. В 1989 г. их действие было продлено до 31 марта 1992 г. таким образом, чтобы поставки зарубежной стали могли быть увеличены с 19,1 до 20,26% всего рынка США. Эта общая квота потребовала переговоров по отдельным соглашениям о добровольных ограничениях с каждой страной, поставляющей сталь. Как возникла эта ситуация?

В конце второй мировой войны американская сталелитейная промышленность была самой мощной в мире, и казалось, что никто не может бросить вызов ее превосходству. К 1950 г. американское производство углеродистой стали составляло 47% мирового предложения. Однако к началу 80-х годов эта доля упала приблизительно до 10% и на этом уровне с тех пор стабилизировалась, а США превратились в чистого импортера стали. (Основные источники американского импорта см. на карте 5.1.) Сталелитейные компании США утверждали, что показатели импорта занижают размер иностранной конкуренции, потому что очень много стали дополнительно поступает в форме готовых изделий, например автомобилей и труб. В 80-х годах занятость в сталелитейной промышленности упала более чем на 200 тыс. рабочих мест.

Несколько факторов, действующих по всему миру, имеют значение для понимания развития конкурентной ситуации. Один из них связан с до-



Карта 5.1
Основные источники импорта стали в США
Отметьте, что пять основных производящих регионов дают 79% импорта стали в США.
Источник: US International Trade Commission. *Monthly Report on the Status of the Steel Industry.* March 1989.

полнительными производственными мощностями, созданными в странах, являющихся относительно новыми в производстве стали. Многие развивающиеся страны считают, что отечественные заводы имеют важное значение для достижения целей индустриализации, и рассматривают выпуск стали с точки зрения соображений безопасности и престижа. Эти страны смогли повысить производительность, потому что технология, кроме предназначенной для стали особых сортов, стала широко распространенной и легкодоступной. Благодаря высокому приоритету, приписываемому стали, многие страны были готовы реализовать другие проекты развития, включающие строительство сталелитейных заводов, или получали иностранную финансовую помощь для их строительства. С начала 70-х годов максимальное расширение производственных мощностей этой отрасли произошло в странах "третьего мира", где теперь имеются значительные и все увеличивающиеся избыточные мощности. В 80-х годах Бразилия и Южная Корея поднялись по выплавке стали соответственно с 10-го и 18-го места до 6-го и 8-го в мировом производстве. Наличие избыточных мощностей в США, Европе и Японии заставило сталеплавильщиков произвести сокращение своих производственных мощностей.

С учетом высоких постоянных издержек при производстве стали второй фактор, действующий на конкуренцию, заключается в том, что большая часть мирового производства принадлежит государству. Некоторые наблюдатели утверждают, что государственные сталелитейные фирмы будут продолжать функционировать независимо от того, покрывают ли они свои текущие издержки. Из-за давления, оказываемого в связи с требованием обеспечить занятость, например во Франции, политически было весьма трудно быстро сократить производство на государственных предприятиях. Экспортные рынки использовались в качестве инструмента сохранения большого объема производства. Государственные компании в таких странах, как Испания и Аргентина, сообщали об огромных убытках, но продолжали экспортировать продукцию по низким ценам. Утверждалось, что в дополнение к прямому владению предприятиями государственная помощь в виде налоговых льгот, программ реорганизации, пре-

доставления долгосрочных ссуд под низкие проценты и отказа от экологических требований поставила американских производителей стали в невыгодное положение по отношению к некоторым зарубежным производителям.

Ряд других факторов повлиял на то, что иностранные производители стали успешно конкурировать на внутренних рынках США. Одним из таких факторов является технология. Хотя американские фирмы утверждают, что их новейшие заводы находятся на таком же передовом уровне, как и любые другие, средний возраст сталелитейных заводов в некоторых странах значительно меньше возраста заводов США, следовательно, они обладают и большей производительностью. Например, повсеместно признано, что срок службы коксовой печи составляет 25 лет, но в 1982 г. эта цифра была превышена на 41% американских заводов по сравнению всего с 2% в Японии. В 1958 г. японским рабочим требовалось почти 36 человеко-часов для производства тонны холоднокатаной листовой стали, которую американские металлурги выпускали за 12 человеко-часов. Японская производительность сравнялась с американской в 1975 г., а к 1983 г. уже превысила ее на 25%. Американские фирмы однажды гарантировали своим рабочим повышение зарплаты, превышающее рост производительности труда, чтобы в трудовых договорах содержалось положение об отказе от забастовок. Это привело к тому, что металлурги стали зарабатывать больше, чем американские производственные рабочие в любой другой отрасли обрабатывающей промышленности. Однако состояние отрасли заставило американские компании заморозить повышение зарплаты между 1982 и 1988 гг., а в 1987 г. по договору между профсоюзом и компанией "ЮЭсЭкс" (USX), крупнейшим американским производителем стали, зарплата фактически была снижена.

Другой фактор касается размещения производства. Большинство американских заводов построено десятилетия назад в поясе штатов на границе с Великими Озерами. Такое расположение снижало расходы на транспортировку сырья и готовой продукции к промышленным потребителям в том же поясе. Но сегодня, если фирма хочет использовать более дешевое железо из Бразилии и продавать свою продукцию развивающимся промышленным центрам в южном и западном регионах США, этот регион больше уже не может считаться оптимальным. Япония, крупнейший экспортер стали в США, размещает свои производственные мощности главным образом в глубоководных портах. Японская промышленность сегодня обладает преимуществом по ориентировочной себестоимости закупок сырья, даже если оно импортируется. Несмотря на эти преимущества, Япония все больше импортирует сталь из Тайваня и Южной Кореи, где в среднем ниже стоимость рабочей силы и новее заводы. Сегодня южнокорейская компания "Поанг айрон энд стил" считается самым эффективным в мире производителем стали. Однако средний южнокорейский рабочий-металлург получает всего $^1/_3$ заработка японского металлурга.

Очевидно, что в настоящее время необходимы новые крупные инвестиции и структурная перестройка американской металлургической промышленности для выравнивания отечественных издержек и издержек на производство ввозимой стали. Представители металлургической отрасли в США жаловались на трудности таких инвестиций из-за низких доходов и плохих перспектив развития отрасли в последние годы. Отсутствие средств оспаривается критиками, когда они указывают на приобретение компанией "Ю. Эс. Стил" (ныне "ЮЭсЭкс") нефтяной фирмы "Маратон Ойл" (Marathon Oil). Председатель "ЮЭсЭкс" так ответил на замечания критиков: "Перестраивать сталелитейные заводы? Для чего? Снова сидеть и ржаветь?" Критики обвиняли также руководителей отрасли в растрачивании средств в течение многих лет на поддержание безнадежно устаревших (в настоящее время исключаемых из числа действующих) заводов вместо использования капитала на жизнеспособные мощности.

Шесть ответных мер, кажется, дают некоторую надежду сталелитейным компаниям США. Первой был переход на мини-заводы, вроде тех, которыми владеет "Ньюкор" (Nucor), где производят специализированную продукцию, имеется новейшая технология, и расположены они близко к рынкам. Эти заводы являются конкурентоспособными, их суммарная мощность и совокупный сбыт продукции составляли к концу 80-х годов около 25% американского сбыта. Кроме того, они недавно перешли на производство необходимой для США продукции, например листовой стали для автомобильной промышленности. Второй мерой стали действия иностранных металлургических фирм, например японских "Ниппон Кокан" (Nippon Kokan) и "Кобе Стил" (Kobe Steel), по приобретению акций предприятий американской промышленности или созданию совместных предприятий с американскими фирмами; иностранцы, таким образом, вкладывали средства и

внедряли новую технологию, не конкурируя напрямую с американскими фирмами. Третьей ответной мерой стали действия американских производителей по закупке стальных полуфабрикатов за рубежом, что способствовало сокращению издержек на важном этапе производства. Например, корейская фирма "Поанг" имеет совместное предприятие в США с компанией "ЮЭсЭкс", на которое рулоны горячекатаной полосы поставляются из Кореи. Четвертой мерой стало внутриотраслевое слияние фирм с целью получения административного эффекта масштаба, расширения ассортимента и закрытия менее конкурентоспособных заводов при сохранении полного объема производства. Пример этого — план слияния "Рипаблик Стил" (Republic Steel) и "ЭлТиВи" (LTV). Пятой мерой стало прекращение видов деятельности, не связанных с производством стали, и ликвидация устаревших сталелитейных мощностей. Этот метод применили "Бетлехем" (Bethlehem) и "Инленд" (Inland). Еще одной, шестой, мерой является диверсификация и выход за рамки производства стали. Деятельность обоих сталелитейных гигантов — "Армко" (Armco) и "ЮЭсЭкс" — в настоящее время по большей части не связана с производством стали, а "ЮЭсЭкс" рассматривала в 1990 г. даже возможность полного прекращения работ в этой области. Пять крупных японских производителей стали также начали переходить в новые отрасли.

Несмотря на эти действия, сталелитейная промышленность в США продолжает настаивать на более сильной защите. Но многие потребители стали в США жалуются на то, что квотирование в сочетании с сокращением производственных мощностей по производству стали означает более высокие цены, задержку поставок и невозможность получения стали требуемого качества. Компания "Кэтепиле" жаловалась на постоянные трудности из-за перебоев в снабжении. "Хэнди энд Харман'с Индиана Тьюб Корпорейшн" (Handy & Harman's Indiana Tube Corporation) даже рассматривала вопрос о перемещении своего производства за рубеж для преодоления проблем снабжения.

Вопросы

1. Следует ли США стараться сохранить сталелитейную промышленность, даже если она не сможет конкурировать по рентабельности с иностранной?
2. Следует ли разрешать иностранным производителям экспортировать сталь в США по ценам ниже американских издержек?
3. Смогут ли сталелитейные предприятия США снова повысить рентабельность по сравнению с иностранными конкурентами?
4. Какого типа государственную помощь могут предоставить США сталелитейной промышленности, чтобы помочь ей более эффективно конкурировать с зарубежным производством? Каковы преимущества и недостатки каждого варианта?
5. Сравните различия и сходство ситуации в американской сталелитейной промышленности с ситуацией в примере с автомобильной отраслью, приведенном в начале главы.

Примечания к главе

1. Данные для примера взяты из "U.S. Trade Agency Facing Crucial Decision on Detroit's Plea for Auto Import Curbs," *Wall Street Journal*, November 7, 1980, p. 29; "Car Wars," *Wall Street Journal*, February 15, 1980, p. 1; "Japan Asks Its Car Firms to Limit Exports to U.S. and Step Up American Production," *Wall Street Journal*, February 13, 1980, p. 2; "U.S. Autos Losing a Big Segment of the Market—Forever?" *Business Week*, March 24, 1980, pp. 78—85; "7 of 10 Americans Agree," *New York Times*, November 6, 1980, p. A23; Leslie Wayne, "The Irony and Impact of Auto Quotas," *New York Times*, April 8, 1984, p. F1+; "Brock Vows to End Import Quotas on Japanese Cars," *Wall Street Journal*, May 3, 1984, p. 29; Morgan O. Reynolds, "Unions and Jobs: The U.S. Auto Industry," *Journal of Labor Research*, Vol. 7, No. 2, Spring 1986, pp. 103—126; Rachel Dardis and Jia—Yeong Lin, "Automobile Quotas Revisited: The Costs of Continued Protection," *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 19, No. 2, Winter 1985, pp. 277—292; Owen Bieber, "Are Japan's U.S. Auto Plants Unfair?" *New York Times*, May 13, 1990, p. F13; United States General Accounting Office, *Foreign Investment: Growing Japanese Presence in the U.S. Auto Industry* (Washington: GAO/NSIAD—88—111, 1988); Doran P. Levin, "Honda Blurs Line Between American and Foreign," *New York Times*, March 14, 1990, p. A1ff; "Mazda Motor Corp.," *Wall Street Journal*, July 26, 1989, p. 23; Joseph B. White, "Automobiles," *Wall Street Journal*, November 7, 1989, p. B1; Melinda Grenier Guiles, "GM Puts 'Captive Imports' on

New Test," *Wall Street Journal*, September 16, 1988; and Yumiko Ono, "Tokyo to Keep Its Restraints on Car Exports," *Wall Street Journal*, January 18, 1990, p. A14.

2. James J. Kilpatrick, "How Not to Create Jobs," *Nation's Business*, March 1983, Vol. 77, No. 1, p. 5.

3. John Andrew, John Helyar, and Bill Johnson, "Silver Lining," *Wall Street Journal*, February, 29, 1984, p. 1.

4. *Ibid.*, p. 19; Peter Truell, "Textile Makers Demanding More Protection Threaten Hopes for Seamless U.S. Trade Policy," *Wall Street Journal*, May 16, 1990, p. A20; and Eduardo Lachica, "Alliance of Textile and Apparel Makers Splits as Senate Mulls Import-Quota Bill," *Wall Street Journal*, July 13, 1990, p. A10.

5. Robert W. Crandell, "Import Quotas and the Automobile Industry: The Costs of Protectionism," *Brookin Review*, Summer 1984, pp. 8—16.

6. Alexander Dagg, "Keeping the Jobs at Home," *Globe and Mail* [Toronto], July 3, 1990, p. 18.

7. Roger Thurow, "Ivory Coast's Reliance on Commodities Topples It from Its Role-Model Pedestal," *Wall Street Journal*, May 9, 1989, p. A16.

8. Peter F. Drucker, "The Changed World Economy," *Foreign Affairs*, Vol. 64, No. 4, Spring 1986 discusses recent occurrences. Lloid G. Reynolds, "Economic Development in Historical Perspective," *American Economic Review*, May 1980, p. 92, surveys an earlier period.

9.В поддержку этих предпосылок выступают *The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems* (New York: United Nations Department of Economic Affairs, 1950); Charles P. Kindleberger, *The Terms of Trade: A European Case Study* (New York: Willey, 1956), and W. Arthur Lewis, *Aspects of Tropical Trade, 1883—1965* (Stockholm: Almquist and Wiksells, 1969), Nonsupportive are M. June Flanders, "Prebisch on Protectionism: An Evaluation," *Economic Journal*, June 1964; Theodore Morgan, "The Long-Run Terms of Trade between Agriculture and Manufacturing," *Economic Development and Cultucal Change*, October 1959; and Gottfried Haberler, "Terms of Trade and Economic Development," in *Economic Development of Latin America*, H. Ellis, ed. (New York: St. Martin's Press, 1961).

10. Mark M. Nelson, "U.S. Is Wary of EC Import Regulations," *Wall Street Journal*, June 29, 1989, p. B1.

11. John Diebold, "Beyond Subsidies and Trade Quotas," *New York Times*, November 2, 1986, p. F3.

12. James Bovard, "No Justice in Anti—Dumping," *New York Times*, January 28, 1990, p. F13.

13. Peter Truell, "U.S. Won't Seek Trade Retaliation Against India," *Wall Street Journal*, June 13, 1990, p. A6; and Clyde H. Farnsworth, "U.S. Likely to Forego Sanctions Against India," *New York Times*, June 14, 1990, p. D2.

14. John M. Culbertson, "The Folly of Free Trade," *Harvard Business Review*, No. 5, September—October, 1986, pp. 122—128.

15. Barbara Rozewicz and Richard Koenig, "Sweeping Change," *Wall Street Journal*, May 25, 1990, p. A1 ff; and "Cleaning Up East Germany," *Wall Street Journal*, June 5, 1990, p. A18.

16. Hazel Bradford and Evert Clark, "When the Pentagon Wants Something America Doesn't Have," *Business Week*, No. 2970, October 27, 1986, p. 46.

17. Eduardo Lachica, "U.S., South Korea Reach Agreement on Sale of Aircraft," *Wall Street Journal*, September 10, 1990, p. C17; and John Maroff, "U.S. Export Ban Hurting Makers of New Devices to Code Messages," *New York Times*, November 19, 1990, p. A1 ff.

18. Karen Pennar, "Will the Embargo Work? A Look at the Record," *Business Week*, September 17, 1990; and Eugene Carlson, "Enterprise," *Wall Street Journal*, August 29, 1990, p. B2.

19. James Bovard, "Our Taxing Tariff Code—Let Them Eat Lobster!" *Wall Street Journal*, March 28, 1990, p. A12.

20. F. H. Rolf Seringhaus, "The Impact of Government Export Marketing Assistance," *International Marketing Review*, Vol. 3, No. 2, Summer 1986 offers a detailed discussion of the effects.

21.Robert B. Reich, "Beyond Free Trade," *Foreign Affairs*, Vol. 61, No. 4, Spring 1983, p. 786.

22. Clyde H. Farnsworth, "U.S. Will Tie Aid to Exports in Bid to Curb the Practice," *New York Times*, May 16, 1990, p. C1, referring to a study by the National Foreign Trade Council; Peter Truell, "Bush to Ask Limits for Export Aid by Other Nations," *Wall Street Journal*, September 13, 1989, p. A2; and Robert Letovsky, "The Export Finance Wars," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 25, Nos. 1 & 2, Spring/Summer 1990, pp. 25—35.

23. Shoba Purushothaman, "Customs Classification Codes Confuse Importers. Who Cry 'Trivial Pursuit,'" *Wall Street Journal*, September 27, 1988, p. 38; Eduardo Lachica, "U.S. Designates Suzuki Samurai as Truck Import," *Wall Street Journal*, January 5, 1989, p. A3, and David Rogers, "Customs Service Puts Its Foot Down on Nike," *Wall Street Journal*, April 18, 1990, p. B6.
24. Joan Berger, "Tariffs Aren't Great, but Quotas Are Worse," *Business Week*, No. 2989, March 16, 1987, p. 64.
25. Eduardo Lashina, "U.S. Threatens to End Textile Pact with Macao," *Wall Street Journal*, November 1, 1990, p. A6.
26. Michael Berger, "Phone Market: Japan Keeps Hanging Up on the U.S.," *Business Week*, March 11, 1985, p. 67; and Jacob M. Schlesinger, "Japan's NTT Loosens Its 'Family' Ties," *Wall Street Journal*, May 21, 1990, p. A6.
27. Neal Templin, "Fuel-Economy Law That Would Stymie Japanese Is Sought by U.S. Auto Makers," *Wall Street Journal*, December 5, 1989, p. A10.
28. "Japan to Curb VCR Exports," *New York Times*, November 21, 1983, p. D5.
29. "New Restrictions on World Trade," *Business Week*, July 19, 1982, p. 119.
30. John Templeman, Bill Javetski, Jeffrey Reyser, and Barbara Buell, "The New Trade Talks Look Jinxed," *Business Week*, No. 2965, September 22, 1986, p. 47; and Phedon Nicolaides, "Economic Aspects of Services: Implications for a GATT Agreement," *Journal of World Trade*, Vol. 23, No. 1, February 1989, pp. 125—236.
31. Laura Wallace, "Rising Barriers," *Wall Street Journal*, October 5, 1981, p. 1; Nina Darnton, "Spain Restricting the Dubbing of Foreign Movies," *New York Times*, June 4, 1984, p. C11; Chris Best, "Free Trade in the International Insurance Industry," *Risk Management*, August 1986, p. 12; J. J. Boddewyn and Iris Mohr, "International Advertisers Face Government Hurdles," *Marketing News*, May 8, 1987, p. 20; and Joan M. Feldman, "The Dilemma of 'Open Skies,'" *New York Times Magazine*, April 2, 1989, pp. 31—32 ff.
32. Gary C. Hufbauer, "Should Unconditional MFN Be Revised, Retired, or Recast?" in *Issues in World Trade Policy*, R. H. Snape, ed. (New York: St. Martin's Press, 1986,), pp. 32—55; Frieder Roessler, "The Schope, Limits and Function of the GATT Legal System," *The World Economy*, Vol. 8, No. 4, September 1985, pp. 287—298.
33. Ann V. Morrison, "Tokyo Round Agreements Set Rules for Nontariff Measures," *Business America*, Vol. 9, No. 14, July 7, 1986, pp. 11—13.
34. Clyde H. Farnsworth, "Winners and Losers in Trade Talks," *New York Times*, November 29, 1990, pp. C1—C2.
35. Clyde H. Farnsroorth. "U.S., Despite Dispute, Will Go to Trade Talhs." Nero York Times. November 14, 1990, pp. C1 ff; and Paul Magnusson, "The GATT Talks: Forget the Darn Deadline," *Business Week*, November 19, 1990, p. 51.
36. Обсуждение альтернатив действий при столкновении с конкуренцией импортных товаров см. в Ingo Walter and Kent A. Jones, "The Battle Over Protectionism: How Industry Adjusts to Competitive Shocks," *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, Fall 1981, pp. 37—46.
37. "Ford Posts Record Net in Quarter," *New York Times*, April 27, 1984, p. D1.
38. Обсуждение изменений действий транснациональных предприятий при проталкивании протекционистских мер см. в Giles Merrill, "Coping with the 'New Protectionism': How Companies Are Learning to Love It," *International Management*, Vol. 41, No. 9, September 1986, pp. 20—26.
39. Lindley H. Clark, Jr., "How 'Managed Trade' Would Really Work," *Wall Street Journal*, November 9, 1989, p. A16,; Ravi Sarathy, "The Interplay of Industrial Policy and International Strategy: Japan's Mashine Tool Industry," *California Management Review*, Vol. 31, No. 3, Spring 1989, pp. 132—160; and David B. Yoffie and Helen V. Milner, "An Alternative to Free Trade or Protectionism: Why Corporations Seek Strategic Trade Policy," *California Management Review*, Vol. 31, No. 4, Summer 1989, pp. 111—131.
40. Brink Lindsey, "Trade Crisis? What Trade Crisis?" *Wall Street Journal*, March 7, 1990, p. A18.
41. Данные для этого примера взяты из "Basic Problems," *Wall Street Journal*, September 30, 1983, p. 1+; Thomas F. O'Boyle and J. Ernest Beazley, "U.S. Steel Bid Stirs Debate Inside Firm," *Wall Street Journal*, February 3, 1984, p. 25; Thomas F. O'Boyle, "Forging a Link," *Wall Street Journal*, December 20, 1983, p. 1; "The Rebirth of Steel," February 16, 1984, p. 34; Donald F. Barnett and Louis Schorsch, *Steel: Upheaval in a Basic Industry* (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1984); "It's a No-Win Situation for Both Sides at USX," *Business Week*, No. 2981, January 19, 1987, p. 55; J. Ernest Beazley, "Big Steel's Push to Extend Import Quotas Draws Debate," *Wall Street Journal*, December 30, 1987, p. 2; Rick Wartzman and Carol Hymowitz, "Uneasy Revival,"

Wall Street Journal, November 4, 1988, p. 1; Clare Ansberry, "USX, Kobe Steel to Form Venture for a New Plant," *Wall Street Journal*, October 20, 1989, p. A4; Clare Ansberry, "Industry Focus," *Wall Street Journal*, October 17, 1989, p. A6; James Brooke, "Brazil Shakes Up Its Steel Industry," *New York Times*, May 28, 1990, p. 23; Peter Truell, "Economy," *Wall Street Journal*, December 13, 1989, p. A2; Jacob Schlesinger, "Nippon Steel, in a Diversification Move, to Make, Sell Notebook-Sized Computers," *Wall Street Journal*, September 11, 1990, p. B4; and Jose A. Mendez and Gerard Berg, "The Effects of Steel Import Restraints on U.S. Exports, Imports and Domestic Sales in Steel-Consuming Industries," *Journal of World Trade*, Vol. 23, No. 4 (1989), pp. 35—44.



ГЛАВА 6

ЗАГРАНИЧНЫЕ ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Кто двигается — собирает, кто стоит — все еще теряет
ИТАЛЬЯНСКАЯ ПОГОВОРКА

Цели:

- Объяснить, почему инвесторы и правительства по-разному относятся к прямым и "портфельным" инвестициям.
- Продемонстрировать, как могут быть привлечены заграничные прямые инвестиции.
- Оценить связь между внешней торговлей и международной мобильностью производственных факторов, особенно в отношении прямых инвестиций.
- Классифицировать основные типы мотивов прямого инвестирования.
- Проиллюстрировать обстоятельства, которые заставляют компании создавать источники поставок за рубежом путем прямых инвестиций.
- Показать, как и почему действия государства влияют на движение прямых инвестиций.
- Выявить преимущества прямых инвесторов.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"БРИДЖСТОУН ТАЙР КОМПАНИ"[1]

"Бриджстоун Тайр Компани" (Bridgestone Tire Company) является крупнейшим производителем шин в Японии, обеспечивающим 50% японского рынка. В течение 70-х годов объем продаж компании вырос в 6 раз. За период с 1978 по 1987 г. она перешла с пятого места на третье среди производителей шин в мире и до сих пор занимает эту позицию. Хотя основные усилия компании по сбыту продукции были направлены на японский рынок, объем зарубежных продаж также увеличивался. Часть этих заграничных продаж не являются прямыми, так как "Бриджстоун" — основной поставщик японских автомобильных фирм. Поскольку шины "Бриджстоун" — часть комплектации экспортируемых японских автомобилей, они попадают и на те зарубежные рынки, куда компания экспортирует мало или вообще ничего не поставляет. Однако прямой экспорт все-таки имеет важное значение. Высшее руководство компании "Бриджстоун" считало расширение деятельности за пределами Японии важной целью, полагая, что к 1990 или 1995 г. в мире останется мало крупных шинных компаний. Прогноз о консолидации отрасли оказался правильным, что показано на карте 6.1. Руководство считало также, что сложно будет продолжать развитие компании в Японии, потому что трудно захватить свыше 50% рынка.

В 1987 г. "Бриджстоун" объявила, что будет расширять свой завод по производству шин для грузовиков и автобусов в Теннеси (США) для выпуска около 2 млн. шин для легковых автомобилей в год к 1990 г. Это произошло через семь лет после заявления президента компании о том, что главным ее приоритетом будут производственные инвестиции в США. Вероятно, основным фактором, повлиявшим на этот выбор, был большой объем прямых и непрямых экспортных продаж фирмы в США. К 1987 г. каждый десятый из новых автомобилей, проданных в США, имел шины "Бриджстоун". Такой уровень сбыта ясно показал компании, что она может конкурировать с фирмами, располагающими в США торговыми и производственными мощностями. Некоторые дилеры предлагали шины "Бриджстоун" в качестве запчастей, однако продукция фирмы занимала только 2% этого крупного рынка. "Бриджстоун" обретала все большую уверенность в своей способности осуществлять управление и контроль над инвестициями в производство автомобильных шин на американском рынке с высокой конкуренцией. Частично эта уверенность основывалась на успехах компании в разных регионах при создании заводов в четырех развивающихся странах; приобретении в Австралии отделения компании "Юниройал Гудрич" (Uniroyal Goodrich); организации в США производства шин для грузовых автомобилей после покупки в 1982 г. одного из предприятий фирмы "Файрстоун" (Firestone).

Затем в 1988 г. "Бриджстоун" удивила аналитиков приобретением других предприятий компании "Файрстоун"по производству шин за 2,6 млрд. долл. США. Она получила пять североамериканских заводов, поставляющих около 40% шин для автомобилей, которые выпускает "Форд", и 21% — для автомобилей "Дженерал Моторс", а также заводы в Португалии, Испании, Франции, Италии, Аргентине, Бразилии и Венесуэле. Хотя "Бриджстоун" осталась третьей по величине шинной компанией в мире, это приоб-



Карта 6.1

Основные мировые производители шин и их доли рынка, затронутые приобретением [1990 г.]
Приведенные данные показывают доли производителей на мировом рынке в 1990 г. Стрелки условно показывают направление поставок продукции

ретение приблизило ее к двум крупнейшим фирмам — "Гудийр" (Goodyear) и "Мишелин". Покупка компанией "Мишелин" в 1989 г. "Юниройал Гудрич", несомненно, поставила ее на первое место.

Но почему "Бриджстоун" должна производить автомобильные шины в США? Почему не продолжать экспорт, с помощью которого вырос сбыт? Ряд факторов имел потенциальное отрицательное воздействие на экспортную деятельность компании в США. Первым из них было введение государством ограничений. Хотя импорт запасных шин составлял очень незначительную часть американского рынка, он должен был ограничиваться, так как сокращал сбыт шин американского производства. Вероятный ущерб могли также нанести меры против импорта японских автомобилей, угрожавшие сбыту шин, входящих в основной комплект оборудования. Возможность ограничений импорта уже заставила четыре крупные японские автомобильные фирмы начать производство в США, и все они выбрали шины американского производства, как только начали функционировать их заводы. "Тойота", например, закупала 40% шин, производимых в США фирмой "Бриджстоун", для основного комплекта оборудования своих автомобилей. Наконец, в связи с огромным активным сальдо баланса Японии в торговле с США можно было предположить, что Соединенные Штаты способны ввести общие ограничения на импорт японских товаров.

Экспорт также мог оказаться под угрозой, если бы издержки японских фирм возросли по сравнению с расходами на американских предприятиях. Из-за высоких транспортных издержек обычно перевозка шин на большие расстояния нерентабельна, кроме случаев, когда они являются частью комплекта основного оборудования транспортного средства. Зарубежные транспортные издержки "Бриджстоун" составляли от 3 до 12 долл. на шину в зависимости от ее размера. Американские производители старались размещать свои заводы во многих местах с целью максимального сокращения транспортных расходов. Было в целом признано, что фирма с одним заводом в США не смогла бы заниматься сбытом одновременно на восточном и западном побережьях. Японская компания справилась с высокими транспортными расходами за счет низкой стоимости иены относительно американского доллара. Поскольку большая часть расходов компании осуществлялась в иенах, падение иены в итоге давало более низкие издержки в американских долларах, и "Бриджстоун" смогла перекрыть международные транспортные издержки. При усилении иены издержки компании в долларовом выражении начали увеличиваться. К середине 1986 г. сильная иена переместила конкурентоспособную продажную цену на шины ниже точки безубыточности этой японской компании. Иена еще больше укрепилась в 1987 и 1988 г., затруднив тем самым экспорт шин на американский рынок. Однако сильная иена означала и другое: при инвестициях в США "Бриджстоун" будет, вероятно, платить меньшие суммы в иенах.

Но зачем покупать "Файрстоун" вместо того, чтобы создать новое предприятие по производству автомобильных шин? Вероятно, основным фактором стало ожидание избытка производственных мощностей, возникшего из-за увеличения применения шин с радиальным кордом, с большим сроком службы. Приобретение добавило бы меньше производственных мощностей на затоваренном рынке, чем введение в строй нового предприятия. Тем не менее к началу 1990 г. избыток американских производственных мощностей держал цены на шины в США и в отрасли в целом на низком уровне. "Бриджстоун" обнаружила, что предприятия "Файрстоун" были менее эффективными, чем предполагалось. В дополнение ко всему "Файрстоун" потеряла заказы "Дженерал Моторс". Хотя "Бриджстоун" реорганизова-

ла американские предприятия и сделала большие вложения в модерни-
цию мощностей "Файрстоун", ее убытки в США в начале 90-х годов по
равнялись объему прибыли в Японии.

ВВЕДЕНИЕ

Сбыт за рубежом все больше производится за счет заграничных про
ственных мощностей, это явление называется **заграничными прямы
вестициями** (foreign direct investment, FDI). Не существует ни одного
черпывающего объяснения или единственной теории, раскрывающей
чины такой динамики[2].

Предыдущий пример иллюстрирует множественность факторов,
ющих на решение какой-либо фирмы об организации производства в
гой стране. До принятия решения об инвестировании в США "Бри
ун" рассмотрела ряд других возможностей. С самого начала надо бы
шить — заниматься ли вообще обслуживанием иностранных рынков.
панию вполне устраивал японский рынок до тех пор, пока можно бы
стро расширяться в его пределах. Однако, как только компания прио
большую и достаточно устойчивую долю зрелого японского рынка,
должна была пойти либо на диверсификацию продукции, либо на рас
ние географии производства с тем, чтобы поддержать свой экономиче
рост[3]. Любой из этих типов диверсификации производства повлек бы з
бой риск, связанный с деятельностью в новых областях. "Бриджстоун"
брала диверсификацию в географическом плане, потому что ее руково
ли считали, что их конкурентное преимущество лежит больше в обла
производства шин, чем в знании японского рынка. Например, "Бри
ун" потратила больше на НИОКР, чем "Гудийр" — крупнейший в ми
производитель шин, когда начала массированное продвижение своей
дукции в другие страны. Высокий уровень и концентрация расходов
НИОКР позволили добиться заметных достижений как в продукте, так и
процессе[4]. Компания сначала появилась на зарубежных рынках с экспорт
своей продукции и добилась успеха. Тем не менее руководство чувствов
что не сможет сохранить экспортный рынок в США в связи с высок
транспортными издержками для шин, вероятностью введения амери
ским правительством импортных ограничений, предпочтениями, кото
оказывают конечные или промышленные потребители продукции ам
канского производства, а также из-за неопределенной структуры изде
вследствие переменчивости соотношения иены и доллара. "Бриджсто
могла еще встать на путь предоставления лицензий на свои технологии
фирменные названия производителям, уже внедрившимся на американ
рынок, что дало бы прибыль без риска проведения операций во враж
ной среде. Правда, к этому времени предполагаемый риск деятельности в
США был бы минимальным благодаря росту зарубежного опыта компа
и большой вероятности того, что она сможет продать свою продукц
японским автомобилестроителям. К тому же, конкурентная борьба бы
веской причиной отказа от продажи лицензий. Компания чувствовала,
должна иметь свои заводы там, где рынок растет, если она хочет пере
ожидающие отрасль потрясения. Передача технологии другим произво
телям шин могла, в конце концов, подорвать ее способность конкуриров
на рынках такого рода.

Пример "Бриджстоун" показывает, что прямые инвестиции могут ос
ществляться различными путями. Возможные варианты и мотивы прям
инвестиций будут рассмотрены ниже в этой главе.

Рост заграничных прямых инвестиций обусловил усиление интереса к трем вопросам:

1. Какие последствия имеют инвестиции для достижения национальных, экономических, политических и социальных целей?
2. Следует ли фирме выбрать иную форму действий за рубежом, отличную от прямых инвестиций, например лицензирование?
3. Какой будет или должна быть структура инвестиций фирмы с точки зрения выбора места ее операций за рубежом?

Эти вопросы будут обсуждаться в свете соображений, высказанных во введении, а затем, более детально, в последующих главах.

СМЫСЛ ЗАГРАНИЧНЫХ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Концепция контроля

инвестиции обычно под- долю собственности мере в 10 или 25%.

В главе 1 мы увидели, что прямые инвестиции всегда сопровождаются **контролем** (control). Размер доли собственности, необходимой для получения контроля, четко не обозначен. Если акционерная собственность широко рассредоточена, то небольшой процент акций может оказаться достаточным для установления контроля над принятием управленческих решений. Но даже 100%-ная доля собственности не гарантирует полного контроля. Если правительство диктует, кого фирма должна нанимать, что должна продавать по определенной цене и как будут распределяться доходы, то можно сказать, что контроль перешел к нему. Все эти решения государство часто заставляет принимать иностранных или отечественных инвесторов, действующих в пределах его границ. Но не только правительства могут создавать угрозу контролю акционеров. Если какие-то ресурсы, необходимые для деятельности фирмы, не регулируются ее владельцами, то те, кто контролирует эти ресурсы, могут оказывать значительное воздействие на фирму. В связи с трудностью определения прямых инвестиций государственные учреждения должны были установить достаточно произвольные параметры, обычно указывая 10 или 25% акций с правом голоса в иностранном предприятии как минимальный размер инвестиций, чтобы считать их прямыми.

Заинтересованность в контроле

странные инвесторы от фирму, решения, значение для данной могут подчас приниматься

Правительственная заинтересованность. Почему кого-то должно беспокоить, что инвестиции контролируются из-за границы? Многие критики такого контроля озабочены тем, что национальные интересы не будут обеспечены лучшим образом в случае, когда многонациональная фирма принимает решения издалека, исходя из своих собственных глобальных или национальных целей. Например, "Дженерал Моторс" (ДМ) владеет 100% акций компании "Воксхолл Моторс" (Vauxhall Motors) в Великобритании. Контроль ДМ над "Воксхолл" в отношении прямых инвестиций означает, что руководство корпорации ДМ в США принимает решения относительно укомплектования кадрами, экспортных цен, а также удержания или выплаты прибыли в "Воксхолле" и непосредственно заинтересовано в них. Английская общественность также проявляла к ним интерес, потому что решения, которые непосредственно влияют на английскую экономику, принимаются (или по крайней мере могут приниматься) в США. Английское прави-

тельство, со своей стороны, владеет немногим менее 1% акций ДМ. Поскольку этого недостаточно для контроля, английское правительство не тратит времени и усилий на принятие управленческих решений для ДМ. Так же и американское население безразлично к тому, что в Англии будут приниматься какие-то решения, жизненно важные для ДМ. Однако это не значит, что решения, находящиеся вне сферы контроля, не имеют значения. Они могут существенно повлиять на платежный баланс страны и сыграть важную роль в финансовом управлении и стратегии фирмы. Эти моменты будут специально обсуждаться в последующих главах.

Когда инвесторы контролируют организацию, они:
- с большим желанием передают технологию и другие влияющие на конкурентоспособность активы;
- обычно используют наиболее дешевые и быстрые способы передачи этих активов.

Заинтересованность инвестора. Контроль имеет также очень большое значение для многих инвесторов, которые не хотят передавать важные виды ресурсов другой отечественной или иностранной организации, обладающей независимостью в принятии операционных решений. Если передаче подлежат ценные патенты, торговые знаки и управленческое ноу-хау (know-how), то они могут быть впоследствии использованы для подрыва конкурентной позиции исходных владельцев. Это желание преградить соперникам доступ к конкурентным ресурсам отражается **теорией присваиваемости** (appropriability theory)[5]. В случае, приведенном в начале главы, "Бриджстоун" не решалась передать технологию продукта (шин с радиальным кордом "Супер-Филлер") или технологию процесса (методы изменения шаблонов) другим компаниям. Руководству компании было хорошо известно, как с помощью приобретенной технологии догнать лидера. В период между концом второй мировой войны и 1979 г. большая часть технологии компании была заимствована у компании "Гудийр", которая владела не дававшей права контроля долей пакета акций "Бриджстоун". Другая причина контроля состоит в стремлении направить решения на достижение глобальных, а не национальных целей.

При сохранении компанией контроля могут также сократиться эксплуатационные расходы. Это связано с тем, что: 1) материнская и дочерняя компании будут, вероятно, иметь общую корпорационную культуру; 2) компания может использовать собственных менеджеров, которые понимают ее цели; 3) устраняются продолжительные переговоры с другой компанией; 4) можно избежать проблем при реализации соглашения. Действия внутри группы взаимосвязанных компаний в отличие от договоров со сторонними компаниями часто называются **интернационализацией внутрифирменных связей** при внешнеторговых операциях (internalization)[6].

Подобное стремление к контролю не означает, что над заграничными предприятиями он всегда предпочтителен. Имеется множество обстоятельств, когда активы передаются неконтролируемым компаниям, например путем передачи товарных знаков и технологии через лицензионные соглашения.

Методы приобретения

Прямые инвестиции обычно, но не всегда, вызывают движение некоторого капитала.

Прямые инвестиции традиционно рассматривались как международное движение капитала через границы, когда предполагаемая прибыль (с учетом фактора риска и издержек, вызываемых переводом капитала) выше за рубежом, чем на родине. Хотя большая часть прямых инвестиций связана с каким-то конкретным типом международного движения капитала, инвестор может передавать и многие другие виды активов. Такие организации, как "Вестин Хотелс" (Westin Hotels), перевели очень мало денежного капитала в другие страны. Вместо этого "Вестин" предоставила своих менеджеров, средства

контроля за уровнем гостиничных расходов и свою сеть оформления предварительных заказов в обмен на участие в акционерном капитале зарубежных гостиниц. Примером прямых инвестиций, осуществленных полностью в виде передачи нефинансовых ресурсов, было приобретение в США "Эйрборн Аксессориз Корпорейшн" (Airborne Accessories Corporation) британской компанией "Плесси" (Plessey). "Плесси" располагала двумя активами, которые имели существенное значение для "Эйрборн Аксессориз": технологией и признанными возможностями сбыта за пределами США. В обмен на собственность "Плесси" предложила владельцам векселя. Хотя проценты и основной долг по этим векселям должны были выплачиваться строго из доходов приобретенной компании, владельцы посчитали, что эти проценты будут составлять большую сумму прибыли, чем они смогли бы получить, продолжая сами владеть и управлять "Эйрборн Аксессориз"[7].

Кроме предоставления нефинансовых средств, имеются еще два способа приобретения активов, которые не связаны с международным движением капитала в обычном понимании. Первый способ заключается в использовании предприятием средств, заработанных в другой стране, для инвестиций. Например, если фирма экспортирует товары, но оплату за них оставляет за рубежом, то эти средства можно использовать для инвестиций. В этом случае компания просто обменивает товары на долю в акционерном капитале. Хотя этот метод не применяется широко для начальных инвестиций, капитализация нераспределенной прибыли является основным способом расширения деятельности за рубежом. Вначале фирма может перевести активы за границу с целью создания сбытового или производственного подразделения. Если прибыль от этого подразделения используется для повышения стоимости зарубежных активов, прямые инвестиции увеличиваются без повторного международного передвижения капитала. Второй способ заключается в торговле акционерным капиталом между фирмами в разных странах. Например, нидерландская компания "Наарден" (Naarden) приобрела долю капитала фирмы "Флаворекс" (Flavorex) в США путем передачи ее владельцам части акций своей компании.

В нескольких предыдущих примерах фирма одной страны приобретала долю в действующем коммерческом предприятии в другой стране. При ином подходе инвесторы могли бы пойти на создание совершенно новой компании за рубежом. В каждом случае доля инвесторов в акциях с правом голоса могла бы быть менее 100%. Если их доля меньше этой цифры, остаток может: 1) быть, вероятнее всего, рассредоточен среди большого числа владельцев; 2) принадлежать скорее частным, чем государственным, организациям.

СВЯЗЬ МЕЖДУ ТОРГОВЛЕЙ И МОБИЛЬНОСТЬЮ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА

...капитал, так и производственные факторы являются ...мобильными в между...

Независимо от того, переводится ли вначале за границу капитал или какие-либо иные активы для осуществления прямых инвестиций, последние представляют собой разновидность производственного фактора. В конечном счете, прямые инвестиции обычно связаны с движением различного типа производственных факторов, поскольку инвесторы вкладывают капитал, технологию, персонал, сырьевые материалы или компоненты в заграничные производственные подразделения. Поэтому полезно изучить концепцию связей торговли и мобильности производственных факторов.

контроля за уровнем гостиничных расходов и свою сеть оформления предварительных заказов в обмен на участие в акционерном капитале зарубежных гостиниц. Примером прямых инвестиций, осуществленных полностью в виде передачи нефинансовых ресурсов, было приобретение в США "Эйрборн Аксессориз Корпорейшн" (Airborne Accessories Corporation) британской компанией "Плесси" (Plessey). "Плесси" располагала двумя активами, которые имели существенное значение для "Эйрборн Аксессориз": технологией и признанными возможностями сбыта за пределами США. В обмен на собственность "Плесси" предложила владельцам векселя. Хотя проценты и основной долг по этим векселям должны были выплачиваться строго из доходов приобретенной компании, владельцы посчитали, что эти проценты будут составлять большую сумму прибыли, чем они смогли бы получить, продолжая сами владеть и управлять "Эйрборн Аксессориз"[7].

Кроме предоставления нефинансовых средств, имеются еще два способа приобретения активов, которые не связаны с международным движением капитала в обычном понимании. Первый способ заключается в использовании предприятием средств, заработанных в другой стране, для инвестиций. Например, если фирма экспортирует товары, но оплату за них оставляет за рубежом, то эти средства можно использовать для инвестиций. В этом случае компания просто обменивает товары на долю в акционерном капитале. Хотя этот метод не применяется широко для начальных инвестиций, капитализация нераспределенной прибыли является основным способом расширения деятельности за рубежом. Вначале фирма может перевести активы за границу с целью создания сбытового или производственного подразделения. Если прибыль от этого подразделения используется для повышения стоимости зарубежных активов, прямые инвестиции увеличиваются без повторного международного передвижения капитала. Второй способ заключается в торговле акционерным капиталом между фирмами в разных странах. Например, нидерландская компания "Наарден" (Naarden) приобрела долю капитала фирмы "Флаворекс" (Flavorex) в США путем передачи ее владельцам части акций своей компании.

В нескольких предыдущих примерах фирма одной страны приобретала долю в действующем коммерческом предприятии в другой стране. При ином подходе инвесторы могли бы пойти на создание совершенно новой компании за рубежом. В каждом случае доля инвесторов в акциях с правом голоса могла бы быть менее 100%. Если их доля меньше этой цифры, остаток может: 1) быть, вероятнее всего, рассредоточен среди большого числа владельцев; 2) принадлежать скорее частным, чем государственным, организациям.

СВЯЗЬ МЕЖДУ ТОРГОВЛЕЙ И МОБИЛЬНОСТЬЮ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА

...изделия, так и производственные факторы являются ...мобильными в международном плане.

Независимо от того, переводится ли вначале за границу капитал или какие-либо иные активы для осуществления прямых инвестиций, последние представляют собой разновидность производственного фактора. В конечном счете, прямые инвестиции обычно связаны с движением различного типа производственных факторов, поскольку инвесторы вкладывают капитал, технологию, персонал, сырьевые материалы или компоненты в заграничные производственные подразделения. Поэтому полезно изучить концепцию связей торговли и мобильности производственных факторов.

Теория торговли и мобильность производственных факторов

В главе 4 разъяснялось, что внешняя торговля часто обусловливается различиями в обеспеченности стран производственными факторами. Такая страна, как Канада, обладающая большими площадями пахотных земель и относительно немногочисленной, но образованной рабочей силой, может выращивать пшеницу высокомеханизированным методом. Эта пшеница может обмениваться на свитера ручной работы из Гонконга, для производства которых требуется избыток низкоквалифицированного труда и мало земли.

Давнишние трактаты, посвященные торговле, основывались на предпосылке, что факторы производства в международном плане почти не перемещаются, а торговля может осуществляться свободно. В действительности же множество естественных и искусственных барьеров снижают мобильность в международном плане как готовых изделий, так и производственных факторов. Движение факторов является альтернативой торговле изделиями, которая может вызывать (или нет) эффективное распределение ресурсов. Если бы факторы производства не могли свободно перемещаться через границы, как принималось теоретиками-экономистами прошлого, то торговля была бы, как правило, наиболее эффективным способом компенсации различий в распределении производственных факторов, но если бы ни торговля, ни перемещение производственных факторов не могли происходить в международном плане, странам приходилось бы просто отказываться от потребления некоторых товаров. В качестве альтернативы каждая страна могла бы производить эти товары самостоятельно, но такая ситуация в целом приводила бы к сокращению мирового объема выпуска продукции и более высоким ценам. Мы можем только фантазировать по поводу того, какой астрономической была бы стоимость кофе, если бы его производили, скажем, в теплицах арктических районах. Однако в некоторых случаях невозможность использования зарубежных производственных факторов стимулирует появление эффективных методов производства в данной стране, например разработка новых материалов вместо традиционных или применение машин для вытеснения ручного труда. Разработка синтетического каучука и искусственного шелка, несомненно, ускорилась из-за того, что военная ситуация сделала непрактичной транспортировку шелка и природного каучука, не говоря уже о перемещениях шелкопрядов и каучуконосов.

Взаимозаменяемость

При взаимозаменяемости существует стремление факторов, имеющихся в избытке, переместиться в районы, где ощущается их дефицит.

Всякий раз, когда между странами возникают существенные различия в отношении производственных факторов, появляется стремление переместить избыточные факторы в страны, где имеет место их дефицит, ради обеспечения большей прибыли. Таким образом, в странах, где трудовых ресурсов гораздо больше по сравнению с землей и капиталом, имеется тенденция к увеличению безработицы и снижению оплаты труда. Если эту тенденцию не контролировать, работники будут направляться в страны с относительно более высокими занятостью и зарплатой. Аналогичным образом, капитал будет стремиться перетекать из стран, где он имеется в избытке, в страны, где ощущается его недостаток. В результате этого Мексика станет чистым получателем капитала из США, а США — чистым получателем рабочей силы из Мексики.

Если бы готовые изделия и производственные факторы могли совершенно свободно перемещаться через границы, то место размещения производства определялось бы сравнительными издержками перемещения товаров и факторов. Гипотетический пример, показанный на рис. 6.1, иллюст-

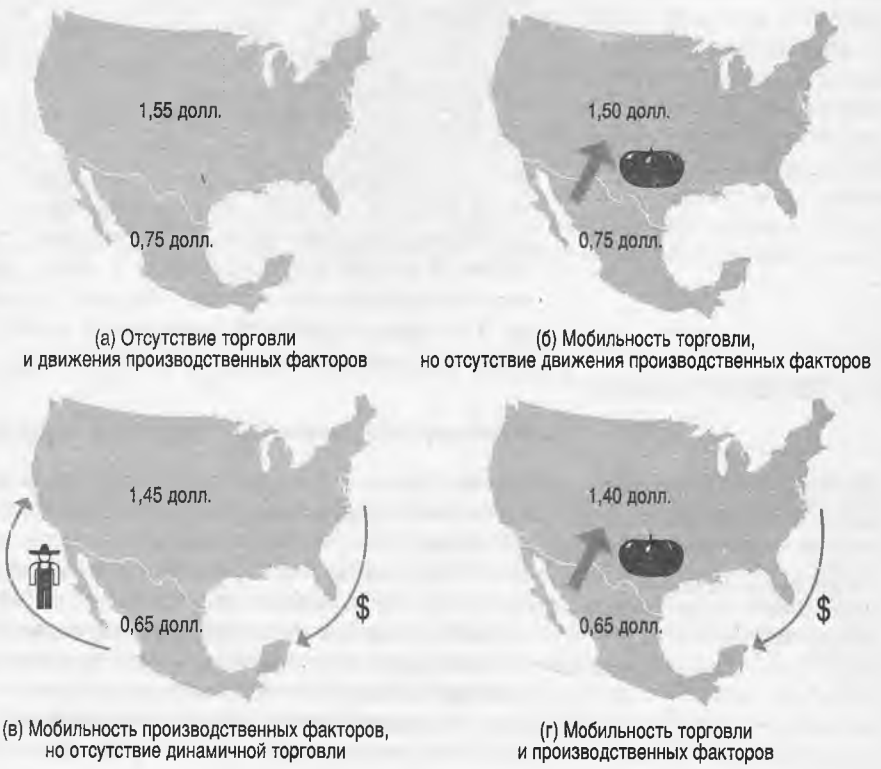
рирует взаимозаменяемость торговли и перемещения факторов производства при различных сценариях.

Примем, что: 1) США и Мексика располагают одинаково плодородной землей для выращивания помидоров при равных издержках; 2) расходы на транспортировку помидоров между США и Мексикой составляют 0,75 долл. за бушель; 3) рабочие в каждой стране собирают в среднем два бушеля в час в течение 30-дневного сезона сбора урожая. Различия в цене помидоров между этими странами обусловлены только колебаниями стоимости труда и капитала. Ставка заработной платы в США принимается равной 20,00 долл. в день, или 1,25 долл. за бушель; в Мексике она принимается равной 4,00 долл. в день, или 0,25 долл. за бушель. Стоимость капитала, необходимого для приобретения семян, удобрений и оборудования, эквивалентна 0,50 долл. за бушель в Мексике и 0,30 долл. — в США.

Если ни помидоры, ни производственные факторы не могут перемещаться между двумя странами (рис.6.1а), то издержки на помидоры, полученные в Мексике для мексиканского рынка, составят 0,75 долл. за бушель (0,25 долл. за рабочую силу и 0,50 долл. за капитал), а на помидоры, произведенные в США для американского рынка, будут равны 1,55 долл. за бушель (1,25 долл. за рабочую силу и 0,30 долл. за капитал). Если торговые ограничения на помидоры будут устранены обеими странами (рис. 6.1б), США станут их ввозить из Мексики, потому что мексиканские издержки в

Рис. 6.1
Сравнительные издержки выращивания помидоров в США и Мексике, обусловленные мобильностью торговли и производственных факторов

Наименьшие издержки существуют, когда мобильны и торговля, и производственные факторы.



[illegible]е допущения, издержки на один бушель:

1. [illegible]абочая сила в США — 1,25 долл.
2. Рабочая сила в Мексике — 0,25 долл.
3. Мексиканская рабочая сила в США — 1,15 долл.
4. Капитал в США — 0,30 долл.
5. Капитал в Мексике — 0,50 долл.
6. Американский капитал в Мексике — 0,40 долл.
7. Транспорт для экспорта — 0,75 долл.

0,75 долл. за бушель и 0,75 долл. транспортных расходов все равно будут меньше 1,55 долл. расходов на выращивание их в США.

Рассмотрим другой вариант, когда обе страны не разрешают ввоз помидоров, но допускают определенное перемещение рабочей силы и капитала (рис. 6.1в). Исследования показывают, что мексиканские рабочие могут въезжать в США, имея временные разрешения на работу, в этом случае с учетом дополнительных расходов на проезд и проживание в 14,40 долл. в день на человека стоимость продукции составит 0,90 долл. за бушель. В то же время американский капитал может заинтересоваться вложением инвестиций в производство помидоров в Мексике при условии, что капитальные затраты будут равны 0,40 долл. за бушель, то есть меньше мексиканских удельных капвложений, но выше американских. В такой ситуации мексиканские производственные затраты составят 0,65 долл. за бушель (0,25 долл. за мексиканскую рабочую силу и 0,40 долл. за американский капитал). При перемещении мексиканской рабочей силы в США затраты составят 1,45 долл. за бушель (0,25 долл. за мексиканскую рабочую силу, 0,90 долл. на проезд и проживание, 0,30 долл. за американский капитал). Заметьте, что каждая страна оказалась в состоянии сократить свои производственные издержки (Мексика — с 0,75 до 0,65 долл., а США — с 1,55 до 1,45 долл.) путем привлечения избыточных производственных факторов из-за рубежа.

При установлении свободной торговли и свободного движения производственных факторов (рис. 6.1г) Мексика будет выращивать помидоры для обоих рынков при импорте капитала из США. В соответствии с вышепринятыми допущениями это будет более дешевая альтернатива, чем отправка рабочей силы в США. Однако в действительности ни производственные факторы, ни готовые изделия, которые ими создаются, не обладают полной свободой передвижения через международные границы. Какие-то незначительные изменения при введении или ослаблении ограничений могут сильно повлиять на то, где и как можно будет производить товары с наименьшими издержками.

В США в последнее время существовало больше юридической свободы для вывоза капитала, чем для его ввоза. В результате произошло увеличение контролируемых США прямых инвестиций в производство товаров, затем ввозившихся в США. Фактически капитал перемещается по миру более свободно, чем рабочая сила. Кроме того, технология в форме более совершенных машин и оборудования в целом мобильнее в международном плане, чем рабочая сила. Таким образом, различия в производительности труда и стоимости рабочей силы могут многое объяснить в характере обмена товарами и движения прямых инвестиций.

Взаимодополняемость торговли и прямых инвестиций

Движение производственных факторов за рубеж через прямые инвестиции стимулирует внешнюю торговлю, поскольку требует поставок:
- комплектующих деталей;
- дополнительной продукции;
- оборудования для дочерних фирм.

Несмотря на то что прямые инвестиции увеличивают производство товаров для последующего реимпорта, фирмы обычно много экспортируют для своих зарубежных подразделений, то есть зарубежные прямые инвестиции, как правило, не являются заменителем экспорта[8]. Но значительной части этого экспорта не было бы, не будь зарубежных инвестиций. В этих случаях движение производственных факторов за рубеж скорее стимулирует, чем изменяет внешнюю торговлю. Одна из причин состоит в том, что отечественные заводы могут отправлять материалы и комплектующие детали зарубежным подразделениям для использования в готовых изделиях. Например, мексиканское правительство требует, чтобы автомобили, продаваемые в

Мексике, здесь же собирались. Поэтому "Крайслер" имеет там свое подразделение, куда детали поставляются из США. Однако объем поставляемых из США деталей несколько раз менялся, так как Мексика корректировала свои требования в отношении необходимости использования деталей местного производства[9]. Зарубежные дочерние компании или филиалы могут также приобретать капитальное оборудование и расходные материалы у отечественных фирм, потому что больше доверяют их качеству, а также стабильности поставок или же для достижения максимальной унификации деталей в международном масштабе. Зарубежное подразделение может выпускать часть ассортимента и одновременно выступать в качестве торгового агента по экспорту других товаров материнской компании. "Бриджстоун", например, продолжала экспортировать шины из Японии в США, используя для обслуживания импорта торговых агентов со своих американских предприятий.

ПРИЧИНЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Предприятия и правительства стремятся участвовать в прямых инвестициях, чтобы:
- расширить рынки;
- приобрести материалы или ресурсы.

Правительства могут к тому же стремиться к политическим преимуществам.

Причины, обусловливающие прямые инвестиции в приобретение собственности, не отличаются от причин, заставляющих заниматься международной торговлей. К ним относятся:

1. Расширение рынков путем продажи товаров за рубежом.
2. Приобретение иностранных ресурсов (например, сырья, эффективного производства, знаний).

При участии правительства в прямых инвестициях дополнительным мотивом может стать достижение определенного политического преимущества. Эти три цели могут быть достигнуты на основе любой из трех форм участия в международном бизнесе. Одну из них, продажу услуг (например, лицензирование или контракты на управление), стараются избегать либо из-за опасения потерять контроль над важнейшими конкурентными активами, либо из-за того, что сохранение полной собственности над производством более выгодно экономически. Ниже речь пойдет о двух других формах: торговле и прямых инвестициях. Мы покажем, почему выбираются прямые инвестиции, несмотря на тот факт, что большинство фирм считает более рискованным функционирование предприятия за рубежом, чем на родине.

ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ РЫНКА

Транспортировка

Транспортировка некоторых товаров увеличивает издержки настолько, что делает торговлю ими невыгодной.

Популярные в прошлом теории внешней торговли, как правило, игнорировали расходы на транспортировку товаров из одного места в другое. Не так давно представители теории размещения производства признали суммарные фактические издержки (total landed cost), т. е. издержки производства и перевозки, более обоснованным способом сравнения пунктов подходящего размещения предприятий. Когда транспортные расходы добавляются к производственным затратам, то перевозка некоторых товаров на большие расстояния становится невыгодной. На примере в начале главы мы показали, что одним из факторов, оказавших влияние на решение компании "Бриджстоун" вкладывать капитал в США, стали высокие издержки на

транспортировку шин по отношению к цене их производства. Сразу же на ум приходит множество других видов продукции, которую нецелесообразно перевозить на большие расстояния из-за резкого увеличения их цены. К некоторым таким видам продукции компаний-инвесторов относятся газеты канадской компании "Томпсон Ньюспейперс" (Tompson Newspapers), маргарин англо-голландской компании "Юнилевер" (Unilever), динамит шведской компании "Нобель" (Nobel) и безалкогольные напитки американской компании "Пепсико" (Pepsico). Этим компаниям необходимо организовать производство за рубежом, если они собираются продавать там свою продукцию. Когда фирмы распространяют свою деятельность за границу, чтобы производить в основном ту же самую продукцию, которую они выпускают дома, тогда прямые инвестиции называются горизонтальной экспансией (horizontal expansions).

Избыточные отечественные производственные мощности:
- обычно побуждают к экспорту, а не к прямым инвестициям;
- создают конкурентоспособность посредством установления цен на базе переменных издержек.

Отсутствие отечественных производственных мощностей. Пока компания располагает избыточными производственными мощностями на отечественном предприятии, она может эффективно конкурировать на ограниченных экспортных рынках, несмотря на высокие транспортные издержки. Это может быть обусловлено тем, что постоянные эксплуатационные расходы (fixed operating expenses) покрываются за счет отечественного сбыта, позволяя, таким образом, устанавливать зарубежные цены на основе переменных, а не совокупных издержек. Такая стратегия ценообразования перестает срабатывать, когда большее значение приобретает сбыт за рубежом или когда объем выпуска приближается к полному использованию производственных мощностей предприятия. Это помогает объяснить, почему фирмы, даже выпускающие продукцию, для которой транспортные издержки составляют значительную долю суммарных фактических расходов, обычно ее экспортируют, прежде чем начать зарубежное производство. Еще одним важным фактором является желание компаний получить больше доказательств того, что они смогут продавать достаточное количество продукции в другой стране до начала зарубежного производства. Наконец, им хочется больше узнать о зарубежной среде, что безопаснее сделать посредством экспорта.

Нежелание расширять суммарные производственные мощности, когда все еще имеется значительный их избыток, аналогично принятию решения о расширении производственных мощностей для отечественного производства. В международном плане, как и внутри страны, экономический рост осуществляется на основе небольших приращений производства, то есть носит инкрементальный характер (от increment — приращение, дифференциал. — *Прим. науч. ред.*). Чтобы понять этот процесс, полезно провести сравнение с ростом внутри страны. Простейшим примером является фирма, которая выпускает только один вид продукции. Скорее всего, эта фирма начнет свои операции около города, где проживают ее учредители, и организует сбыт продукции поначалу только в местном или региональном масштабе. Затем сбыт может быть расширен на больший географический рынок. Как только будет достигнут предел производственных мощностей, фирма может построить второе предприятие в другой части страны для обслуживания соответствующего региона и сэкономить на транспортных издержках. Склады и сбытовые конторы могут быть расположены в различных городах для обеспечения тесного контакта с потребителями. Закупочные конторы могут быть расположены ближе к поставщикам для повышения вероятности поставок по низким ценам. В действительности компания может даже приобрести предприятия некоторых своих клиентов или по-

ставщиков с целью сокращения товарно-материальных запасов и достижения экономии при распределении. В дальнейшем могут быть децентрализованы в географическом плане некоторые функции управления, например путем размещения финансового офиса фирмы около какого-то финансового центра. По мере расширения и развития ассортимента операции продолжают рассредоточиваться. При переходе к международному бизнесу растущие фирмы, в конце концов, приходят к необходимости приобретения собственности за рубежом.

При крупносерийном технологическом процессе производство и экспорт обычно снижают фактическую себестоимость путем распределения постоянных затрат на большее число единиц продукции.

При мелкосерийном технологическом процессе производство по странам обычно снижает фактическую себестоимость, поскольку сведены к минимуму транспортные перевозки.

Эффект масштаба. Транспортные издержки прямо зависят от типа технологии производства. Например, некоторые виды продукции изготовляются на предприятиях и оборудовании, для которых нужны высокие первоначальные капвложения. В этом случае, особенно если продукция высокостандартизована или мало отличается от продукции конкурентов, себестоимость единицы продукции имеет тенденцию к значительному падению по мере роста ее выпуска. В эту категорию попадает такая продукция, как подшипники, оксид алюминия и полупроводниковые платы. Значительная часть этих товаров экспортируется, потому что размер снижения издержек за счет эффекта масштаба превышает дополнительные транспортные расходы на доставку товаров на зарубежные рынки.

Требуемый масштаб производства должен сопоставляться с размером обслуживаемого зарубежного рынка. Например, многие европейские фирмы располагают производственными предприятиями как в США, так и в Канаде. Они более склонны продавать продукцию этих предприятий только на большом американском рынке, в то время как большая часть канадской продукции сбывается в европейских странах для использования эффекта крупномасштабного производства[10].

Более дифференцированная и трудоемкая продукция, например фармацевтические изделия и некоторые виды готовой пищи, не так зависима от эффекта масштаба. Для этого типа продукции выгоднее создавать мелкие предприятия для обслуживания национальных, а не международных рынков[11]. Так, кондитерские изделия компании "Дэвид'с Кукис" (David's Cookies) впервые попали на японский рынок с компонентами, которые приготавливались в США, однако поскольку путем смешивания больших порций теста не удалось добиться значительного снижения издержек, "Дэвид'с Кукис" переключилась на приготовление компонентов в Японии, чтобы снизить транспортные издержки[12].

Торговые ограничения

Если на импорт наложены жесткие ограничения, то:
- компании часто организуют местное производство для обслуживания местного рынка;
- фирмы больше стремятся к организации местного производства, если потенциал рынка высок и на этом рынке выгодно реализуется эффект масштаба.

Мы показали, что имеются многочисленные способы, при помощи которых правительство по различным причинам может сделать невыгодным для фирмы стремление реализовать свой рыночный потенциал исключительно за счет экспорта. Фирма может оказаться *должна* производить продукцию в другой стране, если собирается там торговать. Например, Мексика объявила, что в течение пяти лет микрокомпьютеры местного производства должны составлять 70% рынка. Хотя многие производители выражали сомнение, смогут ли они сохранить те же цены и качество, как при экспорте продукции из стран происхождения их фирм, тем не менее им не хотелось отказываться от растущего рынка[13]. Подобные правительственные меры не являются делом необычным. Они, несомненно, приносят выгоду крупным компаниям, которые могут позволить себе выделить большой объем ресурсов для зарубежных операций, и затрудняют достижение зарубежной конку-

рентоспособности небольшим фирмам, полагающимся только на экспорт как на способ обслуживания иностранных рынков.

Насколько значимы торговые ограничения в качестве стимула для прямых инвестиций? Существует много историй о решениях фирм разместить предприятия на защищенных таможенными барьерами рынках, однако исследования движения совокупных прямых инвестиций не дают убедительных доказательств влияния торговых барьеров[14]. Возможное объяснение того факта, что некоторые исследования не подтвердили большого значения ограничений на импорт, состоит в том, что они опирались на фактически существующие тарифные барьеры как меру таких ограничений. При таком подходе игнорируется значение нетарифных ограничений, косвенных барьеров для новичков на рынке и потенциальных торговых барьеров. В вышеприведенном примере фирма "Бриджстоун" реагировала скорее на эти последние помехи, чем на фактически существующие таможенные тарифы на шины. Почти наверняка ограничения на импорт являются основным стимулом для прямых инвестиций в страну, но они должны рассматриваться наряду с другими факторами, такими, как размер рынка.

Например, торговые ограничения на импорт оказали большое влияние на решения автомобильных фирм разместить свое производство в Мексике. Однако аналогичные ограничения в центральноамериканских странах оказались неэффективными из-за незначительного размера их рынков. В то же время импортные ограничения в центральноамериканских странах на товары, требующие более низких капитальных вложений и поэтому рынков меньшего размера (например, фармацевтические изделия), дали больший эффект в стимулировании прямых инвестиций.

Ограничения, вводимые потребителями

Потребители иногда предпочитают продукцию отечественного производства по таким причинам, как:
- национализм;
- вера в то, что отечественная продукция лучше;
- боязнь того, что товары иностранного производства не будут доставлены вовремя;
- большее соответствие своих товаров местным вкусам.

Вводимые государством законодательно установленные меры не являются единственным барьером для торговли товарами, которые, не будь этих ограничений, оказались бы конкурентоспособными. Желания потребителей также могут создавать ограничения. Например, потребители могут оказывать предпочтение товарам отечественного производства даже по более высоким ценам. Они также могут потребовать, чтобы товар был изменен до такой степени, что эффект масштаба при экспорте станет уже недостижимым. К причинам предпочтения продукции отечественного производства могут относиться национализм, вера в то, что товары иностранного производства имеют более низкое качество, или боязнь, что обслуживание и поставка запчастей для импортных товаров будут затруднительны.

Национализм. Воздействие националистических чувств на движение инвестиций оценить нелегко, но некоторые свидетельства тому все же существуют. Временами во многих странах проводятся активные кампании с целью убеждения населения покупать товары местного производства. В США, например, предпринимались попытки бойкотировать польскую ветчину, японские рождественские украшения и французские вина. Некоторые американские производители использовали ярлык "Сделано в США" с целью привлечения потребителей тогда, когда ощущалась конкуренция со стороны импортных товаров[15]. Опасаясь, что отрицательное общественное мнение помешает импорту телевизоров, некоторые японские фирмы объявили о создании производственных предприятий на территории США[16].

Имидж товара. Связь между имиджем (образом) товара и прямыми инвестициями видна яснее, чем рассматриваемая выше связь между национализмом и прямыми инвестициями. Имидж может создаваться на основе самого товара или на представлениях о его послепродажном обслуживании. При обследованиях процесса реализации товаров, которые были идентичны за исключением ярлыка или страны происхождения, обнаружилось, что потребители относятся к товарам по-разному в зависимости от источника продукции[17]. Хотя есть примеры возможного изменения имиджа товаров, например общее усиление положительного восприятия японской продукции, которое произошло одновременно с ухудшением имиджа американской продукции, компании могут потребоваться длительное время и большие затраты на усилия по преодолению проблем, вызванных изготовлением продукции в стране с низким статусом определенного товара. Преимущество имеет налаживание производства продукции в стране, уже имеющей хорошие представления о данном товаре.

Риск доставки. Многие потребители опасаются, что запчасти для товаров иностранного производства трудно будет получить из-за рубежа. Промышленные предприятия-потребители часто предпочитают платить более высокую цену производителю, расположенному рядом, для того, чтобы максимально снизить риск непоставки, связанный с расстоянием и забастовками. Например, немецкая компания "Хохст Кемикал" (Hoechst Chemical) разместила одну из своих красильных фабрик в Северной Каролине, потому что текстильные предприятия этого штата не хотели ориентироваться на импорт более дешевых немецких красителей из-за проблемы поставок.

Изменение товара. Нередко компании приходится вводить изменения в продукцию для адаптации к местным вкусам или требованиям, это может заставить ее прибегнуть к использованию местного сырья и пробному маркетингу. Изменение товара и пробный маркетинг на большом расстоянии от места изготовления являются трудным и дорогим делом. "Кока-Кола", например, продает за границей некоторые напитки (изготовленные из местных фруктов), которых нет в США. Совершенно ясно, что гораздо дешевле эти напитки производить за рубежом.

Потребность в изменении товара имеет и другие последствия для производственной деятельности компании. На начальном этапе это требует дополнительных капитальных вложений. Во всех случаях, когда для обслуживания зарубежного рынка необходимы инвестиции, руководство должно рассматривать возможность размещения предприятий за рубежом. Кроме того, приспособление товара к местным условиям может приводить к утрачиванию определенной экономии, полученной за счет крупномасштабного производства, вследствие чего точка наиболее выгодного местоположения предприятий может переместиться из одной страны в другую. Чем больше изменений требуется внести в продукцию для ее продажи на иностранном рынке, тем выше вероятность перемещения производства за рубеж. Два фактора, повлиявших на решение компании "Фольксваген" создать производственные мощности в США, включали все возрастающие требования к безопасности, устанавливаемые американским правительством, и стремление американских потребителей к новым модификациям автомашин, которые, однако, отличались от сбываемых в других частях света. Но этих изменений оказалось недостаточно для занятия крупной доли американского рынка, и "Фольксвагену" пришлось объявить в 1987 г. о закрытии своих сборочных заводов в США[18].

Следование за клиентами

Компании могут удержать своих клиентов путем организации производства за рубежом, когда эти клиенты также создают зарубежное производство.

Имеется множество компаний, сбывающих свою продукцию за рубежом косвенным путем. Они продают товары, комплектующие детали или услуги на внутреннем рынке, которые становятся частью товара или услуг, идущих на экспорт. Компания "Бриджстоун", например, продавала шины "Тойоте" и "Хонде", а те экспортировали полностью собранные автомобили (включая шины) на зарубежные рынки. В таких ситуациях непрямые экспортеры обычно следуют за своими клиентами, когда последние осуществляют прямые инвестиции. Решение "Бриджстоун" выпускать автомобильные шины в США основывалось частично на стремлении продолжать снабжение "Хонды" и "Тойоты", когда эти компании начали там свое производство. В свою очередь, инвестиции "Бриджстоун" в производство шин для грузовых автомобилей способствовали решению компании "Ясуда Файер энд Марин Иншуранс" (Yasuda Fire & Marine Insurance) открыть собственное подразделение в США для страхования пособий по нетрудоспособности на предприятиях "Бриджстоун" [19].

Следование за конкурентами

В олигопольных отраслях конкуренты часто осуществляют прямые инвестиции в определенной стране в одно и то же время.

В олигопольных отраслях (oligopoly industries), то есть отраслях с небольшим количеством продавцов, сразу несколько инвесторов, зачастую независимо друг от друга, создают производственные мощности в определенной стране за довольно короткий период[20]. По большей части это объясняется внутренними или внешними изменениями, которые влияют на большинство олигополистов приблизительно в одно и то же время. Например, во многих отраслях циклы расширения производственных мощностей аналогичны для большинства фирм. Следовательно, фирмы будут рассматривать возможность заграничных инвестиций приблизительно в одно и то же время, потому что предел их внутренних производственных мощностей будет достигнут приблизительно в один и тот же момент. Извне на них одновременно может повлиять введение ограничений на импорт или изменение рыночной конъюнктуры в какой-либо стране, что ясно укажет на необходимость перехода к прямым инвестициям с целью обслуживания потребителей данной страны. Несмотря на преобладание этих мотиваторов, в значительной мере подобное движение олигополистов, как представляется, можно лучше объяснить стремлением защитить себя от действий конкурентов.

Большая часть исследований в области теории игр показывает, что люди часто принимают решение на основе "наименее убыточного выбора". Перед многими фирмами стоит вопрос: "Где будут меньше потери — при выводе операций за рубеж или при их сохранении в своей стране?" Скажем, какой-то зарубежный рынок может эффективно обслуживаться лишь посредством инвестиций в этот рынок, но его размер равен потенциалу только одного завода оптимальной мощности. Способом решения этой проблемы для конкурентов было бы создание совместного предприятия и разделение прибыли между собой; однако антитрестовские законы помешают такому решению. Если построить завод решит какая-нибудь одна фирма, она получит преимущество перед своими конкурентами, заняв больший рынок, распределив свои издержки на НИОКР и получив прибыль, которую можно реинвестировать в другие районы мира. Как только эта фирма примет подобное решение, конкуренты последуют ее примеру, чтобы не позволить ей добиться серьезных преимуществ. В результате решение будет основываться не столько на предполагаемых прибылях, сколько на стремлении избежать больших убытков, которые можно понести, отказавшись от выхода

на этот рынок. В большинстве олигопольных отраслей (например, производство автомобилей, шин, нефтедобыча) такая модель помогает объяснить, почему в некоторых странах число производителей больше, чем это диктуется размером рынка.

С этими же причинами связано решение инвестировать капитал в стране зарубежного конкурента с тем, чтобы помешать ему использовать полученную на отечественном рынке высокую прибыль для инвестиций и конкуренции в других регионах мира.

Изменения в сравнительных издержках

Местоположение производства с минимальными издержками меняется за счет инфляции и повышения ставок заработной платы

Если страна располагает преимуществом по издержкам, компания может выгодно осуществлять экспорт. Это преимущество зависит от цены отдельных факторов производства, размера предприятий, транспортировки готовых изделий и эффективности использования производственных факторов в их сочетании. Ни одно из этих условий, влияющих на издержки, не является статичным, следовательно, местоположение предприятия, обеспечивающее минимальные издержки, может меняться с течением времени. Вспомните, что причиной решения "Бриджстоун" разместить производство в США, стал факт, что японские издержки (выраженные в долларах) росли значительно быстрее, чем издержки в США, главным образом благодаря повышению стоимости иены относительно доллара.

Понятие изменений в сравнительных издержках производства тесно связано с понятием инвестиций в источники дешевых ресурсов. Фирма может осуществить прямые инвестиции в предприятие для обслуживания иностранного рынка, но в конце концов начать импорт продукции в свою страну из страны, в которую когда-то эту продукцию экспортировала. Некоторые из этих концепций будут обсуждаться в последующем разделе, посвященном инвестициям, ориентированным на снабжение.

ИНВЕСТИЦИИ В ИСТОЧНИКИ ДЕШЕВЫХ РЕСУРСОВ

Есть карикатура, на которой изображен Санта-Клаус, обращающийся к своим эльфам. Подпись гласит: "К сожалению, должен сообщить, что с первого января я переношу свою деятельность на Тайвань". Эта карикатура соответствует популярному представлению о прямых инвестициях, мотивируемых дешевизной иностранной рабочей силы, используемой для изготовления импортируемых товаров. Хотя это действительно имеет место, данное объяснение игнорирует некоторые издержки зарубежного производства. Например, компания "Лайонел Трейнз" (Lionel Trains) перенесла свои операции из США в Мексику, но столкнулась с таким большим количеством проблем, связанных с обучением кадров и коммуникациями, что через несколько лет вернулась обратно. Кроме того, существуют другие преимущества по издержкам, не полностью отраженные в расхожем мнении об ориентации только на рабочую силу.

Вертикальная интеграция

При вертикальной интеграции сырьевые материалы, производство и сбыт зачастую размещаются в разных странах.

Вертикальная интеграция (vertical integration) связана с контролем над различными этапами прохождения товара от стадии сырья через производство к конечному распределению. Поскольку товары и их маркетинг становятся все более сложными, возникает большая потребность в объединении ресур-

По большей части вертикальная интеграция ориентирована на снабжение.

сов, расположенных в нескольких странах. Если одна страна имеет железо, вторая — уголь, третья — технологию и капитал для производства стали и изделий из нее, а четвертая испытывает потребность в этих изделиях, существуют тесная зависимость между этими четырьмя странами и необходимость в установлении тесных связей между ними с целью обеспечения непрерывного потока производства и сбыта продукции. Одним из способов дополнительного подкрепления этого потока является получение голоса в управлении иностранным предприятием путем инвестирования в него. Большинство зарубежных прямых инвестиций в нефтяную отрасль можно объяснить при помощи этой концепции взаимозависимости. Поскольку большая часть запасов нефти расположена в одних странах, а интенсивный спрос на нефть возникает совсем в других, в нефтяной отрасли стала осуществляться вертикальная интеграция на международной основе.

При помощи вертикальной интеграции может быть достигнута определенная экономия. Стабильность снабжения и(или) рынков сбыта позволит фирме содержать меньшие товарно-материальные запасы и меньше тратить на продвижение товара. Это также даст возможность обеспечить большую гибкость при перемещении финансовых средств, налогов и прибыли из одной страны в другую.

Фирма может получать преимущества от вертикальной интеграции посредством инвестиций в других странах, ориентированных на рынок сбыта или снабжение. Имеются примеры обоих типов. Однако в последнее время было больше примеров инвестиций, ориентированных на снабжение сырьевыми материалами из других стран, чем наоборот. Это связано с растущей зависимостью развивающихся стран от сырья и отсутствием средств у фирм этих стран для существенных инвестиций за рубежом. Такого рода движение капитала и технологий в развивающиеся страны соответствует теории, которая утверждает, что мобильность факторов производства дает наибольшую эффективность, когда более мобильные факторы, например капитал, движутся в направлении объединения с менее мобильными, например природными ресурсами. Если движения капитала не произойдет, природные ресурсы не смогут эффективно эксплуатироваться[22].

Межстрановая рационализация производства

При рационально организованном производстве различные комплектующие детали или узлы изготовляются в разных частях мира. К преимуществам такого типа производства относятся:
- разная стоимость производственных факторов;
- длительный выпуск продукции.

Проблемами являются:
- необходимость убеждения правительства в том, что отечественное производство действительно будет иметь место;
- более высокий риск прекращения работы;
- ведение учета и отчетности.

Компании все шире производят комплектующие детали или различные узлы в разных частях мира, то есть происходит так называемая межстрановая **рационализация производства** (rationalized production) с целью использования преимуществ различий в стоимости труда, капитала и сырьевых материалов. Примером рационально организованного производства являются свыше 1800 заводов в Мексике, известных как *маквиладорские* (maquiladores) предприятия, которые объединены в единую систему с предприятиями США. В этой системе полуфабрикаты могут беспошлинно экспортироваться в Мексику, если затем (после дополнительной обработки) они в составе продукции будут реэкспортироваться из Мексики в США. Так, если трудоемкая часть производства выполняется в Мексике (например, обшивка автомобильных сидений для "Дженерал Моторс" или изготовление корпусов телевизоров для "Панасоник"), то пошлина в США налагается только на величину стоимости, добавленной в Мексике[23].

Многие компании не пользуются возможностью межстрановой рационализации производства деталей из-за риска прекращения работы во многих странах в связи с забастовками или изменениями в регулировании импорта хотя бы даже в одной стране. Альтернативой межстрановой рациона-

лизации производства деталей является концентрация производства законченного изделия в определенной стране, но при этом только часть продукции реализуется в данной стране[24]. Филиал американской фирмы во Франции, например, может выпускать только продукцию А, другой ее филиал в Бразилии — только продукцию Б, а основной завод в США — только продукцию В. Каждое предприятие сбывает свою продукцию во всем мире, так что каждое может получить эффект масштаба и воспользоваться преимуществами различных начальных затрат, которые могут повлиять на различия в суммарных производственных издержках. Каждое может получить льготы для импорта, если продемонстрирует, что в данной стране создаются рабочие места и получается прибыль.

Еще одним возможным преимуществом этого типа рационализации будут более равномерные поступления дохода при колебаниях обменного курса валют, например стоимости японской иены относительно американского доллара. Так, "Хонда" производит часть своего ассортимента в Японии для американского рынка, а в США — для японского рынка. Если иена укрепляется, "Хонда" может сократить свой коэффициент прибыльности, чтобы сохранить конкурентоспособность экспорта в США. Но это сокращение может быть компенсировано более высоким коэффициентом прибыльности экспорта в Японию[25].

Доступ к производственным факторам

Компания может оформить свое присутствие в стране для расширения возможностей доступа к знаниям и другим ресурсам.

Концепция поиска за рубежом какого-либо фактора производства, который нельзя легко или дешево получить в своей стране, очень напоминает вертикальную интеграцию. Многие иностранные фирмы имеют свои конторы в Нью-Йорке, чтобы лучше знать, что происходит на американском рынке капитала или по крайней мере быть ближе к событиям, влияющим на движение капитала в мире. Погоня за знаниями может принимать разнообразные формы. Это может быть фармацевтическая фирма в Перу, проводящая исследования, не разрешенные в США. Это может быть французская компания "Си.Эф.Пи" (C.F.P.), приобретшая долю в "Леонард Петролеум" (Leonard Petroleum) с целью изучения американского рынка, чтобы лучше конкурировать с другими американскими нефтяными фирмами за пределами США. Это может быть издательская компания "Мак-Гроу-Хилл" (McGraw-Hill), которая имеет контору в Европе, для приближения к европейским техническим разработкам.

Теория жизненного цикла товара

Теория жизненного цикла товара показывает, что:
- новая продукция производится главным образом в промышленно развитых странах;
- товары на этапе зрелости, скорее всего, будут производиться в развивающихся странах.

В главе 4 дано объяснение сущности теории **жизненного цикла товара (ЖЦТ)** применительно к торговле и размещению производства[26]. Эта теория показывает, как под влиянием рынка и фактора стоимости производство многих товаров перемещается из страны в страну по мере прохождения товаром этапов его жизненного цикла. На этапе выведения товара на рынок производство имеет место только в одной (обычно промышленно развитой) стране. На этапе роста производство переходит в другие промышленно развитые страны, а первоначальный производитель может принять решение вложить средства в зарубежные предприятия для получения там прибыли. На этапе зрелости, когда производство перемещается главным образом в развивающиеся страны, та же самая фирма может также принять решение контролировать эти операции.

Государственное стимулирование инвестиций

Государственное стимулирование может привести к смене местоположения производства с минимальными издержками.

В дополнение к введению ограничений на импорт страны часто стимулируют приток прямых инвестиций, предлагая широкий диапазон налоговых льгот или иных субсидий. Такие стимулы предлагаются многими правительствами. Стимулирование в виде прямой помощи включает временное освобождение от налогов, ускоренную амортизацию, ссуды под низкий процент, гарантии по кредитам, дотации для энергоснабжения или транспорта, строительство железных и автомобильных дорог для обслуживания предприятий[27]. Эти стимулы оказывают воздействие на сравнительные издержки производства по странам, привлекают компании для инвестирования с целью обслуживания национальных и международного рынков.

Политические мотивы

Правительства сами делают прямые инвестиции или стимулируют прямых инвесторов с целью:
- обеспечения снабжения стратегическими ресурсами;
- расширения сферы своего влияния.

Иногда торговля осуществляется под влиянием политических мотивов. В период меркантилизма, например, европейские державы искали для себя колонии, чтобы контролировать их внешнюю торговлю и расширять собственную сферу влияния. С уходом колониализма в прошлое некоторые страны стремились реализовывать старые колониальные цели путем установления контроля силами своих корпораций над жизненно важными секторами экономики развивающихся стран[28]. Например, если американская фирма контролирует добычу жизненно важного сырьевого материала в какой-нибудь развивающейся стране, она может эффективно помешать недружественным странам получить доступ к добыче этого сырья. Она может также обеспечить низкие цены для своей страны, помешать развитию местной перерабатывающей промышленности и диктовать собственные условия производства. Наблюдатели указывали, например, что Великобритания, Франция, Италия и Япония создали национальные нефтяные компании с государственным участием (B.P., C.F.P., E.N.I. и J.P.D.C. соответственно) с целью уменьшения своей зависимости от американских многонациональных нефтяных корпораций, которые могли отдать предпочтение США при распределении поставок[29]. В процессе приобретения контроля над ресурсами к промышленно развитым странам переходит также значительный политический контроль.

Государственное содействие расширению деятельности многонациональных корпораций в других развитых странах может быть направлено на приобретение большего контроля над жизненно важными ресурсами. Япония, например, сильно зависит от зарубежных источников некоторых продуктов питания, леса и сырья; поэтому японские правительственные органы помогали национальным компаниям, которые осуществляли заграничные инвестиции в этих секторах, с целью повышения надежности снабжения Японии этими ресурсами[30].

Политические цели контроля над ресурсами не обязательно содействуют прямым инвесторам своей страны. В начале 80-х годов, например, американское правительство использовало различные стимулы, предназначенные для повышения прибыльности американских инвестиций в странах Карибского бассейна, которые недружественно относились к режиму Кастро на Кубе. Основанием был расчет на то, что эти стимулы привлекут больше инвестиций в регион, способствуя таким образом укреплению экономик дружественных стран. Это, в свою очередь, помешало бы недружественным правительствам левого толка установить контроль над данным регионом.

Там, где имеется государственная собственность и существует контроль над компаниями, не все государственные предприятия стали многонацио-

нальными. Просто есть слишком много иных целей, преследуемых с помощью государственной собственности, кроме контроля над экономикой зарубежных стран. Даже в том случае, когда государственное предприятие имеет подразделения за рубежом, не обязательно вступают в действие политические мотивы стимулирования инвестиций[31]. Фирма может работать на основе любого из рациональных экономических мотивов, описанных выше в этой главе.

МНОЖЕСТВЕННЫЕ МОТИВЫ

Сочетанием факторов, а не одним только фактором, обычно объясняются прямые инвестиции.

Выше в данной главе инвестиции подразделялись на категории в зависимости от отдельных мотивов их осуществления, но в действительности большинство решений о заграничных инвестициях, например, как в случае с "Бриджстоун" в начале главы, основывается на множестве мотивов. Примером подобного сочетания различных мотивов являются инвестиции в бразильскую автомобильную промышленность.

Поскольку автомобиль — это зрелый товар, имеется множество возможностей экономии на стоимости рабочей силы путем перемещения предприятий в страну с дешевой рабочей силой, например Бразилию. Однако проблема заключается в том, что требуется эффект масштаба крупного производства для снижения совокупных издержек на автомобили. Пока Бразилия разрешала импорт автомобилей, американские и европейские производители могли обслуживать бразильский рынок с меньшими затратами путем экспорта, а не выпуска небольшого объема продукции в Бразилии для этого рынка. Перевод *всех* операций в Бразилию был бы слишком дорогим делом и нанес такой ущерб отечественным операциям, что неизбежно вызвал бы санкции со стороны правительства. Бразильское правительство потребовало создания местного производства в качестве предпосылки организации обслуживания бразильских потребителей автомобилей. В результате "Форд", " Дженерал Моторс", "Крайслер", "Фольксваген", "Даймлер Бенц" (Daimler Benz), "Сааб-Скандия" (Saab-Scandia), "Альфа Ромео" (Alfa Romeo) и "Фиат" (Fiat) создали в Бразилии свои производственные подразделения. Автомобильные компании построили заводы, потому что бразильский рынок считался слишком важным, чтобы можно было позволить себе потерять его или отдать конкурентам. Производительность на них стала высокой, и сейчас Бразилия — один из основных экспортеров, который даже снабжает комплектующими деталями страны происхождения автомобильных компаний[32].

Политические мотивы инвестирования редко отделены от экономических. Чтобы направлять компании на осуществление заграничных инвестиций, правительства должны учитывать цели потенциальных инвесторов. В начале 80-х годов, например, американские политики доказывали, что для американских фирм может оказаться выгодным использование источников дешевой рабочей силы в Карибском бассейне для укрепления экономики стран, недружественно настроенных по отношению к Кубе. Соответственно были введены разнообразные стимулы для повышения прибыльности американских инвестиций в Карибском бассейне, например разрешение ввозить в США некоторую продукцию этих стран фактически без ограничений. Инвесторы, действуя исключительно по экономическим мотивам, помогли реализовать правительственные цели.

ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ ИЛИ НОВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Существуют преимущества и недостатки варианта приобретения доли в действующем предприятии или варианта строительства новых мощностей. Многонациональная компания перед принятием решения должна тщательно рассмотреть различные возможности.

Мотивы приобретения доли собственности

Преимущества приобретения доли участия:
- отсутствие проблем, характерных для пускового периода нового предприятия;
- более легкая финансовая ситуация;
- сохранение прежнего объема производственных мощностей на рынке.

Основными мотивами приобретения доли в действующем предприятии являются трудности передачи некоторых ресурсов заграничному предприятию или приобретения этих ресурсов на месте для нового предприятия. Особые сложности связаны с таким ресурсом, как персонал, особенно если на местном рынке предложение нужных кадров недостаточно. Вместо того, чтобы предлагать более высокую зарплату, чем у конкурентов, с целью переманивания работников, покупка доли участия в другой фирме обеспечивает наличие не только готовой рабочей силы и руководящих кадров, но также целой организационной структуры, посредством которой этот персонал взаимодействует. Приобретения могут также стать средством получения репутации и уже известной торговой марки, что имеет значение для массовых потребительских товаров, особенно если издержки и риск введения новой марки являются высокими. Если компания сильно зависит от местного финансирования, а не от передачи капитала, она может легче получить доступ к местному капиталу при помощи приобретения доли участия, поскольку, во-первых, местные поставщики капитала, возможно, более знакомы с действующим предприятием, чем с зарубежной фирмой; во-вторых, существующая компания может быть иногда приобретена путем обмена акциями, что позволяет обойти валютный контроль своей страны.

Кроме того, приобретение доли участия может сократить издержки и уменьшить риск, а также обеспечить более быстрые результаты. Фирма может купить предприятия, особенно потерпевшие банкротство, за меньшую стоимость, чем потребовалось бы для строительства заводов при затратах, существующих на данный период. Если инвестор опасается, что дополнительные производственные мощности не окупятся на рынке, как, например, в ситуации с "Бриджстоун", приобретение доли участия поможет избежать риска понижения цен и сокращения объема продаж в расчете на одного производителя в случае создания новых мощностей. Наконец, покупая компанию, инвестор не несет больших расходов, связанных с неэффективной работой в период пуска, и обеспечивает себе немедленный приток платежей вместо связывания средств на период строительства[33].

Мотивы строительства

Фирмы могут принять решение о строительстве, если:
- для приобретения нет подходящей фирмы;
- покупка фирмы создаст серьезные проблемы;
- приобретение трудно финансировать.

Несмотря на то что приобретение доли участия обеспечивает вышеописанные преимущества, потенциальный инвестор не всегда может их реализовать. Поскольку заграничные инвестиции часто делаются при малой или отсутствующей конкуренции, трудно бывает найти компанию для приобретения. Кроме того, государственные ограничения на местах могут помешать покупке там фирмы из-за опасения, что в итоге сузится конкуренция или будут доминировать иностранные предприятия. Приобретение предлагаемых для продажи фирм может быть чревато значительными проблемами для инвестора, среди них: низкая квалификация персонала и сложные

трудовые отношения, которые трудно изменить; плохая репутация существующих товарных марок; неэффективные производственные мощности; невыгодное расположение относительно будущих потенциальных рынков. Наконец, местные кредиты можно будет получить быстрее, если фирма строит предприятие, особенно, когда инвестор планирует подключить банки развития для обеспечения части своих финансовых потребностей.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЯМЫХ ИНВЕСТОРОВ

Наиболее преуспевающие фирмы, особенно располагающие уникальными преимуществами, вкладывают средства за рубежом.

Прямые инвестиции за рубежом помогают фирмам добиться большего успеха внутри своей страны.

Вопрос о том, являются ли компании большими, потому что они многонациональные, или они многонациональные, потому что большие — мучает теоретиков прямых инвестиций также, как некогда вопрос "Что было раньше, яйцо или курица?" занимал философов древности. С одной стороны, имеются доказательства того, что преуспевающие отечественные фирмы, скорее всего, направят средства на прямые иностранные инвестиции; с другой стороны, право собственности на заграничные предприятия, куда сделаны прямые инвестиции, по-видимому, делает фирмы более преуспевающими внутри своей страны[34].

Монопольные преимущества до осуществления прямых инвестиций

Одно из объяснений причин прямых инвестиций состоит в том, что инвесторы осознают монопольное преимущество перед аналогичными компаниями в тех странах, куда они направляются. Это преимущество связано с собственностью на определенные ресурсы, которые недоступны местной фирме за такую же цену или на таких же условиях. Среди этих ресурсов может быть доступ к рынкам, патенты, разнообразие продукции, управленческая квалификация и т.п. В связи с большими издержками, обычно возникающими при передаче ресурсов за рубеж, и предполагаемым большим риском деятельности в чужеродной среде фирма не станет менять форму деятельности, пока не увидит возможности получения более высоких доходов, чем в родной стране, и более высоких доходов, чем получает местная фирма в своей стране[35].

Некоторые монопольные преимущества по сравнению с другими могут накапливаться у больших групп фирм и служить объяснением их желания перенести свою деятельность за рубеж. Это, как обнаружилось, относится к величине затрат и доступности капитала. Когда капитал является составной частью новых инвестиций, компания, которая может получить кредит в стране с низкой процентной ставкой, имеет преимущество перед компанией, которая этого сделать не может. До первой мировой войны Великобритания была крупнейшим источником прямых инвестиций благодаря устойчивости фунта стерлингов и низким ставкам процента на кредит, получаемый в этой валюте. Со времен второй мировой войны до середины 80-х годов устойчивость американского доллара обеспечивала преимущество американским фирмам. Совсем недавно это преимущество перешло к японским фирмам[36].

С этим же связана относительная покупательная способность различных валют с точки зрения приобретения заводских сооружений и оборудования. В течение двух с половиной десятилетий сразу после второй мировой войны американский доллар был очень сильной валютой, а в последующие годы у него была, вероятно, завышенная стоимость. В результате путем

конвертирования доллара в другие валюты американские фирмы могли приобретать производственные мощности с большей производительностью, чем после начала снижения курса доллара в 1971 г. Фирмы таких стран, как Германия и Япония, наоборот, делали значительно больше инвестиций в США в начале 70-х и в середине 80-х годов, когда повысилась покупательная способность иены и марки.

Однако соотношение курсов валют не может дать надежного объяснения моделей прямых инвестиций. Двусторонний поток инвестиций между США и Германией, а также между США и Японией существовал и тогда, когда доллар был слабой валютой, и тогда, когда он был сильной валютой. Несмотря на высокий курс доллара в первой половине 80-х годов, американские компании не пошли на большое увеличение своих заграничных инвестиций, в то время как иностранные компании делали большие капитальные вложения в США. Основными причинами этого являлись высокие реальные ставки процента в США и относительно сильные позиции американской экономики. В конце 80-х годов, когда курс доллара снова понизился, наблюдались рекордные потоки прямых инвестиций как в США, так и из них[37]. Поэтому ситуация с покупательной способностью валют только частично может объяснить направление потоков прямых инвестиций и должна рассматриваться вместе с другими множественными мотивами прямых инвестиций.

Преимущества после осуществления прямых инвестиций

Фирмы с заграничными инвестициями:
- обычно имеют более высокую прибыльность;
- достигают большей устойчивости продаж и прибыли.

Для покрытия крупномасштабных издержек (например, расходов на НИОКР), которые необходимы для поддержания отечественной конкурентоспособности, компании нередко должны продавать свою продукцию по всему миру. Для этого им часто приходится осуществлять прямые заграничные инвестиции. Преимущество, приобретаемое более ориентированными на международный рынок фирмами путем рассредоточения некоторых издержек по дифференциации продукции, НИОКР и рекламе, становится очевидным при сравнении их прибыльности с прибыльностью других фирм. Среди отраслевых групп и групп фирм аналогичного размера, затрачивающих сравнимые средства на рекламу и НИОКР и обладающих похожей капиталоемкостью, фирмы, более ориентированные на международный рынок, почти в каждом случае зарабатывали прибыли больше, чем другие фирмы[38].

Экономика стран в разное время находится на разных этапах цикла деловой активности. Известно, что компании, работающие в нескольких странах, способны в большей степени смягчить колебания сбыта и прибыли по годам, чем фирмы, функционирующие только в отечественной среде[39].

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

В ближайшем будущем, как и в недавнем прошлом, прямые инвестиции должны будут возрастать быстрее, чем объем внешней торговли или валового национального продукта, по причинам, указанным в данной главе, но при этом инвестиции, направленные на поиск ресурсов, могут расти быстрее, чем инвестиции, нацеленные на поиск рынков сбыта. Причины этого процесса заключаются в том, что торговые ограничения на продукцию продолжают сокращаться, делая, таким образом, более практичной ставку на предприятия с минимальными издержками производства, а компании накапливают все больший опыт в производстве продукции за рубежом и, следовательно, при расширении глобального производства меньше рискуют.

Заграничные прямые инвестиции в сфере услуг могут также приобретать все большее значение, поскольку трудно устранить протекционистские барьеры на пути торговли услугами, а ведь поставщикам услуг (например, инвестиционным банкам, рекламным агентствам и страховым компаниям) необходимо быстро реагировать на зарубежные потребности своих клиентов, и кроме того, эти фирмы должны обеспечить клиентам, рассредоточенным по всему миру, услуги в любом регионе.

Районы триады, состоящей из Западной Европы, Северной Америки и Японии, и в будущем будут оставаться основными источниками и получателями прямых инвестиций в связи с богатством компаний, базирующихся здесь, и перспективами экономического роста в этих районах. Особые торговые отношения между Канадой и США, а также между членами Европейского сообщества должны и далее стимулировать этот рост. Больше внимания должно быть обращено на бывший восточный блок стран, поскольку происходящие там правовые изменения впервые за послевоенную эпоху допускают определенную иностранную собственность, и потенциальные инвесторы становятся более оптимистичны в отношении открывающихся возможностей и снижения риска. Среди развивающихся стран важным фактором также должны стать правовые изменения. В таких странах, как Аргентина, Бразилия и Мексика, приватизируются многие государственные компании и допускаются иностранные инвестиции на таком уровне, который до недавнего времени находился под запретом. Эти изменения также должны стимулировать заграничные прямые инвестиции.

РЕЗЮМЕ

- Прямые инвестиции означают контроль над компанией в одной стране со стороны организации, расположенной в другой. Поскольку понятие контроля трудно четко установить, для определения прямых инвестиций используется произвольный размер минимальной собственности на акции, дающий право голоса при принятии решений.

- Правительства озабочены тем, кто контролирует предприятия в пределах границ их стран, из-за опасения, что могут быть приняты решения, наносящие ущерб национальным интересам.

- Фирмы часто предпочитают контроль над заграничными производственными мощностями в связи с тем, что: 1) передача определенной собственности неконтролируемому ими предприятию может подорвать их конкурентную позицию; 2) достигается экономия при операциях купли-продажи с контролируемым объектом.

- Прямые инвестиции часто осуществляются путем передачи капитала из одной страны в другую, но капитал не является единственным вкладом инвестора или единственным средством приобретения акционерной собственности. Фирма-инвестор может предоставить технологию, квалифицированные кадры и рынки в обмен на долю участия в капитале фирмы, расположенной за рубежом.

- Факторы производства и готовые изделия обладают лишь частичной международной мобильностью. Движение любого из них является средством компенсации соотношения факторов в экономике разных стран.

Издержки и реальность передачи производственных факторов, а не готовых изделий в международном масштабе будут определять, какой вариант приведет к меньшим издержкам.

- Прямые инвестиции могут служить замещением торговли, а также могут стимулировать торговлю посредством продажи комплектующих изделий, оборудования и дополняющих товаров. Заграничные прямые инвестиции могут осуществляться для расширения зарубежных рынков и получения доступа к запасам ресурсов или готовых изделий. Кроме того, правительства могут стимулировать прямые инвестиции в политических целях.

- Цены на некоторую продукцию возрастают в значительной степени, если она становится объектом международных перевозок, поэтому зарубежное производство необходимо для проникновения на иностранные рынки.

- Компании обычно не начинают производство за рубежом, пока у них в распоряжении имеются избыточные отечественные производственные мощности.

- Степень, в которой эффект масштаба снижает производственные издержки, определяет, концентрируется ли производство в одной или немногих странах или же рассредоточивается по многим странам.

- Поскольку большинство предприятий с прямыми инвестициями предназначено для продажи выпускаемой продукции в стране, где эти инвестиции сделаны, ограничения со стороны государства, препятствующие выгодному импорту товаров, являются, вероятно, наиболее сильным стимулом, заставляющим фирмы создавать предприятия с прямыми инвестициями.

- Потребители могут стремиться приобретать товары отечественного производства, даже если они дороже импортных. Они также могут требовать изменения характеристик этих товаров и соответствия их своим потребностям. Оба эти фактора могут способствовать созданию зарубежных предприятий для обслуживания иностранных рынков.

- Прямые инвестиции иногда вызывают цепную реакцию: когда одна компания делает инвестиции, некоторые ее поставщики следуют за ней со своими собственными инвестициями, потом туда же стремятся инвестиции поставщиков и т.д.

- В олигопольных отраслях компании, действующие в одной отрасли, часто делают инвестиции в другой стране почти в одно время. Иногда это происходит, потому что они реагируют на возникновение одинаковой рыночной конъюнктуры, а иногда — потому что хотят свести на нет преимущества конкурентов на рынках.

- Вертикальная интеграция необходима для контроля за товаропотоками через границы во все более взаимозависимой и сложной мировой систе-

ме распределения. Она может привести к снижению эксплуатационных расходов и позволить фирмам перекачивать средства в другие страны.

- Межстрановая рационализация производства включает производство различных комплектующих деталей или товаров в разных странах с целью использования преимуществ, обусловленных разницей в стоимости факторов производства.

- Местоположение производства товара с минимальными издержками может меняться со временем, особенно в связи с прохождением товаром этапов жизненного цикла. Оно может также меняться из-за государственного стимулирования в виде эффективного субсидирования производства.

- Правительства могут стимулировать инвестиции отечественных фирм за рубежом с целью получения преимуществ перед другими странами.

- Многие инвестиции осуществляются на основе взаимозависимых множественных мотивов.

- Оба варианта прямых инвестиций — путем приобретения доли участия в действующем предприятии и путем создания нового предприятия — имеют и преимущества, и недостатки.

- Монопольные преимущества помогают объяснить, почему фирмы готовы идти на большой риск при операциях за рубежом. Некоторые страны и валюты действительно обладают такими преимуществами, что является причиной доминирования их фирм в определенные периоды.

- Заграничные инвестиции могут дать возможность фирмам распределить некоторые постоянные издержки более эффективно, чем это могут сделать отечественные фирмы. Они также могут содействовать фирмам в получении доступа к необходимым ресурсам, помешать конкурентам получить контроль над необходимыми ресурсами и сгладить колебания сбыта и прибыли по годам.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ПРИОБРЕТЕНИЯ КОМПАНИИ "ЭЛЕКТРОЛЮКС"[40]

"Электролюкс", крупнейший в мире производитель электробытового оборудования, некогда стала ведущим продавцом пылесосов. Однако не все товары с такой маркой всегда контролировались самой этой шведской фирмой. Например, пылесосы "Электролюкс" самостоятельно производились и продавались в США с 60-х годов до 1987 г. Шведская фирма выпускает также пылесосы "Эврика".

Компания "Электролюкс" начала свою первую международную экспансию главным образом для достижения эффекта масштаба производства за счет дополнительного сбыта. Шведский рынок был слишком мал, чтобы поглотить постоянные издержки так же, как это могли делать отечественные рынки для конкурирующих фирм из более крупных стран. Когда сбыт не удалось расширить путем экспорта, компания использовала резервы получения определенного эффекта масштаба при помощи организации зарубежного произ-

водства. Издержки на НИОКР и некоторые управленческие издержки могли быть, таким образом, распределены на дополнительный объем продаж, что стало возможно благодаря зарубежным предприятиям. Кроме того, компания сосредоточила усилия на стандартизации производства, чтобы добиться дальнейшего эффекта масштаба и рационализации изготовления деталей.

До конца 60-х годов "Электролюкс" концентрировалась преимущественно на выпуске пылесосов и расширении посредством строительства своих собственных производственных мощностей. В течение 70-х годов фирма, однако, расширялась главным образом за счет приобретения существующих фирм, ассортимент продукции которых отличался от ассортимента компании. Привлекательной целью было расширение ассортимента бытовых приборов за счет изделий других фирм. Прибыль, полученная "Электролюкс", позволила компании продолжить бум приобретений. Так, она приобрела две шведские фирмы, которые производили бытовые электроприборы и стиральные машины. Руководство "Электролюкс" считало, что сможет использовать свою существующую зарубежную торговую сеть для увеличения сбыта товаров этих фирм. В 1973 г. компания приобрела еще одну шведскую фирму "Фацит" (Facit), которая уже располагала большим объемом сбыта и широкой сетью предприятий. "Электролюкс" приобрела фирмы, производящие пылесосы, в США и Франции. Чтобы обеспечить специально направленный сбыт пылесосов, компания купила в Швеции и США фирмы, оказывающие услуги по уборке помещений. "Электролюкс" приобрела также французскую компанию — производителя кухонного оборудования — "Артур Мартин" (Arthur Martin) вместе со швейцарской фирмой по производству бытовых приборов "Терма" (Therma) и американскую фирму — производителя оборудования для приготовления пищи — "Таппан" (Tappan).

Кроме покупки компании "Фацит", все эти приобретения относились к фирмам, выпускающим дополняющий ассортимент продукции, что позволяло новой родительской компании получать определенный эффект масштаба. Однако не вся продукция приобретенных фирм была смежной, и "Электролюкс" искала возможности продать непрофильные предприятия. В 1978 г., например, компания купила многономенклатурную шведскую фирму "Хускварна" (Husgvarna) из-за ее ассортимента кухонного оборудования, при этом она смогла продать линию производства мотоциклов компании "Хускварна", но ей не удалось получить хорошую цену за предприятие, выпускающее цепные пилы. Примирившись с перспективой остаться в этом производстве, "Электролюкс" затем приобрела производителей цепных пил в Канаде и Норвегии, став, таким образом, одним из крупнейших в мире производителей этой продукции. В течение 70-х годов фирма сделала около 50 приобретений.

В 1980 г. "Электролюкс" объявила о приобретении, отличающемся от тех, которые были сделаны в 70-х годах. Компания предложила 175 млн. долл. США (крупнейшую сумму за приобретения компании на данный момент) за ведущую шведскую металлургическую и металлообрабатывающую фирму "Гранджес" (Granges). Последняя являлась многонациональной фирмой (объем ее продаж за 1979 г. составил 1,2 млрд. долл. США), около 50% ее сбыта осуществлялось за пределами Швеции. Директора-распорядители обеих фирм указывали, что основным преимуществом слияния будет применение алюминия, меди, пластмассы и других материалов компании "Гранджес" в производстве бытовых приборов "Электролюкс". Многие аналитики чувствовали, что выбранное компанией время для предложения о покупке основывалось на признаках того, что "Байеринвест" (Beijerinvest), крупнейший шведский концерн, хотел приобрести компанию по добыче цветных металлов. Другие наблюдатели думали, что компания станет богаче, продолжая горизонтальное расширение в международном масштабе, как в 70-х годах.

С момента поглощения "Гранджес" "Электролюкс" возобновила приобретение фирм по производству бытовых приборов. Компания купила итальянскую "Занусси" (Zanussi) и стала крупнейшим в Европе производителем бытовых приборов, занимая 23% этого рынка. В 1986 г. она приобрела "Уайт Консолидейтид Индастриз" (White Consolidated Industries) — американского производителя бытовых приборов таких марок, как "Фриджидэр" (Frigidaire), "Уайт-Вестингауз" (White-Westinghouse), "Келвинетор" (Kelvinator) и "Гибсон" (Gibson). Это превратило "Электролюкс" в крупнейшего производителя бытовых приборов в мире, однако эта ведущая роль у нее сохранялась недолго, пока "Уэрлпул" (Whirlpool) не приобрела контрольный пакет акций компании "Филипс" — голландского гиганта по производству электробытовых приборов.

Тем временем другие производители также расширялись путем консолидации. "Мэйтаг"

(Maytag), например, приобрела такие марки, как "Мэджик Чиф" (Magic Chef), "Адмирал" (Admiral) и "Нордж" (Norge), а затем объединила европейские предприятия с компанией "Гувер" (Hoover). Андерс Шарп, президент "Электролюкс", сказал, что консолидация отрасли не позволит проводить дальнейшее развитие путем приобретения фирм по производству электробытовых приборов. Дальнейшие приобретения будут направлены на бытовые приборы, используемые за пределами дома, и на промышленные электроприборы. По некоторым оценкам, продолжать делать так же много приобретений, как раньше, компании будет трудно, потому что объем ее продаж рос значительно быстрее, чем прибыли. Эта компания отличалась склонностью к покупке недорогих, плохо работающих фирм и к последующим большим расходам на их реорганизацию.

"Электролюкс" и ее конкуренты стали международными производителями электробытовых приборов, хотя традиционно в этой отрасли сбыт компаний за пределами своих стран был незначительным. Различные размеры кухонь в разных странах усложнили международную стандартизацию моделей, но "Электролюкс" поставила на то, что стили жизни в промышленно развитых странах станут все более похожими. В случае выигрыша она смогла бы использовать преимущество эффекта масштаба технических достижений и проектов. В 1990 г. "Электролюкс" признала, что испытывает трудности в регулировании операций. Только в одной Европе компания имела 40 различных марок холодильников 120 конструкций с 1500 вариантами и добавляла новые модели, чтобы заполнить специальные рыночные ниши. Тем временем компания "Уэрлпул" добавила свое имя ("Филипс/Уэрлпул") к электроприборам, продаваемым в Европе через приобретенные там предприятия. В ее планы входит отказ от торговой марки "Филипс", как только европейские потребители примут имя "Уэрлпул".

Вопросы

1. Чем отличаются мотивы, побуждающие "Электролюкс" к прямым инвестициям, от соответствующих мотивов "Бриджстоун"?
2. Как изменилась стратегия "Электролюкс" с течением времени? Как эти изменения повлияли на осуществление прямых инвестиций?
3. Каковы основные преимущества и возможные проблемы у компании, которая расширяет международную деятельность главным образом путем приобретений в отличие от строительства собственных предприятий?
4. Следовало ли "Электролюкс" приобретать "Гранджес"?
5. Какой станет будущая глобальная конкурентная ситуация в отрасли бытовых электроприборов и как это согласуется со стратегией "Электролюкс"?

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ*

ФИРМА "МАК-ДОНАЛЬДС"[41]

Некоторые историки считают, что гамбургер пришел в мир из России. Предположительно, русские мореходы завезли блюдо, представлявшее собой говяжью котлету с горячими приправами, в Гамбург, а там местные кулинары изменили рецепт, дали новому блюду название "гамбургер" и сделали его популярным. Далее путь гамбургера пролег через Англию в США. Если эта версия верна, тогда в 1990 г., с открытием в Москве первого ресторана фирмы "Мак-Дональдс", гамбургер завершил свое кругосветное путешествие.

Процесс выхода этой фирмы на российский рынок длился много лет. Джордж Э. Кохон, президент канадского филиала, установил первые контакты с советскими официальными лицами в 1976 г., во время Олимпийских игр в Монреале. Тогда начались длительные переговоры, и Э. Кохон наведывался в Москву примерно каждые три недели. Наконец в 1987 г. было подписано предварительное соглашение, сопровождавшееся соответствующим протоколом. Это стало возможным вскоре после принятия в СССР закона, разрешавшего создание совместных предприятий

* Приведенная конкретная ситуация взята из главы 10 оригинала книги ("International Business", 1991), которая по согласованию с авторами изъята. Она относится к периоду, предшествовавшему началу радикальной экономической реформы в России, и, естественно, реалии сегодняшнего дня в огромной степени отличаются от тогдашних, хотя одни проблемы сменились другими. Вместе с тем успешный пример фирмы "Мак-Дональдс" интересен с познавательной точки зрения как образец приспособления к весьма специфической и незнакомой среде при осуществлении прямых инвестиций. В настоящее время "Мак-Дональдс", как известно, открывает новые рестораны и, по-видимому, имеет на огромном российском рынке большую перспективу (*Прим. ред.*).

с западными фирмами. Окончательное соглашение стороны подписали в 1988 г. Тем временем "Мак-Дональдс" открыла свои рестораны в Венгрии и Югославии, что позволило фирме накопить некоторый опыт работы в восточноевропейских странах.

Все эти действия соответствовали стратегии развития фирмы. К середине 80-х годов она росла быстрее за пределами США, нежели на родине, и руководство компании резонно считало, что рост продолжится и впредь, если поставить соответствующие цели ускоренного развития. По сути дела внутренний рынок США уже был для фирмы практически насыщенным: она контролировала в США почти 20% рынка пищи быстрого приготовления, на ее долю приходилось 32% всех гамбургеров и 26% жареного ломтиками картофеля, подаваемых в ресторанах страны. "Мак-Дональдс" закупала 7,5% всего урожая картофеля в США, была крупнейшим в мире владельцем недвижимости в виде предприятий розничной торговли, продавала около 5% кока-колы в Штатах. В течение определенного периода на предприятиях фирмы было занято, по оценкам, 7% всей рабочей силы США; каждый из 15 человек, впервые устраивавшихся в США на работу, получал ее на этой фирме. Более половины населения страны проживало в трех минутах езды от какого-нибудь предприятия фирмы. В таких условиях "Мак-Дональдс" вынуждена была расширить свою деятельность за пределами США, и к 1987 г. почти 30% ресторанов фирмы уже располагалось в 51 стране, причем некоторые на таком удалении от США, что следующим рубежом для нее естественным образом становились восточноевропейские страны.

Основателями совместного предприятия фирмы "Мак-Дональдс" в СССР стали ее канадский филиал и Моссовет. Доля "Мак-Дональдс" составила 49% (больше не разрешал советский закон, но с 1990 г. участие иностранцев в капитале совместных предприятий может достигать 99%.) Отсутствие контрольного пакета акций не создавало проблем, поскольку по советскому закону для принятия важных решений требуется 75%-ное большинство при голосовании. А представители "Мак-Дональдс" и Моссовета достигают согласия практически по любому важному вопросу.

В период между подписанием соглашения и открытием в 1990 г. ресторана пришлось заниматься планированием и другой организационной работой. Но жизнь показала, что самой значительной трудностью для иностранных инвесторов в СССР являлось снабжение, и опыт "Мак-Дональдс" только подтвердил это. Трудности снабжения СП были обусловлены жесткой бюрократической системой, дефицитом и несоответствием значительной части сырья стандартам фирмы. Некоторые продукты, например салат-латук сорта "айсберг", корнишоны и картофель сорта "рассет бербэнк", важные для рецептуры, просто не производились в СССР.

Представителям фирмы пришлось буквально "обыскивать" страну в поисках необходимого и заключать специальные контракты на поставку, например молока, сыра "чеддер" и говядины. Кроме того, компания применила особые подходы для получения нужных объемов сырья необходимого качества. Она закупила семенной картофель и семена корнишонов в Голландии, чтобы под наблюдением нанятого ею агронома проходил весь процесс выращивания этих культур в одном из колхозов. Компания закупила также бычье семя для улучшения породы местного скота, научила фермеров, как получать постное мясо (для этого бычков охолащивают на месяц позже, чем обычно, а забивают на месяц раньше, чем принято), как правильно убирать и хранить урожай, не повреждая плодов. И тем не менее, фирме приходится ввозить для СП ряд продуктов: горчицу из Канады, томатную пасту из Португалии, яблоки из Болгарии, упаковочные материалы и кунжутное семя из других стран.

Фирма построила перерабатывающий центр стоимостью 40 млн. долл. примерно в 45 мин. езды от ресторана. Центр выпекает 1 млн. булочек, расходует примерно 88 900 л молока, 67 300 л соуса, свыше 20 000 л маринада, 127 740 ломтиков сыра в неделю. Поскольку распределение являлось причиной советских дефицитов почти в такой же мере, как и производство, "Мак-Дональдс" привозила все необходимое для СП на своих грузовиках. Фирма ориентируется на долгосрочное развитие, поэтому нормальное снабжение имеет для нее важнейшее значение.

Препятствием для иностранных инвесторов в СССР являлась также нехватка твердой валюты. Фирма "Мак-Дональдс" не смогла договориться о конвертации рублевых прибылей, но она и не рассчитывала быстро вернуть свои капиталовложения и начать использование доходов. Поскольку соглашением о совместном предприятии предусмотрено открытие 20 ресторанов, почти вся прибыль в виде реинвестиций многие годы будет уходить на финансирование этой программы. Фирма предприняла также ряд действий, снизивших рас-

ходы в твердой валюте. Например, всю мебель она завезла из Югославии, с тем чтобы использовать для инвестирования определенную сумму уже тогда частично блокированных динаров. Руководство "Мак-Дональдс" сумело договориться о роялти в твердой валюте в размере 5% объема сбыта, хотя последовавшее затем ослабление советского рубля обусловило снижение долларовых прибылей при росте рублевых. Советский партнер организовал несколько бартерных сделок для обеспечения нужных поставок из-за рубежа. Перерабатывающий центр наладил экспорт яблочных пирогов в европейские страны и планировал поставлять продукты питания ряду ресторанов и отелей Москвы. Кроме того, фирма рассчитывает построить конторское здание и сдавать в нем помещения под офисы.

Когда "Мак-Дональдс" поместила объявление о приеме на работу, то при наличии 605 вакансий желающих работать в СП оказалось почти 27 000. Фирма направила 6 советских управляющих в свой университет "Гамбургер" близ Чикаго на полугодичное обучение и еще 30 человек, которые должны были стать менеджерами в ресторанах фирмы, в Канаду и европейские страны для повышения квалификации. Завершив обучение, они занялись инструктированием вновь нанимаемых работников. Поскольку фирма намерена надолго остаться в России, важным элементом поведения своих работников она считает правильное обхождение с посетителями — первые должны уметь встречать вторых с улыбкой на лице и вежливо спрашивать: "Чем могу служить?" и "Благодарю вас за то, что пришли к нам". Такого рода вежливость не слишком распространена на территории бывшего СССР. Почти всем работникам "Мак-Дональдс" заработная плата определяется на среднем для страны уровне, но управляющие могут зарабатывать значительно больше, если проявляют инициативу. В США фирма отрицательно относится к профсоюзам, однако в России отношения руководства с трудовым коллективом соответствуют трудовому законодательству страны. В отличие от Северной Америки, здесь фирма отвела одно из помещений ресторана под прачечную, где стирается в машинах и гладится вручную форма работников. Так поддерживается соответствующий уровень чистоты и опрятности.

Перед открытием ресторана в Москве фирма "Мак-Дональдс", учитывая венгерский опыт (в Будапеште компания была вынуждена резко ограничить рекламу из-за огромного наплыва посетителей), не давала вообще никакой рекламы вплоть до открытия ресторана. Однако предстоящее событие активно освещалось советским телевидением. Стоило ресторану открыться, как у его дверей выстроились огромные очереди. По оценкам, в первый день ресторан обслужил 30 000 человек, т.е. в несколько раз был превышен рекорд одного дня, установленный в 1988 г. в Будапеште и равный 9 100 посетителям.

Чем же объяснить, что при высоких ценах и очередях число посетителей долго не уменьшалось? Одной из причин был отложенный спрос (из-за недостатка товаров и услуг). Другая причина — расположение ресторана в центре города, на Пушкинской площади. Определенно содействовал успеху СП Моссовет. Об этом Кохон сказал в то время: "В некотором смысле заниматься бизнесом в России легко. Земля является собственностью государства, поэтому если вам нужен угол на улице, равноценной нашей Парк-авеню, нужно добиться только, чтобы государство сказало — вот вам адрес". Но сейчас изменилась ситуация, а следовательно, и стратегия фирмы "Мак-Дональдс".

Примечания к главе

1. Данные для примера взяты из Edward Noga, "Bridgestone," *Automotive News,* April 20, 1981, p. E10; Edward Noga, "Bridgestone Tries U.S. Market," *Advertising Age,* April 6, 1981, p. 85; David Pauly, "Bridgestone Tire: Made in Japan," *Newsweek,* August 11, 1980, pp. 62—64; Mike Tharp, "Bridgestone, Japan's Tire Giant, Now Seeking International Role," *New York Times,* November 21, 1980, p. D4; "Japan: Why a Tiremaker Wants a U.S. Base," *Business Week,* January 14, 1980, p. 40; Bertran Krisher, "A Different Kind of Tiremaker Rolls into Nashville," *Fortune,* Vol. 105, No. 6, March 22, 1982, pp. 136—145; Zachary Schiller and James B. Treece, "Bridgestone May Try an End Run around the Yen," *Business Week,* No. 2983, February 2, 1987, p. 31; Roger Schreffler, "Bridgestone's New Rolling Thunderbolt, *Automative Industries,* Vol. 165, No. 12, December 1985, p. 55; Jonathan P. Hicks, "A Global Fight in the Tire Industry", *New York Times,* March 10, 1988, p. 29; Jonathan P. Hicks, "Decreasing Demand and Global Competition Propel Consolidation," *New York Times,* February 11, 1990, p. F8; Zachary Schiller

and Roger Schreffler, "So Far, America Is a Blowout for Bridgestone," *Business Week*, August 1990, pp. 82—83; Gregory Stricharchuk, "Bridgestone Corp. Combines Operations in North America into Single Company," *Wall Street Journal*, August 2, 1989, p. A4; and Zachary Schiller and Roger Schreffler, "Why Tiremakers Are Still Spinning Their Wheels," *Business Week*, February 26, 1990, pp. 62—63.

2. Обзор мотивов заграничных прямых инвестиций можно найти в Jean J. Boddewyn, "Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions," *Journal of International Business Studies*, Vol. XIV, No. 3, Winter 1983, pp. 23—35; A. L. Calvet, "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm," *Journal of International Business Studies*, Spring—Summer 1981, pp. 43—60; John H. Dunning, "Toward an Electric Theory of International Production," *Journal of International Business Studies*, Spring—Summer 1980, pp. 9—31; Robert Grosse, "The Theory of Foreign Direct Investment," *Essays in International Business*, No. 3, December 1981, pp. 1—51; M. Z. Rahman, "Maximisation of Global Interests: Ultimate Motivation for Foreign Investments by Transnational Corporations," *Management International Review*, Vol. 23, No. 4, 1983, pp. 4—13; Alan M. Rugman, "New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internalization Theory," *Bulletin of Economic Research*, Vol. 38, No. 2, 1986, pp. 101—118; and T. A. Corley, "Progress in Multinational Studies at Reading and Elsewhere, 1981—86" (Reading, England: University of Reading Department of Economics Discussion Papers in International Investment and Business Studies, No. 120, 1989).

3. Обсуждение влияния изменений в экономическом росте на альтернативы развития см. в Briance Mascarenhas, "Strategic Group Dynamics," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2, June 1989, pp. 333—352.

4. Krisher, *op. cit.*, p. 141; Schreffler, *loc. cit.*

5. Желание удержать контроль над определенной информацией или другими собственными средствами отмечено такими авторами, как M. Casson, "The Theory of Foreign Direct Investment," Discussion Paper Number 50 (Reading, England: University of Reading International Investment and Business Studies, November 1980); Stephen Magee, "Information and the MNC; An Appropriability Theory of Direct Foreign Investment," in *The New International Economic Order*, Jagdish N. Bhagwati, ed. (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1977), pp. 317—340.

6. Alan M. Rugman, *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets* (New York: Columbia University Press, 1981); David J. Teece. "Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise," *Berkeley Business School International Business Working Paper Series*, No. IB-3, 1985.

7. "Plessey Co. Acquires Airborne Accessories for $8.9 Million Notes," *Wall Street Journal*, February 21, 1968, p. 6.

8. Masaaki Kotabe, "Assessing the Shift in Global Market Share of U.S. Multinationals," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 5, 1989, pp. 20—35.

9. Stephen Baker, "A Free-for-All for Carmakers South of the Border," *Business Week*, October 23, 1989, p. 32.

10. Masaaki Kotabe and Glenn Omura, "Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison," *Journal of International Business Studies*, Spring 1989, pp. 113—133.

11. Yves Doz, "Managing Manufacturing Rationalization within Multinational Companies," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1978.

12. Clyde Haberman, "Made in Japan: U.S. Cookie," *New York Times*, February 17, 1984, p. B6.

13. Lawrence Rout, "Mexico Limits U.S. Makers of Computers," *Wall Street Journal*, February 1, 1982, p. 31.

14. Исследования, которые считают импортные ограничения важным стимулом, включают Sanjaya Lall and N. S. Siddharthan, "The Monopolistic Advantages of Multinationals: Lessons from Foreign Investment in the U.S." *The Economic Journal*, Vol. 92, No. 367, September 1982, pp. 668—683; T. Horst, "Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad," *Review of Economics and Statistics*, August 1972, pp. 258—266; John H. Dunning, *American Investment in British Manufacturing Industry* (London: Allen and Unwin, 1958); and D. Orr, "The Determinants of Entry: A Study of the Canadian Manufacturing Industries," *Review of Economics and Statistics*, Vol. 57, 1975, pp. 58—66. Those not finding import barriers to be important include R. E. Caves, M. E. Porter, A. M. Spence, and J. T. Scott, *Competition in the Open Economy: A Model Applied to Canada* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980); and B. Balassa, "Effects of Commercial Policy on International Trade, the Location of Production and

Factor Movements," in *The International Allocation of Economic Activity*, Bertil Ohlin, ed. (New York: Holmes & Meier, 1977).
15. Kenneth Dreyfack, "Draping Old Glory around Just about Everything," *Business Week*, No. 2970, October 27, 1986, pp. 66—67.
16. "Toshiba Plans to Build Color—TV Plant in U.S.," *Wall Street Journal*, April 5, 1977, p. 43, and "Mitsubishi U.S. Unit to Assemble TV Sets in Irvine, California, Plant," *Wall Street Journal*, April 14, 1977, p. 7, shows two examples of responses to nationalistic advertisements by Zenith.
17. Philippe Cattin, Alain Jolibert, and Coleen Lohnes, "A Cross-Cultural Study of 'Made in' Concepts," *Journal of International Business Studies*, Vol. XIII, No. 3, Winter 1982, pp. 131—141; Robert D. Schooler, "Bias Phenomena Attendant to the Marketing of Foreign Goods in the U.S.," *Journal of International Business Studies*, Spring 1971, pp. 71—80; A. Nagashima, "A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes toward Foreign Products," *Journal of Marketing*, January 1970, pp. 68—74.
18. "Why VW Must Build Autos in the U.S.," *Business Week*, February 16, 1976, p. 46; and John Templeman, "What Ended VW's American Dream," *Business Week*, October 7, 1987, p. 63.
19. Steven P. Galante, "Japanese Have Another Trade Barrier: Limiting Business to Compatriot Firms," *Wall Street Journal*, April 12, 1984, p. 36.
20. Edward B. Flowers, "Oligopolistic Reactions in European and Canadian Direct Investment in the United States," *Journal of International Business Studies*, Fall—Winter 1976, pp. 43—55; Frederick Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Cambridge, Mass.: Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, 1973). For opposing findings, see Lall and Siddharthan, loc. cit.
21. "Salt and Pepper," *Wall Street Journal*, December 15, 1983, p. 31.
22. K. Kojima, *Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations* (London: Croom Helm, 1978).
23. Brian O'Reilly, "Business Makes a Run for the Border," *Fortune*, Vol. 114, No. 4, August 18, 1986, pp. 70—76; Dudley Althaus, "Manufacturing in Mexico," *Dailes Times Herald*, September 21—27, 1987, p. 1+; and Stephen Baker, David Woodruff, and Bill Javetski, "Along the Border, Free Trade Is Becoming a Fact of Life," *Business Week*, June 18, 1990, pp. 41—42.
24. Doz, *loc. cit.*
25. Sarkis Khoury, David Nickerson, and Venkatraman Sadanad, "Exchange Rate Uncertainly and Precommitment in Symmetric Duopoly: A New Theory of Multinational Production," *Recent Developments in International Banking and Finance*, Vols. IV, V, 1991.
26. Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, pp. 191—207.
27. Robert Weigand, "International Investment: Weighing the Incentives," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 4, July—August 1983, pp. 146—152.
28. К трудам на эту тему относятся: Carlos F. Diaz Alejandro, "International Markets for Exhaustible Resources, Less Developed Countries and Transnational Corporations," in *Economic Issues of Multinational Firms*, Robert G. Hawkins, ed. (New York: JAI Press, 1977).
29. M. Y. Yoshino, *Japan's Multinational Enterprises* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976), pp. 53—57.
30. Terutomio Ozawa, "Japan's Resourse Dependency and Overseas Investment," *Journal of World Trade Law*, January—February 1977, pp. 52—73.
31. Подробное обсуждение различий между европейскими государственными предприятиями см. в Renato Mazzolini, *Government Controlled Enterprises* (New York: Willey, 1979).
32. Lewis H. Diugid, "Brazil to Supply Pinto Power," *Washington Post*, October 1, 1972, p. H7; "The Brazilian Motor Vehicle Industry," *Notes on International Business Research*, No. 10 (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, August 1975).
33. Joann S. Lublin, "Japanese Increasingly View Takeovers as Faster, Cheaper Way to Enter Europe," *Wall Street Journal*, July 21, 1989, p. A12.
34. Mascarenhas, *loc. cit.*; Yui Kimura, "Firm-Specific Strategic Advantages and Foreign Direct Investment Behavior of Firms: The Case of Japanese Semiconductor Firms" (Niigata, Japan: International Management Research Institute, International University of Japan, 1988).
35. Stephen H. Hymer, *A Study of Direct Foreign Investment* (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1976); and Alan M. Rugman, "Internationalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature," *Weltwirtschafiliches Archiv*, Band 116, Heft 2, 1980, pp. 365—379.

36. Robert Z. Aliber, "A Theory of Direct Foreign Investment October 19, 1979, in *The International Corporation*, Charles P. Kindleberger, ed. (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1970), pp. 28—33; Robert Johnson, "Distance Deals," *Wall Street Journal*, February 24, 1988, p. 1.
37. Louis Uchitelle, "Overseas Spending by U.S. Companies Sets Record Pace," *New York Times*, May 20, 1988, p. 1+; and "Investing Abroad Is Paying Off Big for U.S. Companies," *Business Week*, November 6, 1989, p. 34.
38. John D. Daniels and Jeffrey Bracker, "Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference?" *Management International Review*, Vol. 29, No. 1, 1989, pp. 46—56.
39. Joseph C. Miller and Bernard Pras, "The Effects of Multinational and Export Diversification on the Profit Stability of U.S. Corporations," *Southern Economic Journal*, Vol. 46, No. 3, 1980, pp. 792—802; Alan M. Rugman, "Foreign Operations and the Stability of U.S. Corporate Earnings: Risk Reduction by International Divesification" (Vancouver, Simon Fraser University, 1974); A. Servern. "Investor Evaluation of Foreign and Domestic Risk," *Journal of Finance*, May 1974, pp. 545—550.
40. Исходные данные о компании "Электролюкс" можно найти в "Why Electrolux Wants a Materials Supplier," *Business Week*, February 18, 1980, pp. 78—79; "Company Briefs," *Wall Street Journal*, October 19, 1979, p. 5; Alan L. Otten, "Electrolux, a Big Success in Appliances, Is Helped by Decentralized Operations," *Wall Street Journal*, June 4, 1980, p. 16; "Electrolux to Proceed with Granges Offer, Providing Sweden Acts," *Wall Street Journal*, June 18, 1980, p.29; "Electrolux Suspends Its Purchases of Stock in TI Group of Britain," *Wall Street Journal*, February 21, 1984, p. 38; Sharon Tully, "Electrolux Wants a Clean Sweep," *Fortune*, Vol. 114, No. 4, August 18, 1986, pp. 60—62; and "On a Verge of a World War in White Goods," *Business Week*, November 2, 1987, pp. 91—94; "Electrolux Shifts the Focus of Its Acquisition Program," *Wall Street Journal*, March 22, 1988, p. 27; James P. Miller, "Whirlpool Plans Brand Recognition Effort in Europe," *Wall Street Journal*, January 1, 1990, p. A12; "Have Europe's Top Acquirers Added Shareholder Value?" *Mergers & Acquisitions*, March—April 1989, pp. 60—68; and William Echikson, "Electrolux, in Bid for European Unity, Seeks Common Refrigerator for Continent," *Wall Street Journal*, August 21, 1990, p. C13.
41. Jeffrey A. Tannenbaum, "Franchisers See a Future in East Bloc", *Wall Street Journal*, June 5, 1990, p. Bl ff; Erich E. Toll, "Hasabburgonya, Tejturmix and Big Mac to Go", *The Journal of Commerce*, August 24, 1988, p. 1A; Tricia A. Dreyfuss, "Negotiating the Kremlin Maze", *Business Month*, Vol. 132, November 1988, pp. 55—63; Vincent J. Schodolski, "Moscovites Stand in Line for a'Beeg Mek'Attack", *Chicago Tribune*, February 1, 1990, Sec. 1, pp. 1—2; Bill Keller. "Of Famous Arches, Beeg Meks, and Rubles", *New York Times*, January 28, 1990, p. A1 ff; "McDonald's", Economist, November 18, 1989, Vol. 313, No. 7629, p. 34; Peter Gumbel, "Muscovites Queue Up at American Icon", *Wall Street Journal*, February 1, 1990, p. A12; "Big Mac in China", *Wall Street Journal*, September 10, 1990, p. A12; Don Jeffrey, "Overseas Sales Get McD Off to a Strong Start in'87", *Nation's Restaurant News*, May 11, 1987, p. 172; John F. Love, "McDonald's Behind the Arches", *Restaurant Business Magazine*, January 1, 1987, Vol. 86, No. 2, pp. 101—106; "Fast Food", *Time*, October 2, 1989, Vol. 134, No. 14, p. 83; Ann Blackman, "Moscow's Big Mak Attack", *Time*, February 5, 1990, p. 51; Jeffrey M. Hertzfeld, "Joint Venture: Saving the Soviets from Perestroika", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 1, Janyary—February 1991, pp. 80—91.

ЧАСТЬ 4
МИРОВАЯ ФИНАНСОВАЯ СРЕДА

Компания, проводящая международные операции, вынуждена действовать в рамках разных финансовых систем и при этом оценивать свою деятельность в разных частях мира, вести учет и отчетность на единой основе. Поскольку в разных странах существуют разные денежные единицы, сделки между странами неизбежно проводятся не в одной, а в нескольких валютах.

В главе 7 рассматриваются причины, обусловливающие заключение валютных сделок, даются термины, используемые в международных валютных операциях, раскрываются принципы действия валютных рынков. В ней также обсуждаются вопросы конвертируемости и механизмы ограничения объемов сделок в иностранных валютах.

В главе 8 разъясняются методы определения стоимости различных валют. Основное внимание уделяется принципам установления обменного курса, принятым в международной денежной системе, теориям, объясняющим эти принципы, методикам прогнозирования изменений валютных курсов, а также влиянию колебаний курсов на деловые операции.

Компания, действующая в международном масштабе, вынуждена иметь дело с большим разнообразием финансовых институтов*, чем у себя в стране. Эти институты, сферы и границы их действия описаны в главе 9. В ней особо подчеркивается глобальная взаимозависимость различных финансовых институтов и анализируется ситуация огромной задолженности ряда развивающихся стран.

---

* Под финансовыми институтами в узком смысле понимаются финансовые организации, а в более широком — нормативный порядок, система проведения валютно-финансовых операций этими организациями. (*Прим. ред.*)



ГЛАВА 7

ИНОСТРАННАЯ ВАЛЮТА

Все послушно деньгам
АНГЛИЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Обсудить определения иностранной валюты и терминологию валютных операций.
- Описать, как валютный рынок влияет на кратко- и долгосрочные сделки.
- Объяснить роль конвертируемости в коммерческих операциях.
- Рассмотреть примеры контроля странами своих ограниченных валютных поступлений посредством лицензирования, введения нескольких валютных курсов, установления импортных депозитов и количественных ограничений.
- Указать пути использования операций на валютных рынках в коммерческих и финансовых операциях.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ЗАГРАНИЧНЫЕ ПОЕЗДКИ, ПЕРИПЕТИИ С ВАЛЮТНЫМИ КУРСАМИ*

Проблема валютных курсов потрясла мое воображение давным-давно. Случилось это в 1936 г., когда я слушал курс по международным финансам грозного профессора Джейкоба Винера. Я никак не мог понять, почему курс британского фунта стерлингов равнялся 4,88 долл. США, а курс французского франка — 20 за 1 долл. Если фунт стоил 4,88 долл., то почему же франк не стоил 0,05 долл.? Или наоборот, если курс франка был 20 за 1 долл., то почему курс фунта не был 0,205 за 1 долл.? Я так и не сообразил, какая же из стран при этом выигрывала. В итоге я вообще надолго прекратил всякие размышления по этому поводу.

Когда я вновь сталкиваюсь с этой проблемой, она по-прежнему приводит меня в недоумение. Например, я работал одно время над вопросами экономики Израиля. Так вот, когда американцы заявляют, что валютный курс пошел вверх, они имеют в виду, что вырос курс доллара по отношению к другим валютам. Но когда сами израильтяне говорят о повышении валютного курса, они подразумевают, что курсы других валют по отношению к шекелю возросли. Непостижимо! Может быть, причина в том, что они вообще читают справа налево.

Моя аллергия на валютные курсы причиняет мне истинную боль, когда мне самому приходится иметь дело с иностранными деньгами, как это случилось во время моих недавних поездок в Израиль и Францию.

От шекелей к франкам. Улетая из Израиля во Францию (карта 7.1), я не успел истратить все шекели и решил обменять оставшиеся на французские франки. Переход от экзотического шекеля к романтичному франку, минуя прозрачный доллар, давал мне ощущение, которое я, наверное, испытал бы за штурвалом реактивного самолета.

Я получил 279 фр., и это, по моему разумению, казалось достаточным для оплаты такси от аэропорта имени Шарля де Голля до гостиницы в Париже. Мне также выдали отпечатанный на компьютере бланк, где указывался курс 0,39. Поскольку я считал, что шекель стоил около 50 центов, а франк — около 20, казалось, что цифра 0,39 имеет право на существование, хотя я не поручусь, что мои алгебраические упражнения были верны с самого начала.

Пять часов спустя я ехал во французском такси, а счетчик рядом с табличкой "Чеки не принимаются" отщелкивал по два франка еще быстрее, чем летела машина. Я нервничал по поводу того, выживут ли мои 279 фр. в этой гонке, пытаясь одновременно вспомнить, надо ли умножать франки на 0,2 или на 5, чтобы перевести их мысленно в родную валюту.

К моему облегчению, и такси, и счетчик замедлили свой бег, когда мы въехали в 16-й округ Парижа, и перед входом в гостиницу счетчик показывал только 132. "Сто шестьдесят", — объявил водитель. (Сейчас у меня все это несколько спуталось, и я не уверен, на каком языке мы общались. Предположительно, на английском.) "Почему?" — спросил я. "Багаж", — объяснил он. Я был настолько раздражен и разозлен всем этим, так же как и его манерой поведения вообще, что решил не давать ему чаевых. Стоило

* Herbert Stein, "Foreign Travels, Foreign-Exchange Travails", — *The Wall Street Journal*, 27 August 1990, p. A10.





Карта 7.1
Франция и Израиль
Французский франк (**F**) и израильский шекель (**NIS**) — источники валютообменных неприятностей для путешественника, использующего американский доллар.

мне, однако, ступить на тротуар, как я обнаружил, что у меня осталось лишь 19 фр. Я дал водителю 260. Он меня заверил, что я ошибаюсь, показывая, что в одном кармане у него куча денег и это его личные деньги, а в другом кармане денег немного, и это — деньги, которые я дал ему. Не дав дискуссии развернуться, он уехал.

Администратор в гостинице отнеслась к этому философски. Она объяснила, что такие вещи случаются и здесь ничего нельзя поделать.

Так мы с женой оказались в воскресный вечер в день Вознесения в маленькой гостинице без ресторана в тихом парижском районе, имея после чаевых носильщику в гостинице франков на сумму около 2 долл. Я спросил администратора, которая почему-то напомнила мне одну из героинь диккенсовской "Сказки о двух городах" — "Вязальщицу", не сможет ли она выдать мне наличные по дорожному чеку. Она сказала, что может, по курсу 4,9. Заметив мое удивление, она объяснила, что курс снизился (это случилось через три дня после вторжения в Кувейт), но, возможно, повысится на следующей неделе. Ее философский подход не изменился. "Да это всего-то несколько сантимов", — сказала она. Позже, успокоившись, я подсчитал, что 4,9 меньше 5 на 2%.

Все названные денежные суммы сами по себе незначительны. Этот рассказ не о суммах — он о недоумении, смятении и унижении. Он — о душевном состоянии, а именно к этому, в конечном итоге, сводится вся экономика.

Вооруженные франками на сумму 50 долл., мы отправились поискать легкий ужин. К счастью, все французские ресторанчики, пивные бары и бистро вывешивают свои меню снаружи, так что можно оценить варианты до окончательного решения. Но даже и с 50 долл. наш выбор оказался небогатым. Однако, обойдя во второй раз площадь, я понял, что решением проблемы был пивной бар, где, как было указано в меню, принимают оплату по кредитным карточкам. Там мне не придется беспокоиться о том, что наши франки кончатся, и кто-то другой должен будет пересчитывать наш счет в доллары. (Когда я действительно получил дома счет по кредитной карточке, мои расходы во франках были переведены в доллары по курсу, более для меня благоприятному, чем тот, с которым я имел дело в Париже.)

На следующее утро мы пошли в банк обменять деньги. Там был обычный демонстрационный щит с курсом валют в двух колонках: "*Продажа*" и "*Покупка*". Так что же делал я — продавал или покупал? Я продавал доллары и покупал франки, а банк продавал франки и покупал доллары. Я сознавал, что, как бы то ни было, мне достанется меньшая сумма. Но даже и меньшая сумма была 5,2 фр. за 1 долл. с какими-то десятичными знаками — много больше, чем я получил от "Вязальщицы" в гостинице. Фактически оказалось, что курс составлял 5,27719 фр. за 1 долл. Я обменял всего 50 долл., поскольку у меня еще оставались франки, полученные в гостинице. Разве мне уже не растолковали, что при росте цен на нефть рос и курс доллара, потому что за нефть надо платить в долларах? Скорее всего, на следующий день курс будет для меня еще лучше.

Полученная мною на руки сумма составила 234,21 фр. Банковская комиссия и налог на добавленную стоимость съели 29,61 фр. Потом я подсчитал, что итоговый курс для меня равнялся 4,6842 — почти на 5% меньше, чем я получил от "Вязальщицы", которую так несправедливо упрекал.

У нас теперь было 500 фр. и мы отправились их тратить. Первую остановку сделали у фруктового ларька. Вы когда-нибудь пытались подсчитать в уме цену в центах двух апельсинов, если они стоят 35,75 фр. за килограмм и у вас нет весов? Или сколько же нужно заплатить в кассу, когда вы не совсем уверены: *quinze* — это 15 или 50? Пришлось протянуть руку с горстью мелочи и дать кассирше выбрать самой. Она произвела впечатление честного человека.

Преуспев в трате впечатляющей суммы во франках, мы решили на следующее утро пополнить наш запас денег. Я предложил "Вязальщице" продать нам франки, но она отказалась. Я решил, что у нее была договоренность с соседним банком не заниматься валютными операциями в те часы, когда банк открыт. А в банке я обнаружил, что, вопреки моим рассуждениям о ценах на нефть, курс доллара упал с 5,27719 до 5,22027 фр. Однако мы уже знали, что размер комиссионных неизменен, и поэтому, купив франков на 200 долл., мы снизили (или повысили?) цену нетто до 5,072.

Теперь мы просто купались во франках, а я внезапно постиг истинную суть монетаризма. Основополагающая идея состоит в том, что поведение индивидума в значительной мере определяется наличием у него конкретного вида активов, называемых "деньгами". Возьмите, к примеру, меня — обладателя долларов, дорожных чеков, кредитных карточек и чековой книжки со счетом во всемирно известном банке. Позвонив своему брокеру, я мог бы получить по телеграфу перевод крупной суммы денег из рыночного фонда денег (money-market fund). По сравнению с моим общим денежным состоянием суммы во французской валюте, какие я когда-либо держал в руках, были ничтожны. Но разница в ощущениях, когда у меня было мало французских денег и когда у меня их было много, была значительной. Ког-

да мне казалось, что у меня их мало, я старался их удержать, опасаясь оказаться в ситуации, когда мне без них просто не обойтись. Когда же мне казалось, что их много, я был вполне готов от них отделаться, чтобы они в какой-то момент не оказались "в остатке", и мне не пришлось бы их перепродавать с большим убытком. Итак, я показал сам себе, что значат деньги. Насколько это значимо, пусть оценивают эконометристы.

Сытые или богатые? Чувствуя себя осыпанными франками, мы зашли накануне отлета из Парижа пообедать в очень дорогой ресторан. Стоило мне взглянуть на меню, моя озабоченность проблемой франков вернулась вновь. Таких цен я не видел никогда. Я начал спешно и нервозно прикидывать, сколько же франков было в моем бумажнике и сумочке жены. Нигде в меню не было указано, что принимаются кредитные карточки. Я не заметил, чтобы за другими столиками передавались из рук в руки какие-либо деньги или чтобы кто-нибудь подписывал чеки. По всей видимости, официант и без напоминаний знал, чей именно обед следует отнести на счет герцога де Жермен. Но он без труда поймет, что я никакой не герцог. Начнем с того, что я вынужден был заимствовать пиджак и галстук в гардеробе, чтобы меня вообще допустили в это заведение. Я раздумывал над тем, сколько часов мытья посуды мне потребуется для того, чтобы отработать недоплаченные 500 франков. Но когда принесли счет, я поинтересовался, стараясь выглядеть уверенным в себе, принимаются ли здесь кредитные карточки. Ответ был утвердительным, и я снова был богат.

В результате мы опять оказались обладателями неожиданно крупной суммы во франках. Даже после их беспорядочной траты у меня кое-что осталось для сдачи в банк в аэропорту, где я продал по курсу 5,77 за 1 долл. те самые франки, которые я приобрел ранее по средней цене 4,9787. Я был рад от них отделаться. Наконец-то я мог перестать думать о сантимах и возобновить свои размышления в масштабах триллионов долларов в бюджетах стран мира или их ВНП.

ВВЕДЕНИЕ

Существует принципиальная разница между платежами на внутреннем рынке и оплатами за товары, услуги или ценные бумаги, приобретенные за рубежом: на внутреннем рынке используется одна валюта, в то время как в зарубежной сделке используются две или более разных валют. Например, американская компания, экспортирующая текстильное оборудование на сумму в 100 тыс. долл. США владельцу текстильной фабрики в Цюрихе, скорее всего, попросит швейцарского покупателя произвести платежи в долларах, если только у нее нет какой-либо особой потребности в швейцарских франках. (Если, скажем, у компании есть филиал в Швейцарии, она может перевести полученную сумму этому филиалу и примет оплату в швейцарских франках.)

Теперь представим иную ситуацию: вы — американский импортер, который согласился приобрести определенное количество французской парфюмерии и заплатить за нее французскому экспортеру 20 тыс. франц. фр. Как вы сделаете такой платеж? Во-первых, пойдете в международный отдел вашего местного банка, чтобы купить 20 тыс. фр. по текущей рыночной цене. Предположим, что обменный курс доллар/франк составляет 5 фр. за 1 долл. В этом случае банк спишет с вашего текущего счета 4000 долл. и еще операционные издержки и выдаст вам особый чек для оплаты во франках, выписанный на имя вашего экспортера. Затем этот чек отошлют экспорте-

ру, и он положит его в банк в Париже, который, в свою очередь, внесет на счет экспортера 20 тыс. фр., что и завершит сделку.

понятие "иностранная валюта" ключаются денежные знаки и ые платежные документы, вы-сенные в других валютах.

Особые чеки и другие документы для выполнения платежей за границей называют иностранной валютой. Валюты иные, чем внутренняя, порой трудно понимать и оценивать. Как мы видели в конкретной ситуации, расмотренной в начале главы, действия с использованием иностранной валюты — это почти то же, что использование денег в игре "Монополия". Чужую валюту трудно уложить в привычные условия бизнеса и ощущения. Из примера видно, что первым шагом в понимании иностранной валюты является понимание основных терминов и ключевых понятий валютных рынков.

Сначала мы должны понять глобальные и национальные аспекты, влияющие на установление обменных курсов. Затем нам надо проследить, как иностранная валюта используется в международных сделках, а также характер рисков и стратегии их сглаживания, используемые транснациональными компаниями (ТНК). Эти вопросы будут рассматриваться в нескольких последующих главах.

Для эффективной деятельности ТНК, равно как и мелкие экспортно-импортные фирмы, должны хорошо разбираться в валютных курсах. Последние оказывают влияние на то, где именно оптовый или розничный торговец покупает продукцию и продает ее конечному потребителю, равно как и на то, где фирма-производитель покупает сырье или комплектующие изделия и фактически производит продукцию. Помимо этого, валютный курс влияет на источники привлечения капитала, необходимого для расширения деятельности фирмы.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

ный курс — это количест-иц одной валюты, необхо-для приобретения единицы другой страны.

Обменный, или валютный, курс (exchange rate) можно определить как количество единиц одной валюты, которое требуется для приобретения единицы валюты другой страны. Иными словами, это стоимость в отечественной валюте покупки определенных фондов, оцененных в валюте другой страны. Так, 30 ноября 1990 г. для покупки 1 франц. фр. требовалось всего лишь 0,19773 долл. США. Таким образом, обменный курс — это связующее звено между разными национальными валютами, позволяющее сравнивать цены и затраты в международном масштабе.

курс, или спот-курс, — тный курс, предназна-для немедленных расче-

ский рынок — это ва-рынок между банками и их.

, или форвардный, курс для поставок в буду-

Если курс объявляется для немедленных, или текущих, сделок в зарубежных валютах, его называют текущим курсом или **спот-курсом** (spot rate). Спот-курс применяется в **межбанковских операциях** (interbank transactions) для реализации в течение двух рабочих дней, а также немедленной доставки валюты в сделках типа "через прилавок" (over-the-counter), в которых, как правило, принимают участие небанковские клиенты. Если же курс объявляется для доставки иностранной валюты в будущем, его называют **срочным**, или **форвардным**, курсом (forward rate)*. Срочный курс — это договорный курс между торговцем заграничной валютой и его клиентом.

Текущий валютный рынок (спот-рынок)

Поскольку большинство валютных сделок происходит с участием торговцев иностранными валютами, курсы объявляются торговцами, работающи-

* Следует добавить, что наряду с форвардным к срочному по своей природе относится и фьючерсный курс. (*Прим. ред.*)

Разница (спред) на текущем валютном рынке с немедленной оплатой — это разница между курсами покупки и продажи, определяемая торговцем иностранной валютой.

ми на валютные брокерские фирмы или коммерческие банки. Именно это приводит к одному из недоразумений, названных во вступительном примере. Курсы объявляются торговцем, а не покупающей или продающей стороной. Как бы торговцы ни объявляли цены на текущем или срочном рынках, они всегда называют курс покупки и курс продажи. Курс покупки — тот, по которому торговец согласен приобрести иностранную валюту, а курс продажи — тот, по которому торговец согласен ее продать. Разница, или спред (spread), на текущем рынке — это разница между курсами покупки и продажи, то есть прибыль, или маржа (margin), торговца от своих операций в целом. Так, объявляемый торговцем курс британского фунта по отношению к доллару США может быть 1,9420/10. Это означает, что торговец согласен покупать фунты по цене 1,9410 долл., а продавать их — по цене 1,9420 долл. Вполне понятно, что торговец заинтересован покупать подешевле, а продавать — подороже.

Прямая котировка — это количество единиц внутренней валюты, необходимое для приобретения одной единицы иностранной валюты.

Обратная котировка — это количество единиц иностранной валюты, необходимое для приобретения одной единицы внутренней валюты.

Как уже отмечалось в примере, курс объявляется торговцем (в данном случае — американским банком) как количество долларов США за единицу иностранной валюты (британский фунт стерлингов). Это также называется прямой (direct), или нормальной (normal), котировкой. Если же курс объявляется как количество единиц иностранной валюты за одну единицу внутренней валюты, это называют непрямой (indirect), или обратной (reciprocal) котировкой, поскольку она обратна прямой котировке. Например:

$$\frac{1}{1{,}9420 \text{ долл.}} = 0{,}54129 \text{ ф. ст. за 1 долл.}$$

Европейская система основана на обратной котировке.

Американская система основана на прямой котировке.

На практике используются как прямые, так и обратные котировки. В Соединенных Штатах принято использовать прямые котировки для внутренних (domestic) сделок. Их часто называют **американской системой** (American system). В области международной коммерции банки зачастую используют **европейскую** (European terms), или **континентальную** (Continental), систему, основанную на обратной котировке. Названный ранее курс французского франка — прямой. Обратный курс в тот момент составлял 5,0575 франц. фр. за 1 долл. Доллар США принято считать **базовой валютой** (base currency) для международных сделок; в этом случае другая валюта в сделке называется **котируемой валютой** (quoted currency).

Большинство крупных газет, в особенности прямо связанных с бизнесом или имеющих разделы "Бизнес", ежедневно публикуют валютные курсы. Так, например, "Уолл Стрит Джорнел" (Wall Street Journal) приводит прямые и обратные курсы 50 различных валют в каждом номере, как показано в табл. 7.1. Эти курсы — для межбанковских операций на сумму свыше 1 млн. долл. США. В дополнение к спот-курсам по каждой из названных валют приводятся также срочные курсы британского фунта, канадского доллара, французского франка, немецкой марки, японской иены и швейцарского франка.

Кросс-курс — это курс валюты, рассчитанный из двух других валютных курсов.

И наконец, последним важным термином текущего рынка с немедленной оплатой (спот-рынка) является **кросс-курс** (cross rate), то есть валютный курс, рассчитанный из двух других курсов. Поскольку большинство валютных операций выражается в долларах США, зачастую две недолларовые валюты соотносят посредством кросс-курса. Для лучшего понимания возьмем европейские котировки швейцарского франка и немецкой марки и рассчитаем их кросс-курс со швейцарским франком в качестве котируемой валюты и немецкой маркой в качестве базовой валюты. Согласно табл. 7.1 на

Таблица 7.1 • КОТИРОВКИ ОБМЕННЫХ КУРСОВ ВАЛЮТ Представленные здесь обменные курсы — это прямые и косвенные спот-курсы 90 основных валют, а также прямые и косвенные форвардные курсы шести валют. Данные курсы являются курсами предложения по наиболее крупным сделкам

ОБМЕННЫЕ КУРСЫ

Пятница, 30 ноября 1990 г.

Представленные ниже (по котировкам Bankers Trust Co. на 15.00) курсы предложения на Нью-Йоркской фондовой бирже относятся к сделкам между банками на сумму не менее 1 млн. долл. США. Розничные сделки осуществляются по меньшим курсам иностранных валют в расчете на 1 долл. США.

Страна	Долларов США на единицу иностранной валюты		Единиц иностранной валюты на 1 долл. США	
	Пятница	Четверг	Пятница	Четверг
Аргентина (песо)	0,0001896	0,0001981	5275,00	5047,00
Австралия (доллар)	0,7745	0,7715	1,2912	1,2962
Австрия (шиллинг)	0,09492	0,09438	10,54	10,60
Бахрейн (динар)	2,6532	2,6532	0,3769	0,3769
Бельгия (франк)				
Коммерческий курс	0,03232	0,03216	30,94	31,09
Бразилия (крузейро)	0,00714	0,00748	160,00	133,67
Великобритания (фунт)	1,9420	1,9375	0,5149	0,5161
30-дневный форвардный курс	1,9340	1,9293	0,5171	0,5183
90-дневный форвардный курс	1,9190	1,9137	0,5211	0,5225
180-дневный форвардный курс	1,9003	1,8947	0,5262	0,5278
Канада (доллар)	0,8576	0,8591	1,1660	1,1640
30-дневный форвардный курс	0,8546	0,8562	1,1702	1,1680
90-дневный форвардный курс	0,8500	0,8514	1,1765	1,1745
180-дневный форвардный курс	0,8429	0,8442	1,1864	1,1845
Чили (песо)				
Официальный курс	0,003113	0,003114	321,20	321,18
Китай (юань)	0,191205	0,191205	5,2300	5,2300
Колумбия (песо)	0,001912	0,001912	523,00	523,00
Дания (крона)	0,1741	0,1730	5,7450	5,7810
Эквадор (сукре)				
"Плавающий" курс	0,001147	0,001147	871,50	871,50
Финляндия (марка)	0,27875	0,27747	3,5874	3,6040
Франция (франк)	0,19773	0,19675	5,0575	5,0025
30-дневный форвардный курс	0,19755	0,19646	5,0620	5,0900
90-дневный форвардный курс	0,19689	0,19598	5,0790	5,1025
180-дневный форвардный курс	0,19587	0,19495	5,1055	5,1295
Германия (марка)	0,6676	0,6638	1,4980	1,5065
30-дневный форвардный курс	0,6672	0,6636	1,4987	1,5070
90-дневный форвардный курс	0,6661	0,6626	1,5012	1,5091
180-дневный форвардный курс	0,6639	0,6605	1,5062	1,5141
Греция (драхма)	0,006489	0,006452	154,10	153,00
Гонконг (доллар)	0,12819	0,12825	7,8010	7,7970
Индия (рупия)	0,05534	0,05534	18,07	18,07
Индонезия (рупия)	0,0005353	0,0005353	1868,01	1868,01
Ирландия (фунт)	1,7825	1,7740	0,5610	0,5637
Израиль (шекель)	0,5044	0,5047	1,9825	1,9813
Италия (лира)	0,0008891	0,0008838	1124,75	1131,50
Япония (иена)	0,007541	0,007496	132,60	133,40
30-дневный форвардный курс	0,007544	0,007500	132,56	133,33
90-дневный форвардный курс	0,007543	0,007499	132,57	133,35
180-дневный форвардный курс	0,007537	0,007497	132,68	133,39
Иордания (динар)	1,5603	1,5603	0,6409	0,6409
Кувейт (динар)	%	%	%	%
Ливан (фунт)	0,001439	0,001439	695,00	695,00
Малайзия (ринггит)	0,3699	0,3711	2,7035	2,6950
Мальта (фунт)	3,3784	3,3784	0,2960	0,2960
Мексика (песо)				
"Плавающий" курс	0,0003409	0,0003409	2933,00	2933,00
Нидерланды (гульден)	0,5917	0,5884	1,6900	1,6995
Новая Зеландия (доллар)	0,6100	0,6085	1,6393	1,6434
Норвегия (крона)	0,1708	0,1704	5,8550	5,8700
Пакистан (рупия)	0,0460	0,0460	21,72	21,72
Перу (соль)	0,00000229	0,00000229	436109,90	436109,90
Филиппины (песо)	0,03704	0,03704	27,00	27,00
Португалия (эскудо)	0,007582	0,007551	131,90	132,44
Саудовская Аравия (риял)	0,26734	0,26734	3,7406	3,7406
Сингапур (доллар)	0,5806	0,5831	1,7225	1,7150
Южно-Африканская Республика (рэнд)				
Коммерческий курс	0,3964	0,3992	2,5225	2,5048
Финансовый курс	0,2882	0,2907	3,4700	3,4400
Южная Корея (вона)	0,0013996	0,0013996	714,50	714,50
Испания (песета)	0,010521	0,010471	95,05	95,50
Швеция (крона)	0,1783	0,1775	5,6100	5,6324
Швейцария (франк)	0,7828	0,7794	1,2775	1,2830
30-дневный форвардный курс	0,7826	0,7793	1,2778	1,2832
90-дневный форвардный курс	0,7818	0,7785	1,2791	1,2845
180-дневный форвардный курс	0,7805	0,7776	1,2812	1,2860
Тайвань (доллар)	0,037383	0,037392	26,75	26,74
Таиланд (бат)	0,3998	0,03998	25,01	25,01
Турция (лира)	0,0003593	0,0003610	2783,00	2770,00
Объединенные Арабские Эмираты (дирхам)	0,2723	0,2723	3,6725	3,6725
Уругвай (новое песо)				
Финансовый курс	0,000673	0,000673	1485,00	1485,00
Венесуэла (боливар)				
"Плавающий" курс	0,02018	0,02018	49,55	49,55
СПЗ*	1,42677	1,44017	0,70088	0,69436
ЭКЮ**	1,36439	1,37890	....	....

* Специальные права заимствования (СПЗ) основаны на обменных курсах валют США, Германии, Великобритании, Франции и Японии. Источник: Международный валютный фонд.

** Европейская валютная единица (ЭКЮ) основана на "корзине" валют стран-членов ЕС. Источник: Комиссия ЕС.

% — валюта не котировалась.

Источник: The Wall Street Journal, 3 December 1990, p. 10.

личные курсы немецкой марки и швейцарского франка на пятницу, 30 ноября 1990 г., составили:

1,4980 нем. марки за 1 долл. США и 1,2775 швейц. фр. за 1 долл. США.

Таким образом, кросс-курс составит:

$$\frac{1{,}2775 \text{ швейц. фр.}}{1{,}4980 \text{ нем. марки}} = 0{,}8528 \text{ швейц. фр. за 1 нем. марку.}$$

Это означает, что 1 нем. марка равна 0,8528 швейц. фр. Довольно часто приходится видеть, как кросс-курс выражается в виде числа 85,28, то есть в процентах. "Уолл Стрит Джорнел" в настоящее время публикует кросс-курсы наряду с валютными курсами в долларовом выражении. В таблице 7.2 приводятся кросс-курсы нескольких ведущих валют. Колонки читаются как обратные курсы соответствующих валют, а строчки — как прямые курсы.

Деловые люди как в Германии, так и в Швейцарии следят за кросс-курсом, поскольку они ведут друг с другом активную торговлю и любые существенные сдвиги в этом курсе могут дать сигнал к изменениям цен товаров. Предположим, что германский экспортер продал продукцию на сумму в 100 нем. марок швейцарскому импортеру за 85,28 швейц. фр. Если, однако, кросс-курс изменится на 0,870 швейц. фр. за 1 нем. марку, и германскому экспортеру, и швейцарскому импортеру придется решить несколько задач. Если экспортер сохранит цену в немецких марках, импортеру придется выложить за продукцию 87 фр. Экспортер может также снизить цену до 98 нем. марок, чтобы продукция по-прежнему стоила 85,28 швейц. фр. Если же экспортер будет настаивать на сохранении цены на уровне 100 нем. марок, у швейцарского импортера будут два варианта: 1) повысить цену, отражая более высокую цену импортного товара, и тем самым сохранить для себя ту же чистую прибыль; 2) сохранить цену и тем самым получить меньшую чистую прибыль в связи с более высокой стоимостью товара. Если товар относится к категории особенно чувствительных к уровню цен, ни экспортер, ни импортер не пойдут на то, чтобы поднять цену в Швейцарии.

Таблица 7.2. ◆ ПЕРЕКРЕСТНЫЕ КУРСЫ ОСНОВНЫХ ВАЛЮТ (КУРСЫ ЗАКРЫТИЯ НА НЬЮ-ЙОРКСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ 30 НОЯБРЯ 1990 г.). В строках представлены прямые котировки, а в столбцах — обратные котировки. Принимая за базовую валюту американский доллар, берем соответствующую ему строку и получаем, к примеру, прямую долларовую котировку британского фунта — 1,9435 долл. США за 1 фунт. Используя столбец, соответствующий американскому доллару, получаем, к примеру, обратную долларовую котировку японской иены — 132,53 иены за 1 долл. США

	Доллар	Фунт	Швейцарский франк	Гульден	Иена	Лира	Немецкая марка	Французский франк	Канадский доллар
Канада	1,1650	2,2642	0,91229	0,88996	0,00879	0,00104	0,77822	0,23042	....
Франция	5,0560	9,826	3,9593	2,9944	0,03815	0,00449	3,3774	....	4,3399
Германия	1,4970	2,9094	1,1723	0,88659	0,01130	0,00133	....	0,29608	1,2850
Италия	1125,0	2186,4	880,97	668,27	8,489	....	751,50	222,51	963.7
Япония	132,53	257,57	103,782	78,490	....	0,11780	88,530	26,212	113,78
Нидерланды	1,6885	3,2816	1,3222	....	0,01274	0,00150	1,1279	0,33396	1,4494
Швейцария	1,2770	2,4818	....	0,75629	0,00964	0,00114	0,85304	0,25257	1,0961
Великобритания	0,51454	....	0,40293	0,30473	0,00388	0,00046	0,34371	0,10177	0,44168
США	....	1,9435	0,78309	0,59224	0,00755	0,00089	0,66800	0,19778	0,85837

Источник: Telerate

Источник: *The Wall Street Journal*, 3 December 1990, p. C10.

Срочный (форвардный) рынок

Как уже отмечалось выше, текущий рынок, или спот-рынок, связан с торговлей валютой в течение двух последовательных рабочих дней. Вместе с тем некоторые сделки или операции могут начаться в данный момент, а завершиться лишь в будущем. Например, французский экспортер парфюмерии может продать духи американскому импортеру с немедленной поставкой и требованием оплаты в течение 30 дней. Американский импортер принял обязательство уплатить франки в течение этих 30 дней, и поэтому он может заключить контракт с торговцем валютой на доставку долларов за франки через 30 дней по срочному, или форвардному, курсу, то есть по сегодняшнему курсу для поставки в будущем.

рочный, или форвардный, …ред — это разница между текущим и срочным курсами.

Итак, форвардный курс — это курс, называемый торговцами валютой для покупки или продажи иностранной валюты в будущем. Как уже отмечалось в табл. 7.1, существует разница между текущим (спот) и форвардным курсом, называемая на форвардном рынке **спредом**. Чтобы понять, как именно определяются текущий и форвардный курсы, надо узнать вначале, как рассчитывать спред между текущим и форвардным валютными курсами.

В приводимом ниже примере мы рассчитываем пункты (points), т.е. разницу между текущим и форвардным курсами, для контрактов на 90 дней с переводом канадских долларов в японские иены, выраженные в долларах США.

	Канадские доллары	Японские иены
Текущий курс	0,8576 долл. США	0,007541 долл. США
Форвардный курс на 90 дней	0,8500	0,007543
Пункты	–76	+2

…конт (скидка) имеет место то… …курс форвардный курс ниже …

…адбавка) присваивается … форвардный курс … текущий.

Таким образом, спред по канадским долларам составляет 76 пунктов; поскольку форвардный курс ниже, чем текущий, канадский доллар имеет **дисконт** (discount), иными словами, **скидку** на срочном валютном рынке в 90 дней. Спред по японской иене составляет лишь 2 пункта, и поскольку форвардный курс выше текущего курса, иена на срочном рынке получает **премию** (premium), или же надбавку.

Премию или дисконт можно также выразить в виде процента в расчете на год. Для определения этого процента следует пользоваться формулой:

$$\text{Премия (дисконт)} = \frac{F_0 - S_0}{S_0} \times \frac{12}{N} \times 100,$$

где F_0 — форвардный курс на дату заключения контракта; S_0 — наличный курс на ту же дату; N — срок контракта; 100 — коэффициент перевода десятичной дроби в проценты (т.е. 0,05 × 100 = 5%).

В случае канадских долларов:

$$\text{Дисконт} = \frac{0{,}8500 - 0{,}8576}{0{,}8576} \times \frac{12}{3} \times 100 = -3{,}54\%.$$

Это означает, что канадский доллар продается с дисконтом (скидкой) в 3,54% с текущего курса.

Не для всех валют и не во всех странах существуют срочные валютные рынки. Так, например, согласно табл. 7.1 в США нет срочного рынка для бразильского крузейро. Причина в том, что форвардные контракты в отношении крузейро, как правило, невозможны на межбанковском рынке. При-

нимая во внимание высокий уровень инфляции в Бразилии, межбанковскому рынку практически никогда не удастся сбалансировать покупку и продажу контрактов с крузейро. Рынок спроса на крузейро слишком слаб (то есть количество операций недостаточно велико), чтобы оправдать наличие срочного рынка в межбанковских отношениях. Тем не менее банкам в Бразилии разрешено предоставлять экспортерам форвардные контракты, как правило, на период до 180 дней. Котировки этих банков обычно отражают разницы в ставках банковского процента.

КАК РАБОТАЕТ ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК

Основные текущие и срочные рынки

Получив общее представление о котировках валютных курсов, можно перейти непосредственно к торговле валютой.

Брокеры — это специалисты, упрощающие сделки на межбанковском рынке.

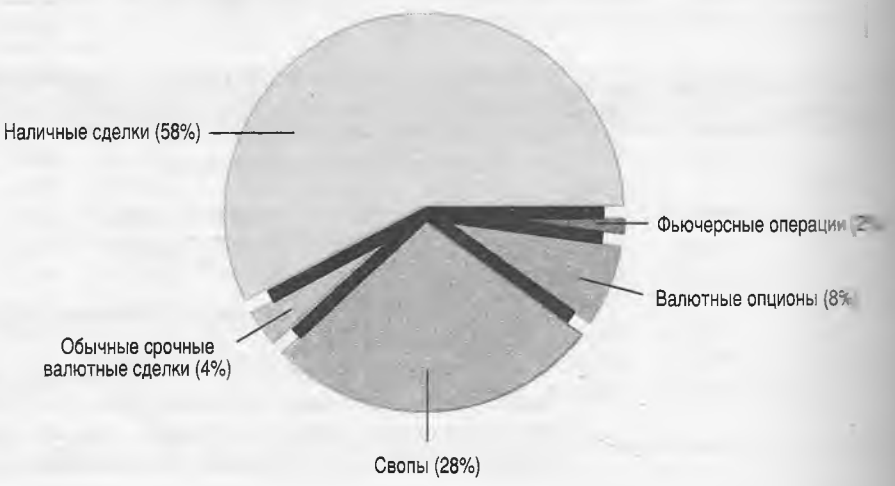
Большинство валютных сделок совершается коммерческими банками, а остальные операции выполняют валютные **брокеры** (brokers). Брокеры — это специалисты, упрощающие сделки между банками и заменяющие прямые контакты между ними.

Своп — это обмен валют на текущем рынке с соглашением о сделке по обратному обмену валюты в будущем.

Как видно из рис. 7.1, 58% всей валютной торговли в США происходит на текущем (наличном) рынке, в основном межбанковском. Следующая за этой по величине категория — обменные, или **своп** (swap), рынки. Своп — это одновременно и текущая, и срочная сделка. Например, американской фирме могут на 30 дней понадобиться британские фунты, поэтому она совершает наличную операцию по обмену долларов на фунты и одновременно заключает форвардную сделку для обмена фунтов на доллары через 30 дней, когда британские фунты ей уже не будут нужны.

Среди других основных валютных сделок следует назвать аутрайт форвард (outright forwards), то есть некомбинированные срочные сделки, опре-

Рис. 7.1
Валютные рынки в 1989 г.
В 1989 г. валютные операции по большей части осуществлялись на наличном рынке (58%). Доля обычных срочных валютных сделок и свопов (сочетающих наличные и форвардные операции) близка к 32%.
Источник: Federal Reserve Bank of New York.



оны (options) и фьючерсные контракты (futures). Аутрайт форвард — это форвардный, или срочный, контракт, не связанный с текущим контрактом (spot transaction). Например, фирме через 90 дней предстоит получить британские фунты, и поэтому она заключает форвардный контракт на продажу фунтов за доллары США через 90 дней. Опцион — это получение права на акт купли — продажи иностранной валюты. Этот инструмент сравнительно нов, но его значение в последнее время возросло. Фирма, приобретающая опцион, платит брокерские комиссионные за право продавать или покупать иностранную валюту в течение определенного периода. Предположим, что фирма приобретает опцион на покупку японских иен по 130 иен за 1 долл. США (0,00769 долл. за 1 иену). Фирме придется заплатить премию и брокерские комиссионные за право получить такой опцион. Если курс изменится и составит 140 иен за 1 долл. (0,00714 долл. за 1 иену) в тот момент, когда фирма захочет купить иены, она не воспользуется своим опционом, ибо в этом случае приобрести иены по рыночной цене будет дешевле, чем по опционному курсу. Если же рыночный курс станет 120 иен за 1 долл. (0,008 долл. за 1 иену), фирма наверняка воспользуется своим опционом, поскольку по опционному курсу покупать иены будет дешевле, чем по рыночной цене. Опцион дает фирме определенную тактическую гибкость, но воспользуется ли фирма своим опционом или нет, она все равно должна заплатить и брокерские комиссионные, и премию.

Фьючерсный контракт подобен форвардному контракту в том смысле, что он заранее определяет валютный курс для обмена валюты в будущем. Однако он не настолько гибок, как форвардный, поскольку заключается на конкретные денежные суммы и с конкретными сроками платежей, в то время как форвардный контракт можно в каждом случае подогнать под определенный размер сделки и сроки. Возможность заключения форвардного контракта зависит от характера взаимоотношений клиента с банком торговца, а фьючерсный контракт может быть заключен любым лицом через брокера на валютной бирже.

Международные сделки. Валютный рынок основан на экономическом законе спроса и предложения. Иногда правительства стран вмешиваются в валютные операции в целях контроля валютных потоков, вынуждая свои центральные банки продавать или покупать валюту на открытом рынке. Несмотря на это, основная деятельность на валютном рынке вращается вокруг коммерческих банков в главных денежных центрах мира. Согласно обзору, выполненному Нью-Йоркским федеральным резервным банком (New York Federal Reserve Bank) в 1989 г., было установлено, что 82% валютных сделок приходится на межбанковские операции, а оставшиеся 18% распределяются между фьючерсным и опционным рынками, финансовыми и нефинансовыми клиентами.

> В настоящее время коммуникационные сети в мире настолько развиты и такое большое число стран имеют валютные рынки, действующие практически без ограничений, что можно говорить о едином мировом рынке валюты. Он начинает свою деятельность в малом масштабе в Новой Зеландии около 9 ч утра по новозеландскому времени — как раз вовремя для того, чтобы перехватить конечные результаты работы нью-йоркского рынка предыдущим вечером. Через два или три часа открывается рынок в Токио, час спустя — рынки в Гонконге и Маниле, а еще через полчаса — в Сингапуре. К этому времени дальневосточный рынок действует полным ходом, и фокус смещается на Средний и Ближний Восток. Рынок в Бомбее открывается через два часа после рынка в Сингапуре, а через полтора часа эстафету принимает Абу-Даби, за ним — еще через час — Джедда, час спустя — Афины и Бейрут. На этой стадии торговля на

Дальнем и Ближнем Востоке, как правило, стихает, но становится несколько нервозной, ибо торговцы ожидают развития ситуации в Европе. Рынки в Париже и Франкфурте открываются на час раньше, чем в Лондоне, к этому времени рынок в Токио готовится к закрытию, так что европейский рынок может получить представление о предшествовавшей торговле на японском рынке по его заключительным операциям. Ко времени обеда в Лондоне начинает работать рынок в Нью-Йорке, и по мере того как свертывается активность в Европе, акцент смещается на запад. В послеобеденное время в Нью-Йорке торговля также стихает. Передать эстафету больше некому. Рынок в Сан-Франциско, отстоящий от нью-йоркского на три часа, является, по существу, филиалом последнего. Правда, можно передать небольшие дела в банки Новой Зеландии, но рынок там весьма ограничен.

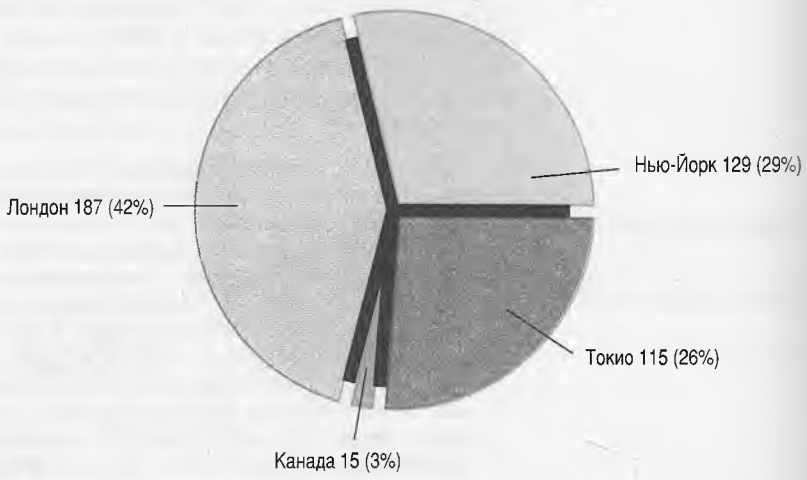
Согласно упомянутым данным опроса Нью-Йоркского федерального резервного банка, дневной объем валютных сделок в Лондоне составлял в 1989 г. 187 млрд. долл. США в сравнении со 129 млрд. долл. в Нью-Йорке и 115 млрд. долл. — в Токио (рис. 7.2). Лондонский рынок занимает ключевую позицию благодаря центральному расположению в основные часы совершения сделок, а также его большим возможностям для проведения операций. Названный дневной объем сделок в Лондоне возрос до 187 млрд. долл. США в 1989 г. по сравнению с 90 млрд. долл. в день в 1986 г., 49 млрд. — в 1984 г. и 25 млрд. долл. — в 1979 г.[2]

Ежедневный уровень валютной торговли в США возрос с 26 млрд. долл. в 1983 г. до 50 млрд. — в 1986 г. и 129 млрд. долл. — в 1989 г. Как видно из рис. 7.3, ведущими валютами в торговле внутри США в порядке их значимости являются немецкая марка, японская иена, британский фунт и швейцарский франк.

Большинство валютных сделок осуществляется торговцами в коммерческих банках.

Большинство сделок происходит на межбанковском рынке. Но даже в межбанковских операциях основная часть сделок реализуется торговцами в штаб-квартирах основных банков глобальных денежных центров. В типичном случае торговцы специализируются на конкретных валютах, и в результате имеют дело с торговцами именно этой валютой во всем мире. Каждый

Рис. 7.2
Средний дневной объем валютных сделок в 1989 г. (в млрд. долл. США)
В 1989 г. крупнейшим валютным рынком в мире оказался Лондон, за которым с небольшим отрывом шли Нью-Йорк и Токио.
Источник: Federal Reserve Bank of New York.



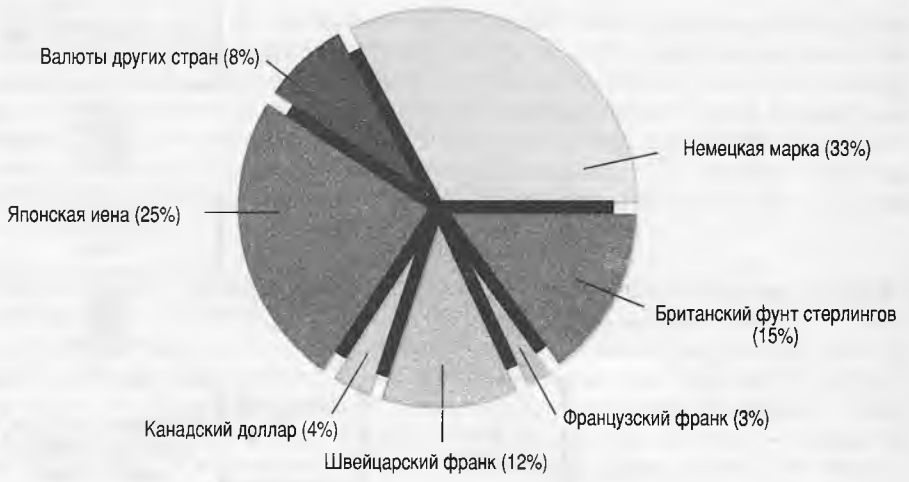


Рис. 7.3
Ежедневные операции с иностранными валютами в США в 1989 г.
В 1989 г. наиболее активно продавали и покупали в США немецкую марку и японскую иену. Хотя Канада является крупнейшим торговым партнером США, доля канадского доллара в общем объеме операций с иностранными валютами составила всего 4%.
Источник: Federal Reserve Bank of New York.

банк денежного центра, например "Чейз Манхэттен" (Chase Manhattan) или "Мэньюфакчурерс Ганновер Траст" (Manufacturers Hanover Trust), имеет торговый зал, где размещаются торговцы валютой, что обеспечивает им возможность контактировать друг с другом, равно как и с основными торговцами во всем мире.

Иногда банки взаимодействуют через брокеров с торговцами других банков. В Соединенных Штатах насчитывается небольшое число крупных и несколько мелких брокерских контор. Обычно их задачей является посредничество между торговцами разных банков в валютных сделках. Брокеры иногда работают на рынках небанковских корпораций (corporate market), но это случается редко в сравнении с областью основной их специализации.

Несмотря на то что банки в денежных центрах осуществляют основной объем валютной торговли в мире, компании, расположенные вне этих денежных центров, могут тем не менее действовать через региональные или местные банки при проведении валютных операций. Однако и эти банки в основном действуют через один из банков в денежных центрах (рис. 7.4).

Специализированные рынки

Определенные специализированные организации и рынки занимаются фьючерсными и опционными сделками, предлагая несколько иные условия, чем банковский сектор. Среди них, Международный валютный рынок (International Monetary Market, IMM) в Чикаго, Лондонская международная финансовая фьючерсная биржа (London International Financial Futures Exchange, LIFFE), Фондовая биржа в Филадельфии (Philadelphia Stock Exchange, PSE). Как показано на рис. 7.4, на этих трех рынках клиент действует через брокера.

Международный валютный рынок (МВР). МВР был открыт в 1972 г. Чикагской товарной биржей для работы в первую очередь с фьючерсными

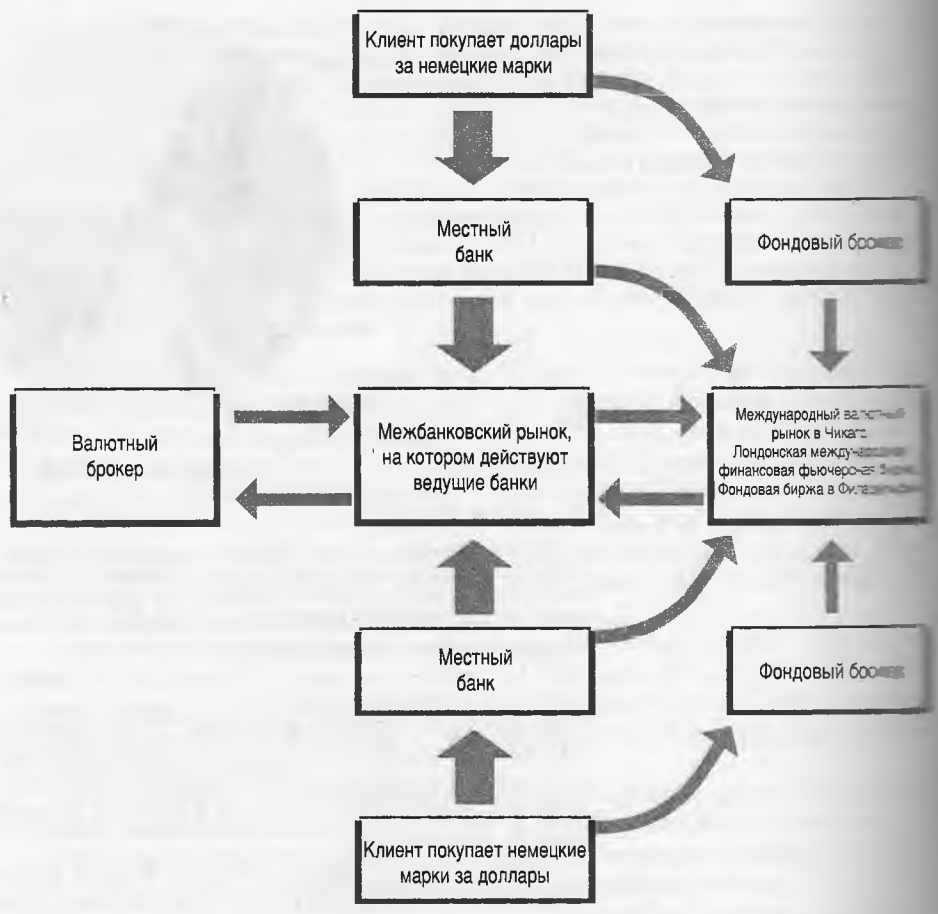


Рис. 7.4
Структура валютных рынков
Корпорационные клиенты участвуют в операциях валютного рынка через свои банки или брокеров, специализирующихся на ценных бумагах. Банки активно действуют на межбанковском рынке и через валютных брокеров.
Примечание: Международный валютный рынок в Чикаго предпочитает валютные фьючерсы и опционы на фьючерсные контракты по продаже—покупке немецких марок, Лондонская международная финансовая фьючерсная биржа — валютные фьючерсы, Фондовая биржа в Филадельфии — опционы в иностранной валюте.
Источник: K. Alec Chrystal, "A Guide to Foreign Exchange Markets". *Bulletin* (Federal Reserve Bank of St. Louis, March 1984), p. 9.

МВР занимается в первую очередь фьючерсными контрактами, то есть контрактами на поставку в будущем определенных валют на конкретную сумму и с точной датой оплаты.

контрактами по британскому фунту, канадскому доллару, западногерманской марке, швейцарскому франку, японской иене и австралийскому доллару. Такие контракты заключаются на конкретную сумму и с конкретной датой оплаты. Например, фьючерсный контракт на японские иены устанавливается МВР в размере 12,5 млн. иен. Если вы хотите приобрести фьючерсы на 100 млн. иен, вам придется купить через брокера восемь контрактов на иены. Контракты для других валют таковы: 125 тыс. нем. марок, 100 тыс. канад. долл., 62 500 брит. ф. ст., 125 тыс. швейц. фр. и 100 тыс. австрал. долл. Раздел "Цены фьючерсов" газеты "Уолл Стрит Джорнел" ежедневно приводит котировки фьючерсных контрактов.

МВР хорошо подготовлен для этих контрактов, хотя они и имеют фиксированную дату платежа. Брокеры заключают сделки непосредственно в

торговом зале, а не по телефону, как это имеет место с форвардными рынками банков. Далее, фьючерсные контракты на МВР, как правило, заключаются на относительно меньшие суммы, чем операции, выполняемые обычно на межбанковском рынке. МВР устанавливает ограничения на величину изменения фьючерсных цен от одного дня к другому, в то время как на банковском рынке таких ограничений нет. И наконец, МВР требует внесения покупателем контракта маржи или депозита в размере около 4% от суммы контракта.

ФФБ занимается фьючерсными контрактами, как и МВР.

Лондонская международная финансовая фьючерсная биржа (ЛМФФБ). ЛМФФБ была открыта в 1982 г., она занимается фьючерсными контрактами фиксированных размеров с британскими фунтами, немецкими марками, швейцарскими франками и японскими иенами. На ее рынке также совершаются операции с евродолларами, то есть долларами США, хранящимися в банках вне пределов страны. Задача биржи — составить альтернативу межбанковскому рынку Европы в целях защиты от риска в валютных операциях.

— это право на покупку продажу валюты в течение ленного периода или на ную дату.

Филадельфийская фондовая биржа (ФФБ). ФФБ представляет собой сравнительно новую концепцию валютной торговли, а именно концепцию **опционов**. Как мы уже объясняли, опцион — это контракт, определяющий право на приобретение или продажу иностранной валюты в течение оговоренного периода (американский опцион) или на оговоренную дату (европейский опцион).

Каждый опцион заключается на определенную сумму, например на 50 тыс. австрал. долл. ФФБ предлагает опционы с австралийскими долларами (50 тыс. австрал. долл.), британскими фунтами (31 250 ф. ст.), канадскими долларами (50 тыс. канад. долл.), немецкими марками (62 500 нем. марок), японскими иенами (6250 тыс. иен) и швейцарскими франками (62 500 швейц. фр.). Многие эксперты в области валютных операций считают, что опционный валютный рынок будет расширяться и становиться более важным по мере того, как будет снижаться стоимость такого рода сделок. Как отмечалось ранее, опционы дают больше гибкости, чем фьючерсные или форвардные сделки, но предоставляются за относительно более высокую цену.

КОНВЕРТИРУЕМОСТЬ

тируемая валюта позволя- анам соответствующей а также другим лицам ентам) обменивать эту другие.

Затруднения, которые могут возникнуть при обмене одной валюты на другие, проистекают из степени **конвертируемости** (convertibility) валюты. Например, перевести, или конвертировать, американские доллары в рубли очень просто, перевести рубли в доллары практически невозможно*. По этой причине американский доллар считается свободно конвертируемым, в то время как рубль считается неконвертируемым.

Конвертируемость, как правило, имеет две стороны. Большинство стран сегодня имеет так называемую нерезидентную, или внешнюю, конвертируемость. Так, например, все лица, не являющиеся гражданами Франции (нерезиденты) и имеющие вклады во французских банках, могут в любое время обменять свои вклады во франках частично или полностью на валюту любой страны. Иными словами, экспортер из США может полу-

* Данное утверждение сделано авторами до открытия валютной биржи в нашей стране. (*Прим. ред.*)

чать оплату во франках, которые могут быть переведены в доллары или какую-либо иную валюту. Однако не все страны допускают нерезидентную конвертируемость. В Советском Союзе иностранная фирма, такая, как "Пицца Хат", могла накопить значительную рублевую прибыль, но не могла конвертировать ее в доллары и вывезти из страны. Именно отсутствие конвертируемости внутренней валюты представляло главную проблему для иностранных фирм, которые хотели делать инвестиции в Советском Союзе.

В 1982 г. долларовые вклады в Мексике многих иностранных лиц были переведены в песо мексиканским правительством по причине острого дефицита иностранной валюты. В этом случае даже нерезиденты были лишены статуса конвертируемости. В Западной Европе тенденция к обеспечению конвертируемости получила развитие в 1958 г., когда 14 стран достигли соглашения о введении внешней конвертируемости своих валют, при этом нерезиденты стран, равно как и все их экспортеры, получали свободу использования доходов от зарубежных продаж в любой точке мира.

Полная конвертируемость (full convertibility) означает, что правительство позволяет как гражданам страны (резидентам), так и нерезидентам приобретать неограниченные суммы любой иностранной валюты за внутреннюю валюту. В 1989 г. в 31 стране не было в отношении формы платежа никаких ограничений, обычно определяемых как официальные действия правительства, непосредственно влияющие на доступность или стоимость валютного обмена либо приводящие к необоснованным задержкам. Еще в 32 странах валюты имели ограничения на сделки с капиталом, но не на платежи по текущим сделкам; в одной стране на валюту накладывались ограничения в отношении текущих сделок, но не на сделки с капиталом[3]. Каждое правительство само определяет конвертируемость своих денег.

Твердая валюта — это валюта, которая, как правило, полностью конвертируема или относительно стабильна в сравнении с другими валютами.

Твердые валюты (hard currencies), как правило, полностью конвертируемы. Они также имеют относительно стабильную стоимость и значительно устойчивее других валют. Они представляют собой активы, которые стремятся накапливать и удерживать.

Черный рынок — это свободный валютный рынок, действующий вне правительственного контроля.

При отсутствии полной конвертируемости почти неизбежно возникает **черный рынок** (black market), то есть рынок, параллельный официальному и находящийся обычно вне санкций или контроля со стороны правительства. Однако не все параллельные рынки — черные. Так, например, в ЮАР имеются коммерческий обменный и финансовый курсы; оба курса утверждаются правительством, но значительно отличаются один от другого (см. табл. 7.1).

ВАЛЮТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Некоторые правительства вводят различные ограничения доступа к иностранным валютам. Среди используемых ими приемов — лицензирование импорта, введение нескольких (множественных) обменных курсов, требование импортных депозитов, количественный контроль.

Лицензирование

Лицензирование имеет место, когда правительство требует, чтобы все операции с иностранной валютой регулировались и контролировались или в зависимости от создания таких же приобретение валюты.

Правительственные **лицензии** (licenses) фиксируют обменный курс, и все экспортеры или иные лица, получающие иностранную валюту, в обязательном порядке должны продавать ее центральному банку по официальному курсу. Центральный банк страны, являющийся обычно организацией, наделенной правом определять денежную политику, или иное правительственное ведомство распределяет получаемую им валюту путем продажи по фик-

сированному курсу тем, кому она требуется для оплаты закупок за границей товаров, признанных необходимыми. Проверка такой необходимости проводится правительством или иным органом, действующим от его лица, например, центральным банком. Импортер может приобретать иностранную валюту только при наличии лицензии на импорт соответствующих товаров. Так, приобретение сырья или продовольствия, скорее всего, будет расценено правительством развивающейся страны как необходимое, в итоге иностранная валюта будет продаваться импортерам этих товаров.

В Новой Зеландии, например, до 1988 г. импорт контролировался на основании графика лицензирования импорта. Вместе с тем только около 18% новозеландского импорта подпадало под действие этого графика. В Колумбии импорт делится на четыре категории: 1) свободно импортируемые товары, по которым требуется лишь регистрация; 2) товары, подлежащие предварительному утверждению с получением лицензии на импорт; 3) товары, которые нельзя импортировать; 4) товары, для импорта которых требуются особые экспортно-импортные договоренности[4].

Множественные валютные курсы

Еще одним путем сохранения иностранной валюты является наличие более чем одного валютного курса; это называется системой множественных валютных курсов (multiple exchange rates). Интересно отметить, что системы множественных валютных курсов были в прошлом весьма распространены. Согласно обследованию ситуации с валютными курсами, выполненному в 1989 г. МВФ, в 28 странах действовало более одного валютного курса в отношении импорта, в 32 странах более одного валютного курса применялось при экспорте, а в 35 странах действовали разные курсы в отношении импорта и экспорта[5]. Существует несколько способов определения множественных валютных курсов, но некоторые страны, например Ямайка, вводят требования скидки или надбавки в отношении валютных операций в конкретных отраслях или с конкретными странами. Таким образом, когда правительство хочет ограничить импорт, оно вводит очень высокий валютный курс по операциям, которые не намерено поощрять, и соответствующие импортируемые товары становятся весьма дорогими.

Требование импортных депозитов

Требование заблаговременного внесения импортных депозитов представляет собой еще одну форму валютного контроля. Так, в Колумбии в 1989 г. действовало правило: "Авансовый валютно-лицензионный депозит должен быть внесен по официальному курсу для получения валютных сертификатов не позднее чем за 20 дней до подачи заявки на валютную лицензию. Размер депозита должен составлять 95% суммы запрашиваемой валютной лицензии"[6]. В уже упомянутом отчете МВФ от 1989 г. указывалось, что 19 стран—членов МВФ выдвигали требование вносить авансовый импортный депозит в той или иной форме, чтобы заставить компании тщательнее обдумывать целесообразность ввоза товаров и дать правительству время на планирование движения его иностранной валюты.

Количественный контроль

Правительства могут также ограничивать количество валюты, выделяемой на конкретные цели. Такой вид контроля, называемый **количественным**

В случае количественного контроля правительство ограничивает сумму иностранной валюты, которая может быть использована в конкретных сделках.

контролем, часто вводится в отношении туризма. В Чили, например, лимит вывозимых денег для отправляющихся за рубеж чилийских туристов равнялся в 1989 г. эквиваленту 1000 долл. на одну поездку в страны Латинской Америки и Карибского бассейна или эквиваленту в 3000 долл. на одну поездку в другие страны. В случае поездки по суше в прилегающие страны 20% разрешенной суммы могли быть в форме иностранной валюты, а остальные — в виде платежных поручений[7].

ВСТРЕЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

Некоторые страны испытывают порой такие затруднения в накоплении достаточного количества иностранной валюты для оплаты импорта, что не срабатывает даже механизм лицензирования, тогда им приходится искать своеобразные пути приобретения товаров, которые им действительно нужны. Хотя такой валютный дефицит исторически ассоциируется, в основном, со странами с плановой экономикой и с развивающимися странами, промышленно развитые страны также попадают подчас в подобное положение. Так, Канаде и Австралии в свое время пришлось заключить особые соглашения с фирмой "Мак-Доннел-Дуглас" (McDonnell-Douglas) для уплаты за военные самолеты. В подобных случаях фирмы и правительства часто вынуждены искать творческие подходы к вопросам оплаты, и многие такие подходы основаны на обмене товаров на товары как составной части сделки. Термин **встречная, или товарообменная, торговля** (compensatory trade) относится к любой из различного рода сделок, когда происходит взаимообмен товарами или услугами на двусторонней или многосторонней основе. Говоря точнее, такая торговля определяется как "любое договорное обязательство, введенное импортером в отношении экспортера, в качестве условия закупки с намерением создать для себя выгоды путем обмена"[8]. Хотя определить фактический объем встречной торговли в мире почти невозможно, по некоторым оценкам, от 20 до 30% международной торговли привязано в той или иной форме к товарообмену[9].

К встречной, или товарообменной, торговле часто прибегают, когда фирмы испытывают затруднения в получении твердой валюты для оплаты приобретаемых товаров или услуг.

Бартер

Бартер — это обмен товара на товар.

Бартер (barter) — это старейшая форма товарообменной торговли, при которой товары меняют на товары равной стоимости без какой бы то ни было денежной оплаты. Хотя реализация бартерного соглашения связана со множеством проблем, налицо ряд примеров их преодоления. Так, компания "Пепсико" заключила соглашение об обмене концентрата "Пепси" на русскую водку, а "Оксидентал Петролеум" (Occidental Petroleum) организовала продажу заводов по производству удобрений и трубопроводов Советскому Союзу в обмен на аммиак. В прошлом Аргентина отправляла в Перу пшеницу и замороженное мясо, а взамен получала железорудные окатыши. Индонезия обменяла по бартеру часть добытой нефти на важный для ее экономики металлургический комбинат, оборудование для которого поставила Западная Германия[10]. На рис. 7.5 показана возможная структура бартерной сделки.

Вариантом бартерной сделки является обмен товаров на товары, которые реализуются затем за деньги, а не потребляются.

Один из вариантов несколько отличной бартерной торговли включает как товары, так и денежные расчеты. Так, "Мицуи" (Mitsui) — одна из крупнейших торговых компаний Японии — закупила дубильные материалы в Советском Союзе и отправила их в Аргентину в обмен на продукцию из пластмассы, реализованную затем в Соединенных Штатах за деньги.

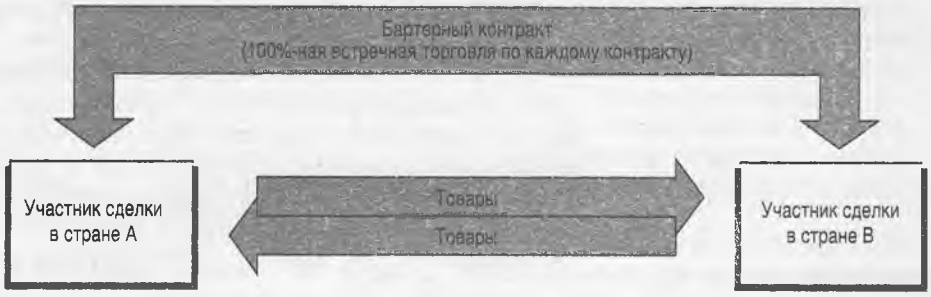


Рис. 7.5
Модель бартерной сделки
Источник: Pompiliu Verzariu, *Countertrade, Barter, Offsets* (New York: McGraw-Hill, 1985), p. 26.

Встречная торговля

встречной, или компенсационной, торговле товары и услуги покупаются за деньги на том условии, что продавец помогает покупателю заработать иностранную валюту различными способами.

Еще одним видом товарообменной, или компенсационной, торговли является встречная торговля (offset trade or countertrade), приобретающая все больший размах. Встречная торговля имеет место, когда "взаимные и оговоренные обмены товарами и услугами определены контрактом и все поставки для расчетов оцениваются в денежных единицах"[11]. Наглядным примером того, как фирма может осуществлять встречную торговлю, является продажа компанией "Мак-Доннел-Дуглас" истребителей F-18A правительству Канады. Эти поставки боевых самолетов в 1980 г. Канаде должны были принести компании почти 3 млрд. долл. США — значительную для одной сделки сумму. Это означало, что за восьмилетний период, оговоренный для поставок, Канада должна была увеличить импорт из США в среднем на несколько сотен миллионов долларов ежегодно. С учетом сравнительной слабости канадского доллара по отношению к доллару США на момент заключения сделки такая ситуация не могла не беспокоить правительство Канады. В результате в переговоры о закупке самолетов были включены не только технические аспекты истребителей F-18A и соответствующие затраты, но и те выгоды в промышленном сотрудничестве, которые компания "Мак-Доннел-Дуглас" могла посулить канадскому правительству.

Программа встречной, или компенсационной, торговли, предложенная Канадой, была рассчитана на 15 лет с льготным периодом в три года. Полностью обязательства по программе в размере 2,9 млрд. долл. США должны были быть выполнены в следующих трех областях: поставки аэрокосмической техники и электроники (не менее 60%), передача передовых технологий (не менее 6%) и различные виды деятельности (до 40%). Аэрокосмическая техника и электроника — наиболее важный раздел из трех, предусматривающий целевое и совместное производство, передачу технологии и совместные НИОКР. Раздел по другим видам деятельности в обязательствах по расчетам предусматривает развитие инвестиций и технологий, экспорта и туризма.

Сделки со свидетельскими счетами

На рис. 7.6 показана одна из возможных структур сложной сделки, такой, как продажа истребителей F-18A Канаде. Такой вид сделок иногда называют **сделкой с открытым счетом** (evidence account transaction), при которой оплата производится по мере выполнения определенных договорных обязательств. Как уже отмечалось, участниками сделки являются первичный экс-

портер, импортирующее правительство, а также иные вторичные экспортеры и импортеры.

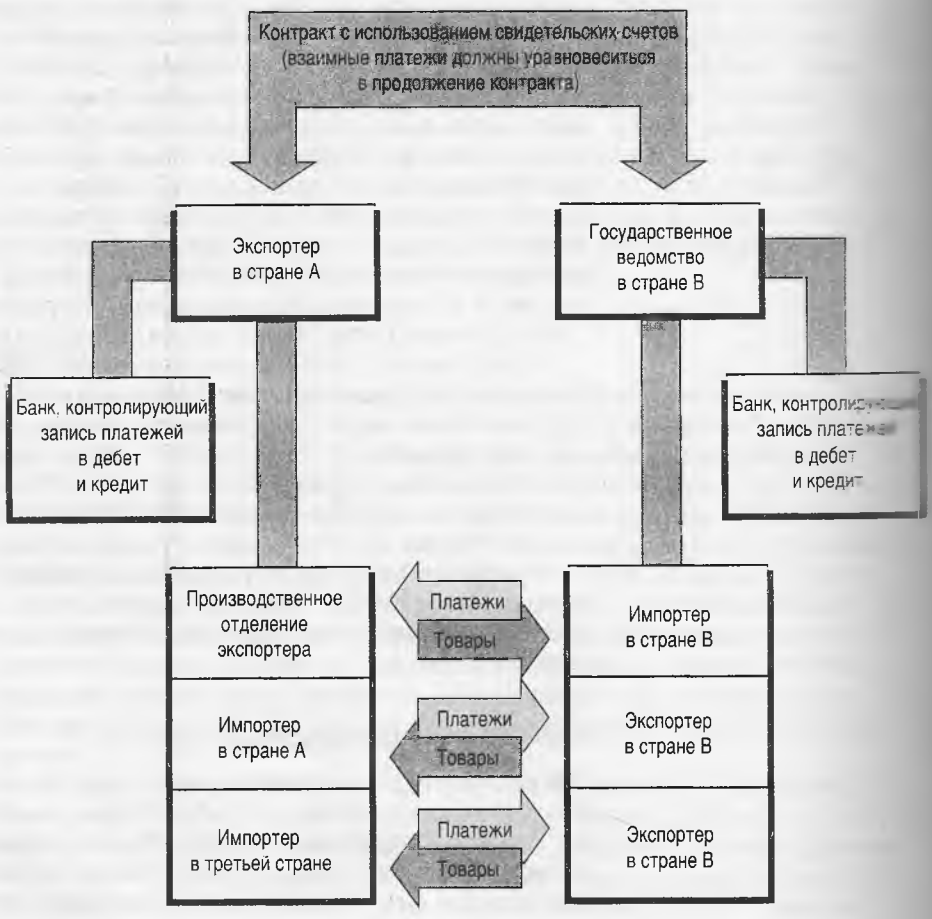
Готовность фирм иметь дело со всеми сложностями компенсационной торговли зависит в основном от уровня спроса на их продукцию, наличия других источников предложения аналогичных товаров, а также проблем с иностранной валютой в приобретающей их продукцию стране. Компенсационная торговля обусловлена в первую очередь валютным дефицитом и является примером того, как фирмы и правительства могут творчески компенсировать валютный дефицит при заключении коммерческих контрактов.

ПУТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВАЛЮТНОГО РЫНКА

Основные пути использования валютного рынка: коммерческие сделки, спекуляция рынка, арбитраж, оценка и снижение риска

Мы уже дали определения ключевым терминам и понятиям, относящимся к иностранной валюте. Теперь перейдем к рассмотрению четырех основных путей использования этой валюты, а именно: коммерческим сделкам, спекуляции рынка, арбитражу, оценке и снижению риска[12].

Рис. 7.6
Модель сделки с использованием свидетельских счетов
Источник: Pompiliu Verzariu, *Countertrade, Barter, Offsets* (New York: McGraw-Hill, 1985), p. 32.



Главными посредниками и инициаторами сделок, как уже упоминалось в данной главе, являются международные отделы коммерческих банков, выполняющие три основные финансовые функции: 1) инкассацию (collections); 2) предоставление кредитов (lending); 3) покупку и продажу иностранной валюты (buying and selling). Выполняя инкассацию, банк служит как бы средством совершения расчетов между своими клиентами — гражданами или юридическими лицами своей страны и иностранными гражданами или юридическими лицами.

Коммерческие банки совершают покупку и продажу иностранной валюты по ряду причин. Так, туристы, отъезжающие за рубеж или возвращающиеся из других стран, хотят приобретать или продавать иностранную валюту. Резиденты одной страны, намеревающиеся вкладывать капитал за границей, также нуждаются в приобретении иностранной валюты у коммерческого банка.

Предположим, что канадский экспортер должен получить плату за продукцию в долларах США и хочет использовать полученные деньги для покупки сырья в Норвегии. В подобном случае банк одновременно выполняет функцию инкассации и действует как торговец валютой.

Коммерческие сделки

В данной книге основное внимание уделяется скорее коммерческим сделкам, то есть операциям, включающим приобретение и продажу иностранной валюты для облегчения торговли товарами и услугами, а не чисто финансовым операциям. Так, филиал концерна "Дженерал Моторс" в Канаде должен перевести доллары США в канадские доллары, когда детали или узлы, изготовляемые в Канаде, транспортируются в США. В свою очередь, основная компания, находящаяся в США, может получать дивиденды в канадских долларах от деятельности в Канаде, которые ей нужно перевести в доллары США. Далее, канадская фирма может получить заем в швейцарских франках и перевести их в канадские доллары для расширения деятельности в Канаде. Некоторые из названных операций — финансовые по своей сути — относятся одновременно и к коммерческой стороне бизнеса.

Создание рынка

Создание рынка — еще один важный путь использования иностранной валюты, относящийся к сделкам между брокерами и торговцами в банках или непосредственно между торговцами разных банков. Обычно такие сделки совершаются для поддержания в банках достаточного баланса иностранной валюты для проведения ими обычных коммерческих операций, а также для уравновешивания валютных позиций банков с тем, чтобы они не оказались в ситуации либо избытка, либо нехватки соответствующей иностранной валюты. Как отмечалось ранее, 82% ежедневных валютных операций в Соединенных Штатах происходит между банками. Вполне очевидно, что такие операции скорее являются составной частью создания и поддержания рынка, чем сделками в коммерческих целях.

Арбитраж

Арбитраж в контексте валютных операций — это процесс покупки и продажи валюты с получением прибыли за счет различия цен на рынках. Так, можно продать доллары США за швейцарские франки, швейцарские фран-

ки за немецкие марки, а немецкие марки за доллары США, получив в результате всего процесса больше долларов, чем вначале. Предположим, что торговец переводит 100 долл. США в 150 швейц. фр. при валютном курсе 1,5 швейц. фр. за 1 долл. Затем торговец переводит франки в 225 нем. марок по курсу 1,5 нем. марки за 1,0 швейц. фр., и, наконец, переводит эти марки в 125 долл. США по курсу 1,8 нем. марки за 1 долл. Эта операция арбитража приносит США 125 долл. при исходной продаже 100 долл.

Процентный арбитраж — это вложение денег в финансовые организации или бумаги в валюте, приносящие процентный доход, с целью получения прибыли в силу разницы между процентными ставками или валютными курсами.

Процентный арбитраж (interest arbitrage) основан на инвестировании в долговые обязательства в разных странах. Например, торговец может взять 1000 долл. США и вложить их в Соединенных Штатах на 90 дней либо взять 1000 долл., перевести их в британские фунты, вложить эти деньги в Великобритании, а затем перевести фунты обратно в доллары. Такой инвестор выбирает тот вариант, который принесет ему через 90 дней наибольший доход.

Риск

Спекулянты занимают определенную позицию на рынке иностранной валюты. Их главная цель — получение прибыли.

Валютные сделки можно также использовать для спекуляции с целью получения прибыли или для защиты от риска. Оба вида операций связаны с риском, но по-разному. **Спекулянты** (speculators) — важные действующие лица на валютном рынке, поскольку они следят за рыночными тенденциями и стремятся получить от этого выгоду. Они могут стать важным источником спроса или предложения определенной валюты. Спекуляция — обращение с валютой с прямой целью извлечения прибыли. В случае спекуляции, к примеру, вкладчик будет удерживать немецкие марки в ожидании повышения их курса относительно других валют. Если положение марки укрепится, вкладчик заработает прибыль, а если оно ослабится, он понесет убытки.

В целях защиты от риска проводятся специальные валютные операции, называемые **хеджированием** (hedge) или страхованием от потенциальных убытков при изменении валютных курсов. Например, основная компания в США, ожидающая получения дивиденда в британских фунтах через 90 дней, может заключить форвардный контракт для страхования ожидаемого поступления дивидендов. Она может обратиться к банку и взять на себя обязательство поставить фунты за доллары через 90 дней по форвардному или срочному, курсу. Это исключает риск и неуверенность в отношении неблагоприятного изменения валютного курса путем фиксирования конкретного форвардного курса для ожидаемых поступлений.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

В нескольких последующих главах предстоит рассмотреть большинство аспектов валютных отношений будущего, когда мы будем говорить об условиях, в которых определяются валютные курсы, и характере международной финансовой системы. Тем не менее уже сейчас можно сделать ряд ключевых предположений о будущем валютных рынков.

Во-первых, ясно, что в последние годы произошли значительные изменения в развитии рынков иностранных валют, которые продолжатся в будущем. Современная скорость сделок и распространения информации в глобальном масштабе, вне всякого сомнения, приведет к еще большей легкости торговли валютой и еще большим возможностям. Так, еще десять лет назад мало кто знал об опционах, а за последние четыре года число сделок по опционам удвоилось. Можно ожидать, что в следующем десятилетии

этот новый рынок будет расти такими же темпами, поскольку стоимость сделок будет снижаться и фирмы смогут использовать опционы с большей эффективностью.

Во-вторых, банки и фирмы, специализирующиеся на ценных бумагах, будут находить новые творческие пути оказания компаниям содействия в том, чтобы они могли использовать валютные рынки с большим эффектом и меньшим риском. Это окажет важное влияние на расширение объемов международных сделок.

В-третьих, хотя сегодня валютные ограничения все еще стоят на пути свободных потоков товаров и услуг, они будут ослабляться по мере того, как правительства добьются большего контроля над экономикой своих стран. Региональная интеграция в Европе, о которой пойдет речь в одной из следующих глав, уже доказала необходимость введения общеевропейской валюты, которая позволит упростить условия проведения деловых операций в европейских странах. Попытки Мексики сотрудничать с Соединенными Штатами и Канадой в рамках Соглашения о свободной торговле вынудят правительство этой страны затормозить инфляцию и принять меры к стабилизации мексиканской валюты для того, чтобы такая торговля протекала более гладко.

И наконец, маловероятно, чтобы различные формы встречной, или компенсационной, торговли как альтернативы валютным операциям исчезли совсем. Поскольку даже некоторые промышленно развитые страны вынуждены заключать соглашения о закупках, когда они хотят получить доступ к ключевой продукции, фирмы будут постигать науку объединения отдельных сделок в комплексные пакеты, чтобы помочь своим странам сэкономить дефицитную иностранную валюту.

РЕЗЮМЕ

- Основное различие между оплатой товаров и услуг у себя в стране и за рубежом заключается в том, что в международных сделках используется более чем одна валюта.
- Курс валюты — это стоимость одной валюты, выраженная в другой валюте. Текущий, или спот-курс, — это валютный курс, назначаемый для текущих сделок, в то время как срочный, или форвардный, курс назначается торговцем валютой для контракта, по которому иностранная валюта должна быть выплачена или получена в будущем.
- Разница между текущим и срочным курсами на момент заключения контракта называется срочной разницей или форвардным спредом. Иностранную валюту продают со скидкой (дисконтом), если эта разница отрицательна, и с надбавкой (премией), если она положительна.
- Большинство валютных сделок осуществляется при посредничестве коммерческих банков и в основном на текущем, а не на срочном рынке. Большая часть валютных сделок заключается между банками, а не между банками и внебанковскими организациями.
- Международный валютный рынок — специализированный рынок, занимающийся фьючерсными контрактами с британскими фунтами стерлингов, канадскими долларами, немецкими марками, швейцарскими франками, японскими иенами, мексиканскими песо, французскими франками и голландскими гульденами. Среди других специализирован-

ных рынков можно назвать Лондонскую международную финансовую фьючерсную биржу и Фондовую биржу в Филадельфии.

- Конвертируемой валютой можно свободно торговать в обмен на другие валюты. Валюта некоторых стран является частично конвертируемой, поскольку гражданам (резидентам) этих стран не разрешено обращать ее в другие валюты, а гражданам других стран (нерезидентам) разрешено.
- Некоторые правительства контролируют доступ к своей валюте посредством лицензий на импорт, нескольких обменных курсов, требований импортных депозитов и количественных ограничений.
- Четырьмя основными видами использования иностранной валюты являются: коммерческие сделки, создание рынка, арбитраж и регулирование риска.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

МЕКСИКАНСКОЕ ПЕСО[13]

31 августа 1976 г. мексиканское песо было освобождено от курса 12,5 песо за 1 долл. США, установленного в 1955 г. В период между 1955 и 1976 г. этот обменный курс искусственно удерживался с помощью разнообразных механизмов. Например, широко использовались контроль за импортом и вмешательство в рыночные операции, что приводило в отчаяние фирмы, имеющие дела с Мексикой. Многие компании, создавшие в Мексике различные производственные предприятия, на практике убедились в том, что правительство действительно ограничивает ввоз необходимого им сырья и комплектующих изделий.

В 70-е годы начало нарастать давление в сторону изменения курса местной валюты. Туризм — основной источник иностранной валюты — начал сокращаться из-за роста цен, который был прямым результатом инфляции (карта 7.2).

Импорт Мексики начал превышать экспорт, что привело к оттоку песо для избыточных закупок по импорту. Экспортеры товаров в Мексику не желали хранить песо, предпочитая переводить их в доллары США. Если бы мексиканские власти использовали свои долларовые запасы для выкупа песо, они таким образом опустошили бы их. Для сохранения своих долларовых резервов Мексика избрала путь увеличения объемов краткосрочных займов долларов извне, что рано или поздно привело бы к таким размерам выплат процентов и основных сумм займов, которые полностью лишили бы страну валютных накоплений.

В силу указанного давления и иных обстоятельств правительство согласилось 31 августа 1976 г. девальвировать песо до курса 20,5 песо за 1 долл., надеясь, что такая девальвация поглотит известную часть излишнего предложения песо на рынке и даст экономике возможность стабилизироваться. Хотя эта девальвация и была первым шагом к решению проблемы, правительство также предполагало ввести более жесткий валютный контроль для того, чтобы срочные сделки распределялись согласно установленным государством приоритетам. В конце концов, Мексика отдала предпочтение девальвации, а не введению изощренных бюрократических процедур валютного контроля.

К сожалению, это решение оказалось весьма недолговечным. С 1976 по 1981 г. песо удерживалось на девальвированном уровне, но инфляция и иные силы, приведшие к девальвации 1976 г., снова дали о себе знать. Импорт опять стал превышать экспорт, туризм сокращался, иностранные кредиты стали менее доступными и более дорогостоящими, а мировые цены на нефть и спрос на нее значительно снизились. Центральный банк Мексики упорно утверждал, что сравнительно скромная девальвация на 15 — 20% скорректирует перекосы в экономике, но правительственные чиновники не спешили с переменами.

Тем временем ситуация ухудшалась. В отсутствие контроля над капиталами богатые мексиканцы тратили свои деньги за рубежом на потребительские товары длительного пользования и инвестиции, позволявшие им избегать последствий девальвации. Правительство продолжало источать уве-

Год	Курс песо к американскому доллару в конце года
1970	12,5
1975	12,5
1976	12,9
1977	22,7
1978	22,7
1979	22,8
1980	23,3
1981	26,2
1982	96,5
1983	143,9
1984	192,6
1985	371,7
1986	923,5
1987	2209,7
1988	2281,0
1989	2641,0
1990	2945,4





Карта 7.2
Мексиканское песо (мексиканский доллар)
С 1955 по 1976 г. курс мексиканского песо оставался стабильным, однако девальвация 1976 г. стала началом резкого и непрерывного падения.

ренный оптимизм до последней минуты, а 17 февраля 1982 г. была объявлена новая девальвация, более чем на 40%, и установлен новый курс — 38,50 песо за 1 долл. Одновременно правительство объявило, что оно надеется сохранить обменный курс на уровне 38 — 43 песо до конца года. Примечательно, что следующим ходом было объявление 26 февраля 1982 г. новой девальвации — до 47,25 песо за 1 долл., и заверения всего лишь недельной давности оказались несостоятельными.

Две описанные девальвации не увенчались успехом. В августе 1982 г., после очередной девальвации, правительство решило установить два обменных курса: льготный и свободный рыночный. Официальный курс был установлен лишь на уровне 49 песо за 1 долл., а рыночный курс подскочил до 105 песо.

В сентябре 1982 г. государство национализировало все частные банки и ввело валютный контроль. Не ограничившись этим, правительство объявило перечень фиксированных приоритетов, устанавливавший список получателей иностранной валюты.

Льготный курс в 50 песо за 1 долл. был установлен для импорта основного продовольствия, средств производства для сельского хозяйства и пищевой промышленности, средств производства и промежуточных продуктов для отраслей промышленности, а также для дальнейшего промышленного развития.

В действительности импортеры испытывали затруднения в получении валюты, даже если они занимали в перечне приоритетов достаточно высокие позиции. Однако контролирующие органы сознавали важность вклада экспорта в валютные накопления. Для импортных материалов, используемых для выработки экспортной продукции, льготный курс применялся даже тогда, когда эти материалы не фигурировали в перечне приоритетов, если экспортная продукция приносила больше иностранной валюты, чем стоил импорт.

Позиция песо продолжала в 80-е годы ослабляться. Под ударами инфляции, которая была на самом низком уровне — 59,2% в 1984 г. и достигла пика в 159,2% в 1987 г., курс песо упал до

143,9 за 1 долл. к концу 1983 г. и до 2281 песо за 1 долл. — в 1988 г.

В 1988 г. в Мексике существовали два валютных рынка: контролируемый и свободный. Операции на контролируемом рынке включали: 1) получение валюты за экспортные товары (с некоторыми исключениями); 2) выплаты промышленными предприятиями с иностранным капиталом заработной и арендной платы, приобретение ими мексиканских товаров и услуг, кроме основных фондов; 3) платежи (роялти) за использование иностранных технологий и патентов; 4) выплаты основных сумм и процентов, а также связанные с этим расходы по финансовым кредитам и кредитам поставщиков государственным и частным предприятиям; 5) оплату импорта (с некоторыми исключениями); 6) затраты, связанные с зарубежным представительством Мексики и ее вкладами, вытекающими из членства страны в международных организациях; 7) другие операции, конкретно одобренные Секретариатом финансов и государственного кредита.

Те, кто хотел конвертировать песо на контролируемом рынке, могли претендовать на использование розничного обменного курса, определявшегося по согласованию между участником и банками, либо равновесного обменного курса, устанавливаемого для контролируемого рынка ежедневно на специальном заседании в Банке Мексики, где основные банки обменивались заявками на покупку и продажу иностранной валюты. Так, например, 30 декабря 1988 г. равновесный обменный курс контролируемого рынка по отношению к доллару США составлял 2281 песо за 1 долл., а курсы покупки и продажи равнялись соответственно 2241 и 2273 песо за 1 долл. В тот же день на свободном рынке соответствующие цены покупки и продажи долларов были 2270 и 2330 песо за 1 долл. На свободном рынке ограничений на получение иностранной валюты, владение ею или ее обмен не существовало.

Банк Мексики установил инструмент срочного (форвардного) покрытия иностранной валюты для выплаты обязательств по определенным видам внешней задолженности. В 1987 г. Банк Мексики также создал рынок для покрытия риска по краткосрочным операциям с иностранной валютой как средство страхования коммерческих и финансовых операций от колебаний валютных курсов. Однако эта система применима только к долларам США, и размер страхования основан на равновесном обменном курсе, превалирующем на день контракта.

В 1988 г. действовали также разнообразные приемы контроля импорта и доступа к иностранной валюте. Импортеры могли получать на контролируемом рынке валюту на полную сумму уже импортированных товаров, оплата которых еще не состоялась. Были также позволены полные авансовые выплаты на все виды импорта, если стоимость товара не превышала 10 тыс. долл. США или если оплата производилась аккредитивом. На закупки на сумму свыше 10 тыс. долл. США допускался аванс лишь в пределах 20% суммы.

В июле 1988 г. президентом Мексики был избран Карлос Салинас де Кортари, который вступил на пост 1 декабря. Он придал ускорение процессу либерализации экономики путем либерализации торговли и иностранных инвестиций, а также начал смелую программу приватизаций. Достаточно скоро стало очевидно, что в основу его экономической программы был положен контроль темпов инфляции. Повышение цен на потребительские товары к концу 1989 г. снизилось до 19,7%, но многие ожидали, что к концу 1990 г. цены снова подскочат до 30%. Тем не менее Салинас не оставил усилий по снижению темпов инфляции, и многие эксперты предсказывали инфляцию на уровне 20% к концу 1991 г., а возможно, и последующее снижение до уровня ниже 10%. Как символ приверженности такой политике правительство продлило срок Пакта стабилизации и экономического роста до конца 1991 г.

Пакт основан на продолжении контроля цен и понижении темпов ежедневного падения стоимости песо. В целях снижения инфляции вследствие повышения цен импортируемых товаров правительство приняло решение официально ежедневно девальвировать песо на величину 0,8%. Однако к концу 1990 г. это падение было сокращено до 0,4 песо в день. В Мексике в то время бытовало мнение, что курс песо был завышен, поэтому экспорт товаров из страны становился все более затруднительным. Тем не менее устойчивые поступления от продажи нефти и тенденция к репатриации капитала обратно в страну помогали удерживать песо на нужном уровне. К концу 1990 г. этот приток капитала почти устранил разницу между официальным курсом и курсом свободного рынка.

Предполагалось, что регулируемый обменный курс достигнет к концу 1990 г. 2951 песо за 1 долл. США, и многие эксперты предсказывали крупные изменения курса в 1991 г. Поскольку 64,2% экспорта Мексики и 68,2% ее импорта приходятся на США, для мексиканского правительства целесообразно было привязать валюту

страны к доллару для обуздания инфляции. Ожидалось, что в третьем квартале 1991 г. будет полностью заморожен курс песо по отношению к доллару США параллельно с введением новой денежной единицы новое песо, равной 1000 старых песо, а также с макси-девальвацией примерно на 24%, что должно было привести к фиксированному паритету в размере 4 песо за 1 долл. Если бы удалось сдержать инфляцию, то новый обменный курс — 4 песо за 1 долл. — сохранился бы на неопределенное время и ликвидировал бы разницу между контролируемым и рыночным курсами.

Вопросы

1. К концу 1990 г. не существовало никаких срочных (форвардных) котировок мексиканского песо, так же, как и котировок фьючерсов и опционов. Существует ли та же самая ситуация сегодня? Почему "да" или почему "нет"?
2. Зачем правительство Мексики установило контролируемый валютный рынок, и чем этот рынок отличался от свободного рынка?
3. Какие, по вашему мнению, проблемы вы испытывали бы как деловой человек, пытаясь действовать на двух разных валютных рынках?
4. Какими приемами мексиканское правительство пыталось регулировать в прошлом доступ к иностранной валюте?
5. Как вы думаете, почему правительство попыталось отменить валютное регулирование? Каковы ключевые подходы к достижению успеха в попытках такого рода?

Примечания к главе

1. Julian Walmsley, *The Foreign Exchange Handbook* (New York: Wiley, 1983), pp. 7—8.
2. Federal Reserve Board of New York.
3. International Monetary Fund, *Exchange Arrangements and Exchange Restrictions Annual Report, 1989* (Washington, D.C.: IMF, 1989), pp. 568—572.
4. *Ibid.*, p. 109.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*, p. 110.
7. *Ibid.*, p. 97.
8. *Ibid.*, pp. 23—24.
9. Pompiliu Verzariu, *Countertrade, Barter, Offsets* (New York: McGraw-Hill, 1985), flyleaf.
10. Иллюстрации взяты из *Wall Street Journal*, May 18, 1977, p. 1.
11. Verzariu, op. cit., p. 27.
12. K. Alec Chrystal, "A Guide to Foreign Exchange Markets," *Bulletin* (St. Louis, Mo.: Federal Reserve Bank of St. Louis, March 1984), pp. 11—16.
13. Richard Moxon, "The Mexican Peso," in Robert S. Carlson, H. Lee Remmers, Christine Hekman, David K. Eiteman, and Arthur I. Stonehill, eds., *International Finance Cases and Simulation* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980), pp. 22—23; "Acme Do Mexico, S.A.," a case by Ingo Walter, Graduate School of Business, New York University, 1983; "Mexico Lists Priority Items for Imports," *Wall Street Journal*, 20 September 1982, p. 28; Lawrence Rout, "Mexican Firms May Be Able to Get Dollars...," *Wall Street Journal*, 3 September, p. 3; Lawrence Rout, " Mexicans Start Picking Up the Pieces after Last Week's 30% Devaluation," *Wall Street Journal*, 23 February 1982, p. 30; Lawrence Rout, "Mexico Seaking to Hold Peso at 38 to Dollar," *Wall Street Journal*, 22 February 1982; Lawrence Rout, "Mexico Ponders the Peso's Problems," *Wall Street Journal*, 28 January 1982, p. 27; "Mexico Eases Down the Peso," *Business Week*, 31 August 1981, p. 79; "Business Outlook Mexico," *Business Latin America* (New York: Business International Corporation, 10 December 1990), pp. 400—402; "Mexico Prolongs PECE, Reduces Devaluation Pace," *Business Latin America* (New York: Business International Corporation, 19 November 1990), pp. 365—366; The Economist Intelligence Unit, *Mexico Third Quarter 1990* (London: The Economist Intelligence Unit for Business International Corporation, 1990); International Monetary Fund, *Exchange Arrangements and Exchange Restrictions Annual Report 1989* (Washington, D. C.: IMF, 1989).

ГЛАВА 8

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ

Справедливый обменный курс не приводит к ссорам
ДАТСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Дать описание Международного валютного фонда (МВФ) и его роли в определении валютных курсов.
- Рассмотреть основные правила и порядок установления валютных курсов, регулирующих функционирование разных валют мира.
- Выявить важнейшие определители валютных курсов на текущем и срочном рынках.
- Разъяснить смысл платежного баланса и его влияние на обменные курсы.
- Показать методы прогнозирования изменений валютных курсов.
- Разъяснить влияние валютных курсов на принятие деловых решений.

В разъяснениях МВФ (International Monetary Fund, IMF), проиллюстрированных на карте 8.1, отмечается, что "валютой Японии является японская иена. Государственные органы Японии не устанавливают рамок для валютных сделок, а валютные курсы определяются на основе реальных условий спроса и предложения на валютных рынках. Однако государственные органы при необходимости способствуют устранению факторов, вызывающих беспорядки на этих рынках. Основной валютой, используемой для стабилизации валютных рынков, является доллар США... Уполномоченные банки могут свободно совершать текущие (спот) и срочные (форвардные) валютные сделки со своими клиентами, иностранными банками и между собой. Срочные валютные контракты могут заключаться с учетом иностранных валют, котирующихся на валютном рынке в Токио и на других основных международных валютных рынках. На срочном рынке нет официально устанавливаемых обменных курсов, поэтому срочные валютные сделки основываются на курсах свободного рынка. Купля и продажа иностранной валюты не облагаются налогами и не субсидируются".

Таким образом, иена существенно отличается от мексиканского песо, описанного в предыдущей главе. Иена — "плавающая" валюта, не подвергающаяся регулированию наподобие песо.

Не так давно, в 1985 г., иена котировалась по курсу 251 иена за 1 долл. США. Как видно из табл. 8.1, доллар начал свое длительное падение относительно иены в середине 1985 г. и к концу 1988 г. он стоил лишь 125,85 иены. Вместе с тем в 1989 г. и в начале 1990 г. иена ослабла относительно доллара, который вырос до 132,05 иены в конце I квартала 1989 г., 144,1 — в конце II квартала, 139,3 — в конце III квартала и до 143,45 иены — к концу IV квартала.

Эти изменения в конце 1989 г. противоречили общепризнанной логике. Большинство экономистов считало, что к концу 1989 г. курс иены приблизится к 100 иенам за 1 долл., но ряд внутренних и международных проблем поумерил этот пыл в течение 1989 г. Биржевой скандал, вовлекший многочисленных высших политических и деловых деятелей Японии ("Скандал рекрутов"), побоище на площади Тяньаньмэнь в Китае и предстоящее объединение Западной и Восточной Германии привели к ослаблению иены. Помимо этого, способность правительства США к решению экономических проблем страны вызывала больше доверия. Тем не менее, как показано в табл. 8.1, сохранялась большая разница между стоимостью ценных бумаг, выраженных в долларах и в иенах, что подстегивало спрос на доллары. Разницу в процентных ставках можно было отчасти объяснить разницей потребительских цен, однако инвесторы все еще могли рассчитывать на сравнительно более высокие доходы от вкладов в ценные бумаги в Соединенных Штатах.

В японской экономике в этот период было несколько очевидных проблем: фондовый рынок в конце 1989 г. дестабилизировался; инфляционные процессы стали набирать силу; начало 1990 г. было отмечено публичным диспутом между Министерством финансов и Токийским банком (Bank of Tokyo) по поводу выбора политики процентных ставок, который еще более

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ЯПОНСКАЯ ИЕНА[1]

Год	Курс иены (¥) к американскому доллару в конце года
1970	357,65
1975	305,15
1980	203,0
1981	219,9
1982	235,0
1983	232,2
1984	251,1
1985	200,5
1986	159,1
1987	123,5
1988	125,85
1989	143,45
1990	134,4





Карта 8.1
Япония и японская иена
Японская иена значительно окрепла относительно доллара США после второй мировой войны. Хотя курс иены относительно доллара колеблется в течение дня, показательным следует считать курс иены на конец года, поскольку он дает представление о его изменении за год.

ослабил фондовый рынок и частично подорвал уверенность инвесторов в способности японского правительства управлять экономикой, а следовательно, и обменным курсом.

Несмотря на то что Япония сохраняла самый большой в мире положительный валютный баланс (объем экспорта больше объема импорта), превышение валютных поступлений над расходами сократилось на треть с 1987 г. из-за огромного оттока японского капитала. В силу того что цены на активы в Японии, в особенности на землю и здания, в последние годы резко возросли, японские инвесторы поняли, что их деньги могут принести им больший доход вне страны. Так, японцы вложили за рубежом в 1989 г.

Таблица 8.1. ◆ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЯПОНИИ В СРАВНЕНИИ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ДРУГИХ СТРАН. В Японии потребительские цены и процентные ставки по государственным облигациям ниже, чем в других промышленных странах в целом, и в США в частности

Статистические показатели	1985	1986	1987	1988	1989
Обменный курс иены по отношению к доллару на конец года	200,50	159,10	123,50	125,85	143,45
Потребительские цены*:					
мир в целом	10,1	7,2	9,2	13,1	17,0
промышленные страны	4,1	2,4	3,0	3,4	4,5
развитые страны	35,3	27,0	35,3	57,0	77,8
США	3,6	1,9	3,7	4,0	4,8
Великобритания	6,1	3,4	4,1	4,9	7,8
Германия	2,2	–0,1	0,2	1,3	2,8
Япония	2,0	0,6	0,0	0,7	2,3
Процентные ставки по государственным облигациям:					
США	10,62	7,68	8,38	8,85	8,50
Великобритания	10,62	9,87	9,48	9,36	9,58
Германия	6,87	5,92	5,84	6,10	7,09
Япония	6,34	4,94	4,21	4,27	5,05

*Потребительские цены отражают изменение индекса потребительских цен за предыдущий год.

36 млрд. долл. США — на 21% больше, чем в 1988 г. Экспорт капитала фактически превзошел излишки валюты на текущих счетах.

По мере нарастания в Японии страха перед инфляцией естественной реакцией стало повышение процентной ставки. Управляющий Банком Японии принял решение поднять ставку в декабре 1989 г., но последовавший в результате всплеск недовольства заставил его отложить дальнейшее ее повышение. Поскольку процентные ставки в США в это время были также высоки из-за угрозы инфляции, спрос на иену упал, а спрос на доллар вырос. Курс иены продолжал падать, но японское правительство не могло найти выхода из положения. В течение первых трех месяцев 1990 г. Банк Японии израсходовал 17% своих валютных резервов для продажи долларов за иены, пытаясь тем самым ее поддержать. Соединенные Штаты также внесли свой вклад в эту попытку, продавая доллары за иены, но им не хотелось дать доллару опуститься слишком низко из-за опасения проиграть схватку с инфляцией. И Япония, и Соединенные Штаты пытались убедить правительства других стран, таких, как Германия и Великобритания, присоединиться к их усилиям, но правительство США хотело, чтобы они при этом использовали свои собственные валюты, а не американские доллары. Но рынок дал понять, что подобное вмешательство не позволит разрешить проблемы, а решения можно ожидать лишь от правильной политики процентных ставок.

К концу лета 1990 г. многие специалисты предсказывали, что курс иены упадет в конце года до 160 иен за 1 долл. Однако в экономике США начался спад, а затем и процентные ставки стали снижаться в результате действий правительства. Кризис в Персидском заливе на некоторое время усилил противостояние доллара и иены, но более глубокие экономические причины оказались важнее. Процентные ставки в иенах росли, а ставки в долларах снижались, и в результате спрос на доллары упал, а с ним и цена доллара. К концу 1990 г. иена колебалась вокруг курса 130 иен за 1 долл. по сравнению с самым высоким курсом — 124,33 иены и самым низким курсом — 159,79 иены за 1 долл. в течение предшествовавших 12 месяцев.

ВВЕДЕНИЕ

Как уже говорилось в предыдущей главе, обменный, или валютный, курс представляет собой количество единиц конкретной валюты, требуемое для приобретения единицы валюты другой страны. Само по себе определение кажется достаточно простым, но как же этот курс устанавливается изначально и что заставляет его изменяться? В данной главе мы рассмотрим более подробно, что такое валютные курсы и как они устанавливаются. Кроме того, в этой главе мы сосредоточим наше внимание на тех ключевых управленческих решениях, которые испытывают влияние изменений курсов. Валютные курсы могут сильно влиять на любое из решений менеджеров относительно источников сырья и комплектующих изделий, размещения обрабатывающих и сборочных производств, а также конечных рынков сбыта.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕНЕЖНАЯ СИСТЕМА

Международный валютный фонд

Великая депрессия, экономическая изоляция и торговые войны 30-х годов завершились глобальным конфликтом — второй мировой войной. Незадолго до конца войны, в 1944 г., представители правительств основных стран Запада собрались, чтобы решить, какие международные организации потребуются для обеспечения относительной экономической стабильности и развития свободного мира. В результате ряда таких встреч были созданы Международный валютный фонд (МВФ) и Мировой банк (World Bank).

МВФ был создан для стабилизации валютных курсов и налаживания международных валютных потоков.

Соглашение о создании МВФ было подписано 29 странами, представители которых собрались в Соединенных Штатах; в настоящее время в нем принимает участие 151 страна. Основными задачами МВФ являются: поддержание валютной стабильности, применение упорядоченных правил валютного обмена, противостояние девальвации валют из конкурентных соображений, установление многосторонней системы взаимных расчетов, исключение валютных ограничений и создание страховых резервов.

Паритет — это ориентировочная стоимость валюты, выраженная в золоте и долларах США.

Так называемая **Бреттон-Вудская система** (от Bretton Wood — места, где состоялась учредительная конференция в 1944 г.) была основана на принципе фиксированных валютных курсов, посредством которых каждая страна-участница устанавливала паритет (отношение) своей валюты к золоту и доллару США. Такой **паритет** (par value) становился для страны ориентиром для соотнесения своей валюты с валютами остальных стран мира. Допускалось изменение курса валют в пределах 1% паритета (в декабре 1971 г. этот показатель был увеличен до 2,25%) в зависимости от условий спроса и предложения. Любые более значительные отклонения и официальные изменения самого паритета (путем девальвации или ревальвации) были допустимы лишь с одобрения МВФ.

Благодаря прочности положения доллара США в 40-е и 50-е годы валюты стран-участниц выражались в золоте и долларах. К 1947 г. Соединенные Штаты накопили 70% официальных мировых золотых запасов. По этой причине правительства более охотно покупали и продавали доллары, а не золото. Подразумевалось, хотя и не было официально констатировано, что США будут при необходимости выкупать доллары за золото, и поэтому было зафиксировано соотношение золота и доллара. Таким образом доллар стал ориентиром для мировой валютной торговли.

Совет управляющих (Board of Governors) — высший орган МВФ — состоит из представителей всех стран-участниц. Количество голосов, которыми располагает каждая страна, зависит от размера ее взноса или квоты. Квота

Совет управляющих и имеет высшую власть в решении ключевых вопросов, он делегирует свои полномочия в повседневной деятельности Совету исполнительных директоров (Board of Executive Directors) в составе 22 человек. Этот Совет стремится разрешать вопросы путем достижения консенсуса, хотя сила каждого голоса также зависит от размера квоты соответствующей страны.

Когда Совет управляющих выбирает страну для вступления в МВФ, ей назначается квота, соотнесенная с размером ее национального дохода, денежными резервами, балансом внешней торговли и другими экономическими показателями. Эта квота, обусловливающая количество голосов страны и другие организационные моменты, может быть определена в виде специальных прав заимствования (special drawing rights, SDR) и валюты данной страны.

Проблемы ликвидности. Проблемой системы, возникшей в результате создания МВФ, явился тот факт, что в действительности стабильность уступила место жесткости. Страны не допускали изменения валютного курса до тех пор, пока не наступала кризисная ситуация. Это становилось все более очевидным по мере того, как доллар, выступавший в роли мировой резервной валюты, оказывался во все более трудном положении. Когда экономика других стран начала укрепляться, оказалось, что золото и международно признанные валюты (которые сначала называли **официальными резервами** — official reserves) уже не могли удовлетворять потребности стран в резервах. Более свободные потоки товаров и капитала предъявляли все более высокие требования к резервным активам каждой страны. Кроме того, накопление долларов вне Соединенных Штатов в 60-е годы угрожало стабильности фиксированных валютных курсов. Правительства испытывали все большие неудобства с денежной (долларовой) составной частью своих резервов или запасов и потому стремились заменить накопленную валюту золотом. По мере того как развивалась торговля, отношение резервов к ее объему стало резко уменьшаться[2].

В целях увеличения объемов международных резервов в тот период, когда ожидалось, что США сумеют снизить дефицит своего платежного баланса, МВФ учредил **специальные права заимствования** (СПЗ). СПЗ представляют собой счетную единицу, созданную МВФ и распределенную между странами для расширения их базы официальных резервов. Так, Бразилия получила возможность продать часть своих СПЗ Соединенным Штатам за доллары. Первое распределение СПЗ произошло в 1970 г. Изначально они выражались в золоте, а затем — в виде "корзины" из 16 валют. С 1 января 1981 г. МВФ перешел на использование упрощенной "корзины" из пяти валют: доллары США (40%), немецкие марки (19%), японские иены, французские франки и британские фунты стерлингов (по 13%). Эти конкретные доли были выбраны в соответствии с относительной важностью каждой из названных валют в международной торговле и расчетах, которая в свою очередь основана на стоимости экспорта товаров и услуг из соответствующих стран.

Специальные права заимствования (СПЗ) являются:
- счетной единицей, введенной МВФ;
- средством повышения ликвидности валют в мире.

Валютами, составляющими "корзину" СПЗ, являются: доллары США, немецкие марки, японские иены, французские франки и британские фунты стерлингов.

СПЗ стали счетной единицей (ориентиром) в официальных операциях МВФ.

СПЗ не приняли на себя роли золота или доллара в качестве первичной резервной ценности, но явились **счетной единицей** (unit of account). Это означает, что СПЗ стали ориентиром, или точкой отсчета, для самых разнообразных сделок и операций. В большинстве официальных отчетов МВФ отдает предпочтение именно СПЗ, а не какой-либо национальной валюте. Кроме того, некоторые страны базируют курс своей валюты на стоимости СПЗ либо на сочетании СПЗ с другой валютой.

Переход к "плавающим" валютным курсам (floating exchange rates). Как уже говорилось, исходной системой МВФ была система фиксированных валютных курсов. Поскольку доллар США был положен в основу международной монетарной системы, его стоимость относительно золота оставалась постоянной, а другие страны могли изменять ценность своих валют относительно золота и доллара.

Отчасти по вине инфляционных процессов, которые стали нарастать в Соединенных Штатах в середине 60-х годов, традиционно положительный торговый баланс США начал сокращаться. Отток частного и государственного капитала в виде долгосрочных обязательств в сочетании с уменьшением положительного баланса привели к нарастанию дефицита баланса внешней торговли и капитала. В 1971 г. впервые в XX в. внешнеторговый баланс США стал дефицитным.

15 августа 1971 г. президент Никсон объявил о начале новой экономической политики, составной частью которой было временное прекращение обмена долларов на золото и введение дополнительных наценок (налога) на импорт. Результатом этих действий, вынуждающих промышленно развитые страны сесть за стол переговоров в целях перестройки мирового монетарного порядка, было заключение Смитсоновского соглашения в декабре 1971 г., приведшего к девальвации доллара на 8%, ревальвации некоторых валют, повышению гибкости регулирования валютных курсов (от 1 до 2,25% в любую сторону от паритета), обязательствам всех стран-участниц сократить ограничения торговли для достижения баланса между потоками товаров и услуг, спросом и предложением.

В 1971 г. гибкость в установлении валютных курсов была расширена с 1 до 2,25% в любую сторону от паритета.

Структурная перестройка международной монетарной системы оказалась, увы, недолговечной. В течение всего 1972 г. мировые валютные рынки так и не обрели стабильности, а доллар был снова девальвирован на 10% в начале 1973 г. Основные валюты начали "плавать" относительно друг друга, а Смитсоновское соглашение почти перестало выполняться.

Поскольку Бреттон-Вудское соглашение было основано на системе фиксированных валютных курсов и паритетов, МВФ был вынужден изменить свой устав так, чтобы он допускал "плавающие" курсы. Ямайское соглашение 1976 г. внесло поправку в первоначальный устав, допускающую большую гибкость в определении курсов валют. Но при этом была выражена озабоченность тем, что мировая монетарная система может рухнуть вследствие неограниченной гибкости валютных курсов, и потому новое соглашение еще раз подчеркнуло важность стремления к поддержанию стабильности валют.

Ямайское соглашение привело к большей гибкости в установлении курсов валют.

Правила установления валютных курсов

Ямайское соглашение официально утвердило отход от фиксированных валютных курсов. В его рамках МВФ позволил странам выбирать правила установления валютных курсов и следовать им по своему желанию с тем условием, что они обязаны своевременно оповещать МВФ о таких правилах. Каждый год МВФ получает от стран-участниц подобную информацию и на ее основании относит каждую страну к одной из трех категорий:

1) валюты, привязанные к одной или к ряду валют;
2) валюты, чей обменный курс проявляет определенную гибкость в сравнении с одной или рядом валют;
3) валюты с наиболее гибкими обменными курсами[3].

МВФ выработал три основные категории систем определения валютных курсов.

В табл. 8.2 перечислены страны, вписывающиеся в названные категории. Обратите внимание на то, что в каждой категории есть страны, позиция которых меняется от года к году. Так, в 1983 г. 38 стран привязывали свою валюту к доллару США, в 1985 г. их число снизилось до 31, а к середине 1990 г. — до 28; в категории стран с повышенной гибкостью валют в 1982 г. было 33 страны, а в середине 1990 г. — уже 48.

Согласно системе фиксированных курсов страны определяют стоимость своей валюты, соотнося ее со стоимостью другой валюты или набора валют.

Привязанные, или фиксированные, курсы (pegged rates). Страны, входящие в эту категорию, **привязывают** (peg), или фиксируют, стоимость валюты с нулевой возможностью отклонения (в случае стран, привязывающих свою валюту только к одной валюте) либо с очень узкими пределами такого отклонения — 1% или даже менее — при привязке к СПЗ или иной комбинированной счетной единице. В последнем случае "корзина" валют отличается от СПЗ. Примером может послужить шведская крона:

> Следуя своему порядку определения курса кроны, Шведский государственный банк (Sveriges Riksbank) руководствуется взвешенным по торговле индексом (trade-weighted index), основанным на "корзине" из 15 валют важнейших партнеров Швеции во внешней торговле. Определяя этот индекс, шведские государственные органы опираются на два критерия, которым должна удовлетворять каждая из стран, чья валюта включена в "корзину": 1) на страну должно приходиться не менее 1% общей внешней торговли Швеции (экспорт за вычетом импорта) в течение последних пяти лет; 2) каждая из этих валют должна ежедневно котироваться на валютном рынке Стокгольма. Значимость валюты определяется пропорционально объему внешней торговли Швеции с каждой из стран, чья валюта включена в "корзину", за исключением США, индекс валют которых удвоен (при этом индексы остальных валют соответственно скорректированы). Для учета изменений в усредненной доле внешней торговли разных стран индексы корректируются ежегодно (1 апреля) на основе статистики торговых операций за пять последних календарных лет[4].

В 1989 г. тремя основными валютами в названной выше "корзине" были доллар США (22,8%), немецкая марка (16,0%) и британский фунт стерлингов (11,7%).

Ограниченная гибкость. Как показано в табл. 8.2, категория "ограниченная гибкость" разделена на две подкатегории. В первой из них — "ограниченная гибкость (limited flexibility) по отношению к одной валюте" — валютные курсы колеблются в пределах 2,25%. Во всех четырех случаях, входящих в эту подкатегорию, ориентиром является доллар США. Рамки в 2,25% согласуются со Смитсоновским соглашением 1971 г., повысившим гибкость в системе паритетов от 1 до 2,25%.

EBC — это система ограниченной гибкости, в которой страны договорились удерживать свои валюты в пределах, общих для всех ее участников.

Вторая подкатегория — "совместные соглашения" — подразумевает **Европейскую валютную систему, ЕВС** (European Monetary System, EMS). ЕВС была создана в 1979 г. в качестве средства обеспечения валютной стабильности среди членов ЕС. Основной целью этого шага было облегчение торговли между членами ЕС путем сведения к минимуму колебаний в курсах валют. ЕВС представляет собой ряд валютных соотношений, устанавливаемых Советом министров экономики и финансов и Комитетом управляющих центральными банками ЕС и увязывающих между собой валюты большинства стран ЕС с помощью сетки паритетов. Централизованный курс определяется для валюты каждой страны, участвующей в ЕВС, через **европейскую валютную единицу, ЭКЮ** (European Currency Unit, ECU). По своему замыслу ЭКЮ подобна СПЗ с той разницей, что "корзина" в данном случае включает валюты всех стран ЕС, в том числе и тех, которые фактически не входят в ЕВС.

Таблица 8.2. ◆ РЕЖИМЫ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ НА 30 ИЮНЯ 1990 г. Доллар США стал важной базовой валютой для многих стран с валютами, привязанными к другим валютам, или с ограниченно гибкими валютами, являясь при этом независимо "плавающей" валютой

ВАЛЮТЫ, ПРИВЯЗАННЫЕ К				
доллару США	французскому франку	другим валютам	СПЗ	другим комбинированным единицам
Афганистан	Бенин	Бутан (инд. рупия)	Бурунди	Алжир
Ангола	Буркина Фасо	Кирибати (австрал. долл.)	Исламская Республика Иран	Австрия
Антигуа и Барбуда	Камерун	Лесото (рэнд ЮАР)	Ливия	Бангладеш
Багамские Острова	Центрально-африканская Республика	Свазиленд (рэнд ЮАР)	Мьянма	Ботсвана
Барбадос	Чад	Тонга (австрал. долл.)	Руанда	Острова Зеленого Мыса
Белиз	Коморские Острова		Сейшельские Острова	Кипр
Джибути	Конго		Замбия	Фиджи
Доминика	Кот-д'Ивуар			Финляндия
Доминиканская Республика	Экваториальная Гвинея			Венгрия
Эфиопия	Габон			Исландия
Гренада	Мали			Израиль
Гайана	Нигер			Иордания
Гаити	Сенегал			Кения
Ирак	Того			Кувейт
Ямайка				Малави
Либерия				Малайзия
Никарагуа				Мальта
Оман				Маврикий
Панама				Марокко
Перу				Мозамбик
Сент-Кристофер и Невис				Непал
Сент-Люсия				Норвегия
Сент-Винсент и Гренадины				Папуа—Новая Гвинея
Судан				Польша
Суринам				Румыния
Сирийская Арабская Республика				Сан-Томе и Принсипи
Тринидад и Тобаго				Соломоновы Острова
Республика Йемен				Сомали
				Швеция
				Танзания
				Таиланд
				Уганда
				Вануату
				Западное Самоа
				Зимбабве

Однако ЭКЮ отличается от СПЗ еще и тем, что в будущем она может стать общей валютой ЕС, а у СПЗ такой возможности нет. Корпорации могут использовать ЭКЮ для бухгалтерского учета и взаимных расчетов, облигации в ЭКЮ и дорожные чеки ЕС уже существуют.

Как только в рамках ЕВС утверждается централизованный курс для валюты каждой из стран, определяется паритетный обменный курс для каждой пары стран. Таким образом появляется паритетный курс между французским франком и немецкой маркой, итальянской лирой и французским

ГИБКОСТЬ, ОГРАНИЧЕННАЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ОДНОЙ ВАЛЮТЕ ИЛИ ГРУППЕ ВАЛЮТ		ПОВЫШЕННАЯ ГИБКОСТЬ		
одна валюта	совместные соглашения	корректируемые в соответствии с набором показателей	управляемо "плавающие" валюты	свободно "плавающие" валюты
Бахрейн	Бельгия	Чили	Китайская Народная Республика	Аргентина
Катар	Дания	Колумбия	Коста-Рика	Австралия
Саудовская Аравия	Франция	Мадагаскар	Эквадор	Боливия
Объединенные Арабские Эмираты	Германия	Португалия	Египет	Бразилия
	Ирландия		Греция	Канада
	Италия		Гвинея	Сальвадор
	Люксембург		Гвинея-Бисау	Гамбия
	Нидерланды		Гондурас	Гана
	Испания		Индия	Гватемала
			Индонезия	Япония
			Южная Корея	Ливан
			Лаос	Мальдивская Республика
			Мавритания	Новая Зеландия
			Мексика	Нигерия
			Пакистан	Парагвай
			Сингапур	Филиппины
			Шри-Ланка	Сьерра-Леоне
			Тунис	Южно-Африканская Республика
			Турция	Великобритания
			Вьетнам	США
			Югославия	Уругвай
				Венесуэла
				Заир

Источник: International Monetary Fund, *International Financial Statistics* (Washington, D.C.: IMF, October 1990), p.22.

франком и т. д. За исключением итальянской лиры и британского фунта, которые могут колебаться в пределах 6%, для всех остальных двусторонних курсов допустимы отклонения от централизованных паритетных курсов лишь до 2,25%, после чего соответствующие центральные банки обязаны стабилизировать курс.

Великобритания была десятой страной, присоединившейся к ЕВС в 1990 г. Озабоченность премьер-министра Маргарет Тэтчер при вступлении в ЕВС проистекала из того, что Великобритании придется принять весьма ограничительную монетарную политику, проводимую Бундесбанком (Bundesbank) — Центральным банком Германии, а за этим последует значительный рост безработицы. Учетная ставка в Великобритании поднялась в 1990 г. до 15%, укрепив фунт относительно доллара США и большинства основных европейских валют. Усиление фунта позволило Великобритании присоединиться к ЕВС в конце 1990 г.

По мере продвижения Европы ко все большей экономической интеграции возможно будет создан Европейский центральный банк и введена единая валюта вместо отдельных национальных валют, координируемых ЕВС.

Это приведет к исчезновению категории "совместные соглашения", но пока еще нет гарантий того, что эти шаги будут на самом деле предприняты.

Характерными признаками повышенной гибкости являются либо частые изменения курса валюты, либо полная свобода ее "плавающего" курса в зависимости от спроса и предложения.

Повышенная гибкость. И наконец, последней главной категорией в системе установления валютных курсов является категория "повышенная гибкость" (more flexibility). В странах, где валюты "плавают" независимо от других, вмешательство государства происходит лишь для оказания влияния на скорость изменений валютного курса, а не для их нейтрализации, как мы видели во вступительном примере с Японией. Лидеры ведущих промышленно развитых стран встречаются регулярно для обсуждения общих экономических вопросов, и зачастую повестка дня таких встреч включает валютные курсы. Именно на встрече "Большой семерки" в Плазе в 1985 г. правительствами было объявлено, что доллар слишком долго сохранялся излишне крепким, это заявление привело к началу его падения. Вместе с тем и падение доллара повлияли серьезные и глубинные экономические причины, а не только вмешательство этих правительств. В 1991 г. страны "Большой семерки" встречались для обсуждения проблем ослабления доллара и принятия решений о целесообразности вмешательства в целях его поддержки.

Валюты из подкатегории "свободно плавающие" имеют первостепенное значение для мировой экономики. Так, в 1988 г. четырьмя основными валютами, составлявшими официальные запасы иностранной валюты стран — участниц МВФ, были доллары США (63,3%), немецкие марки (16,2%), японские иены (7,2%) и британские фунты стерлингов (3,1%)[5].

Для подкатегории "управляемо плавающие валюты" правительства обычно устанавливают валютные курсы на короткие периоды, например на каждую неделю, и продают, и покупают валюту по этим курсам в течение таких периодов. Мексика — пример страны, валюта которой относится к этой подкатегории. Как рассматривалось в предыдущей главе, правительство Мексики решило в 1990 г., что оно позволит курсу песо снижаться на величину 0,4 песо за 1 долл. США в день. Основным определителем этой величины были инфляционная разница между Мексикой и Соединенными Штатами, а также стремление определенной части мексиканского правительства не допустить того, чтобы импорт оказывал инфляционное влияние на экономику.

Последняя подкатегория — "валюты, корректируемые в соответствии с набором показателей", — включает среди прочих франк Мадагаскара. Курс малагасийского франка свободно регулируется относительно "корзины" разных валют. Значимость каждой валюты из "корзины" обусловлена структурой внешней торговли Мадагаскара в 1973 — 1980 гг. Для корректировки курса используются разные валюты, хотя большинство сделок заключается во французских франках и долларах США. В соответствии с изменениями курсов валют в "корзине" Центральный банк Мадагаскара (Central Bank of Madagascar) ежедневно корректирует курс малагасийского франка относительно десяти котируемых им валют[6].

Параллельные рынки. Как видно из табл. 8.2, только 23 страны из 137 участницы МВФ, сообщающей о порядке изменения курса своих валют, имеют валюты с независимо "плавающим" курсом.

Многие другие страны достаточно жестко регулируют свои валюты. Некоторые вводят системы лицензирования валютных обменов, как уже отмечалось в главе 7, в результате чего валюта не получает полной конвертируемости. Во многих случаях параллельно с официальным рынком функционирует черный рынок. Чем меньше гибкости, тем больше вероятность

Черный, или параллельный, рынок более точно отражает спрос и предложение валюты, чем официальный.

никновения такого рынка. Вместе с тем даже Мексика — страна из подкатегории "управляемо плавающие валюты" — имеет черный рынок своей валюты. Во всех подобных странах черный рынок точнее реагирует на спрос и предложение, чем официальный, поскольку государство покупает доллары по цене ниже рыночной. Если же официальная стоимость национальной валюты правительством завышена, черный рынок стремится занизить соответствующий курс, а подлинная экономическая ценность валюты остается, скорее всего, где-то посередине.

Роль центральных банков

Каждая страна имеет свой центральный банк, ответственный за политику, влияющую на стоимость ее валюты на мировых рынках. Центральным банком США является, по существу, Федеральная резервная система (ФРС, или FED) — система из 12 банков, каждый из которых представляет определенный регион Соединенных Штатов. Нью-Йоркский федеральный резервный банк отвечает за вмешательство (intervention) всей системы в функционирование валютных рынков. Политика вмешательства (интервенции) определяется Комитетом ФРС по операциям на открытом рынке. Вместе с тем ФРС действует во взаимосвязи с другими государственными структурами, в частности министр финансов (секретарь казначейства) страны ответственен по закону за стабилизацию курса доллара[7].

Центральные банки часто контролируют стоимость национальных валют с помощью политики вмешательства.

Несмотря на уникальность систем центральных банков разных стран, их международная деятельность координируется посредством **Банка международных расчетов**, БМР (Bank for International Settlement, BIS), в Базеле (Швейцария). Одна из функций БМР состоит в том, чтобы выступать в роли центрального банка банкиров. Он также принимает участие в обменах и других валютных сделках между центральными банками промышленно развитых стран. Кроме того, банкиры центральных банков собираются здесь для обсуждения вопросов монетарного сотрудничества. Как говорилось ранее в этой главе, ЕС уже обсуждает возможности установления в Европе единой валюты с одним курсом взамен отдельных национальных валют, но это потребует создания в Европе центрального банка, который будет содействовать формированию монетарной политики и регулировать валютные рынки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ

Как уже отмечалось, курсы валют либо "плавают", либо фиксируются. В последующих разделах будет рассказано, чем различаются свободно "плавающие", управляемо фиксируемые и автоматически фиксируемые валютные курсы. Помимо этого, будут обсуждаться роли паритета покупательной способности валют, "эффекта Фишера" и других факторов, связанных со взаимосвязями валют.

Основные виды валютных систем

Свободно "плавающая" валюта (freely fluctuating). Для понимания того, как закон спроса и предложения соотносится с валютным вопросом, обратимся к модели отношений двух стран — Соединенных Штатов и Японии. Рис. 8.1 иллюстрирует концепцию равновесия рынка, а также последующее движение к новому равновесному уровню в связи с изменением ситуации. В

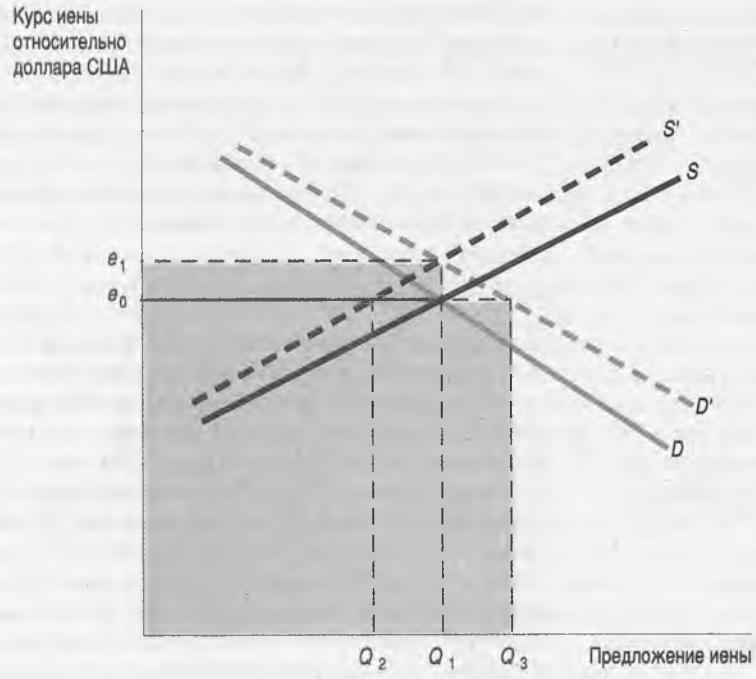


Рис. 8.1
Валютный курс равновесия
В силу сравнительно высоких темпов инфляции в США спрос на иены растет, но их предложение уменьшается, вследствие чего возрастает курс иены относительно доллара.

Спрос на валюту страны является функцией спроса на товары, услуги и финансовые активы.

этой модели спрос на иены является функцией спроса США на: 1) японские товары и услуги; 2) финансовые активы, выраженные в иенах. Примером первого будет спрос США на иены для покупки автомобилей японского изготовления. Примером второго будет спрос США на иены для приобретения японских ценных бумаг. Предложение иен (которое в данном случае увязано со спросом на доллары) является функцией спроса Японии на 1) товары и услуги США; 2) финансовые активы, выраженные в долларах. Вначале предложение и спрос на иены установились на равновесном уровне e_0 (например 0,00667 долл. за 1 иену, или 150 иен за 1 долл.), а количество иен равнялся Q_1.

Предположим теперь, что произошло падение спроса на американские товары и услуги со стороны японских потребителей, скажем по причине сравнительно высокой инфляции в США. Это приведет к уменьшению предложения иен на валютном рынке, и кривая предложения сместится к S'. В то же время рост цен на товары в США может повысить спрос на японские товары и услуги со стороны американских потребителей, что приведет к увеличению спроса на иены на рынке; тогда кривая спроса сдвинется на D'. В результате увеличится масса иен и возрастет валютный курс. Новый равновесный курс установится на уровне e_1 (например, 0,00769 долл. за 1 иену, или 130 иен за 1 долл.). Ориентируясь на доллар, можно сказать, что увеличение спроса на японские товары приведет к повышенному предложению долларов, поскольку большое число потребителей пожелает продать доллары за иены, а падение спроса на американские товары снизит спрос на доллары. Это приведет к уменьшению цены доллара, означающему его ослабление, обесценение, или девальвацию.

Государства продают и покупают свои валюты на открытом рынке, тем самым влияя на их цену.

Управляемый фиксированный валютный курс (managed fixed exchange rate). В предыдущем примере мы видели, как государственные власти Японии и Соединенных Штатов допускали изменения в обменных курсах их валют в целях достижения нового валютного равновесия. На самом же деле или одна из этих стран, или обе могли воспротивиться изменению курса. Представим, например, что Соединенные Штаты и Япония решили управлять курсами валют. В этом случае правительство США будет стараться избегать ослабления своей валюты, иначе американские предприниматели будут вынуждены платить больше за японскую продукцию, что подтолкнет процессы инфляции. Японское правительство, в свою очередь, может не желать укрепления иены, поскольку это подтолкнет рост безработицы в экспортных отраслях. Но как государства могут не допустить изменения курсов, если Соединенные Штаты зарабатывают слишком мало иен? Для этого необходимо каким-то образом сгладить разницу между необходимым и имеющимся количеством иен.

В условиях управляемой системы Федеральный резервный банк в Нью-Йорке хранит накопленные в течение многих лет резервы иностранной валюты именно для таких крайних обстоятельств. Он может продать достаточное количество иен из своего резерва (для компенсации разницы между Q_1 и Q_3) по фиксированному курсу для удержания существовавшего обменного курса двух валют. Вместе с тем Японский центральный банк (Japanese Central Bank) может согласиться принимать доллары, чтобы американские потребители продолжали покупать японские товары. Эти доллары стали бы затем частью валютных резервов Японии.

Такой фиксированный курс может сохраняться, пока США имеют достаточные резервы и (или) пока японцы согласны прибавлять доллары к уже имеющимся запасам. Но если лежащий в основе ситуации дисбаланс спроса и предложения не изменится по какой-либо причине, Федеральный резервный банк со временем исчерпает свой запас иен, а Японский центральный банк может отказаться принимать доллары, опасаясь того, что их запасы станут избыточными. В этом случае придется пойти на изменение обменного курса в целях снижения спроса на иены.

Как только государство убеждается в том, что его вмешательство больше не срабатывает, оно вынуждено скорректировать ценность своей валюты. Если валюта свободно "плавает", сам обменный курс будет стремиться к правильному уровню в соответствии с законами спроса и предложения. Однако валюта, привязанная, или фиксированная, относительно одной или группы валют, обычно изменяется на формальной основе в отношении одной валюты или валют-ориентиров. Такое формальное изменение более точно именуется девальвацией или ревальвацией в зависимости от направления. Если эквивалент отечественной валюты в иностранной падает (либо эквивалент иностранной валюты в отечественной возрастает), это означает, что отечественная валюта девальвируется по отношению к иностранной. В противоположном случае имеет место ревальвация.

Когда правительство уменьшает цену своей валюты относительно иностранной, происходит девальвация.

Когда правительство повышает цену своей валюты относительно иностранной, происходит ревальвация.

Система автоматически фиксируемого курса (automatic fixed rate system). Так же, как и в только что рассмотренной управляемой системе, предположим, что страны договорились удерживать свои фиксированные валютные курсы путем установления предложения их национальных денег на основе резервов, хранимых в соответствующих центральных банках, и оценки стоимости их валют на базе резервных активов. Основным резервным активом исторически было золото. В конце XIX в. большинство стран оценивало свои деньги по золотому стандарту.

Теперь обратимся к ситуации, когда США испытывают нехватку иен. Гипотетически по системе автоматически фиксируемого курса США долж-

ны продать часть золотого запаса для приобретения требуемых денег. На условиях системы автоматически фиксируемого курса, в отличие от только что описанной управляемой системы, произойдет автоматическая коррекция, предотвращающая истощение золотых запасов страны. Как только Соединенные Штаты продадут какую-либо часть своего золота, предложение их денег, увязанное с имеющимся золотым запасом, снизится. Это приведет к повышению процентной ставки, а также к снижению инвестиций, за чем последуют увеличение безработицы и снижение цен. Между тем рост золотого запаса Японии вызовет противоположный эффект. Наличие в США более высоких процентных ставок, чем в Японии, и понижение цен относительно цен в Японии приведут к увеличенному предложению иены в США, так как капиталы начнут перетекать туда для инвестиций и приобретения американских товаров и услуг. Это в свою очередь вызовет усиление доллара и ослабление иены.

Итак, хотя закон спроса и предложения и способен определять валютные курсы на открытом рынке, многие государства вмешиваются в рыночные отношения для воздействия на изменения курсов. Система автоматической фиксации курсов валют и возможна, но ее приходится наблюдать далеко не так часто, как системы свободно "плавающих" курсов или управляемых обменных курсов.

Паритет покупательной способности

Если темпы инфляции в своей стране ниже, чем в другой, ценность отечественной валюты возрастает.

Паритет покупательной способности, ППС (purchasing-power parity, PPP), — это ключевая теория, объясняющая взаимоотношения валют. Она утверждает, что изменение относительных темпов инфляции должно приводить к изменению обменного курса с тем, чтобы цены на товары в двух странах были в достаточной степени одинаковыми. Эта точка зрения проиллюстрирована на рис. 8.1. Исходя из теории ППС, если бы, например, темп инфляции в Японии составлял 3%, а в США — 6%, можно было бы ожидать падения цены доллара на величину, равную разнице в процентных ставках. Иными словами, доллар бы стоил меньше иен, чем перед корректировкой, а иена соответственно стоила бы больше долларов.

Для соотнесения инфляции и изменений валютных курсов можно использовать следующую формулу:

$$\frac{e_t - e_0}{e_0} = \frac{i_{h,t} - i_{f,t}}{1 + i_{f,t}},$$

где e — обменный курс, выраженный в количестве единиц национальной валюты на одну единицу иностранной валюты;

i — темп инфляции;

h — обозначение своей страны (в данном примере США);

f — обозначение другой страны (в данном примере Японии);

0 — начало расчетного периода;

t — конец расчетного периода.

Предполагаемый на будущее обменный курс равен:

$$e_t = e_0 \left(\frac{1 + i_{h,t}}{1 + i_{f,t}} \right).$$

Например, предположим, что индекс потребительских цен в США повысился со 100 до 106, а индекс потребительских цен в Японии — со 100

до 103, обменный курс в начале расчетного периода равнялся 160 иенам за 1 долл., либо 0,00625 долл. за 1 иену. Используем приведенную выше формулу:

$$i_{h,t} = \frac{106 - 100}{100} = 0{,}06;$$

$$i_{f,t} = \frac{103 - 100}{100} = 0{,}03;$$

$$e_t = 0{,}00625 \left(\frac{1 + 0{,}06}{1 + 0{,}03} \right).$$

В результате получим, что курс равен 0,00643 долл. за 1 иену, или 155 иен за 1 долл. Таким образом, иена приносит больше долларов, а доллар стоит меньше иен, когда темпы инфляции в США выше, чем в Японии.

Теория ППС очень полезна для объяснения взаимоотношений между курсами валют, но она несовершенна. Для ее уточнения нужно ввести предпосылку о курсе, находящемся в равновесии в начальной точке, признавая в то же самое время, что валюты редко соотносятся точно по законам, действующим в мире, ограниченном двумя странами. Когда в дело вступает несколько валют, становится труднее использовать цены для определения равновесного курса. Кроме того, обменные курсы являются в основном функцией обмена товаров во внешней торговле, в то время как инфляция затрагивает все товары, и участвующие, и не участвующие во внешнеторговом обороте. В течение всего периода после 1973 г., когда финансовый мир склонился к режиму "плавающих" курсов, подлинные курсы не очень точно отвечали теории ППС. Так, в 1986 г. рыночный курс японской иены был 168 иен за 1 долл. В то же время курс, выравненный по ППС, должен был составить 223 иены за 1 долл., разница составляет 24,2%. Западногерманская марка была на 12,5% слабее, чем должна была бы быть, а британский фунт был по отношению к доллару США на 19,3% сильнее, чем следовало бы по теории ППС[8]. В 1990 г. обменный курс иена/доллар колебался между максимумом около 160 иен за 1 долл. и минимумом на уровне 120 иен за 1 долл., в то время как сравнительные темпы инфляции в течение года изменялись далеко не так резко. Американские туристы в этом же году жаловались на дороговизну путешествий по Европе в сравнении с Соединенными Штатами, тем самым доказывая наличие разницы покупательной способности доллара в США и Европе. И наконец, хотя сравнительные темпы инфляции и могут оказаться полезными в расчетах за достаточно продолжительный период, как мы увидим ниже, существует множество других факторов, оказывающих влияние на курсы валют.

Процентные ставки

Если номинальная ставка процента в своей стране ниже, чем в другой, можно полагать, что инфляция в ней меньше, при этом реальные процентные ставки выравниваются.

Для того чтобы соотнести процентные ставки с валютными курсами, мы должны сначала соотнести процентные ставки с инфляцией. Это можно сделать с использованием "эффекта Фишера", согласно которому утверждается, что номинальная ставка процента r в стране следующим образом вытекает из реальной процентной ставки R и темпа инфляции i:

$$\text{"Эффект Фишера"}\ (1 + r) = (1 + R)(1 + i).$$

В соответствии с этой теорией, если реальная ставка процента находится на уровне 5%, темпы инфляции в США составляют 2,9%, а в Японии — 1,5%, то номинальные процентные ставки можно рассчитать следующим образом:

Соединенные Штаты $r = (1{,}05) \times (1{,}029) - 1 = 8{,}045\%$;
Япония $r = (1{,}05) \times (1{,}015) - 1 = 6{,}575\%$.

Таким образом, разница в ставках процента в Японии и США является функцией разницы их темпов инфляции. Если инфляция в двух странах находится на одном и том же уровне (нулевая разница), но процентные ставки в США равны 10%, а в Японии — 6,575%, то инвесторы будут вкладывать свои деньги в Соединенных Штатах, где им будет обеспечен реальный доход.

Из "международного эффекта Фишера" следует, что валюта страны, имеющей более низкую процентную ставку, в будущем укрепится.

Переход от процентных ставок к валютным курсам может быть объяснен "**международным эффектом Фишера**", МЭФ (International Fisher Effect, IFE). Исходя из МЭФ, разница процентных ставок является непредвзятой оценкой последующих изменений наличных валютных курсов. Причем этот показатель обычно не отклоняется от истинного срочного валютного курса ни вверх, ни вниз. Это, однако, не означает, что разница процентных ставок является точной оценкой. Такая оценка всего лишь непредвзята.

На примере Японии и Соединенных Штатов с помощью МЭФ можно показать, что, если номинальные процентные ставки в США выше, чем в Японии, стоимость доллара в последующем снизится на величину, равную разнице в процентных ставках. Снижение ценности доллара показывает его ослабление или обесценение. Кроме того, в соответствии с "эффектом Фишера" номинальные процентные ставки в Соединенных Штатах выше, чем в Японии, потому что уровень роста цен там тоже выше. Таким образом, поскольку инфляция в Японии ниже, чем в США, можно ожидать ослабления доллара. Это видно из рис. 8.1, на котором потребители склоняются в пользу японских, а не американских товаров, повышая тем самым спрос на иены и вызывая сокращение их предложения. Это, в свою очередь, ведет к укреплению иены и ослаблению доллара.

Форвардные ставки определяются в основном разницей процентных ставок.

Разница процентных ставок является также важным фактором при определении срочных (форвардных) валютных курсов. Так, если бы обменный курс валют между Японией и США оставался постоянным, а процентные ставки в США были бы значительно выше, чем в Японии, инвесторы всего вкладывали бы свои капиталы в Соединенных Штатах. Теоретически форвардный курс в этом случае полностью нейтрализовал бы разницу процентных ставок в США и Японии. Иными словами, если процентные ставки в Соединенных Штатах выше, чем в Японии, форвардный курс доллара США будет ниже, чем японской иены, на разницу в процентных ставках, при этом доход в долларах от инвестиций в США сравняется с доходом в долларах от инвестиций в иенах, скорректированным по форвардной ставке.

Таким образом, форвардный курс помогает инвесторам свободно торговать валютой для будущих поставок без риска изменений курсов и без разницы в доходах от инвестиций. Если бы такая разница имела место, торговцы этим бы воспользовались и получали дополнительный доход, пока разница не была бы устранена.

Разница процентных ставок является критическим фактором для ограниченного числа валют, наиболее широко вовлеченных в мировую торговлю, однако, прогнозирование будущих текущих курсов не менее важно. Как

правило, торговец автоматически рассчитывает форвардный курс исходя из разницы в процентных ставках, а затем при необходимости корректирует его с учетом прогнозов на будущее. Некоторые форвардные курсы котируются исключительно на основании прогнозов на будущее, а не разницы процентных ставок. Это особенно применимо к валютам, участвующим в ограниченном объеме мировой торговли и не являющимся полностью конвертируемыми.

Прочие факторы

Изменение валютных курсов может быть вызвано и другими факторами. Одним из важных определителей в мире политической и экономической нестабильности является фактор **доверия** (confidence). В смутные времена люди пытаются удерживать валюты, которые считаются надежными. В начале 80-х годов надежной валютой считался доллар США, и именно такое отношение было важным источником его стабильности. После вторжения Ирака в Кувейт в 1990 г. доллар несколько окреп именно в силу этой концепции надежности, но ослабление глубинных экономических факторов снова привело к снижению его курса. Когда в начале 80-х годов курс мексиканского песо стал скользить вниз, местные инвесторы начали переводить большие количества песо из Мексики посредством долларовых переводов, пока мексиканское правительство не остановило этот процесс. У инвесторов не было доверия к песо, и они предпочитали удерживать свои долларовые запасы вне Мексики.

Помимо влияния экономических факторов и руководства страны, валютные курсы испытывают влияние ряда **технических факторов**, таких, как публикация национальных статистических данных, сезонная потребность в валюте, некоторое укрепление валюты после ее продолжительного ослабления, и наоборот. Так, например, умеренное укрепление доллара в конце 1990 г. после периода его ослабления было прокомментировано следующим образом: "Многие торговцы и аналитики валютного рынка настаивают на том, что общее отношение к доллару остается понижающим, и утверждают, что массовая покупка долларов в последнее время — не более чем корректировка перед возобновлением продаж. Так или иначе, но тенденция ослабления доллара, безусловно, замедлилась. Покупатели начинают активно скупать доллары, когда их курс падает слишком низко и слишком быстро, а это вызывает лихорадочную торговую деятельность на низших уровнях и показывает, что, по всей видимости, уровень падения уже обозначился. Такое мнение разделяют торговцы"[9].

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ

В предыдущем разделе мы рассмотрели общий закон спроса и предложения, показали, как правительства осуществляют вмешательство для управления валютными курсами, и объяснили, в силу чего инфляция и процентные ставки могут быть важными определителями курсов валют. В данном разделе мы сделаем обзор тех данных, которые позволяют выявлять тенденции изменений валютных курсов.

Как было подчеркнуто ранее, сдвиги валютных курсов вызываются разнообразными факторами. Менеджеры должны иметь возможность анализировать эти факторы, чтобы получить представление о времени, масштабе и направлении изменений курсов валют. Прогнозирование, однако, не явля-

ется точной наукой, и множество причин может привести к тому, что самый лучший из прогнозов будет значительно отличаться от действительного развития событий.

Рыночная цена свободно "плавающих" валют определяется законом спроса и предложения. Вместе с тем только очень немногие валюты мира являются действительно свободно "плавающими"; большинство валют управляемо в той или иной степени, а это значит, что правительства принимают политические решения в отношении цены их валют. Предположив, что правительства управляют своими валютами на рациональной основе (что, увы, не всегда соответствует действительности), деловые люди могут, прогнозируя цену валют, отслеживать те факторы, которыми руководствуются эти правительства.

Факторы, изложенные ниже, были выделены аналитиками в качестве инструментов прогнозирования изменений валютных курсов в условиях свободного рынка:

1) статистика платежного баланса;
2) различия процентных ставок;
3) различия темпов инфляции (роста цен);
4) правительственная финансовая (расходы) и монетарная политика (рост предложения денег) как важный показатель инфляции;
5) тенденции сдвигов валютных курсов;
6) увеличение спреда (разрыва) между официальным и рыночным курсами;
7) стратегия изменения валютных курсов;
8) цикличность деловых операций;
9) изменения денежных резервов в мире;
10) правительственная политика в отношении устранения симптомов, а не причин финансовых проблем[10].

Большинство из этих факторов уже рассматривалось нами в той или иной форме в качестве главных определителей валютных курсов. Некоторые другие факторы достаточно очевидны сами по себе. Тем не менее важно понять, как определяется статистика платежного баланса и как ее можно использовать в прогнозировании изменений курсов валют.

Платежный баланс

Платежный баланс суммирует международные операции между резидентами своей страны и резидентами других стран.

Платежный баланс страны подводит обобщенный итог международных операций между отечественными и зарубежными резидентами. Более подробное определение звучит следующим образом:

> Платежный баланс — это статистические данные за определенный период, отражающие: а) операции с товарами, услугами и финансами между данной страной и остальным миром; б) изменения в собственности и другие изменения в экономике страны, касающиеся монетарного золота, специальных прав заимствования (СПЗ), активов и пассивов по отношению к остальному миру; в) невостребованные переводы и встречные счета, требуемые в бухгалтерском учете для сбалансирования иных счетов по предшествовавшим сделкам и изменениям, которые не компенсируются взаимно[11].

Концепция двойной бухгалтерии сохраняется в полной мере в платежном балансе. Это означает, что каждая операция оформляется для учета двумя записями (entries), или проводками, равной величины. Дебетовые записи имеют отрицательный арифметический знак, а кредитовые записи — положительный. Дебетовые записи отражают выплаты отечественных резидентов иностранным, а кредитовые — выплаты иностранных резидентов отечественным. Хотя это выглядит сравнительно просто, операции не записываются так, как это делается в обычном бухгалтерском учете. В статистическом учете платежного баланса сведения об экспорте могут поступать из таможенных записей, а сама оплата может производиться из другого источника. Далее, в записях операций могут содержаться ошибки, а многие позиции вообще должны оцениваться приблизительно, например, расходы посетивших страну туристов. В силу этого статистический учет платежного баланса включает особый счет, называемый "Ошибки и пропуски", который используется для подведения баланса дебета и кредита.

В табл. 8.3 приводятся данные платежного баланса Соединенных Штатов. Обратите внимание на то, что ООН ведет учет данных по платежным балансам в СПЗ, но также приводит курс для конвертирования внизу таблицы.

Виды операций

Текущий платежный баланс учитывает торговлю товарами, услугами и односторонние переводы.

Текущий платежный баланс. То, что называют **текущим платежным балансом** (current-account balance), весьма важно, ибо в нем суммируются реальные сделки или операции, происходящие в стране. Текущий платежный баланс учитывает торговлю товарами и услугами, процентные и иные доходы, а также некомпенсированные переводы. **Товарный торговый баланс** (merchandise trade balance) имеет особую важность уже в силу объема включаемых в него операций. Экспорт товаров — кредитовая статья, поскольку он приводит к получению оплаты из-за рубежа. Импорт — статья дебетовая, поскольку он подразумевает выплаты зарубежным продавцам. Торговый баланс весьма существенен, ибо является базовым мерилом характера взаимоотношений страны с остальным миром. Хотя США имели значительный дефицит торгового баланса, положение устойчиво улучшалось начиная с 1986 г. Импорт и экспорт товаров подразумевают обмен, когда продавец в одной стране и покупатель в другой обмениваются товарами одинаковой ценности. Вместе с тем может иметь место и некомпенсированная (или односторонняя) передача, когда принимаются во внимание интересы лишь одной стороны, например при оказании помощи стране, пострадавшей от засухи.

Основными операциями, учитываемыми в балансе товаров и услуг, являются транспортировка людей и грузов, туризм, гонорары и лицензионные или подобные оплаты, а также доходы от инвестиций. Когда туристы из США едут за рубеж, это означает для страны дебетовую статью, так как они вывозят денежные суммы для оплаты отдыха. Доход, получаемый от зарубежных инвестиций, является кредитовой статьей наподобие экспорта товаров, поскольку этот доход заключается в получении оплаты из зарубежных источников.

Прямые и "портфельные" инвестиции — основные формы движения долгосрочного капитала.

Долгосрочный капитал. Основными статьями движения долгосрочного капитала (long term capital) в данном контексте являются прямые инвестиции, "портфельные" инвестиции и займы. В том, что касается Соединенных Штатов, в категорию прямых инвестиций входят как их инвестиции за ру-

Таблица 8.3. ◆ СТАТИСТИКА ПЛАТЕЖНОГО БАЛАНСА США. Дефицит текущего платежного баланса уменьшился с 1986 г. главным образом за счет увеличения экспорта

	Обобщенная статистика операций, 1982—1989 гг. (в млрд. СПЗ)							
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
A. Текущий платежный баланс, за исключением группы F	**–6,58**	**–41,81**	**–101,97**	**–110,80**	**–113,23**	**–111,30**	**–94,38**	**–82,71**
Торговля: экспорт, ФОБ	191,12	188,84	214,64	212,97	190,43	193,31	237,58	282,48
Торговля: импорт, ФОБ	–224,33	–251,88	–324,54	–332,69	–313,88	–316,60	–332,31	–370,85
Торговый баланс	–33,21	–63,05	–109,90	–119,72	–123,45	–123,28	–94,73	–88,45
Другие товары, услуги и доходы: кредит	127,65	126,90	147,55	152,72	143,84	151,22	156,75	186,25
Реинвестированная прибыль	*1,12*	*6,66*	*8,07*	*18,56*	*15,27*	*26,40*	*11,32*	*16,81*
Другие доходы от инвестиций	*74,57*	*65,67*	*75,75*	*68,63*	*60,41*	*54,32*	*68,82*	*80,59*
Прочее	*51,96*	*54,57*	*63,73*	*65,52*	*68,17*	*70,51*	*76,61*	*88,96*
Другие товары, услуги и доходы: дебет	–92,69	–96,48	–127,38	–128,67	–120,20	–128,31	–145,47	–169,41
Реинвестированная прибыль	*2,17*	*–0,09*	*–2,82*	*1,17*	*1,87*	*–1,27*	*–4,90*	*–2,66*
Другие доходы от инвестиций	*–51,88*	*–48,97*	*–63,04*	*–63,36*	*–59,04*	*–62,50*	*–73,74*	*–93,92*
Прочее	*–42,97*	*–47,42*	*–61,52*	*–66,48*	*–63,03*	*–64,53*	*–66,84*	*–72,83*
Всего: товары, услуги и доходы	1,75	–32,63	–89,73	–95,67	–99,80	–100,37	–83,45	–71,59
Неоплаченные частные трансферты	–1,29	–1,20	–1,73	–2,04	–1,59	–1,43	–1,33	–1,24
Всего, исключая официальные неоплаченные трансферты	0,45	–33,83	–91,46	–97,71	–101,39	–101,80	–84,79	–72,83
Официальные неоплаченные трансферты	–7,03	–7,97	–10,52	–13,08	–11,83	–9,50	–9,59	–9,91
Гранты	*–4,99*	*–5,91*	*–8,40*	*–10,99*	*–10,00*	*–7,79*	*–7,73*	*–5,98*
Прочее	*–2,05*	*–2,06*	*–2,12*	*–2,09*	*–1,83*	*–1,70*	*–1,86*	*–1,93*
B. Прямые инвестиции и другие долгосрочные капитальные вложения, за исключением групп: F—H	**–6,64**	**–1,73**	**38,20**	**71,53**	**62,72**	**25,99**	**68,59**	**59,44**
Прямые инвестиции:	14,78	10,79	21,91	1,42	5,87	2,14	30,43	22,46
в США	*12,57*	*11,20*	*24,73*	*18,88*	*28,71*	*36,17*	*43,50*	*47,57*
за границей	*2,22*	*–0,41*	*–2,82*	*–17,46*	*–22,84*	*–34,03*	*–13,07*	*–25,11*
"Портфельные" инвестиции	–0,94	4,38	28,56	62,42	61,28	24,51	30,04	35,04
Другие долгосрочные капитальные вложения								
Официальный резидентский сектор	–6,04	–4,36	–4,16	–1,02	–0,41	–1,16	0,33	1,73
Платежи по долгосрочным кредитам	*–7,81*	*–7,64*	*–7,58*	*–5,84*	*–6,06*	*–3,75*	*–4,30*	*–3,82*
Погашение долгосрочных кредитов	*3,45*	*4,29*	*3,97*	*4,23*	*4,81*	*5,54*	*7,40*	*4,76*
Прочее	*–1,68*	*–1,01*	*–0,56*	*0,59*	*0,84*	*–2,95*	*–2,77*	*–0,01*
Коммерческие банки	–14,45	–12,54	–8,11	8,72	–4,02	0,50	7,80	0,27
Другие сектора	—	—	—	—	—	—	—	—
Всего: A + B	**–13,22**	**–43,54**	**–63,78**	**–39,26**	**–50,50**	**–85,30**	**–25,79**	**–23,27**
C. Другие краткосрочные капитальные вложения, за исключением групп: F—H	**–16,54**	**31,20**	**40,74**	**29,29**	**11,99**	**40,57**	**6,16**	**9,79**
Официальный резидентский сектор	6,51	5,24	1,39	–1,37	–0,32	–1,47	–0,19	0,81
Коммерческие банки	–24,14	27,65	26,47	24,11	22,80	35,67	2,98	7,67
Другие сектора	1,09	–1,69	12,88	6,56	–10,49	6,37	3,37	1,31

Таблица 8.3. (Продолжение)

	Обобщенная статистика операций, 1982—1989 гг. (в млрд. СПЗ)							
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
D. Ошибки и пропуски	31,41	8,43	23,46	15,71	9,78	1,10	–7,14	27,59
Всего: A—D	1,65	–3,91	0,43	5,74	–28,73	–43,63	–26,77	14,06
E. Дублирующиеся пункты	–0,13	–0,43	–0,59	1,24	1,46	0,97	–0,48	1,32
Монетизация/демонетизация золота	–0,03	–0,26	–0,23	–0,04	–0,20	0,12	–0,17	0,09
Выпуск/аннулирование СПЗ	—	—	—	—	—	—	—	—
Оценочные изменения резервов	–0,11	–0,17	–0,36	1,28	1,66	0,85	–0,31	1,23
Всего: A—E	1,52	–4,34	–0,16	6,97	–27,27	–42,66	–27,25	15,39
F. Исключительное финансирование	—	—	—	—	—	—	—	—
Выпуск ценных бумаг с номиналом в иностранной валюте	—	—	—	—	—	—	—	—
Всего: A—F	1,52	–4,34	–0,16	6,97	–27,27	–42,66	–27,25	15,39
G. Обязательства, представляющие резервы иностранных государств	2,87	5,02	2,64	–2,12	28,46	36,64	29,91	5,78
Всего: A—G	4,39	0,68	2,48	4,85	1,19	–6,03	2,66	21,16
H. Общее изменение резервов	–4,39	–0,68	–2,48	–4,85	–1,19	6,03	–2,66	–21,16
Золото в монетах	0,03	0,25	0,23	0,05	0,21	–0,12	0,17	–0,11
СПЗ	–1,24	–0,04	–0,95	–0,88	–0,22	–0,39	0,09	–0,41
Остаток резервов в МВФ	–2,32	–4,14	–0,97	0,90	1,29	1,59	0,76	0,36
Активы в иностранной валюте	–0,86	3,25	–0,78	–4,91	–2,46	4,94	–3,68	–21,00
Другие активы	—	—	—	—	—	—	—	—
Кредиты МВФ и управляемые МВФ ресурсы	—	—	—	—	—	—	—	—
Переводной курс доллара США к СПЗ	1,1040	1,0690	1,0250	1,0153	1,1732	1,2931	1,3439	1,2818

Источник: International Monetary Fund, *Balance of Payments Statistics* (Washington, D.C.: IMF, May 1990), p. 22.

бежом, так и инвестиции из других стран в США. Иностранные инвестиции в США устойчиво нарастали с 1985 г., они являют собой приток капитала, который компенсирует его отток, связанный с дефицитом торгового баланса. Заметьте, что в табл. 8.3 приводится общий баланс для текущих платежей и долгосрочного капитала (итог по группам A и B). Этот баланс часто называют **базисным балансом** (basic balance), поскольку он является мерой долгосрочной международной экономической стабильности страны. Базисный баланс предположительно отражает производительность труда, обеспеченность ресурсами и факторами производства, предпочтения покупателей, международную конкурентоспособность, отношение к экономике в аспекте надежности инвестиций и т. п. Хотя базисный баланс США все еще отрицателен, он с 1987 г. начал улучшаться.

Краткосрочный капитал. Учет краткосрочного капитала (short-term capital) отражает фонды, которые перемещаются в результате реальных сделок (например, в виде платежей по экспорту и импорту), а также движение в результате операций с долгосрочным капиталом (например, отток для оплаты прямых капиталовложений и приток в результате получения доходов от зарубежных инвестиций). Помимо этого, движение кратко-

срочного капитала отражает спекулятивные потоки от использования краткосрочных процентных ставок и потоки в результате, скажем, политической нестабильности.

Прочие позиции. Статья в табл. 8.3, обозначенная как "Ошибки и пропуски", была уже охарактеризована выше как показатель, необходимый для выравнивания дебета и кредита. Позиции от E до H отражают государственное финансирование в платежном балансе. Статья "Дублирующиеся пункты" относится к определенным изменениям государственных резервов, и на всех здесь нет смысла останавливаться подробно. Статья G в табл. 8.3 отражает претензии иностранных государственных организаций к активам страны. Статья H показывает изменения в резервных запасах страны, причем не в резервах как таковых, а лишь изменения их стоимости или величины.

Основные балансы в общем балансе платежей — это товарный торговый баланс, текущий платежный баланс и базисный баланс.

Излишек и дефицит. Выражения "**дефицит платежного баланса**" (balance-of-payments deficit) и "**излишек платежного баланса**" (balance-of-payments surplus) часто упоминаются в прессе. Как отмечалось ранее, платежный баланс в силу принципа двойной бухгалтерии всегда должен быть именно балансом, т.е. равновесием. Таким образом, понятие излишка или дефицита можно и нужно относить к конкретному компоненту платежного баланса. Чаще всего речь идет о товарном торговом балансе, а также о текущем балансе платежей и базисном балансе.

Постичь суть и влияние различных балансов не всегда легко. Трудно, например, понять ситуацию в Японии в середине 1990 г., когда страна имела наибольший в мире излишек текущего платежного баланса, темпы роста экономики в 5%, темпы роста цен вдвое меньшие, чем в других промышленно развитых странах, но при этом иена была ослаблена, а на фондовом рынке наблюдался спад. Проблема в данном случае заключалась в состоянии базисного баланса страны. Излишек текущего платежного баланса значительно компенсировался оттоком капитала, и некоторые специалисты утверждали, что паритет иены по покупательной способности приближался к 170 — 200 иенам за 1 долл. США. Великобритания в этот же период находилась в наихудшем положении из всех промышленно развитых стран, поскольку дефицит ее текущего платежного баланса углублялся оттоком капитала, вследствие чего базисный баланс страны составлял 10% ВНП — это самый высокодефицитный баланс в группе индустриально развитых стран. Дефицит текущего платежного баланса Соединенных Штатов уравновешивался притоком капитала, но это не слишком надежное решение проблемы на длительную перспективу. Германия находилась в наилучшей ситуации по сравнению с другими странами, поскольку имела огромный излишек текущего платежного баланса, как и Япония, и низкий отток капитала, поэтому ее положительный базисный баланс был самым большим в мире. Из этого следует, что немецкая марка будет устойчивой в долгосрочной перспективе, в то время как доллар и иена в основном будут нестабильны, а британский фунт в конечном итоге ослабнет[12].

Пути корректирования неравномерного платежного баланса:
- прекращение торговли и движения капитала;
- коррекция внутренних экономических перекосов;
- принудительное или разрешительное изменение курса валюты.

Существуют три основных пути ликвидации излишка или дефицита в упомянутых балансах: 1) остановить потоки торговли и капитала; 2) скорректировать внутренние экономические перекосы; 3) принудительно или разрешительно добиться изменения курса валюты. Было бы неразумно полагать, что силы рынка — единственные определители торговли и движения капитала. Правительства имеют возможность создавать стимулы и

препоны, преследуя собственные цели или поддаваясь давлению лоббистов, и они этими возможностями пользуются. Даже при ограниченном уровне правительственного вмешательства может возникать состояние неравновесия, что приводит к еще большему вмешательству. Прекращение или прерывание торговли или движения капитала — лишь косметическое средство устранения неравновесия, причем вначале необходимо точно установить, что принимается за излишек или дефицит, а также выработать продуманную стратегию выравнивания дисбаланса. В главе 5 мы уже рассматривали многочисленные приемы прерывания или сокращения торговли и движения капитала, такие, как субсидии, тарифы, квоты и ограничения на вывоз дивидендов. Ранее в этой главе, а также в главе 7 мы видели, как правительства могут вмешиваться в целях поддержания своей валюты путем продажи и покупки иностранной валюты, введения нескольких валютных курсов и т. п.

Вторым из названных путей восстановления равновесия является устранение перекосов во внутренней экономике. Как уже отмечалось, инфляция является одним из основных источников дефицита платежного баланса. Темп инфляции можно снизить посредством жесткой денежной и финансовой политики, высоких процентных ставок, контроля за заработной платой и ценами. Но такой подход чреват экономическим застоем и безработицей, которые не популярны политически. Можно также разнообразить экспорт путем индустриализации и перераспределения ресурсов на продукцию, более конкурентоспособную на рынках импорта и экспорта. Можно поощрять производство продукции, способной конкурировать с импортируемой, если это экономически оправданно.

Нельзя также исключать возможности изменения валютного курса в целях восстановления равновесия в платежном балансе. Многие страны расценивают именно платежный баланс как ключевой фактор принятия решений о целесообразности или необходимости изменения курса их валюты. Аналитики считают, что снижение курса или девальвация национальной валюты делают отечественную продукцию менее дорогой на международных рынках, приводя тем самым к расширению экспорта. Одновременно девальвация делает более дорогими импортируемые товары, а это ведет к понижению спроса и, следовательно, к сокращению импорта.

Изучая данные платежного баланса, в частности торгового, важно понять, что именно вызывает излишек или дефицит. В последние годы Соединенные Штаты постоянно находились под влиянием значительного дефицита баланса внешней торговли. При этом импорт, выраженный как часть ВНП, существенно не менялся с 1979 г., когда он составлял 10,5% ВНП. Соответствующие цифры для импорта были 9% ВНП в 1988 г. и 9,7% — в 1989 г. Однако экспорт в процентах от ВНП устойчиво снижался — с 10% в 1980 г. до 6,7% в 1986 г. В 1988 г. на экспорт приходилось лишь 6,6% ВНП, а в 1989 г. — 7,5%. Экономическое развитие США превзошло развитие многих других стран, в особенности промышленно развитых, активно торгующих с ними, а импорт рос одновременно с экономическим ростом. Таким образом, увеличение импорта можно рассматривать как фактор роста экономики США и фактор увеличения доли в экономике США операций на мировом рынке. Если учесть сокращение экспорта в процентах к ВНП и не самое лучшее положение экономики стран, являющихся основными импортерами американской продукции, станет очевидно, что проблемы с торговым балансом США вполне реальны. Но при этом следует учесть, что ослабление доллара не разрешит всех торговых проблем Соединенных Штатов.

ПОСЛЕДСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ ДЛЯ ДЕЛОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

Рыночные решения

Снижение курса валюты может сделать импортные товары более дорогими, а экспортную продукцию — менее дорогой.

С точки зрения ситуации на рынке валютные курсы могут влиять на спрос на продукцию конкретной фирмы как в своей стране, так и за рубежом. Такая страна, как Мексика, может принудительно понизить курс собственной валюты, когда ее экспорт становится слишком дорогим из-за сравнительно высоких темпов инфляции. Даже если внутренняя инфляция повышает цену мексиканской продукции в песо, девальвация означает, что для приобретения песо требуется меньше иностранной валюты, а это позволяет товарам из Мексики сохранять конкурентоспособность.

Одно из интересных последствий снижения цены песо состояло в том эффекте, какой подешевевшие мексиканские товары оказали на экспортеров из других стран. Так, дешевая мексиканская продукция, наводнившая рынок Аргентины, отняла часть этого рынка у итальянских экспортеров, тем самым отрицательно подействовав на экономику Италии.

Когда изменяется цена валюты, и экспортеры, и импортеры вынуждены принимать решения о целесообразности корректировки цен своих товаров.

Показательным примером влияния на рынок изменения курса валюты может служить проблема, с которой столкнулись из-за резкого роста цены иены в 1986 и 1987 гг. японские автомобильные фирмы, продающие свою продукцию в США. Когда курс доллара понизился на 47% относительно иены в течение 16 месяцев до декабря 1986 г., японские автомобилестроители обнаружили, что преимущества их более низкой себестоимости исчезли, цены надо повышать, а прибыльность сокращать ради сохранения конкурентоспособности. К тому же на рынок стали прорываться южнокорейские автомобили благодаря низкой себестоимости и ценам. Таким образом, понижение курса валюты способно сделать иностранную продукцию настолько дорогой в такой, например, стране, как Соединенные Штаты, что американская продукция получает возможность вскоре перехватить долю рынка у импорта. Главное в этой ситуации — следить, не превышает ли процент девальвации относительный рост темпов инфляции.

Что же касается Японии, то усиление японской иены во второй половине 1990 г. принесло японцам выгоду в одном аспекте — в стоимости импортных товаров. Когда Ирак вторгся в Кувейт в конце 1990 г., цены на нефть резко подскочили, а цена нефти выражается в долларах. Поскольку курс иены относительно доллара повышался, укрепление иены скомпенсировало увеличившуюся стоимость нефти.

Производственные решения

Фирмы могут принять решение вкладывать капитал в странах с относительно слабой валютой, поскольку там:
- первоначальные капиталовложения могут обойтись сравнительно дешево;
- имеется привлекательная база для производства недорогой экспортной продукции.

Производственные решения также могут испытывать воздействие изменений валютных курсов. Промышленная фирма в стране с высоким уровнем заработной платы и производственных расходов может решить разместить свое производство в такой стране, как Аргентина, где цена местных денег — песо — стремительно падает, поскольку за иностранную валюту там можно приобрести большие суммы в песо, вследствие чего первоначальные капиталовложения в новые предприятия становятся относительно дешевыми. Еще один довод в пользу размещения производства, скажем в Аргентине, состоит в том, что произведенные в стране товары будут сравнительно дешевыми на мировом рынке. Вместе с тем фирма может добиться того же результата, обратив свои взгляды на любую другую страну, чья валюта предположительно будет оставаться слабой в сравнении с валютой ее собственной страны. Так

не менее привлекательность размещения производства в стране с более слабой валютой должна быть уравновешена оценкой потенциальных проблем, связанных с инвестициями в ней.

Финансовые решения

Валютные курсы могут оказывать влияние на выбор источников финансирования, перевод денежных сумм и финансовую отчетность.

И наконец, еще одна сфера делового мира, в которой валютные курсы способны влиять на положение вещей, — это финансы. К тем областям финансовой сферы, где такое влияние может оказаться наиболее существенным, относятся выбор источников финансовых ресурсов, перевод денежных сумм через национальные границы и финансовая отчетность. Стремление фирм к получению денежных займов или кредитов там, где ставки банковского процента самые низкие, как мы уже говорили, не всегда целесообразно, потому что разница в ставках зачастую компенсируется на денежных рынках изменениями валютных курсов.

Что касается движения денежных сумм, то родительская компания стремится перевести местную валюту в национальную валюту материнской компании именно тогда, когда курс для этого наиболее благоприятен и, следовательно, можно получить наибольшую выгоду. Вместе с тем страны со слабой валютой зачастую проводят валютное регулирование, затрудняющее оптимальное управление движением фондов.

Наконец, изменения валютных курсов могут также влиять на финансовую отчетность. Вот простой пример, иллюстрирующий воздействие валютных курсов на подсчет доходов. Если мексиканский филиал американской компании получает 100 млн. мексик. песо дохода при курсе 200 песо за 1 долл. США, то долларовый эквивалент этого дохода — 500 тыс. Но если курс песо падает до 300 песо за 1 долл., эквивалент дохода в долларах снижается уже до 333 тыс. Если цена местной валюты вырастает относительно цены валюты родительской компании, результат становится противоположным.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

За два последних десятилетия международная монетарная система претерпела значительные изменения. По мере того как плановые в прошлом экономики осуществляют переход к рынку, они начинают испытывать сильное давление на курсы своих валют. Высокие темпы инфляции и слабый спрос на эти валюты приводят к их девальвации.

Европейская монетарная система будет продолжать укрепляться, и национальные экономические стратегии будут более тесно координироваться по мере приближения европейцев к введению общей валюты. Вместе с тем более слабые экономики некоторых новых членов ЕС будут по-прежнему стоять на пути общей гармонизации, а проблемы, возникшие в связи с воссоединением Германии, удержат немецкую марку от слишком сильного взлета относительно валют других участников ЕС.

Едва ли не самые интересные изменения в ценах валют будут иметь место в категории "валюты повышенной гибкости", включающей три подкатегории. Страны, имеющие валюты из подкатегорий "корректируемые в соответствии с набором показателей" и "управляемо плавающие", будут нуждаться в большем контроле над своими экономиками с тем, чтобы переместиться в подкатегорию "свободно плавающие".

Фирмы будут также испытывать постоянную потребность в понимании факторов, оказывающих воздействие на конкретные валютные курсы, и в

корректировке их корпоративных стратегий в преддверии изменений валютных курсов. Их задача может быть облегчена только в том случае, если ослабнет изменчивость этих курсов.

РЕЗЮМЕ

- Международный валютный фонд (МВФ) был образован в 1944 г. в целях содействия валютной стабильности, поддержания упорядоченности в установлении валютных курсов, избежания случаев девальвации валют из конкурентных соображений, установления многосторонней системы расчетов и платежей, исключения валютных ограничений и создания страховых резервов.

- Специальные права заимствования (СПЗ) были введены МВФ в качестве счетной единицы в целях повышения ликвидности валют.

- Валюты стран, входящих в МВФ, подразделены на три категории: привязанные (фиксированные по стоимости) к одной конкретной валюте или набору валют; проявляющие ограниченную гибкость по отношению к одной валюте или набору валют; наиболее гибкие.

- Многие страны, жестко контролирующие или регулирующие конвертируемость своих валют, имеют параллельный, или черный, рынок, который поддерживает обменный курс, более точно отражающий спрос и предложение, чем официальный рынок.

- Банк международных расчетов (БМР) в Швейцарии действует в качестве центрального банка банкиров. Он облегчает ведение переговоров и проведение операций между центральными банками мира.

- Спрос на валюту страны является функцией спроса на товары и услуги этой страны, а также на финансовые активы, выраженные в ее валюте.

- Центральный банк вмешивается в ситуацию на валютных рынках путем создания предложения его валюты, когда он хочет сместить ее курс вниз, либо создания спроса на эту валюту, когда он хочет ее укрепить.

- Девальвация валюты происходит, когда официальные действия правительства приводят к снижению эквивалента этой валюты в иностранных валютах (или когда эквивалент иностранной валюты в валюте страны возрастает). Обесценивание имеет место в случае изменений в том же направлении с ведома правительства, но не в результате его официальных действий.

- Основными факторами, определяющими ценность валюты, являются паритет покупательной способности (сравнительные темпы роста цен или инфляции), реальные процентные ставки (номинальные ставки процента с поправкой на величину инфляции), доверие к способности правительства управлять политической и экономической обстановкой и

стране, а также определенные технические факторы, вытекающие из торговых отношений.

- Главным определителем срочного (форвардного) валютного курса является разница в процентных ставках соответствующих валют.

- Основными факторами, которые необходимо анализировать при определении направления, масштаба и времени изменений валютных курсов, являются статистические данные платежного баланса, ситуация с резервами страны, относительные темпы инфляции, разницы процентных ставок, тенденции наличных курсов, форвардные валютные курсы, а также политическая ситуация.

- Отчет страны о ее платежном балансе подводит итог всей внешнеэкономической деятельности правительства, деловых кругов и отдельных граждан страны за определенный период (обычно за один год).

- В системе двойной бухгалтерии каждая операция дебета и кредита компенсируется встречной позицией, отражающей либо финансирование этой операции, либо платежи по ней.

- Основными балансами совокупного платежного баланса, требующими пристального внимания и анализа, являются товарный торговый баланс, баланс товаров и услуг, текущий платежный баланс, а также базисный баланс (текущий платежный баланс плюс долгосрочное движение капитала).

- Валютные курсы воздействуют на деловой мир при принятии и рыночных, и производственных, и финансовых решений.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"КЭТЕПИЛЕ" И "ПЛАВАЮЩИЙ" ДОЛЛАР[13]

Компания "Кэтепиле Трактор"— один из крупнейших в мире производителей в отрасли тяжелого машиностроения — вынуждена была в конце 80-х годов изменить свою стратегию в связи с усилением конкуренции со стороны японской компании "Комацу Лтд." (Komatsu Ltd.), обусловленным среди прочих факторов колебаниями курса доллара США. Укрепление доллара относительно иены на 30% в 1989 г. и в начале 1990 г., как это показано на рис. 8.2, сделало японские товары дешевле и на рынках США, и на рынках третьих стран, что дало "Комацу" значительное преимущество в конкурентной борьбе.

"Кэтепиле" специализируется на производстве и поставках тяжелого оборудования, в частности транспортного, и двигателей во все уголки мира (карта 8.2). Компания производит продукцию на своих собственных заводах и филиалах в США, Бразилии, Канаде, Франции, Великобритании, Австралии, Бельгии, Индонезии, Индии, Италии, Японии и Мексике. У фирмы есть также подрядчики по изготовлению ее продукции в США, Финляндии, Норвегии, Южной Корее, Великобритании и Германии. Кроме того, продукция по лицензиям "Кэтепиле" производится в восьми странах, а склады запасных частей поставляемой продукции расположены не только в Соединенных Штатах, но и в девяти местах за пределами страны. Части и узлы транспортируются по всему миру для окончательной сборки с другими компонентами, изготовленными или закупленными фирмой на месте.

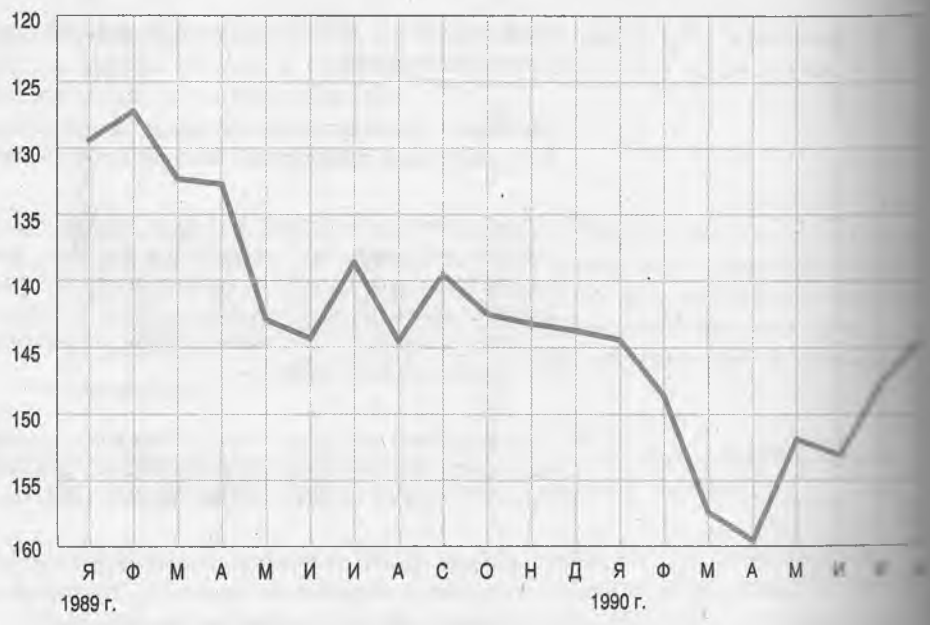


Рис. 8.2
Курс иены относительно доллара США
Курс иены значительно упал относительно доллара в 1989—1990 гг., но затем начал повышаться.

Доллар до 80-х годов. Как уже отмечалось в этой главе, до 1973 г. доллар США обращался в системе фиксированного обменного курса. Как показано на рис. 8.3, две девальвации доллара в 1971 и 1973 г. привели к значительному падению курса доллара по сравнению с периодом до 1971 г. Действительный курс доллара, т.е. цена доллара относительно валют основных торговых партнеров, соотнесенная с объемами торговли с ними, достигла низкой точки сначала в 1973 г., а затем в конце 1978 — начале 1979 г.

Несколько причин вызвали ослабление доллара в 70-е годы. Завышенный курс доллара и относительная устойчивость экономики США, особенно в конце 60-х годов, привели к росту импорта, ослаблению экспорта и дефициту торгового баланса. Этот дефицит возрос еще больше в результате повышения цен на нефть и мирового экономического спада в середине 70-х годов. По мере стабилизации экономической ситуации в мире экономика США быстро восстановилась, и это привело к мощному спросу на импортные товары и усилению торгового дефицита.

Однако тенденция усиления дефицита получила обратный знак в 1978—1979 гг., когда, наконец, начало сказываться влияние падения курса доллара. Это было особенно заметно по значительному увеличению экспорта американской продукции, которую потребители за рубежом продолжали покупать благодаря устойчивому экономическому росту за пределами США, в частности в Западной Европе и Японии.

Доллар в начале 80-х годов. В 1980 г. положение доллара стало изменяться на противоположное. Более высокие процентные ставки в США начали привлекать излишки иностранного капитала; эта тенденция сохранилась в 1981 г., когда жесткая денежная политика привела к дальнейшему повышению процентных ставок, а текущий торговый баланс продолжал улучшаться. Общее укрепление было следствием нескольких факторов, среди которых: сравнительно низкий темп роста цен в США, относительно высокие номинальные процентные ставки, доверие к США как к надежному партнеру в условиях мировых кризисов, устойчивый фондовый рынок страны и спрос на доллары со стороны транснациональных корпораций.

Сильный доллар имел свои положительные и отрицательные стороны как в стране, так и за ее пределами. Он причинил вред экспортерам из США, но он же помог американским импорте-



Карта 8.2

Деятельность фирмы "Кэтепиле" в мировом масштабе

Карта показывает распространение в мире маркетинговых бюро, производственных мощностей и торговых центров фирмы "Кэтепиле" (машиностроительные предприятия не обозначены, поскольку изготовлением частей занимаются другие фирмы по контракту или лицензии).



Рис. 8.3
Номинальный валютный курс доллара США
В начале 70-х годов он заметно понизился, а затем, в начале 80-х годов, поднялся, снова упал, а в конце 80-х годов совершал колебания то вверх, то вниз относительно большей части основных валют.

рам. Иностранным экспортерам нравился сильный доллар, поскольку он давал им доступ к более дешевому американскому рынку и помогал в конкурентной борьбе с компаниями США за рубежом. Но сильный доллар истощал экономику многих промышленно развитых стран. Огромный дефицит федерального бюджета Соединенных Штатов удерживал процентные ставки на высоком уровне, и это создавало для европейских инвесторов значительный стимул для вкладывания денег в США, а не в Европе. Приток капитала противостоял оттоку в результате торгового дефицита, и доллар оставался сильным. Вместе с тем высокие ставки процента в США не позволяли европейским странам понизить их собственные процентные ставки в целях стимулирования слабеющей экономики. Эти страны опасались того, что пониженные ставки вызовут еще больший отток капитала в Соединенные Штаты и тем самым лишат сами страны капитала, необходимого для внутренних инвестиций.

Развивающиеся страны испытывали трудности, потому что их задолженность была выражена преимущественно в долларах. Высокие процентные ставки повышали размер необходимой выплаты процентов по их долгам, а укрепление доллара означало, что им придется тратить все больше и больше собственной валюты для приобретения долларов в оплату долга. И промышленно развитые, и развивающиеся страны понимали, что сильный доллар повышал цену импортируемого ими сырья (в особенности нефти).

Проблемы "Кэтепиле". В период повышения курса доллара "Кэтепиле" испытывала сильный нажим со стороны конкурентов. Компания традиционно полагалась на превалирующий экспорт компонентов и готовой продукции из США на мировой рынок. Более $^2/_3$ работников "Кэтепиле" заняты в США, 81% активов фирмы находится там же, в силу этого сильный доллар понижает конкурентоспособность компании. Более того, "Комацу" начала серьезно теснить "Кэтепиле" в Соединенных Штатах и на других рынках, увеличивая свою долю на них благодаря более низкой себестоимости продукции и низкому валютному курсу иены. К 1980 г. японская компания с преимуществом в цене в 40% продала более 17% оборудования того же типа, что и продукция американской компании. Таким образом "Комацу" увеличила свою долю на американском рынке с 15 до 25%, в основном за счет уменьшения доли "Кэтепиле".

Еще одна проблема "Кэтепиле" заключалась в том, что на некоторых из ее основных рынков сбыта возникали серьезные трудности. Кризис цен на нефть и огромная задолженность третьего мира все более затрудняли продажу ее продукции предприятиям добывающих отраслей и энергетики, особенно в развивающихся странах.

Для того чтобы справиться с этими и другими проблемами, "Кэтепиле" избрала троякую стратегию. Первым ее направлением было лоббирование в пользу ослабления доллара. Руководство компании сформулировало в годовом отчете за 1985 г. свою надежду на то, что более слабый доллар "усилит в конечном итоге конкурентоспособность американских экспортеров, снизит огромный дефицит внешней торговли и ослабит протекционистский пыл Конгресса".

Вторым направлением стратегии "Кэтепиле" было снижение себестоимости. Вначале это было достигнуто закрытием заводов и сокращением работников на 40% (т.е. на 35 тыс. работающих) до уровня 53 тыс. человек. Общая производственная площадь была уменьшена на $^1/_3$ путем закрытия десяти заводов.

Третье направление стратегии, связанное и с сильной позицией доллара, и со стремлением снизить себестоимость, привело компанию к участию в производстве продукции по контрактам и расширению производственных мощностей за границей. Производство по предварительно заключенным контрактам придало фирме больше гибкости в реагировании на колебания экономики. "Кэтепиле" начала производство за рубежом именно для того, чтобы получить преимущества от сильного доллара, хотя проведенные фирмой перемены и не были так решительны, как в других компаниях США. В то время некоторые независимые посредники в США покупали продукцию "Кэтепиле" за рубежом по низкой цене, импортировали ее в США и продавали на внутреннем рынке, подрывая тем самым ценовую политику фирмы. Учитывая это, руководство компании решило сделать так, чтобы ее фирменную продукцию выпускали изготовители за рубежом, а также заменило ряд американских поставщиков комплектующих изделий и материалов зарубежными. В результате доля ее продукции зарубежного производства подскочила с 19% в 1982 г. до 25% в начале 1987 г., а объем производства комплектующих изделий за рубежом за этот же период возрос в 4 раза.

Ослабление доллара США. Осенью 1985 г., однако, позиция доллара начала слабеть. Как можно видеть из рис. 8.3, падение доллара было крутым, но не равномерным. Доллар остался сравнительно устойчивым относительно некоторых валют, в особенности валют новых индустриальных стран Азии, в то время как в отношении валют некоторых стран Европейской организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) падение доллара оказалось весьма существенным. Нерешенными проблемами оставались крупный дефицит внешней торговли США, озабоченность в отношении возможных проявлений внешнеторгового протекционизма, большой дефицит федерального бюджета, а также сильное давление, оказываемое на некоторые валюты Европейской валютной системы, в особенности на немецкую марку.

Хотя курс доллара и падал, экспорт из США почти не увеличивался в основном из-за слабости экономического положения в других промышленно развитых странах и того факта, что зарубежные конкуренты готовы были довольствоваться весьма малым уровнем прибыльности своей продукции. В дополнение к этому объем импорта США продолжал расти благодаря высокой конъюнктуре в экономике страны и из-за нежелания импортеров повышать цены и тем самым рисковать своей долей рынка. Вместе с тем большинство экспертов ожидали постепенного улучшения торгового баланса в 1988 г. по мере проявления влияния ослабевшего доллара.

Доллар в конце 80-х годов. Новая проблема возникла в связи с тем, что доллар снова начал укрепляться в 1989 г., особенно относительно японской иены, и "Кэтепиле" оказалась к этому не вполне готовой. Многие компании США к тому времени построили большое количество заводов за рубежом, увеличили закупки японских узлов и комплектующих деталей и перешли к использованию финансовых стратегий страхования (хеджирования) в целях ослабления влияния колебаний доллара. В 1988 г. инвестиции компаний США за рубежом возросли на 24%, в 1989 г. — еще на 14%, а в 1990 г. ожидался дальнейший рост на 13%. "Кэтепиле" же, однако, так и осталась преимущественно экспортером — вторым по величине в США после корпорации "Боинг" (Boeing).

Именно в силу этой прочной производственной стратегии в США "Кэтепиле" прибегла к дальнейшему лоббированию в правительстве, доказывая ему, что японские компании получили преимущество в США и за пределами страны в

результате сильной позиции доллара. Хотя японское правительство и попыталось привести в порядок иену в начале 1990 г., правительство США не прилагало больших усилий для ослабления доллара, потому что у него были другие заботы. До этого "Кэтепиле" уже возглавляла лоббистскую атаку на правительство в 1985 г., и это способствовало принятию в конце того же года решения о снижении курса доллара. Руководство компании надеялось, что новые попытки давления на правительство в 1990 г. вызовут подобный эффект.

В середине 80-х годов "Кэтепиле" приняла решение о модернизации своего производства, разработав "Программу завода будущего" (подобного рода программы основаны на весьма высокой степени роботизации производства. — *Прим. науч. ред.*). Руководство фирмы надеется в результате этой модернизации снизить себестоимость на 19%, но она займет несколько лет и изменения производительности вряд ли смогут компенсировать падение курса иены. В силу этого у "Комацу" остается значительный простор для снижения цен и предложения льготных условий сделок, в то время как "Кэтепиле" по-прежнему остается в тисках сильного доллара. В связи с этим председатель правления и главный исполнительный директор отметил: "Наш конкурент № 1 фактически получил прибавку в 25% к своей цене, не изменив ее ни на одну иену".

Вопросы

1. Какие основные факторы влияли на цену доллара в течение последних двадцати лет?
2. Какие ключевые факторы вы стали бы анализировать, чтобы получить четкое представление о будущем направлении изменения курса доллара? Обязательно поясните, каким конкретно образом конкретные факторы могут оказывать влияние на доллар.
3. Укажите слабые и сильные стороны стратегии "Кэтепиле" по противодействию последствиям сильной позиции доллара.
4. Каковы были потенциальные последствия этой стратегии, когда позиция доллара начала ослабевать к концу 1990 г.?

Примечания к главе

1.Основная информация для этой конкретной ситуации взята из следующих источников: International Monetary Fund, *Exchange Arrangement and Exchange Restrictions Annual Report 1989* (Washington, D. C.: IMF, 1989), p. 261; "Economists on Currencies," Euromoney, May 1990, p. 145; Mike McNamee, "Only Higher Rates Can Halt the Yen's Big Slide," *Business Week*, p. 82; "The Japanese Paradox," *The Economist*, 7 April 1990, p. 77; Steven H. Nagourney, "Yen in Trouble," *Barron's*, 26 March 1990; *International Financial Statistics*, October 1990.

2. "The Institutional Evolution of the IMF," *Finance & Development*, September 1984, p. 8.

3. International Monetary Fund, *International Financial Statistics* (Washington, D. C.: IMF, November 1990), p. 22.

4. International Monetary Fund, *Exchange Arrangements and Exchange Restrictions Annual Report 1989* (Washington, D.C.: IMF, 1989), p. 462.

5. George S. Tavlas, "International Currencies: The Rise of the Deutsche Mark," *Finance & Development*, September 1990, p. 38.

6. International Monetary Fund, *Exchange Arrangements and Exchange Restrictions Annual Report 1989, op. cit.*, p. 294.

7. Julian Walmsley, *The Foreign Exchange Handbook* (New York: Wiley, 1983), pp. 84—90.

8. *International Economic Conditions* (Federal Reserve Bank of St. Louis, August 1987), p. 1.

9. Candace Cumberbatch, "Any Fed Easing of Credit Isn't Likely to Damage Dollar Much, Traders Say," *Wall Street Journal*, 29 October 1990, p. 11.

10. David K. Eiteman and Arthur I. Stonehill, *Multinational Business Finance*, 5th ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989), pp. 164—165.

11. International Monetary Fund, *Balance of Payments Statistics* (Washington, D.C.: IMF, 1985), p. XIV.

12. "The Japanese Paradox," *The Economist*, 7 April 1990, p. 77.

13.Эти данные взяты из Hans H. Helbling, "International Trade and Finance under the Influence of Oil—1974 and Early 1975," *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, May 1975, p. 13; *Wall Street Journal*, February 27, 1978, p. 1; *Wall Street Journal*, April 21, 1978, p. 1; *Federal Reserve Bulletin*, April 1981, p. 270; various issues of *Survey of Current Business*; "Strength of the Dollar Is Explained by a Mix of Economics, Psychology," *Wall Street Journal*, December 14, 1981.

p. 33; "The Super—dollar," *Business Week*, October 8, 1984, pp. 164—174; various issues of the Caterpillar Annual Report; Alex Kotlowitz, "Weaker Dollar Isn't a Boon for Caterpillar," *Wall Street Journal*, February 20, 1987, p. 6; Harlan S. Byrne, "Track of the Cat," *Barron's*, April 6, 1987, p. 13; Barry Stavro, "Heavy Equipment," *Forbes*, January 12, 1987, p. 146; Robert L. Rose, "Caterpillar Sees Gains in Efficiency Imperiled by Strength of Dollar," *Wall Street Journal*, 6 April 1990, p. A1; Kevin Kelly, "A Weakened Komatsu Tries to Come Back Swinging," *Business Week*, 22 February 1988, p. 48; Robert L. Rose, "Catterpillar's Fites Says Dollar's Rise Hurts U.S. Firms," *Wall Street Journal*, 9 March 1990.



ГЛАВА 9

ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ

Берут взаймы — тебе кланяются, просишь взаймы — кланяешься сам
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Показать пути получения фирмами финансирования извне для нормальных и расширенных операций.
- Исследовать национальные рынки займов, рынки евровалют и еврооблигаций, а также фондовые рынки во всем мире.
- Рассмотреть роль международного банковского сообщества в движении капитала.
- Подчеркнуть роль банков развития и подобных организаций.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ГИПОТЕТИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ КРАХА*

Сцена 1-я. 2 декабря 1992 г. "Глобал Виста Файненс" (Global Vista Finance), небольшая кредитная компания в Гонконге (карта 9.1), закрывается. В течение нескольких месяцев она активно вкладывала большую часть из 7 млн. долл. США, полученных ею взаймы, в рынок недвижимости Гонконга, который в данный момент рушится.

На следующий день толпы вкладчиков начинают собираться у главной конторы "Грешам Бэнк Лтд." (Gresham Bank Ltd.), гонконгского банка средней величины. До этого он занимался весьма приличным бизнесом: получал займы от более крупных банков и переодалживал их по более высокой ставке небольшим нерегулируемым фирмам типа "Глобал Виста". Но однажды стало ясно, что этот бизнес не такой уж приличный, и "Грешам" обнаружил, что другие банки отказываются давать ему новые ссуды.

Сцена 2-я. Хотя в Гонконге нет центрального банка, неофициальное соглашение между местными банками предусматривает, что огромный "Истерн Империал Бэнк" (Eastern Imperial Bank) с состоянием в 30 млрд. долл. США выручает другие дружественные банки, когда они попадают в затруднительное положение. После продолжительных переговоров "Истерн Империал" выдает чрезвычайный кредит крохотной "Глобал Виста" под высокие проценты. Однако, поступая таким образом, банк тоже рискует. Многие вкладчики, встревоженные тем, что "Истерн Империал" мог выделить значительную часть своего капитала на займы торговцам недвижимостью, начинают переводить свои вклады в другие банки. И когда "Истерн Империал" начинает искать новые источники денег, он обнаруживает, что другие крупные банки требуют с него ставку ссудного процента значительно выше обычной.

Сцена 3-я. Огромные денежные суммы начинают электронные путешествия по всему миру, по мере того как банки, крупные инвесторы, транснациональные корпорации и некоторые правительства перемещают свои доллары в более надежные пристанища, в основном в банки Нью-Йорка. Уже к 6 декабря в банках в тех местах, которые считаются менее надежными (вПанаме, Сингапуре, на Багамских Островах, в Канаде), начинается кризис.

Сцена 4-я. Первым банком в США, испытывающим потрясение, становится "Хартленд Нэшнл Бэнк" в Чикаго (Heartland National Bank), с капиталом в 15 млрд. долл. Это — сравнительно крепкий и консервативный банк, имеющий ряд процветающих отделений в штате Иллинойс. Но его владелец — "Истерн Империал Бэнк", положение которого стало шатким. Эта связь очень беспокоит главных вкладчиков "Хартленд Нэшнл" — три крупных денежных фонда, которые начинают изымать из банка миллионы долларов 8 декабря. Чикагский федеральный резервный банк (Federal Reserve Bank of Chicago) немедленно вступает в игру и вливает в "Хартленд Нэшнл" новые суммы.

Сцена 5-я. На следующий день "Трансамерикана Инвестмент Бэнк" (Transamericana Investment Bank) в Лондоне с капиталом в 3 млрд. долл. США остается без наличных денег. Он выступал в качестве основного ис-

---

* John J. Fialka, "Script for Collapse", *Wall Street Journal*, 10 November 1982, p.1.



Карта 9.1
Сценарий глобального потрясения
Из-за взаимосвязанности составляющих мировой банковской системы нестабильность в Гонконге может вызвать реакцию банковских институтов во многих странах мира: в Канаде, США, Англии, Швейцарии, Германии, на Багамских Островах, в Панаме, Аргентине, Сингапуре, Вануату.

точника займов в евродолларах для остро нуждающихся в кредитах стран Латинской Америки. После 24 часов все более накаляющихся переговоров банк "Трансамерикана" понимает, что не может получить нового кредита от владеющего им консорциума из восьми частных банков (один банк США, один швейцарский, один немецкий, четыре латиноамериканских банка и гонконгский "Истерн Империал"). Центральный банк Швейцарии согласился предоставить $^1/_8$ той суммы, в которой "Трансамерикана" нуждается для выхода из положения, но центральные банки США, Германии и Великобритании заявляют, что у них нет ни юридических, ни моральных обязательств для подобных действий. Центральные банки Латинской Америки утверждают, что они и рады бы помочь банку "Трансамерикана", но у них нет сумм, чтобы его поддержать. Итак, "Трансамерикана" рушится.

Сцена 6-я. 11 декабря Гектор Аквинас-Маркс, министр финансов в новом социал-лейбористском правительстве Аргентины, собирает группу иностранных банкиров и заявляет, что Аргентина отказывается от выплаты своего внешнего долга в сумме 55 млрд. долл. США. Банкиры глубоко потрясены этим хотя бы уже потому, что они оценивали долг Аргентины в 40 млрд. долл. Как объясняет г-н Аквинас-Маркс, основания для этого шага Аргентины достаточно просты. Уже несколько недель страна не может получить новые займы, необходимые для выплаты процентов по старым займам. Неправильные действия в отношении банка "Трансамерикана", по его словам, —

последняя капля. Отныне Аргентина, имеющая небольшой положительный баланс внешней торговли, будет платить за необходимые ей товары наличными. "Вы нам никогда не были нужны, — говорит г-н Аквинас-Маркс иностранным банкирам. — Это мы вам были нужны".

Сцена 7-я. 12 декабря сумерки сгущаются над всем мировым банковским сообществом, по мере того как банки начинают терпеть крах в результате заявления Аргентины. Мрачное настроение царит в нью-йоркской штаб-квартире "Мегабэнк" (Megabank) — организации с капиталом в 54 млрд. долл., которая стала инициатором выделения займа Аргентине. "Мегабэнк" распределил заем Аргентины по частям — десяткам других банков в стране и сам одолжил 1 млрд. долл.

Однако в конторе валютной торговли "Мегабэнк" в Цюрихе забрезжила надежда. В этой конторе Ренни Зитц, торговец 23 лет от роду, заработал для банка больше 1 млрд. долл. тем, что удерживал в течение нескольких недель "короткую позицию" (short position) в швейцарских франках. Он взял взаймы эту валюту и продал ее, а затем получил огромную прибыль, выкупив позже такое же количество франков, когда курс швейцарской валюты по отношению к доллару резко упал.

Доллар пошел вверх в силу того, что некоторые швейцарские инвесторы начали переводить свои счета в швейцарских банках в доллары, а затем отправлять их по телеграфу в Нью-Йорк, где они получат защиту Федеральной корпорации страхования депозитов, ФКСД (Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC). Органы, регулирующие банковские операции в Швейцарии, не заметили сделки г-на Зитца, поскольку он оформил ее через отделение "Мегабэнк" на острове Вануату в южной части Тихого океана — контору, состоящую из одного клерка, одного письменного стола и одного телефакса.

Сцена 8-я. 13 декабря "Хоуп энд Траст Бэнк" (Hope & Trust Bank) в небольшом городке Янгстаун в штате Огайо присоединяется к "горе банковских трупов" в США. Ни руководители банка, ни федеральные финансовые органы не смогли спасти его, когда стало известно, что этот банк принимал участие в выходке "Мегабэнк" по выделению займов Аргентине.

Однако Джо Ланчпейл, мастер цеха фирмы "Тьюб энд Пронг" в Янгстауне (Tube & Prong), все равно отправляется в банк. Он испытывает уверенность в том, что сможет получить 898,42 долл. со своего счета, поскольку банк застрахован ФКСД. Представитель ФКСД действительно находится в банке, и г-н Ланчпейл забирает полученные наличные домой, где закапывает их в сухом месте под углом гаража. Испытывая чувство значительного облегчения, он включает свой японский телевизор и открывает банку голландского пива. Поглощая пиво, он смотрит вечерние новости, рассказывающие ему об экономическом хаосе, водворившемся, как кажется, повсеместно. Потом он узнает о том, что фирма "Тьюб энд Пронг" закрывается. Для ее продукции больше нет экспортного рынка.

ВВЕДЕНИЕ

Приведенный гипотетический случай призван продемонстрировать взаимозависимость рынков капитала и промышленного роста в мировом масштабе. Может показаться малоправдоподобным предположение, что события в Гонконге способны повлиять на судьбу слесаря в штате Огайо, но в реальной жизни случались и более странные вещи. Например, экономические проблемы Бразилии и Мексики, безусловно, оказали сильное влияние на деятельность крупных транснациональных банков.

Небольшая фирма участвует в мировых делах лишь косвенно, она может интересоваться только тем, что происходит в валютном отделе ее мест-

ного коммерческого банка. Более крупная транснациональная единица, вкладывающая капиталы и действующая за рубежом, озабочена и доступностью капитала на местных рынках, и ситуацией на крупных глобальных рынках капитала. Эти рынки и организации, созданные для обеспечения их функционирования, находятся преимущественно в частном секторе. Вместе с тем в ряде стран банки принадлежат государству, а некоторые кредитные организации, такие, как Мировой банк, либо принадлежат государству, либо получают основное финансирование от правительств.

В данной главе исследуются финансовые рынки и организации, позволяющие фирмам расти в глобальном масштабе и обслуживающие клиентов во всем мире. Вначале наше внимание будет сфокусировано на рынках капиталов, с особым акцентом на евровалюту, еврооблигации и фондовые рынки. В разделе, посвященном банковским аспектам, мы остановимся на организациях и оказываемых ими услугах. Затем мы рассмотрим не принадлежащие банкам финансовые организации, которые обеспечивают деятельность рынков ценных бумаг. Мы закончим главу обсуждением банков развития и их вклада в финансирование корпораций.

МЕСТНЫЕ РЫНКИ ЗАЙМОВ

Фирмы научились действовать творчески в получении доступа к местным рынкам кредитов.

Когда корпорации расширяют свои операции за пределы национальных границ, они вынуждены учитывать особенности местных рынков займов как краткосрочных, так и долгосрочных. Поскольку в разных странах существуют разные правила и традиции ведения деловых операций, фирмам приходится отказываться от установившихся приемов и придерживаться подходов, выработанных в других странах. Когда фирма "Кэтепиле Трактор" впервые начала свою деятельность в Бразилии, у нее к тому времени выработалась тактика действий через один банк по всем видам операций. Однако очень скоро выяснилось, что жесткий рынок кредитов в Бразилии требовал иных подходов, и "Кэтепиле" открыла счета в ряде банков для получения кредитов. Фирме "Кэтепиле" это так понравилось, что она экспортировала подобную стратегию в США.

Коммерческие бумаги — это векселя (IOU), поддержанные открытой гарантийной линией кредита.

Обычным приемом американских компаний в Соединенных Штатах, испытывающих потребность в деньгах, является продажа **коммерческих бумаг** (commercial paper), представляющих собой разновидность векселей (IOU), гарантированных страховочными кредитными линиями банков, к которым компании могут прибегать для расчетов по своим векселям. Когда филиалы иностранных корпораций в США стали выдавать такие бумаги, рынок потребовал, чтобы они получали гарантии родительских компаний. Правда, такие гиганты, как "Шелл Ойл" (Shell Oil), не нуждались в поддержке своих "родителей", поскольку они были достаточно велики и обладали прочной репутацией для получения капитала самостоятельно. Тем не менее к большинству дочерних компаний в США названные требования были применены.

Местные рынки кредита зависят от влияния внутренних политических и экономических факторов.

Несмотря на то что рынки отдельных стран и международные рынки все более и более интегрируются в единый рынок (по крайней мере, в том, что касается промышленно развитых стран), местные рынки сохраняют в достаточно большой степени свою зависимость от внутренних политических и экономических давлений. Так, в Латинской Америке многие фирмы испытывают трудности в связи с высокими темпами инфляции. В некоторых странах попытки снизить инфляцию сократили предложение денег и, следовательно, доступность финансирования.

В Италии иностранные банки вышли на местный рынок для финансирования итальянских фирм, и большинство экспертов сходятся во мнении, что эти иностранные банки оказались более эффективными и конкурентоспособными, чем итальянские. Однако у них отсутствует развитая сеть отделений итальянских банков и нет прочно сложившихся специфических отношений между клиентами и банкирами, которые необходимы на высокорегулируемом итальянском рынке. По этой причине многие из крупных иностранных банков, такие, как "Ллойдз" (Lloyds), "Кемикал Бэнк" (Chemical Bank), а также Гонконгский и Шанхайский банки, уже покидают местный рынок, оставляя его итальянским банкам[1].

Подготовка Испании к вступлению в ЕС произвела революцию на местном рынке кредита. До 1981 г. единственным источником получения среднесрочных кредитов были рынки капитала вне Испании. Когда займы выражались в иных валютах, чем испанская песета, получатели займов подвергались валютному риску на момент наступления сроков уплаты долгов. Однако некоторые изменения в банковских законах Испании в 1981 г. открыли местный финансовый рынок. Главное влияние на его функционирование оказывали все же международные банки с их давним творческим опытом ведения финансовых операций[2].

Когда дело касается доступа к кредитному рынку, иностранные компании иногда испытывают к себе иное отношение, чем местные. Так, в начале 80-х годов в Бразилии филиалы компаний с иностранным капиталом вообще были лишены местных кредитов, поскольку местные деловые круги хотели, чтобы эти филиалы ввозили в страну твердую валюту[3].

Тем не менее иногда иностранные компании могут иметь иные виды доступа к кредитам, чем местные фирмы, в силу возможности получения ими твердой валюты. Такие компании могут использовать компенсационный кредит (back-to-back loan), если процентные ставки высоки или кредитование заморожено. Компенсационный кредит — это заем, реализуемый, когда компания в стране А имеет филиал в стране Б, а банк в стране Б имеет отделение в стране А. Рассмотренный ниже пример американской пищевой компании, действующей в Италии, показывает, как ее итальянский филиал может получить доступ к займам в Италии, поскольку ее американский "родитель" предоставляет доллары филиалу итальянского банка в Соединенных Штатах.

...могут обращаться к компенсационному кредиту, когда процентные ставки высоки или кредитование заморожено.

> Вклад в долларах вносится в США в одно из отделений ведущего итальянского банка. В то же самое время банк ссужает эквивалентную сумму в лирах итальянскому филиалу американской компании-вкладчика в виде займа на семь лет. По окончании этого периода заем будет полностью выплачен этому банку. Как только расчеты по займу закончатся, компания заберет свой вклад с процентами. Филиал получает заем под проценты "прайм рейт" (prime rate — ставка по кредитам первоклассным заемщикам). Каждые шесть месяцев валютный курс корректируется, если он отличается от исходно оговоренного курса более чем на 5%. Тем самым филиал берет на себя валютный риск[4].

Если базирующаяся в США транснациональная корпорация решает использовать зарубежные рынки кредита для финансирования своих заграничных операций, она должна принимать во внимание разницы в процентных ставках и валютный риск. Как уже отмечалось в главе 8, ставки процента различаются от страны к стране преимущественно в силу разницы в темпах роста цен. Так, в Бразилии в 1989 г. индекс потребительских цен вырос на 1000%, что нашло отражение в высоких процентных ставках и быстро обесценивавшейся валюте. Итак, если бы бразильский филиал американской компании принял решение получить заем в долларах по более низкой ставке процента, а не платить более высокую ставку по кредитам в

бразильской валюте (если его вообще можно получить), этот филиал подвергся бы риску изменения валютных курсов, т. е. в случае девальвации бразильской валюты в отношении доллара (а это неизбежно должно было произойти в период резкого роста инфляции) филиал в Бразилии должен был бы выложить значительно больше бразильской валюты для приобретения долларов в целях оплаты основного долга и процентов по нему.

При оценке местных рынков ТНК должны учитывать три фактора:
- доступность финансирования;
- расходы с учетом процентных ставок и риска изменения валютных курсов;
- местные традиции и условия.

Из приведенных примеров становится ясно, что ТНК при оценке местных рынков кредита должны взвешивать несколько факторов: 1) доступность финансирования; 2) возможные затраты с учетом ставок процента и потенциального риска изменения валютных курсов; 3) местные традиции и организационные условия. Поскольку события в этой сфере отличаются высокой динамичностью, финансовые руководители корпораций должны обладать способностью быстро на них реагировать.

ЕВРОВАЛЮТЫ

Евровалюта — это любая валюта, хранящаяся в банке вне страны ее происхождения.

Рынок евровалют — важный источник кредитов, доступный ТНК. **Евровалютой** (eurocurrency) называют любую валюту, хранимую в банке вне страны ее происхождения. Так, евродоллары, которые устойчиво составляют 65—80% этого рынка, — это доллары, хранимые в банках вне Соединенных Штатов. Это означает, что доллары, хранимые иностранцами на банковских счетах в США, — не евродоллары, но доллары на счетах в отделениях американских или иных банков вне Соединенных Штатов — евродоллары (eurodollars). Подобные же рынки существуют в отношении евро-японской иены (евроиены), евро-немецкой марки (евромарки), а также других валют, включая британские фунты стерлингов, швейцарские и французские франки.

Рынок евровалют существует во всем мире. Крупные операции на этом рынке происходят в Азии (Гонконг и Сингапур), Карибском бассейне (Багамские и Каймановы острова), в Канаде, а также в Лондоне и других европейских центрах. Ключевым центром рынка евровалют является именно Лондон, где в 1989 г. было проведено почти 20% общего объема операций с евровалютами. Люксембург — центр вкладов в евромарках, а Брюссель и Париж — центры вкладов в еврофунтах[5].

Лондон — ключевой центр рынка евровалют.

Основными источниками евродолларов являются: 1) иностранные государства или граждане, желающие хранить доллары вне Соединенных Штатов; 2) ТНК с запасами наличности сверх текущих потребностей; 3) европейские банки с запасами иностранной валюты сверх текущих потребностей; 4) резервы стран с положительным внешнеторговым балансом, таких как Япония, Тайвань и Германия. Спрос на евровалюты исходит от частных лиц, фирм и правительств, нуждающихся в капитале, инвестициях и средствах уплаты основных долгов и процентов по ним. Евровалюты существуют отчасти для усиления безопасности пользователя и для его удобства, а отчасти по причине более дешевого кредита для заемщика и большего дохода для заимодателя. Вопрос безопасности возник потому, что некоторые государства боялись введения в США мер регулирования оттока валюты и решили хранить американские доллары за пределами этой страны.

Распространение евровалют

Ключевым фактором в распространении евровалют явилась **концепция частичных резервов** (fractional reserve concept). Общий объем рынка евро-

Частичный резерв — это доля ...ов в евровалютах, которую ...к хранит, но не выдает в фор... займов.

лют значительно превышает общую сумму денег, хранимых на вкладах (депозитах). Как только вклад в евровалюте (скажем, в долларах) сделан в лондонском банке, банк может использовать этот актив для выдачи выраженного в долларах займа кому-либо еще. Часть исходного вклада, не выданная в виде займа, называется *частичным резервом.* Поскольку не существует официальных правил в отношении вкладов в евровалюте, конкретный банк сам решает, какую именно страховку он предпочитает в форме резерва. Распространение состоялось, когда исходный заем израсходован и вложен в другой банк или стал основанием для нового займа.

Хотя конкретные меры регулирования в отношении евровалют отсутствуют, банки должны подчиняться правилам платежеспособности, и в силу этого активы и обязательства по евровалютам являются составной частью общих активов и обязательств банка, к которым применимы правила покрытия капитала (отношения капитала к активам) (capital ratios) и наличия капитала (capital provisions). В некоторых случаях, например в случае "Бэнк оф Инглэнд" (Bank of Enqland) в Великобритании, ликвидность контролируется весьма пристально: центральный банк страны может произвести эмиссию своей собственной валюты для смягчения кризиса ликвидности, но он попадает в трудное положение в случае кризиса ликвидности в отношении иной валюты.

Размер рынка

Размер данного рынка трудно поддается определению и зависит от того, что имеется в виду — его валовой объем (брутто) или чистый (нетто) объем (за исключением переводов между банками). Валовые, или суммарные, обязательства, как правило, превышают более чем вдвое чистый объем рынка. Так, в 1971 г. общий суммарный объем рынка евровалют составлял около 150 млрд. долл. США. Как видно из рис. 9.1, к марту 1988 г. рынок вырос до 4,561 трлн. долл., а к сентябрю 1989 г. рынок, по оценкам, должен был достичь 6,1 трлн. долл.[6] Рис. 9.2 показывает, что долларовая часть рынка евровалют оставалась на уровне свыше 70% в течение почти всего прошлого десятилетия, хотя в последние годы значимость доллара снизилась, в особенности когда он подешевел. К 1988 г. долларовая часть стала составлять менее 70%; однако если цена доллара начнет возрастать, эта часть также увеличится.

...нтябре 1989 г. рынок евроваю... составлял 6,1 трлн. долл.

Характеристики рынка евровалюты. У этого рынка есть ряд интересных свойств:

...е характеристики рынка ...ют:
- ... в основном оптовый, а ... розничный;
- ...рование практически от...ует;
- ... как правило, срочные ... в виде сбережений, а не для ...чи по текущим требовани...
- ... преимущественно долла...ки.

1. Это оптовый, а не розничный рынок, поскольку оперируют на нем, как правило, большими суммами. Основные заемщики — государственные организации, такие, как правительства, центральные банки и корпорации государственного сектора. Более того, почти $^4/_5$ рынка евровалют приходятся на межбанковские операции.
2. Этот рынок почти не подвержен регулированию.
3. Вклады на рынке в основном краткосрочные, так как большинство вкладов — межбанковские, имеющие преимущественно краткосрочный характер. Однако большинство займов в евровалютах выдается на более длительные сроки.
4. Рынок евровалют существует для сбережений и срочных вкладов, а не для текущих вкладов, выдаваемых по требованию вкладчика. Иными

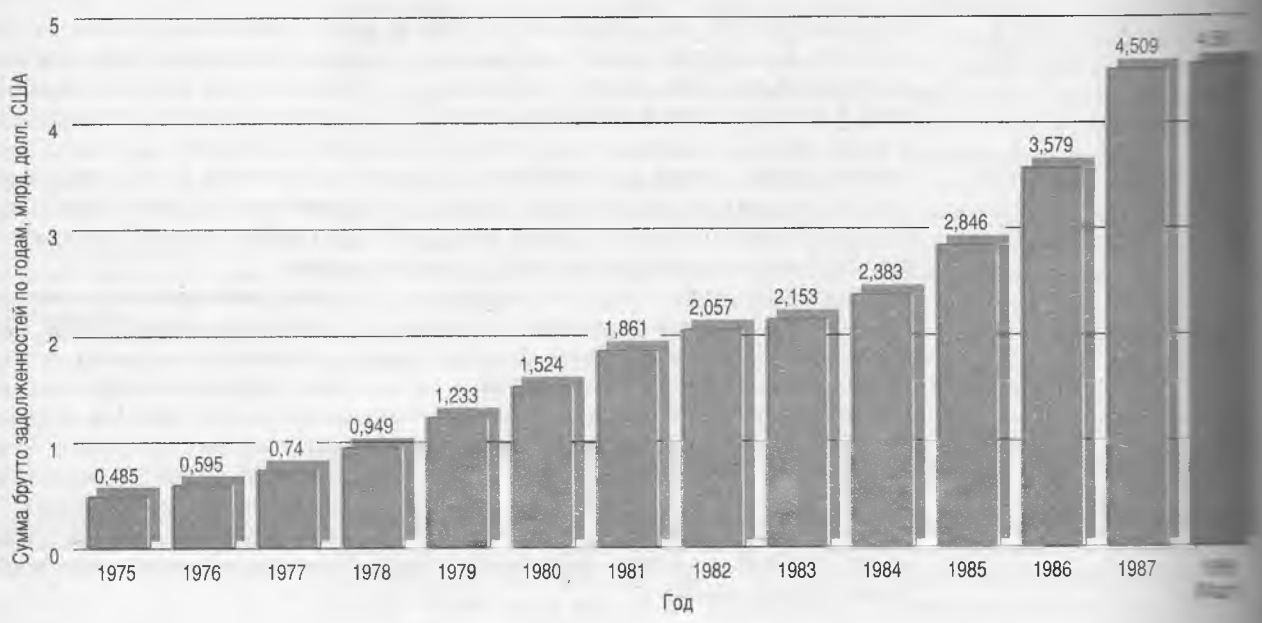


Рис. 9.1
Емкость евровалютного рынка (сумма брутто задолженностей)
Емкость евровалютного рынка значительно возросла с 1975 г. К концу 1991 г. она превысила 8 трлн. долл. США.
Источник: Federal Reserve Bank of St. Louis, *International Economic Conditions,* различные выпуски.

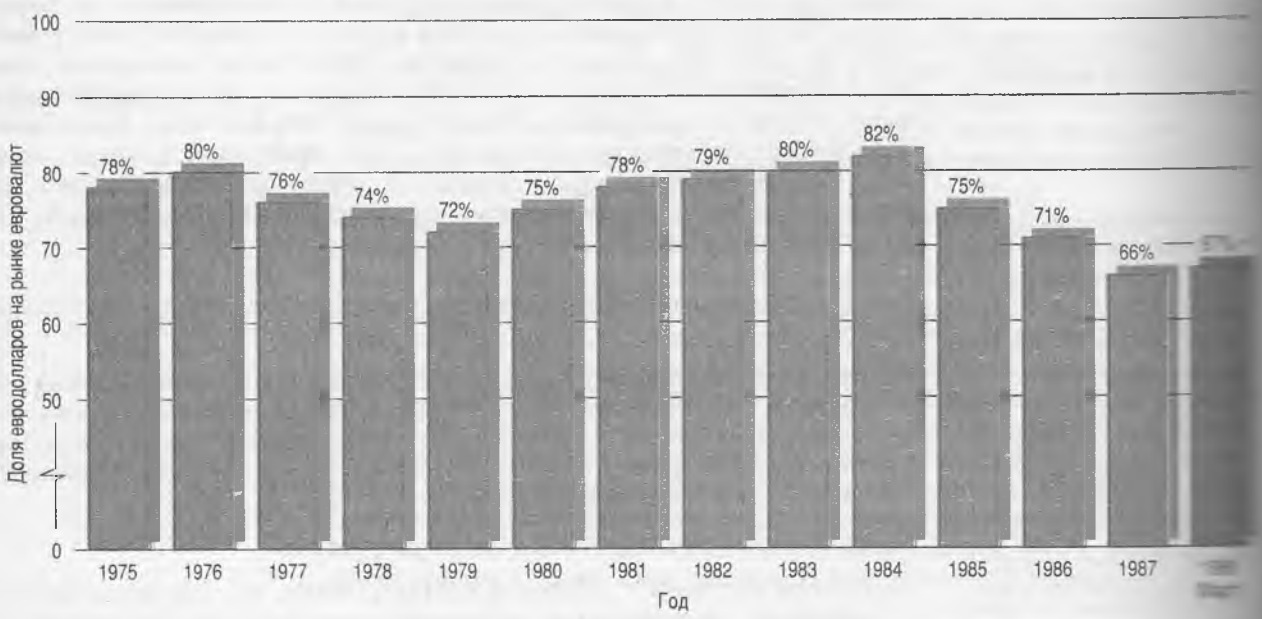


Рис. 9.2
Доля евродолларов на рынке евровалют
Доллару принадлежит преобладающая часть евровалютного рынка, хотя его значение после 1985 г. уменьшилось в связи с понижением курса доллара относительно валют почти всех промышленно развитых стран мира.
Источник: Federal Reserve Bank of St. Louis, *International Economic Conditions,* различные выпуски.

словами, организации, делающие вклады в евровалютах, не снимают с этих вкладов суммы в национальных валютах для приобретения товаров или услуг.

5. Рынок евровалют — это преимущественно рынок евродолларов (см. рис. 9.2).

В дополнение к обычным вкладам (депозитам) на рынке евровалют существуют также депозитные сертификаты, ДС (certificates of deposit, CDs), в долларах, фунтах стерлингов или иенах. Хотя ДС можно получить единицами по 100 тыс. долл., большинство из них на рынке выражается в суммах в несколько миллионов долларов или больше. ДС обычно котируются со скидкой, или дисконтом, с фиксированной процентной ставкой, но они могут также котироваться с "плавающей" ставкой процента.

Рынок евровалют имеет краткосрочные и долгосрочные характеристики. Краткосрочные займы в евровалюте имеют срок погашения менее года, хотя можно получать займы и со сроком погашения свыше одного года. Любой кредит на срок более года называется **еврокредитом** (eurocredit). Еврокредиты могут иметь форму займов, кредитных линий (lines of credit), других видов средне- и долгосрочных кредитов, включая **синдицирование** (syndication), когда несколько банков объединяют свои ресурсы для предоставления кредита заемщику.

Еврокредит — это займы со сроком погашения от одного до пяти лет.

Синдицирование — это объединение ресурсов нескольких банков в целях разделения риска при предоставлении крупного займа.

Основной привлекательной чертой рынка евровалют является разница в процентных ставках в сравнении с отечественными рынками. В силу крупного размера сделок и отсутствия ограничивающего регулирования с вытекающими из такого регулирования дополнительными расходами депозиты в евровалюте, как правило, дают больший доход, чем вклады в своих странах, поэтому займы на этом рынке обходятся по большей части дешевле, чем на отечественных рынках кредита. Рис. 9.3 иллюстрирует соответствующую разницу процентных ставок. По традиции эти займы предоставляются по ставке на несколько процентов выше **ставки продавца на Лондонском межбанковском рынке депозитов, ЛИБОР** (London Inter-Bank offered rate, LIBOR), т.е. ставки, которую требуют банки друг с друга по займам в евровалютах. Процентная ставка выше, чем ЛИБОР, которая на рис. 9.3 названа ставкой займов в евровалютах, зависит от кредитоспособности заемщика и должна быть достаточно велика для покрытия расходов и создания резервов для страхования от возможных потерь. Уникальные характеристики рынка евровалют, однако, позволяют этой ставке займов быть в большинстве случаев ниже, чем на рынках своих стран. Большинство займов предоставляется с переменной процентной ставкой, и период фиксированной ставки длится в основном шесть месяцев, хотя он может также длиться от одного до трех месяцев. Именно вследствие переменного характера процентных ставок можно назначать сроки погашения на более отдаленное будущее.

ЛИБОР — это процентная ставка, которую банки требуют один от другого в операциях с евровалютами.

ЛИБИД — это ставка покупателя на Лондонском межбанковском рынке депозитов, разница между ЛИБИД (London Inter-Bank bid rate, LIBID) и ЛИБОР обычно составляет около $^1/_8$ процентной ставки. Уровень дохода от депозитов в евровалюте, как правило, ниже ЛИБИД, но зачастую он больше того, что можно заработать на отечественном рынке.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОБЛИГАЦИИ

Во многих странах существуют весьма активные рынки облигаций (bond markets), доступные как отечественным, так и иностранным вкладчикам ка-

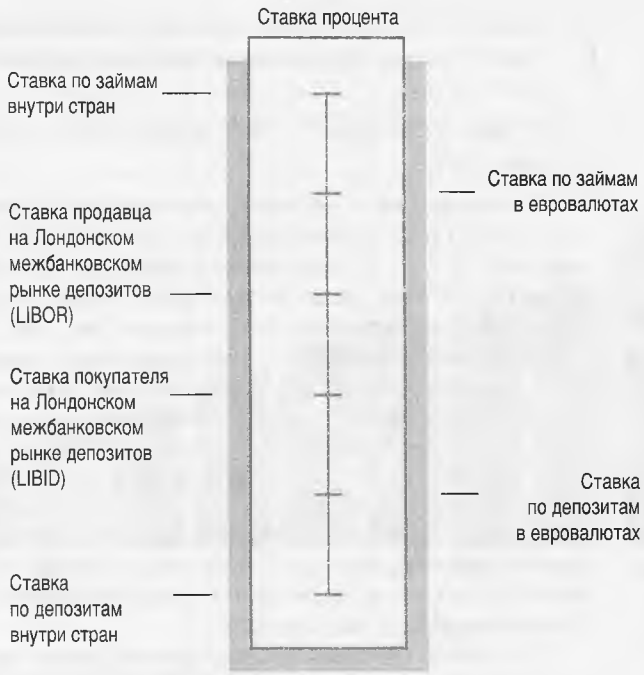


Рис. 9.3
Разница между процентными ставками
Процентная ставка по займам в евровалютах, как правило, ниже, чем процентная ставка по займам внутри стран, в силу менее высоких издержек и более крупных операций в первом случае.

питала. Одним из наглядных примеров такого рынка являются Соединенные Штаты: в середине 80-х годов вследствие высоких реальных ставок процента, относительной политической и экономической стабильности, а также желания правительства финансировать высокий бюджетный дефицит посредством займов, рынок облигаций США был привлекателен для иностранных инвесторов. К тому же отмена в 1984 г. положения об удержании налога с процентов устранила серьезное препятствие на пути иностранных инвесторов, приобретавших выпущенные в США облигации.

Иностранные облигации и еврооблигации

Иностранные облигации продаются вне страны заемщика, но выражаются в валюте выпустившей их страны.

Еврооблигации продаются в странах, отличных от той, в валюте которой они выражены.

Международный рынок облигаций может быть подразделен на рынки иностранных облигаций и еврооблигаций. **Иностранные облигации** (foreign bonds) продаются вне страны заемщика, но выражаются в валюте выпустившей их страны. Так, например, французская корпорация, распространяющая облигации в Швейцарии, выпущенные в швейцарских франках, является распространяющей иностранные облигации. **Еврооблигации** (eurobonds) обычно гарантируются или выводятся на рынок в пользу заемщика синдикатом банков из разных стран и размещаются в странах, отличных от той, в валюте которой выражен заем. Если бы французская фирма распространяла облигации, выраженные в немецких марках, в Швейцарии, Люксембурге и Лондоне, это был бы выпуск еврооблигаций.

Рынок еврооблигаций

Рынок еврооблигаций не имеет национальных границ, хотя его центр расположен в Европе. В отличие от большинства выпусков обычных облигаций еврооблигации реализуют одновременно в нескольких финансовых центрах при посредничестве транснациональных синдикатов страхователей, а покупает их международное сообщество инвесторов, простирающееся за пределы выпускающих эти облигации стран.

В отдельных случаях выпуски еврооблигаций позволяют кредитору требовать уплаты в одной из нескольких валют, что снижает валютный риск, заложенный в иностранных облигациях в одной валюте. Вместе с тем в большинстве случаев и проценты, и основная сумма по еврооблигациям выплачиваются в долларах США. За последние несколько лет рынок еврооблигаций превратился в рынок выраженных преимущественно в долларах облигаций как иностранных, так и американских заемщиков, которые покупают инвесторы вне США.

В некоторых случаях еврооблигации выпускаются в нескольких валютах и конвертируются в обычные акции.

Пытаясь расширить круг заинтересованных вкладчиков капитала, корпорации-заемщики все более переходят от простых выпусков документов задолженности к облигациям, которые можно превратить в обычные акции, причем выбор способов такого превращения производится по усмотрению держателя облигаций конвертируемого выпуска. Для инвестора-нерезидента один из главных аспектов привлекательности конвертируемого выпуска состоит в том, что он, как правило, приносит более высокий текущий доход, чем дивиденды от обладания самими акциями.

За последнее десятилетие рынок еврооблигаций стремительно развивался по целому ряду причин, но в основном в связи с отменой регулирования. Ослабление доллара в 1985 г. также вызвало сдвиг от долларов к выпускам в евроиенах и евромарках. Кроме этого, к большому спросу на финансовые активы привели успехи в контроле над инфляцией в промышленно развитых странах, что позволило различным компаниям выпускать облигации в невиданных ранее количествах и в разнообразных валютах. Итак, главные достоинства рынка еврооблигаций состоят в том, что он практически не регулируется, почти свободен от налогообложения и проявляет большую гибкость в выпуске облигаций, чем в условиях исключительно национальных рынков. Помимо сказанного, этот рынок представляет собой значительный шаг вперед по пути к полностью интегрированному европейскому рынку капитала. Иена является важнейшим потенциальным источником финансирования рынка еврооблигаций в силу огромных валютных излишков во внешней торговле, которые Япония имела в последние годы.

Выпуск облигаций в ЭКЮ основан на комбинированной валюте стран—членов ЕС.

В последнее время все более возрастает роль ЭКЮ в кредитовании на рынке еврооблигаций. На ЭКЮ, которые основаны на "корзине" валют ЕС, приходится почти 10% всех выпусков международных облигаций[7]. Их привлекательность в том, что они обеспечивают заемщикам диверсификацию в виде нескольких валют и позволяют им при выплатах вкладчикам капитала действовать с потоками наличности из разных стран, где они осуществляют свои деловые операции. Среди корпораций—заемщиков ЭКЮ можно назвать такие известные фирмы, как "Ситикорп" (Citicorp), "Пепсико", "Пежо" (Peugeot), "Оливетти" (Olivetti) и "Тойота"[8].

Рынок еврооблигаций меньше, чем рынок облигаций США; он характеризуется преимущественно на долларах и является важным источником финансирования для правительств, частных корпораций и наднациональных организаций.

Рынок еврооблигаций, хотя и вырос в 1989 г. по сравнению с 1988 г. на 20% и достиг 212,7 млрд. долл. США, все еще уступает рынку облигаций США объемом в 275 млрд. долл., но превосходит рынок облигаций Японии объемом в 80 млрд. долл. Важность рынка еврооблигаций в том, что он позволяет размещать выпуски облигаций с меньшими затратами и более эффективно, чем внутренние рынки. В 1989 г. частные корпорации

увеличили свою долю в общем получении займов до 58,8% против 38,1% в 1985 г. В качестве других крупных заемщиков выступают правительства, частные банки и наднациональные организации (например, различные организации ЕС). Если речь идет о валютах, наибольший объем еврооблигаций в их валютном выражении явно приходится на доллары, за которыми следуют фунты стерлингов, немецкие марки, иены и ЭКЮ. Для иллюстрации разницы в долях различных валют можно сказать, что в течение 11 месяцев до конца 1989 г. размер новых выпусков облигаций на евродолларовом рынке составил 115,3 млрд. долл., в то время как на рынок еврофунтов — второй по величине — приходилось лишь 19,7 млрд. долл.[9]

Основной проблемой для рынка еврооблигаций в будущем может стать отказ государств от регулирования рынков капитала. Если национальные рынки не будут регулироваться, потребность в рынке еврооблигаций может начать сокращаться[10]. В самом деле, в первой половине 1990 г. объем операций на рынке еврооблигаций упал до половины соответствующего объема предыдущего года, и это может означать, что проблемы этого рынка уже начали проявляться. Основной вклад в развитие этой ситуации внесли крах фондового рынка Японии в начале 1990 г., а также нежелание крупных японских фирм, оперирующих с ценными бумагами, действовать на рынке еврооблигаций. Как бы то ни было, но сейчас трудно с уверенностью сказать, является ли замедление 1990 г. временным или постоянным состоянием этого рынка.

ВНЕНАЦИОНАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ЦЕНТРЫ

Вненациональные (оффшорные) финансовые центры предоставляют финансирование, исходящее не из их собственных стран; соответствующие рынки не регулируются так, как национальные рынки.

До сих пор у нас шла речь о крупнейших финансовых или банковских центрах мира. Страны с большими внутренними рынками товаров и услуг, например страны ОЭСР, также имеют развитые национальные финансовые рынки. Это не означает, однако, что в них действуют большие рынки капитала в иностранных валютах или крупные вненациональные (оффшорные) центры.

Характеристики центров

Вненациональные финансовые центры (offshore financial centers) — это города или страны, которые предоставляют значительные объемы финансирования в валютах других стран. Эти центры представляют собой альтернативные и, как правило, более дешевые источники капитала для ТНК, чем национальные рынки. В общем случае рынки в этих центрах регулируются иначе и, как правило, более гибко, чем внутренние рынки. Далее, эти центры имеют одну или несколько из следующих отличительных черт:

1. Имеется крупный рынок в иностранных валютах (евровалютах) для депозитов и займов (Лондон).
2. Рынок центра является крупным поставщиком капитала (Швейцария), т.е. нетто финансирования, на мировые рынки.
3. Рынок центра выполняет посреднические или транзитные услуги при международном финансировании в форме займов (Багамские и Каймановы острова).
4. Центр обладает экономической и политической стабильностью.
5. Центр располагает современными средствами связи и развитой инфраструктурой.

6. Методы официального регулирования центра благоприятны для финансовой отрасли, защищают инвесторов, не налагая при этом излишних ограничений на финансовые институты[11].

Вненациональные финансовые центры могут быть операционными или учетными центрами.

Эти центры можно рассматривать как операционные, используемые для активной банковской деятельности, или как учетные, в которых банковская деятельность не слишком интенсивна, проводится учет сделок в целях получения выгоды от низких (или нулевых) налогов и секретности. Лондон представляет собой пример оперативного центра, а Каймановы Острова — пример учетного центра. Хотя количество вненациональных финансовых центров сравнительно велико, семью наиболее важными из них являются лондонский, карибский (обслуживающий преимущественно канадские и американские банки), швейцарский, сингапурский, гонконгский, бахрейнский (для Ближнего Востока) и нью-йоркский.

Особые центры

Ключевыми оффшорными финансовыми центрами являются Лондон, Карибский бассейн, Панама, Гонконг, Сингапур и Бахрейн.

Лондон представляет собой ключевой центр, поскольку он предлагает самые разнообразные услуги и располагает крупными национальным и вненациональным рынками. Карибские центры (в основном Багамские, Каймановы и Антильские острова) являются преимущественно вненациональными отделениями банков Нью-Йорка. Швейцария многие десятилетия служила в качестве первостепенного стабильного источника финансирования, предлагая традиционные порядочность и невысокую стоимость услуг. Сингапур начал выступать в роли центра азиатского долларового рынка с 1968 г. благодаря разнообразным правилам, установленным правительством в целях облегчения операций с финансовыми потоками, стратегически выгодному географическому положению и надежным каналам связи с остальным миром. Гонконг исключительно важен в силу его уникального статуса относительно Великобритании и Китая и географической близости к остальной части "Тихоокеанского кольца". Вместе с тем Сингапур начинает брать на себя ощутимую часть прежней деловой роли Гонконга по причине неуверенности, связанной с предстоящей передачей Гонконга Китаю в 1997 г. Бахрейн — островная страна в Персидском заливе — выступает в роли финансового центра нефтедолларов (долларов, накапливаемых от продажи нефти) на Ближнем Востоке. Невзирая на то что цены на нефть в середине 80-х годов прошли период спада, производители нефти продолжают получать огромные доходы. Кроме того, повышение цен в связи с конфликтом в Персидском заливе в 1990—1991 гг. также увеличило приток нефтедолларов.

БИРЖЕВЫЕ АКЦИИ

В мире выделяются три крупнейших рынка акционерного капитала — Токио, Нью-Йорк и Лондон.

Еще одним источником финансирования на местных рынках кредитов (debt markets), а также на рынках евродолларов и еврооблигаций, помимо долговых инструментов, является рынок акционерного капитала. Тремя крупнейшими международными фондовыми биржами мира, поставляющими акционерный капитал на рынок, являются Токийская, Нью-Йоркская и Лондонская биржи. Рыночная капитализация (market capitalization) выражается общим числом акций определенной компании, зарегистрированной на фондовой бирже, умноженным на рыночную цену акции. До 1987 г. рынок акций в Нью-Йорке намного превосходил остальные рынки мира. В 1984 г. он контролировал 55% мирового рынка акций — втрое больше, чем Токио, и в

восемь раз больше, чем Лондон[12]. Однако этот разрыв значительно сократился в период с 1984 по 1986 г. К 1986 г. рыночная капитализация акций США упала до 43% общего мирового объема, а доля капитализации японских акций выросла с 20,1 до 29,1%. Взлет курса иены и резкий рост цен на японские акции привели к тому, что весной 1987 г. Токио обогнал Нью-Йорк и стал крупнейшим в мире рынком акций[13]. Как видно из табл. 9.1, японцы продолжали удерживать это первенство в 1989 г.

Рынок США важен и для американских, и для зарубежных компаний, нуждающихся в акционерном капитале. Частичным объяснением популярности рынка в Соединенных Штатах являются размер и скорость поступления предложений. Так, например, большие пенсионные фонды в США могут приобретать крупные пакеты акций со сравнительно низкими операционными издержками. В последние годы администраторы пенсионных фондов начали рассматривать зарубежные акции как привлекательную форму диверсификации своего портфеля ценных бумаг. Многие компании выходят со своими акциями на рынок США по той причине, что огромные размеры этого рынка позволяют им легче получить желанное финансирование. Исследованием, проведенным по 300 наименованиям акций, торговля которыми велась наиболее активно на международных рынках, было установлено, что среди 50 видов акций, возглавлявших этот список, были акции только двух японских компаний и шести компаний США. Этот факт отражает и глубину, и уровень ликвидности рынков как в Японии, так и в Соединенных Штатах, а также то, что японские и американские компании имеют возможность получить преобладающую часть капитала по акциям в своих странах, не возлагая надежд на зарубежные рынки.

Дерегулирование

Крупным событием в сфере международных рынков акций в последние годы явился так называемый "Биг бэнг" (дословно "Большой шум", или "Большой шок". — *Прим. пер.*) — дерегулирование британского фондового рынка, произошедшее в Лондоне 27 октября 1986 г. До этого момента лондонский Сити (финансовый район Лондона) действовал в двух направлениях, первым из которых был отечественный фронт — финансовые фирмы Великобритании, контролировавшие финансовую систему страны по традиции, и правила во многом не давали здесь использовать финансовые услуги, предлагаемые в других странах.

Таблица 9.1. ◆ СУММАРНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ ФОНДОВОГО РЫНКА (совокупная рыночная стоимость в млрд. долл. США). Крупнейшие фондовые рынки мира находятся в Токио, Нью-Йорке и Лондоне

Страна	1989	1984	1980
Япония	4 102	617	357
США	3 027	1 714	1 391
Великобритания	823	219	190
Германия	362	78	71
Франция	339	40	53
Канада	290	116	113

Источник: Deloitte, Haskins & Sells, *Review* (New York: DH&S, 14 September 1987), p. 2; *Euromoney*, May 1990, p. 80.

Вторым направлением был рынок евровалют, на котором доминировали иностранные организации. Еще в 1979 г. решение британского правительства об отмене контроля над валютными операциями начало стирать грани между отечественной и международной сторонами деятельности лондонского рынка, однако именно "Биг бэнг" способствовал реорганизации системы торговли ценными бумагами, смягчению условий членства в фондовой бирже и открытию рынка для зарубежных конкурентов[14]. Эти перемены привели к либерализации одного из крупнейших рынков капитала в мире.

Дерегулирование фондовых бирж во всем мире, особенно в Лондоне, привело к модернизации бирж путем внедрения новых технологий и создания условий для конкуренции с другими биржами и финансовыми фирмами из других стран.

Одним из побочных эффектов дерегулирования стала модернизация фондовых бирж по всему миру. Сегодня практически каждая крупная биржа мира внедрила современные технологии, биржи стали увязывать свою деятельность различными способами, например вводя параллельную котировку и продажу ценных бумаг. И Стокгольмская, и Амстердамская фондовые биржи (stok exchanges) официально объявили об установлении связи с биржами США, преимущественно на Среднем Западе. Подобные связи установлены между Амстердамом и Токио и между Лондоном и Соединенными Штатами. Это лишь отдельные примеры десятков видов связи, уже установленных или намечаемых к установлению в мировом масштабе[15].

Крах рынка акций в 1987 г. продемонстрировал, насколько тесно связаны различные рынки акций в мире.

Еще одним результатом описываемых событий стал крах рынка акций в том же октябре 1987 г., т.е. почти одновременное обвальное падение цен на акции во всем мире, что показало, насколько глобальными стали соответствующие рынки. Поскольку рынки в разных частях света не открываются в одно и то же время, глобальные события происходят последовательно по мере того, как очередные рынки открываются и реагируют на новую информацию. Одно из исследований глобализации ценных бумаг показало, что на цены акций большее влияние оказывает то, что происходит на их рынке, чем события в отдельных отраслях экономики. Авторы этого исследования также предсказали, что возникновение глобальных инвесторов, вооруженных одной и той же доступной им информацией, сведет на нет преобладание какого-либо национального рынка акций над международными рынками[16].

Интересно отметить, что в 1990 г. цены снизились на всех рынках акций, за исключением Гонконга, где они выросли на 4,7% по сравнению с предыдущим годом. Вместе с тем Банк Японии и Министерство финансов этой страны организовали снижение цен на японском рынке акций, приведшее в 1990 г. к их падению на 40%. С их точки зрения, цены на акции поднялись слишком высоко и экономический рост оказался в излишне большой степени зависим от завышенных цен на акции и землю. Оборот на рынке акций США уменьшился в 1990 г. всего лишь на 5,3%. На протяжении почти всего периода 80-х годов индекс Никкей (Nikkei index) в Японии приблизительно в десять раз превышал промышленный индекс Доу Джонса (Dow Jones Industrial Average, DJIA), а к концу 1989 г. соотношение выросло до 14:1. Однако в конце 1990 г. индекс Никкей проданных акций колебался около 24000, а индекс Доу Джонса — около 2600, что показывает относительное снижение индекса Никкей в 1990 г.[17]

Рынок евроакций

Рынок евроакций — это рынок акций, продаваемых за пределами страны, в которой находится выпустившая их компания.

Еще одним значительным событием прошедшего десятилетия явилось создание рынка евроакций. **Рынок евроакций** (euroequity market) — это рынок акций, продаваемых за пределами страны, в которой находится выпустившая их компания. До 1980 г. лишь немногие компании решались предлагать свои

акции вне страны расположения штаб-квартир. Но затем сотни компаний во всем мире начали выпускать акции одновременно в двух или более странах.

Лондонский рынок акций пускает в продажу больше иностранных акций в процентном отношении к общему объему акций на рынке, чем любой иной рынок акций.

Табл. 9.2 иллюстрирует глобальные рынки акций в несколько ином ракурсе, нежели табл. 9.1. В табл. 9.2 рынки акций ранжированы по обороту иностранных акций. Первое место по обороту иностранных акций занимает Лондонская фондовая биржа, хотя она находится лишь на третьем месте по общему обороту и объему (стоимости) рынка, как показано в табл. 9.1.

Компании Японии и США меньше полагаются на заграничные фондовые биржи, чем фирмы других стран.

Среди 300 акций, наиболее активно котирующихся на глобальных рынках евроакций, акции Японии и США занимают соответственно 68 и 44 позиции, за ними следуют акции Великобритании (26 позиций), Франции (25), Канады (23), Нидерландов (19), Германии (15) и Швеции (13)[18].

Примером здесь может послужить японская фирма медикаментов "Яманучи Фармасьютикал" (Yamanouchi Pharmaceutical). В некоторых случаях акции фирмы котируются лишь на одной зарубежной бирже. Акции "Яманучи" котируются только в Лондоне. В других случаях акции фирмы котируются на многих биржах. Так, "Дойче Бэнк" (Deutsche Bank) из Германии распространяет свои акции на восьми биржах, включая Лондон, Токио, Париж, Брюссель и несколько фондовых бирж Германии[19].

АДР — это договорный сертификат, выдаваемый американским банком и представляющий акции иностранной корпорации.

Самым распространенным способом получения международной котировки является выдача **американской расписки депонирования, АДР** (от аббревиатуры на английском языке — ADR, american depository receipt) в США или включение в международную систему "Автоматизированной котировки на фондовых биржах", АКФБ (по-английски SEAQ.— *Прим. ред.*). **АДР** — договорный сертификат (negotiable certificate), выдаваемый банком США на территории Соединенных Штатов для представления соответствующих акций иностранной корпорации, которые хранятся по доверенности в банке-гаранте другой страны. Расписки АДР продаются и покупаются как акции, причем каждая из них представляет определенное количество акций. Выдача АДР позволяет инвесторам из США вкладывать капитал в иностранную компанию, которой при этом не приходится проходить через тяготы котировки в Соединенных Штатах с выполнением всех непростых правил и процедур Комиссии по ценным бумагам и биржам[20]. Международная АКФБ — это лондонская система оперативной котировки на акциях, которая занимает лидирующее место в торговле иностранными акциями. В настоящее время она не имеет прямых конкурентов, хотя некоторые другие системы стремятся создать ей конкуренцию[21].

Таблица 9.2. МЕЖДУНАРОДНО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ФОНДОВЫЕ БИРЖИ. Лондонская фондовая биржа имеет наибольший в мире оборот торговли иностранными активами, опережая Нью-Йоркскую и Токийскую фондовые биржи

Биржи*	А Общий оборот ценных бумаг в млрд. долл. США	Б Оборот иностранного сектора в процентах к пункту А
1. Лондон	462 410	29,96
2. Нью-Йорк	1 542 845	4,37
3. Токио	2 434 953	0,83
4. Германия	330 399	4,86
5. AMEX (Американская фондовая биржа)	44 401	16,17
6. Франция	114 002	3,71
7. Брюссель	10 569	27,45

Источник: "How the Heavyweights Shape Up", *Euromoney*, May 1990, p. 62.

* Ранжированные по обороту иностранных ценных бумаг.

Из табл. 9.2 видно, как фондовые биржи различаются по доле международных участников в их деятельности. В Лондоне почти 30% общего оборота торговли акциями приходится на иностранные акции, а в Японии — менее 1%. В Лондоне торговля иностранными акциями вдвое превышает аналогичную торговлю на Нью-Йоркской фондовой бирже, в 7 раз — торговлю на Токийской бирже и в 8,5 раза — торговлю через 8 ведущих германских банков, вместе взятых[22]. Географическое расположение Лондона, наличие развитой финансовой инфраструктуры, доступность международных котировок АКФБ и более либеральные правила движения информации делают эту столицу идеальным местом для размещения центра рынка евроакций.

Пятью самыми крупными иностранными поставщиками ценных бумаг на фондовую биржу Нью-Йорка в 1989 г. были "Ройял Датч Шелл" (Royal Dutch Shell), "Шлюмберже" (Schlumberger) (Франция), "СмитКлайн Бичам" (SmithKline Beecham), "Алкан Алюминум" (Alcan Aluminum) и "Бритиш Петролеум" (British Petroleum). Список международных АКФБ в том же году возглавляли "Дойче Бэнк", "Сименс" (Siemens), "Ройял Датч Шелл", "Маннесман" (Mannesmann) и "Фольксваген". Из этого списка можно видеть, как широко представлены немецкие фирмы в торговле ценными бумагами через международную АКФБ[23].

Несмотря на рост торговли евроакциями, основной объем торговли приходится на национальные рынки. Фондовая биржа Нью-Йорка уже ввела торговлю после установленных часов и надеется перейти на круглосуточную торговлю к 2000 г. В 1979 г. доля этой биржи в объявляемой в США торговле котируемыми акциями приближалась к 90%, но к 1990 г. она упала ниже 70%. Предполагаемый переход к круглосуточной торговле представляет собой попытку восстановления прежней доли рынка. Вместе с тем некоторые эксперты считают, что предпочтительней торговать ценными бумагами какой-либо компании именно тогда, когда открыт отечественный рынок соответствующей страны, ибо это дает возможность оценить силы, воздействующие на стоимость акций[24]. Становление круглосуточных рынков в нынешнем десятилетии может оказаться весьма интересным процессом.

Прочие биржи

Рынки акций создаются в развивающихся странах, но на них котируется ограниченное количество компаний и активная торговля не происходит.

В большинстве развивающихся стран финансовая система ориентируется на банки и испытывает мощный контроль со стороны правительств. Вместе с тем рынки акций способны внести значительный вклад в развитие корпораций и могут быть источником финансирования для ТНК, желающих разместить свои филиалы в этих странах и получить доступ к местному капиталу. Рынки акций — важный инструмент экономического развития, ибо они способны мобилизовать инвестиционные фонды и снизить стоимость приобретения капитала для различных фирм. Но на пути становления рынков акций в развивающихся странах стоит множество проблем. Среди них можно назвать издержки, неизбежно возникающие в силу цикличности динамики рынков и создающие затруднения в привлечении капитала; колебания процентной ставки; расходы на посредничество (затраты на создание, поддержку, регулирование и использование рынков); потребность в дополнительном регулировании; частичная потеря государством контроля над финансовой системой; неэффективное распределение ресурсов с точки зрения перспектив развития страны[25].

Тем не менее, несмотря на перечисленные выше трудности, можно назвать ряд рынков, возникающих в развивающихся странах. Эти зарождающиеся рынки можно подразделить на три группы:

- установившиеся рынки, например в Греции, Испании, Мексике и Бразилии, существующие уже в течение длительного времени, хотя объем торговли на них еще невелик;
- возникающие рынки, например в Гонконге и Сингапуре, обязанные своим зарождением специфическим причинам;
- такие рынки, как рынок Южной Кореи, который был специально организован для ускорения экономического роста[26].

Эти рынки растут и способствуют экономическому развитию, но они еще не стали главными участниками международного рынка акционерного капитала. Из 20 главных фондовых бирж мира, работающих с иностранными ценными бумагами, в развивающихся странах расположены только биржи в Куала-Лумпуре (Малайзия) и Гонконге. Большинство из только что возникших рынков акций не может предложить достаточного объема и разнообразия ценных бумаг для привлечения необходимого капитала. Высокие темпы инфляции и неуверенность в получении дохода, характерные для многих зарождающихся рынков, также являются преградой на пути привлечения капитала.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ БАНКИ

Важным аспектом развития международных деловых операций явилось увеличение числа услуг, предлагаемых международными банками. Фирмы не могли бы расширяться без своевременного притока денег и других ресурсов, предоставляемых международными банками. Банки не только облегчают движение потоков существующих корпоративных ресурсов, но и обеспечивают кредитное финансирование на местных и международных рынках. Так, канадский банк может либо сам предоставить кредиты в виде займа канадской корпорации, стремящейся развить свое дело в Соединенных Штатах, либо обеспечить финансирование через рынок евродолларов. С тех пор как коммерческие банки включились в инвестиционно-банковскую деятельность, стало трудно отличать коммерческие банки от других фирм, предлагающих финансовые услуги, таких, как "Голдман Сакс" (Goldman Sachs) или "Номура Секьюритиз" (Nomura Securities), деятельность которых будет рассмотрена по окончании данного раздела, посвященного банкам.

Ведущие коммерческие банки мира

ТНК Соединенных Штатов находятся среди крупнейших в мире, но о банках США сказать то же самое нельзя. Из табл. 9.3 явствует, что только банк "Ситикорп" (США) попал в высшую мировую десятку в 1988 г., но и он вышел из этой десятки в следующем году. В течение этих двух лет в высшей десятке доминировали японские банки. До 1988 г. журнал "Бэнкер" (*The Banker*) ранжировал банки по размеру их активов, но в 1988 г. он перешел на распределение по капиталу согласно рекомендациям Банка международных расчетов (БМР). В соответствии с требованиями БМР банки, проводящие операции через государственные границы, должны располагать устой-

Японские банки — крупнейшие в мире по размеру капитала и активам.

Таблица 9.3. РАНЖИРОВКА 10 КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ МИРА ПО ОБЪЕМУ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ. Среди десяти крупнейших банков мира доминирующее положение занимают японские и европейские банки

Ранги	1989	1988
1	"Сумитомо"[1]	"Нат Уэст"
2	"Дай-Ичи Кангио"[1]	"Барклайс"
3	"Фуджи"[1]	"Ситикорп"[5]
4	"Креди Агриколь"[2]	"Фуджи"
5	"Санва"[1]	"Креди Агриколь"
6	"Мицубиси"[1]	"Сумитомо"
7	"Барклайс"[3]	"Дай-Ичи Кангио"
8	"Нат Уэст"[3]	"Мицубиси"
9	"Дойче"[4]	"Инд. Бэнк оф Джепэн"
10	"Инд. Бэнк оф Джепэн"[1]	"Санва"

Источник: The Banker, July 1990, p. 68 и July 1989, p. 41.
[1] Япония [2] Франция [3] Великобритания [4] Германия [5] США

ным капиталом в размере не меньше 8% по отношению к их активам по состоянию на март 1993 г. В данное определение капитала входят акции постоянных акционеров и раскрытые резервы.

Появление на мировой арене мощных японских банков поражает. При использовании прежней методики ранжирования международных банков по объему их активов в списке десяти ведущих в 1980 г. был только один японский банк, да и то он был десятым. Тот же банк стал первым в мире в 1987 г. В 1980 г. "Ситикорп" занимал первое место, на третьем месте был французский "Креди Агриколь" (Credit Agricole), а на четвертом — "Банк Насьональ де Пари" (Banque Nationale de Paris). По размерам активов японские банки все равно удержали бы семь мест в десятке и в 1989 г., а оставшиеся три заняли бы "Креди Агриколь" (седьмое), "Банк Насьональ де Пари" (восьмое) и "Ситикорп" (десятое). Устойчивость иены и крупный положительный внешнеторговый баланс Японии утвердили мощь японских банков во всем мире.

В табл. 9.4 показано, какие страны представляли основные крупнейшие банки мира в 1989 г. Интересно отметить, что многие из 1000 крупнейших банков расположены в Соединенных Штатах, хотя они и не входят в первую десятку по размеру капитала. "Ситикорп" — единственный банк США в числе 25 крупнейших банков мира.

Структура международного банковского дела

принимают участие в международных банковских операциях путем установления корреспондентских отношений, или открывая за рубежом свои филиалы или отделения, или организуя консорциум с банками в других странах.

ТНК знают, что их банки предлагают им целый ряд услуг в мировом масштабе в форме разнообразных банковских операций. Основным путем участия банков в сделках и деловых предприятиях через национальные границы является установление корреспондентских (correspondent) отношений, при которых банки разных стран упрощают выполнение международных финансовых операций для своих клиентов. Так, банк в стране А может поручить своему корреспондентскому банку в стране Б перевести (remit) денежные суммы (обычно в безналичной форме) от импортера в стране Б экспортеру в стране А. Любой банк может иметь несколько корреспондент-

Таблица 9.4. ◆ СТРАНЫ, ИМЕВШИЕ КРУПНЕЙШИЕ БАНКИ МИРА В 1989 г. Несмотря на то что американских банков нет даже среди 25 крупнейших банков мира, их намного больше, чем банков других стран, в первой тысяче банков

Страна	Число банков
США	222
Япония	112
Италия	108
Германия	82
Испания	35
Великобритания	32
Швейцария	30
Франция	28
Австрия	20

Источник: The Banker, July 1990.

ских банков в разных странах, где он хотел бы проводить свои опер... или он может действовать в этих целях через один крупный ключевой ба...

Банки могут расширить свою международную деятельность, откр... **отделения** (branches) за рубежом. Отделение — это юридическая ф... расширения операций "родительского" банка, а не отдельная корпора... акции которой принадлежат родительской фирме, как это имеет мест... отношении дочерней компании. Отделения используются для получ... доступа к местному капиталу или евровалютам, зачастую их также откр... ют во избежание зависимости от корреспондентских отношений. Помим... этого, отделения используются для обеспечения доступа к местным кл... там. Банком с наибольшим числом отделений является "Ситикорп" — крупный банк США, который журнал "Бэнкер" поместил двенадцатым в списке 1000 крупнейших банков мира в 1989 г. "Ситикорп" имеет сумм... ные активы свыше 207 млрд. долл. и отделения в 90 странах, расшире... его глобальной сети продолжается. Это единственный иностранный ба... имеющий свои отделения во всех странах ОЭСР, где разрешено откры... представительства зарубежных банков, и самую разветвленную сеть в Ев... пе среди всех банков. Общее число внутренних и внешних отделений, аге... тор, филиалов и дочерних компаний "Ситикорп" приближается к 3300.

Некоторые банки ввели практику установления официальных отно... ний с другими банками в своей и других странах для лучшего обслужи... ния клиентов. **Банковский консорциум** (consortium bank), например, соз... ется, когда несколько банков из разных стран объединяют свои ресурсы для образования еще одного банка, который занимается международными опе... рациями. Это позволяет банкам-участникам при необходимости черп... силы у своих партнеров, например через депоненты в иностранных ва... тах, функционирование отделений в разных странах, использование опыта в проведении банковских операций особых видов.

Внутренние банки США имеют также возможность создавать **корпора... ции на основании "закона Эджа"** (Edge Act corporations) в пределах Соед... ненных Штатов для проведения международных операций. По этому зак... ну банк имеет право образовывать компании в разных городах вне предел... своего штата с условием, однако, что он проводит международные, а не внутренние банковские операции.

Международная банковская служба (МБС) создана в США для того, чтобы американские банки имели возможность заниматься операциями типа операций с евродолларами.

И наконец, еще одной возможностью для банков США является создание международных банковских служб, МБС (International Banking Facility, IBF). МБС были разрешены в Соединенных Штатах, чтобы банки страны могли принимать участие в операциях, подобных операциям с евродолларами. В настоящее время МБС работают в 20 штатах, при 150 банках, 328 организациях и отделениях, в основном в Нью-Йорке. Хотя долларовые вклады в МБС нельзя с полным основанием назвать евродолларами, они почти идентичны по размерам процентных ставок и другим параметрам. Расходы МБС невысоки благодаря отсутствию резервов и подоходных налогов в бюджете штатов. Американские компании могут получить доступ к финансированию со стороны МБС через свои иностранные филиалы или дочерние компании, но при этом они должны доказать, что финансирование необходимо именно для зарубежных операций. МБС нельзя квалифицировать как полностью независимые учреждения, поскольку они выполняют только некоторую часть операций, которыми занимаются международные банки[28].

Важные характеристики международного банковского дела

Тремя важными областями международного банковского дела являются расширение спектра предлагаемых услуг, доступ к рынкам и учет меняющейся рыночной ситуации, а также прибыльность.

Международные банки вынуждены учитывать ряд самых разнообразных факторов, и в этом отношении в последние годы произошло немало важных перемен. Мы уделим здесь особое внимание тем областям, которые имеют наибольшее значение для ТНК при операциях в международном масштабе: расширение спектра предлагаемых услуг, доступ к рынкам и учет меняющейся рыночной ситуации, а также прибыльность.

Расширение предлагаемых услуг. Рынок различных финансовых услуг за последние годы достиг огромных размеров. Основными функциями, наиболее соответствующими современным тенденциям развития международных банков, являются:

1) финансирование импорта и экспорта;
2) торговля иностранной валютой;
3) кредитное и акционерное финансирование на внутреннем рынке и еврорынках;
4) управление международными потоками наличности, в том числе электронный перевод денежных сумм через национальные границы;
5) проектирование финансовых схем для клиентов-корпораций;
6) предоставление клиентам информации и консультаций.

Итак, хотя и существуют по меньшей мере шесть названных областей, в которых банки могут оказывать услуги своим клиентам-корпорациям, это не означает, что каждый банк способен действовать идеально в каждой из этих областей. Когда банки не могут оказывать подобные услуги самостоятельно, они вынуждены действовать через корреспондентские банки в своей стране или за рубежом. Так, например, многие региональные банки в Соединенных Штатах пытаются предоставлять местным клиентам услуги по экспортно-импортному финансированию и валютной торговле, но при этом они вынуждены действовать через крупные банки в основных денежных центрах.

Банки также стремятся определять для себя специфические участки, где они, как им кажется, могут получить сравнительные преимущества. Так, на-

пример, "Бэнкерз Траст" (Bankers Trust, дословно — Банкирский трест) установил для себя в 1983 г. следующую стратегию: «"Бэнкерз Траст" добьется сочетания балансовых возможностей коммерческого банка с искусством посредничества и духом предпринимательства инвестиционного банка. Мы хотим добиться того, что считаем задачей 80-х годов: становления мирового торгового банковского дела»[29]. Следуя этому выбору, "Бэнкерз Траст" продал те направления своего бизнеса, которые не сочетались с поставленными задачами, и начал весьма успешно выступать на рынке инвестиционных банковских операций. Руководители "Бэнкерз Траст" убеждены, что залог их успеха — сочетание функций банковского обслуживания корпораций с инвестиционными операциями на рынке еврокредитов и акций, а также с валютными операциями и другими видами финансовых услуг.

Операции с валютами — ключевая услуга, предоставляемая крупными международными банками. В 1990 г. журнал "Евромани" (*Euromoney*) назвал "Ситикорп" лучшим валютным "финансовым домом" мира 80-х годов. Этот банк ведет активную торговлю в 50 различных мировых денежных центрах, используя 90 валют. Чистый доход банка от валютных операций в 1988 г. был вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. Его разбросанные по всему миру отделения и конторы позволяют своевременно собирать информацию о взлетах и падениях валюты, что не всегда могут сделать другие банки[30].

Кредитное и акционерное финансирование стирает грани между коммерческой и инвестиционной банковской деятельностью. Коммерческий банк ссужает деньги своим клиентам и зачастую также предоставляет синдицированные займы, когда в финансировании займа участвуют несколько различных банков, как отечественных, так и зарубежных. Четыре крупнейших банка, оперирующих с синдицированными займами, — "Ситикорп", "Дж.П. Морган" (J.P. Morgan), "Чейз Манхэттен" и "Мэньюфакчурерс Ганновер" — американские банки. Понятие "синдицирование" означает, что один из ведущих банков структурно организует заем, в котором участвуют несколько других банков, зачастую из разных стран. Такие займы могут объявляться заранее или предоставляться только по конкретным заявкам.

Инвестиционный банк обеспечивает финансирование корпораций, помогая им получать средства на рынках кредитов и акций. В Соединенных Штатах коммерческим банкам не разрешается заниматься напрямую размещением или торговлей ценными бумагами в виде акций, поэтому крупные инвестиционные компании, такие, как "Голдман Сакс", не связаны непосредственно с банками. Большинство лидирующих банков на европейском рынке являются инвестиционными, о чем будет более подробно говориться в следующем разделе. "Бэнкерз Траст" тем не менее являет собой пример коммерческого банка США, который развил и внедрил успешную стратегию инвестиционного банковского бизнеса и активно оперирует с евродолларами и выпусками еврооблигаций. Эти операции он производит через "БТ Секьюритиз" (BT Securities) — свою службу ценных бумаг, которая отделена от его коммерческой банковской деятельности.

Международные банки обеспечивают ускоренный перевод денежных сумм по электронным каналам связи.

Международное управление потоками наличности получило бурное развитие в последние годы благодаря внедрению **электронного обмена данными**, ЭОД (electronic data interchange, EDI). Система ЭОД обеспечивает электронное перемещение денег и информации, сокращая при этом расходы на потоки бумажных документов и время, затрачиваемое на операции и передачу данных. До развития этой службы в начале 70-х годов перемещение денежных сумм между европейскими странами занимали от нескольких дней до нескольких недель даже в случае телеграфных переводов.

Несколько банков, стремясь исключить потери времени при выполнении международных денежных переводов почтой или по телексу, создали в 1973 г. **Общество мировой межбанковской финансовой телекоммуникации, СВИФТ** (Society for worldwide interbank financial telecommunication, SWIFT). Сначала членами СВИФТ являлись 239 банков из 15 стран, а в настоящее время — свыше 1200 банков из 50 с лишним стран. Услуги СВИФТ в основном сводятся к обработке операций, таких, как переводы денег (customer transfers) клиентам, подтверждение валютных сделок (foreign-exchange confirmation), межбанковские переводы (bank transfers) и документирование кредитов (documentary credits). Особый текстовой язык сообщений позволяет банкам "разговаривать" друг с другом посредством компьютеров на одном языке. Эта новая возможность значительно облегчает обмен информацией[31].

Еще одной важной организационной новинкой является система **межбанковских клиринговых платежей, ЧИПС** (clearing house interbank payment system, CHIPS),— это международная электронная система пересылки чеков, по которой деньги перемещаются между крупными банками США, отделениями иностранных банков и филиалами американских банков в других штатах по "закону Эджа". Эта система ежедневно выполняет большой объем финансовых операций, а также преобладающую часть валютных операций и сделок с евродолларами. ЧИПС в последнее время стала оформлять свои сделки к концу каждого рабочего дня, а не на следующий рабочий день, как это часто бывало ранее[32].

Финансовый инжиниринг (financial engineering) — новый термин, возникший в последние годы в результате творческой разработки международными банками новых финансовых инструментов. С момента краха рынка акций в 1987 г. финансовые рынки находились в состоянии неустойчивости. И валютные операции, и облигации, и акции, и товары, и связанные с ними сделки испытывали влияние колебаний цен и доходов от вложения капитала, особенно в течение последних двух — трех лет. В силу этого банки создали рынок производных операций (derivatives market), предназначенный для страхования (хеджирования) основных сделок. Примерами таких производных операций могут быть форвардные и фьючерсные контракты, опционы и свопы, о которых речь уже шла выше. Так называемыми "ванильными", или простыми производными, операциями являются операции хеджирования риска. Однако банки разработали и более сложные производные операции, конкретизируемые и создаваемые специально для уникальных условий, в которых находятся фирмы-клиенты. Итак, финансовый инжиниринг как характеристика коммерческих и инвестиционных банков отражает творческий подход и гибкость действий. Он стал важным компонентом в общей стратегии крупных банков, таких, как "Бэнкерз Траст" или "Ситикорп".

Доступность рынка и меняющиеся рыночные условия. Здесь мы рассмотрим три важных аспекта доступности рынков: затрудненный доступ иностранных банков к определенным рынкам, например Японии и Южной Кореи; интеграция европейских рынков; перемены, происходящие на рынке США.

В докладе Министерства финансов США названы некоторые страны, установившие барьеры на пути к их финансовым рынкам для иностранных фирм, предлагающих финансовые услуги. Так, в Японии регулирование ставок процента дает японским банкам преимущество перед иностранными и позволяет им оперировать за рубежом в более узком диапазоне прибыль-

ности. Деятельность иностранных фирм затруднена ограничениями, налагаемыми на определенные операции, тесными связями между японскими банками и крупнейшими корпорациями страны, а также отсутствием ясности в отношении механизмов регулирования банковской деятельности[33].

Южная Корея — еще одна страна, ограничивающая доступ иностранным банкам, которые испытывают затруднения в силу "дискриминационных ограничений возможности открывать свои главные конторы и отделения, получать финансирование в местной валюте, наращивать капитал и заниматься попечительскими (трастовыми) операциями"[34].

Основная цель банков при организации деятельности за рубежом — улучшение обслуживания клиентов. Правительства же, вводя ограничения, стремятся поддержать позиции отечественных банков. Таким образом, их цели не всегда совпадают. Тем не менее, например, Канада недавно сняла большую часть ограничений для иностранных банков, но открывать там филиалы им по-прежнему не разрешено.

Европейское сообщество с декабря 1992 г. начало снимать ряд барьеров на пути свободных потоков товаров и услуг для установления общего рынка. Важный аспект этих либерализационных мер — финансовые услуги. ЕС обещает иностранным банкам равные права с национальными организациями стран—участниц Сообщества на условии взаимности. Это означает, что иностранные банки получат те же привилегии или льготы, что и банки ЕС, если банки ЕС будут иметь подобный статус в странах расположения этих банков[35].

Дерегулирование банковской индустрии в Европе должно привести к слиянию мелких банков и образованию крупных всеевропейских банков, способных конкурировать с банками США и Японии.

Открытие рынков различных стран ЕС будет иметь для Европы огромные последствия. В настоящее время каждая страна имеет немыслимое множество законов и положений, ограничивающих конкуренцию со стороны иностранных банков. В то же время устранение барьеров может привести к закрытию некоторых из ныне защищенных банков. Так, европейские банки обладают в среднем вдвое меньшим капиталом "на душу населения", чем банки США, но при этом имеют на 20% больше отделений. Существующие протекционистские барьеры сделали многие из европейских банков неэффективными и малоконкурентоспособными.

Волна слияний и приобретений уже поднялась в европейской банковской сфере, и многие эксперты сходятся во мнении, что в недалеком будущем в Европе будут доминировать 15 всеевропейских банков, а "Ситикорп" будет единственным иностранным банком, занимающим на этом рынке значимую позицию. Уже сейчас "Ситикорп" имеет 18 тыс. служащих в 21 европейской стране, а после снятия ограничений его положение в Европе еще более укрепится. Японские банки также пытаются занять прочное положение на этом рынке, но можно полагать, что в предстоящем десятилетии сами европейцы будут обладать на нем значительно лучшими позициями[36]. В настоящее время 10 из 25 крупнейших банков мира — европейские, не считая Шанхайского и Гонконгского банка, который недавно принял решение перевести свою штаб-квартиру из Гонконга в Великобританию в связи с переходом Гонконга в 1997 г. под юрисдикцию Китая. И хотя на 80% доходов банк получает в Гонконге, он будет считаться европейским банком, пятнадцатым в мире[37].

Возможное дерегулирование финансового рынка в США должно позволить американским банкам составить более сильную конкуренцию японским.

Крупнейший рынок в США тоже начинает открываться для иностранных банков. В Соединенных Штатах действуют более 260 иностранных банков, и их доля местного рынка возросла с 14% в 1982 г. до 21% в 1987 г. Японские банки контролируют около 25% банковского рынка в Калифорнии. Именно японские банки отобрали у банков США значительное число клиентов-корпораций, поскольку они имеют возможность ссужать средства

по значительно более низким ставкам процента и способны быстрее приспосабливаться, чем их конкуренты из США.

Банки США допускали в последнее десятилетие серьезные стратегические ошибки, но основная причина их неудач — обстановка в банковском деле Соединенных Штатов. "Банки США обезоружены структурными препятствиями, такими, как барьеры на пути формирования национальных сетей, излишне жесткие требования отчетности, а также невыгодные правила налогообложения и бухгалтерского учета"[38]. В силу отрицательного отношения в Соединенных Штатах к росту банков созданы юридические препоны, не дающие американским банкам образовывать отделения в разных штатах и предлагать услуги в сфере ценных бумаг и страхования. Как бы то ни было, с этими запретами сейчас ведется борьба, и многие специалисты считают, что американским банкам надо предоставить те же льготы, что и европейским для того, чтобы они могли сохранить свою конкурентоспособность. Широко распространены опасения в отношении того, что происходящие в отрасли финансовых услуг перемены могут отодвинуть банки США на третье место — после японских и европейских банков, если в США не произойдут аналогичные и значительные изменения. В то же время проблемы, возникшие в результате дерегулирования деятельности сберегательных банков (сбережения и займы частным лицам), заставляют многих деятелей в Конгрессе США задумываться над целесообразностью изменения степени контроля над коммерческими банками.

Прибыльность. Хотя японские банки и являются самыми крупными по количеству активов и наиболее ценными с точки зрения капитализации рынка акций, они отнюдь не являются самыми прибыльными. Как показано в табл. 9.5, большинство наиболее доходных банков в мире — это американские и европейские банки.

ные займы, особенно раз-
ющимся странам, составляют
проблем, отрицательно
ающихся на прибыльности
народных банков.

Вместе с тем в 1989 г. доходы ряда крупных международных банков снизились вследствие новых крупных потерь по займам, выделенным ранее Латинской Америке. Банки испытывают отрицательные последствия займов развивающимся странам по той причине, что многие из них не выпла-

Таблица 9.5.◆ НАИБОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫЕ БАНКИ. Японские банки являются крупнейшими в мире, однако европейские и американские банки наиболее прибыльны

Банк	Страна	Реальный индекс прибыльности*
"Уэлс Фарго"	США	1,239
"Бэнк Америка"	США	1,217
"Банко Бильбао"	Испания	1,214
"Скандинавска Энскилда Банкен"	Швеция	1,192
"ЭнСиЭн"	США	1,175
"Нэшнл Аустралиа Бэнк"	Австралия	1,167
"Секьюрити Пасифик"	США	1,161
"Ферст Чикаго"	США	1,126
"Парибас"	Франция	1,125
"Эбби Нэшнл"	Великобритания	1,125

Источник: William Glasgall, "Happy Days Aren't Here Again", *Business Week*, 2 July 1990, p. 80.

* Основан на величине дохода на капитал, скорректированной по краткосрочным налоговым преимуществам, различным покрытиям капитала, инфляции и налоговым ставкам.

чивают ни основных сумм, ни процентов. Новые правила в отношении банковской деятельности в Соединенных Штатах требуют, чтобы банки в конце каждого квартала определяли свои невозвратные займы. **Невозвратный заем** (nonaccrual loan) — это заем, по которому выплата основной суммы или процентов задерживается на 90 дней против установленного срока либо по которому перспектива выплаты процентов или основной суммы представляется сомнительной. Концепция невозвратности применима как к внутренним, так и к зарубежным займам, и многие банки испытывают трудности и с теми, и с другими.

Серьезные трудности при получении оплат по займам развивающимся странам заставили банки США постепенно наращивать огромные резервы на случай потерь по займам. Первый крупный защитный шаг такого рода был сделан в 1987 г., когда "Ситикорп" добавил 3 млрд. долл. в свои резервы, тем самым доведя их до 25% суммы займов латиноамериканским странам и до 100% суммы своих недействующих (nonperforming) кредитов (тех, по которым проценты не уплачены свыше 90 дней)[39]. В 1989 г. 2 млрд. долл. добавил к своим резервам банк "Дж. П. Морган", что соответствовало 100% его портфеля средне- и долгосрочных кредитов развивающимся странам. Резервы большинства банков удерживались на уровне 25%, но в последние годы международные банки предпринимают шаги по доведению своих резервов до уровня 35—50%. Имея резервы в таком размере, банки страхуют себя от неуплат в конкретном году[40].

Новое требование Банка международных расчетов (БМР), предписывающее банкам поддерживать отношение уставного капитала к активам (capital/asset ratio) на уровне не менее 8%, вынуждает некоторые банки искать пути увеличения своего уставного капитала посредством более высокой прибыльности. В каждой стране банки испытывают отрицательное влияние различных обстоятельств. Так, в Соединенных Штатах напряженность в отношении прибыльности усугубляется задолженностью латиноамериканских стран, рискованными сделками с недвижимостью и проблемами, возникшими в связи с кредитами для покупки контрольных пакетов акций корпораций. Кроме того, японские банки действуют в Соединенных Штатах в исключительно узких рамках прибыльности, тем самым не давая банкам США поднимать процентные ставки и увеличивать прибыль.

Японские банки испытали удары со стороны как Японии, так и Соединенных Штатов. Примером может служить уход с поста председателя правления банка "Сумитомо" (Sumitomo) в 1990 г. в Японии. Смена руководства явилась следствием нескольких факторов. Непосредственной причиной явился скандал в результате манипуляции с акциями. Но нельзя не учитывать, что "Сумитомо" принимал активное участие в наращивании японского рынка акций и ценных бумаг во второй половине 80-х годов. С начала 1985 г. и до конца 1989 г. индекс Никкей вырос в Японии на 237%, а цены на недвижимость и собственность в трех главных городах страны поднялись в среднем на 126%. В силу этого банки начали активно работать на этих рынках, чтобы увеличить прибыль. Однако крах на рынках акций в 1990 г. и падение цен на собственность и недвижимость нанесли японским банкам тяжелый удар[41]. По мере того как эти банки будут возвращаться к традиционной практике кредитования под проекты и розничную торговлю, их уровень прибыли будет снижаться еще более, не давая возможности достичь соотношения капитала и активов на уровне 8%. Поскольку деятельность на рынке контрольных пакетов акций (leverage buy-out market, LBO) в Соединенных Штатах становится все более рискованной, японские банки начинают отказываться от финансирования многих сделок по покупке кор-

трольных пакетов акций американских фирм[42]. Это поможет несколько выправить ситуацию японским банкам с их уровнем прибылей, но создаст проблемы для японских фирм, которые будут испытывать еще большие затруднения в получении денежных кредитов для приобретения контрольных пакетов акций.

ВНЕБАНКОВСКИЕ ФИРМЫ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

До сих пор мы рассматривали кредитные рынки и рынки акций, доступные ТНК, а также международные банки, оказывающие им финансовые услуги. Вместе с тем наряду с банками существует целый ряд других финансовых фирм, предлагающих свои услуги ТНК. Различие между банками и фирмами финансовых услуг, оперирующих на рынках ценных бумаг (как кредитных, так и рынках акций), бывает порой не вполне четким в силу разницы в финансовом регулировании стран. Так, в Великобритании не требуется разделения банков на коммерческие и инвестиционные в отличие от Японии и США. Как показано в табл. 9.6, в числе 25 крупнейших фирм ценных бумаг и финансовых услуг в мире находится лишь одна британская фирма. Причина заключается прежде всего в том, что банки Великобритании имеют право заниматься как коммерческой, так и инвестиционной деятельностью.

[illegible] странах требуется, чтобы [illegible]ское банковское дело [illegible]делено от операций с ценными бумагами, а в других — такого требования нет.

Фирмы зачастую ведут себя за рубежом совсем не так, как у себя дома. Так, коммерческие банки Японии и Соединенных Штатов за границей активно занимаются ценными бумагами, хотя дома им это запрещено.

[illegible] и американские фирмы, оперирующие с ценными бумагами, сегодня — крупнейшие в мире.

Изучая табл. 9.6, обратите внимание на преобладание японских и американских фирм. В 1980 г. компания "Номура Секьюритиз" была лишь второй среди ведущих фирм—организаторов синдицированных операций на рынке еврооблигаций и выступала в Соединенных Штатах и в Европе как сравнительно небольшая. Но скорость, с какой она прорывалась на мировые рынки после 1986 г., потрясает. Предполагается, что "Номура" — наиболее мощная финансовая организация в Японии — станет крупнейшей в мире в 90-е годы[43]. Журнал "Евромани" называет ее фирмой, оказавшей наибольшее воздействие на рынки капитала в 80-е годы. В настоящее время она является ведущим в мире организатором синдицированных операций со всеми международными эмиссиями (выпусками); четыре фирмы среди крупнейших фирм-организаторов такого рода в мире — японские.

Одна из примечательных черт японских фирм ценных бумаг — их прибыльность. Хотя табл. 9.6 и не приводит данных о прибыли японских фирм, поскольку в течение данного исследования изменилась установленная дата конца финансового года, имеются вполне убедительные данные за 1988 г., в котором прибыль шести крупнейших фирм ценных бумаг (securities firm) США оценивалась в 1,9 млрд. долл., а четырех крупнейших фирм Японии — в 3,9 млрд. долл. Осенью 1989 г. 50 крупнейших финансовых компаний Соединенных Штатов имели суммарную рыночную капитализацию в размере 95 млрд. долл., а 13 крупнейших компаний Японии — 500 млрд. долл. Это дает японским фирмам огромное финансовое превосходство в перспективе[44].

БАНКИ РАЗВИТИЯ

ТНК предпочитают обращаться за финансированием к рынкам частного капитала (private capital markets), но значительный объем кредитов может

Таблица 9.6. ◆ 25 КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ ФИРМ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИХСЯ НА ОПЕРАЦИЯХ С ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ
Среди крупнейших в мире фирм, специализирующихся на операциях с ценными бумагами, доминируют американские и японские фирмы

Ранг		Компания	Страна	Капитал, долл.	Изменение с 1988 года, %	Активы, долл.	Чистая прибыль, долл.
1989	1988						
1	2	"Саломон"	США	12 848	21	90 636	470
2	1	"Номура"	Япония	10 892	0	28 810	Нет сведений
3	3	"Мерилл Ланч"	США	10 048	3	52 297	–217
4	5	"Шерзон Леман Хаттон"	США	8 966	10	50 356	110
5	4	"Дайва"	Япония	7 743	6	24 687	Нет сведений
6	6	"Никко"	Япония	6 560	5	18 512	410
7	7	"Ямачи"	Япония	6 405	4	16 150	Нет сведений
8	8	"Ден Вайтер"***	США	4 432	31	16 840	166
9	9	"Голдман Сакс"	США	4 018	45	40 546	Нет сведений
10	11	"Хиз Интэрнешнл"	Канада	3 669	17	4 605	215
11	10	"Морган Стенли"	США	2 764	14	28 812	443
12	13	"СиЭс Ферст Бостон"	США	1 783	–4	21 709	Нет сведений
13	20	"Нью Джэпен"	Япония	1 716	50	4 444	Нет сведений
14	14	"Ниппон Кангио Какумару"	Япония	1 557	5	3 625	Нет сведений
15	—	"Кокусай"	Япония	1 557	6	3 080	Нет сведений
16	15	"Пейн Вэббер"	США	1 523	4	15 479	52
17	17	"Бир Стэрнс"	США	1 451	3	22 941	172
18	16	"Клейнворт Бенсон"	Великобритания	1 347	3	15 200	84
19	22	"Пруденшел-Бейч"***	США	1 322	10	10 318	Нет сведений
20	21	"Эс. Джи. Варбург"	Великобритания	1 300	14	17 831	108
21	18	"Санио"	Япония	1 278	6	3 179	Нет сведений
22	19	"Вако"	Япония	1 254	6	2 601	Нет сведений
23	23	"Морган Гринфилл"	Великобритания	891	5	10 678	57
24	—	"Окасан"	Япония	762	6	2 538	Нет сведений
25	25	"Киддер Пиабоди"***	США	742	–8	10 820	Нет сведений

Примечание: Капитал определяется как акционерный капитал владельцев фирмы, резервы, неконтрольные пакеты акций, привилегированные акции, долгосрочная задолженность. Активы определяются за вычетом попечительских ценных бумаг и ценных бумаг, купленных с обязательством выкупа.

* Ранжированы по капиталу, определенному по Worldscope; показатели основаны на результатах каждой компании в 1989 фин. г. (в миллионах долларов США и по обменным курсам по состоянию на 31 декабря 1989 г.; процентные изменения рассчитаны по внутренней валюте).

** Изменение с марта до конца года; годовые данные недоступны.

*** Дочерняя компания, приведена для сравнения.

Источник: "The Global Giants", *The Wall Street Journal Reports*, 21 September 1990, p. R30.

быть получен также от банков развития (development banks). Такое финансирование обычно предоставляется под определенные виды проектов, поэтому получающие их фирмы должны им соответствовать. Вместе с тем банки развития могут предоставлять и финансирование, и гарантии под проекты, которые способны открыть соответствующим фирмам доступ к ресурсам на рынках частного капитала.

Мировой банк

Мировой, или Всемирный, банк предоставляет финансирование развивающимся странам.

Мировым (или Всемирным) банком называют **Международный банк реконструкции и развития, МБРР** (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD), а также **Международную ассоциацию развития, МАР** (International Development Association, IDA). МБРР имеет два отделения — **Международную финансовую корпорацию, МФК** (International Finance

Corporation, IFC) и **Международное агентство гарантирования инвестиций, МАГИ** (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA). Мировой банк, МФК и МАГИ иногда называют Группой Мирового банка[45].

Международный банк реконструкции и развития. МБРР был создан в 1944 г. совместно с МВФ в целях восстановления и реконструкции мировой экономики. Он находится в совместном владении 151 страны, и его капитал состоит из взносов правительств этих стран. Банк предоставляет заемщикам финансирование из средств, которые сам занимает на мировом рынке капитала, а также из поступлений по предыдущим займам и из собственных доходов. В момент основания банка главная задача была сформулирована как создание международной финансирующей организации для поддержки реконструкции и развития экономики. Когда реализация плана Маршалла начала придавать ускорение процессу послевоенного восстановления Европы, банк смог направить свои усилия на работу с развивающимися странами.

ссужает средства в конвертируемой валюте правительствам развития инфраструктуры.

В общем случае МБРР ссужает средства какому-либо правительству в целях развития экономической инфраструктуры страны, например дорожной сети и объектов энергетики. Эти средства предоставляются развивающимся странам, которые уже вышли на более высокие стадии экономического и социального роста. Займы выдаются исключительно странам — членам МВФ, как правило, в тех случаях, когда частный капитал на приемлемых условиях им недоступен. Займы обычно имеют льготный период в пять лет и должны возвращаться в течение пятнадцати или менее лет.

Проекты, по которым МБРР оказывает содействие, в большинстве случаев требуют импорта оборудования тяжелого машиностроения, что расширяет рынок сбыта для многих видов продукции, производимой в США. Как правило, банк предоставляет займы в конвертируемых валютах лишь для покрытия необходимых расходов на импорт, они должны возвращаться в тех же валютах по долгосрочным курсам.

Примером займа МБРР может служить заем в 30 млн. долл., который он утвердил и предоставил Доминиканской Республике в 1989 г.

> "Правительству будет оказана помощь в формулировании и проведении в жизнь эффективной комплексной стратегии развития новых свободных промышленных зон и расширения существующих; снижения уровня безработицы; увеличения поступления доходов в иностранной валюте и укрепления связей страны с мировой экономикой; сокращения дефицита срочного финансирования; совершенствования институтов, участвующих в финансировании, регулировании, поддержке и развитии свободных зон. Предполагается также параллельное совместное финансирование в сумме 1,4 млн. долл."[46]

Мировой банк определил особые сферы своих операций, включая вопросы экологии и положения женщин. Учитывая, что первоочередная задача банка — поддержание должного жизненного уровня в развивающихся странах, нетрудно понять, почему именно вопросам окружающей среды и положения женщин уделяется все большее внимание. Банк заботится о том, чтобы страны — получатели его кредитов использовали их без ущерба для окружающей среды.

Группа вопросов о положении женщин, получившая конкретное название "Женщины в развитии", является составной частью проблем совершенствования человеческого капитала и повышения благосостояния семей. Реализация проекта "Женщины в развитии", нацеленного на большее участие женщин в производстве продукции и повышение их доходов, была начата в 1988 г. Займы банка, относящиеся к этому проекту, выделяются на разви-

тие образования, контроля народонаселения, здравоохранения, сельского хозяйства и на обеспечение продуктами питания.

МАР предоставляет займы на развитие инфраструктуры беднейшим странам мира.

Международная ассоциация развития. МАР была образована в 1960 г. как часть Группы Мирового банка в целях оказания финансовой поддержки слаборазвитым странам на более либеральной основе, чем та, которую может предложить МБРР. Членами МАР являются 137 стран, хотя все члены МБРР имеют право свободного вступления в ассоциацию. Фонды МАР формируются из взносов промышленно развитых стран-участниц, а также из доходов МБРР. Сроки кредита обычно продлены до 40—50 лет без каких-либо процентов. Заем начинают выплачивать после десятилетнего льготного периода, иногда в местной валюте, если она конвертируема. Займы МАР предоставляются только беднейшим странам мира, где годовой ВНП на душу населения составляет 480 долл. и ниже. Более 40 стран входят в категорию, имеющую право на финансирование со стороны МАР.

В качестве примера проекта в рамках МАР можно назвать заем Танзании в размере 8,3 млн. долл., утвержденный в 1989 г. для реализации первой стадии долгосрочного процесса восстановления сельского хозяйства, включая научные исследования и разработки. Параллельное совместное финансирование провели несколько стран, а также одна многосторонняя кредитная организация[47].

Ассоциация не имеет своего собственного штата сотрудников, хотя ресурсы МАР отделены от средств МБРР. Займы предоставляются под проекты такого же типа, как и в случае финансирования МБРР, но на более мягких и выгодных условиях.

Как отмечалось ранее, содействие, оказываемое МБРР и МАР, было изначально направлено на развитие инфраструктуры. Сегодня акцент делается на оказание помощи массам бедных людей в развивающихся странах для увеличения производительности их труда, повышения активности их участия в процессе экономического роста. Много внимания уделяется также улучшению жилищных условий в городах и повышению производительности малых промышленных предприятий.

Международная финансовая корпорация. МФК была образована в 1956 г. Членами МФК являются 133 страны, юридически и финансово отделена от МБРР, хотя банк и предоставляет МФК некоторые административные и иные услуги. Главными задачами МФК являются: 1) совместно с частными инвесторами и органами управления предоставлять рисковый капитал (risk capital) в форме акционерных займов и долгосрочных займов производственным частным предприятиям; 2) поощрять развитие местных рынков капитала с помощью резервов и гарантий; 3) стимулировать международные потоки капитала посредством оказания финансовой и технической помощи финансовым компаниям под частным контролем. Займы выделяются частным фирмам в развивающихся странах-участницах и предаются обычно на срок от семи до двенадцати лет.

Деятельность МФК ориентирована преимущественно на оказание помощи частному сектору в развивающихся странах.

Характерная черта МФК состоит в том, что все ее займы предоставляются частным предприятиям, а инвестиции проводятся в сотрудничестве с частным бизнесом. В дополнение к кредитам МФК средства на те же проекты выделяются также местными и зарубежными инвесторами.

Инвестиции МФК направляются как на создание новых предприятий, так и на развитие и модернизацию существующих. Они охватывают широкий диапазон проектов в таких областях, как черная металлургия, текстильная промышленность, горное дело, изготовление потребительских

товаров, машиностроение, пищевая промышленность, туризм и создание местных финансовых компаний. Некоторые из проектов находятся полностью в местном ведении, а другие представляют собой совместные предприятия инвесторов из развивающихся и развитых стран. В некоторых случаях создаются совместные предприятия инвесторов из двух или более развивающихся стран. МФК также содействует развитию нарождающихся рынков капитала.

Международное агентство гарантирования инвестиций. МАГИ было образовано в 1988 г. для организации инвестиций в акционерный капитал и других потоков прямых инвестиций в развивающиеся страны с помощью оказания инвесторам разнообразных услуг. МАГИ предоставляет гарантии от некоммерческих рисков; консультирует правительства развивающихся стран-участниц по вопросам разработки и реализации стратегий, программ и процедур, относящихся к иностранным инвестициям; выступает в качестве спонсора диалогов между международными деловыми кругами и конкретным правительством — хозяином встречи по вопросам инвестиций[48]. Поскольку МАГИ было образовано совсем недавно, его реальный вклад в стимулирование потоков инвестиций еще не вполне прояснился.

Региональные банки развития

В 70-е и 80-е годы происходил бурный рост числа банков развития, и они превратились в важный источник финансирования для развивающихся стран, особенно для тех из них, которые относятся к наивысшим категориям риска. Хотя многие банки развития действуют лишь внутри своей страны, существует также целый ряд региональных банков развития. В Европе наиболее важным региональным банком развития является Европейский инвестиционный банк (European Investment Bank), предлагающий финансирование частным и государственным проектам в отраслях промышленности и инфраструктуры в странах Европы, а также более чем в 70 других странах, имеющих связи с ЕС. В Латинской Америке активно действуют пять региональных банков развития: 1) Андская корпорация развития (Andean Development Corp.); 2) Карибский банк развития (Carribean Development Bank); 3) Межамериканский банк развития (InterAmerican Development Bank, IDB); 4) Центральноамериканский банк для экономической интеграции (Central American Bank for Economic Integration); 5) Латиноамериканский экспортный банк (Latinoamericano de Exportaciones Bank). В Азии и Африке также имеется ряд аналогичных банков развития.

ствуют региональные и на-альные банки развития, стре-ящиеся финансировать те же деятельности, что и Миро-ках.

В качестве примера регионального банка развития можно привести **Межамериканский банк развития (МБР)**. МБР был создан в 1959 г. для обеспечения странам Западного полушария (в основном США и странам Латинской Америки) тех же видов услуг, какие предоставляет Мировой банк. Вместе с тем масштабы проектов МБР шире и специально приспособлены для 44 стран-участниц. Займы МБР выделяются из обычных ресурсов капитала частным и государственным организациям этих стран, как правило, на условиях льготных процентных ставок, для уплаты в тех валютах, в которых выражены предоставленные займы. Источники приобретения товаров и услуг по этим займам ограничены странами, делающими взносы в МБР.

Вот как выглядит разбивка кредитов МБР по отраслям за 1961—1988 гг.: 27% — на проекты в области энергетики; 21% — на развитие сельского хозяйства и рыболовства; 15% — на промышленность и горное дело; 11% —

товаров, машиностроение, пищевая промышленность, туризм и создание местных финансовых компаний. Некоторые из проектов находятся полностью в местном ведении, а другие представляют собой совместные предприятия инвесторов из развивающихся и развитых стран. В некоторых случаях создаются совместные предприятия инвесторов из двух или более развивающихся стран. МФК также содействует развитию нарождающихся рынков капитала.

Международное агентство гарантирования инвестиций. МАГИ было образовано в 1988 г. для организации инвестиций в акционерный капитал и других потоков прямых инвестиций в развивающиеся страны с помощью оказания инвесторам разнообразных услуг. МАГИ предоставляет гарантии от некоммерческих рисков; консультирует правительства развивающихся стран-участниц по вопросам разработки и реализации стратегий, программ и процедур, относящихся к иностранным инвестициям; выступает в качестве спонсора диалогов между международными деловыми кругами и конкретным правительством — хозяином встречи по вопросам инвестиций[48]. Поскольку МАГИ было образовано совсем недавно, его реальный вклад в стимулирование потоков инвестиций еще не вполне прояснился.

Региональные банки развития

В 70-е и 80-е годы происходил бурный рост числа банков развития, и они превратились в важный источник финансирования для развивающихся стран, особенно для тех из них, которые относятся к наивысшим категориям риска. Хотя многие банки развития действуют лишь внутри своей страны, существует также целый ряд региональных банков развития. В Европе наиболее важным региональным банком развития является Европейский инвестиционный банк (European Investment Bank), предлагающий финансирование частным и государственным проектам в отраслях промышленности и инфраструктуры в странах Европы, а также более чем в 70 других странах, имеющих связи с ЕС. В Латинской Америке активно действуют пять региональных банков развития: 1) Андская корпорация развития (Andean Development Corp.); 2) Карибский банк развития (Carribean Development Bank); 3) Межамериканский банк развития (InterAmerican Development Bank, IDB); 4) Центральноамериканский банк для экономической интеграции (Central American Bank for Economic Integration); 5) Латиноамериканский экспортный банк (Latinoamericano de Exportaciones Bank). В Азии и Африке также имеется ряд аналогичных банков развития.

[illegible] от региональные и на[illegible] ные банки развития, стре[illegible] финансировать те же [illegible] тельности, что и Миро[illegible]

В качестве примера регионального банка развития можно привести **Межамериканский банк развития (МБР)**. МБР был создан в 1959 г. для обеспечения странам Западного полушария (в основном США и странам Латинской Америки) тех же видов услуг, какие предоставляет Мировой банк. Вместе с тем масштабы проектов МБР шире и специально приспособлены для 44 стран-участниц. Займы МБР выделяются из обычных ресурсов капитала частным и государственным организациям этих стран, как правило, на условиях льготных процентных ставок, для уплаты в тех валютах, в которых выражены предоставленные займы. Источники приобретения товаров и услуг по этим займам ограничены странами, делающими взносы в МБР.

Вот как выглядит разбивка кредитов МБР по отраслям за 1961—1988 гг.: 27% — на проекты в области энергетики; 21% — на развитие сельского хозяйства и рыболовства; 15% — на промышленность и горное дело; 11% —

на природоохранные мероприятии и здравоохранение; 4% — на обр
ние, науку и технику; 4% — на городское развитие; 5% — на проч
ты. Наиболее крупные займы получили Бразилия, Мексика и Аргент

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Трудности в описании глобальных рынков капитала
текают из скорости происходящих изменений. По мер
го как расширяется мировая торговля и возрастает глобальная вза
висимость, темп финансовых операций неизбежно нарастает. В т
следующих двух десятилетий можно ожидать роста значимости не
марки и японской иены по отношению к доллару США. Кроме
японские финансовые организации продолжат укрепление своих
в составе крупнейших и лучших в мире фирм финансовых услуг за
европейцев и американцев. Вместе с тем происходящие в Европе пер
ны должны привести к консолидации европейских финансовых ин
тов, что в свою очередь приведет к образованию мощных конку
крупнейшим японским и американским фирмам финансовых усл
наряду с этим можно ожидать, что либерализация финансовой ин
США поможет укрепить позиции банков Соединенных Штатов по
шению к банкам других стран.

Потребность в рынках еврокапитала сохранится, хотя процесс дер
рования национальных финансовых рынков идет в нарастающем тем
сокий уровень состязательности на этих рынках будет, по всей вероя
весьма благоприятным для ТНК, ибо финансовые фирмы будут вы
ны предлагать новые услуги по более низким ценам, чтобы не у
свою долю рынка. В результате появятся новые финансовые инстр
для кредитования развития, а также для защиты существующих за
ностей и акционерных инструментов корпораций, выступающих
клиентов банков и фирм ценных бумаг. Хотя в отношении перспект
ка еврооблигаций высказываются противоречивые суждения, буду
мой торговли акционерным капиталом сомнений не вызывает. Уже со
шееся образование мирового рынка акций означает, что торговцы це
бумагами могут совершать операции на фондовых биржах практиче
часа в сутки. Тем не менее обычно торговля ценными бумагами како
бо рынка происходит в основном тогда, когда этот рынок открыт. Ги
зация рынков наберет еще большую силу, когда торговля ценными б
ми рынка А будет происходить 24 часа в сутки независимо от того,
этот рынок или нет (а именно к этому мы идем). В процессе внедре
вых информационных технологий на фондовых биржах произойдет
дартизация правил представления ценных бумаг, а затем резко вы
глобальная торговля ими.

РЕЗЮМЕ

- Местные рынки кредитов, резко отличающиеся один от другого в ра
ных странах в силу местных деловых традиций и установленных пр
являются важным источником финансирования ТНК.

- Евровалюта — это любая валюта, хранящаяся в банках вне стра
происхождения. Основную массу рынка евровалют составляет до
который в этом случае называют евродолларом.

- Количество евродолларов нарастает в силу существования концепции частичного резерва, согласно которой банк резервирует только часть депонированных в нем евродолларов, а остальную часть депозита ссужает, создавая тем самым новые евродоллары.

- Еврооблигации — это выпуски облигаций, продаваемых за иную валюту, чем валюта страны их эмиссии. Иностранная облигация — это облигация, продаваемая вне страны эмитента, но выраженная в валюте страны ее эмиссии.

- Национальные финансовые центры, такие, как центры в Лондоне, Швейцарии, Карибском бассейне, Сингапуре, Гонконге, Бахрейне, а теперь и в Нью-Йорке, совершают международные операции (трансакции) по иным правилам, чем правила, регулирующие деятельность на рынке соответствующих стран.

- Большинство промышленно развитых и некоторые развивающиеся страны имеют фондовые биржи, с помощью которых фирмы могут накапливать акционерный капитал. Тремя главными международными рынками покупки и продажи ценных бумаг представителями разных стран являются фондовые биржи Нью-Йорка, Токио и Лондона.

- Японский рынок акций обогнал рынок акций в США и стал крупнейшим в мире. Это произошло вследствие укрепления иены и повышения цен на японские ценные бумаги.

- Многие корпорации начинают выставлять свои ценные бумаги на фондовых биржах разных стран для получения капитала.

- В силу прочных позиций японской иены и положительного баланса внешней торговли Японии японские банки начинают занимать в мире главенствующее положение.

- Основными организационными приемами международного банковского дела являются открытие отделений, создание консорциумов, установление корреспондентских отношений и образование корпораций по "закону Эджа".

- Среди задач, которые должны решать международные банки, — предложение адекватного спектра финансовых услуг, получение доступа на рынки, реагирование на рыночную конъюнктуру и повышение прибыльности.

- На мировых рынках ценных бумаг и финансовых услуг доминируют американские и японские фирмы. На японские брокерские конторы в настоящее время приходится большая часть объема операций на рынке еврооблигаций.

- В Группу Мирового банка входят Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Международная ассоциация развития (МАР), Международная финансовая корпорация (МФК) и Международное агентство

гарантирования инвестиций (МАГИ). Эти международные кредитные организации предназначены для оказания финансовой поддержки наименее развитым странам на частной, а также на государственной основе. МФК особенно активно действует в области кредитного и акционерного финансирования проектов в частном секторе.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ЭлЭсАй ЛОДЖИК КОРП."[50]

В конце 70-х годов Уилфред Корриган, англичанин по происхождению, председатель правления и президент "Фэйрчайлд Камера энд Инструмент" (Fairchild Camera & Instrument), продал фирму корпорации "Шлюмберже". Приблизительно год спустя, в ноябре 1980 г., он создал корпорацию "ЭлЭсАй Лоджик" (LSI Logic), изготовителя сконструированных по заказу микросхем, с конторой в городке Малпитас, штат Калифорния. Несмотря на то что замысел г-на Корригана относительно изготовления заказных микросхем в то время казался необычным, он сумел воспользоваться своей репутацией в "Фэйрчайлд" и убедить некоторых держателей рискового капитала в США вложить в новую фирму почти 7 млн. долл.

В то время в его компании было всего четыре работника, но поскольку Корригану удалось разрешить две ключевые проблемы — выбор продукции и привлечение исходной суммы наличных средств, налицо был солидный фундамент для роста. Теперь Корригану предстояло решить, как именно "Лоджик" будет обслуживать клиентов во всем мире, как и где она найдет капитал для расширения производства.

Глобальная стратегия. Г-н Корриган усвоил из своего опыта работы в "Фэйрчайлд", что производитель микросхем обязан мыслить глобально и в отношении размещения производства, и в отношении клиентуры. Он быстро пришел к решению о том, что для достижения успеха следует сконцентрироваться на присутствии в трех ключевых географических зонах — Японии, США и Европе (карта 9.2), и назвал это своей "стратегией глобальной триады". Основным организационным моментом общей стратегии было создание в производящих и потребляющих странах совместных фирм, принадлежащих одновременно "Лоджик" и местным инвесторам, но при этом "Лоджик" должна держать контрольный пакет акций этих фирм. Хотя деятельность фирм-филиалов в каждой из стран должна быть сравнительно независимой, их объединят общие технологии, денежные средства и управление. Это позволит получить выгоду от взаимозависимости, но в то же время оставит достаточную свободу в удовлетворении спроса конкретного рынка.

Исходный европейский трест. Как только Корриган сумел начать операции, он стал искать источники дополнительных денежных средств. Главное в этом деле состояло в том, чтобы найти нужную сумму по правильной цене с наименьшим количеством проблем. В феврале 1982 г. немногим более двух лет после того, как рисковый капитал в США дал возможность компании стартовать, "Лоджик" устремила свои взоры на Европу в поисках такого капитала. Он был найден в европейских инвестиционных фирмах, интересующихся акциями США и передовыми технологиями, в размере 10 млн. долл., в основном в Великобритании. На свое предложение "Лоджик" получила в среднем 7 долл. за акцию в сравнении с 0,9 долл. за акцию при создании компании всего год назад.

С этого момента фирма начала бурный рост. В мае 1983 г. Корриган сделал фирму в Соединенных Штатах корпорацией, акции которой доступны широкой публике, и тем самым мобилизовал свыше 162 млн. долл. капитала, причем средняя цена акции поднялась до 21 долл. Это явилось значительным шагом вперед по сравнению с результатами в Европе и показало, на этот раз в США, большую заинтересованность инвесторов в отношении компаний с передовой технологией.

Японская стратегия. Несмотря на успехи в Европе и США, Корригану еще не удалось разработать третью часть своей триады — японскую.



Карта 9.2
Стратегия "триады"
Глобальная стратегия бизнеса и финансирования, разработанная фирмой "ЭлЭсАй Лоджик", охватывает три крупнейших рынка мира: Азию (конкретно Японию), Северную Америку и Европу.

Корриган выяснил, что фирма "Номура Секьюритиз", тогда крупнейший брокерский дом в Японии (а затем и во всем мире), закупила большие пакеты акций "Лоджик" для своих клиентов в Японии. Воодушевленный этой информацией, Корриган отправился в Японию на встречу с руководящими работниками фирмы "Номура", пытаясь решить, какой следующий шаг он должен предпринять. Во время визита и переговоров Корриган сделал вывод, что пора начинать операции в Японии. Следуя той же стратегии, какой он придерживался в других местах, Корриган организовал японскую дочернюю фирму "ЭлЭсАй Лоджик К.К.", в которой 70% капитала принадлежало родительской компании, а остальные 30% — 25 местным японским инвесторам. Крупным держателем акций нового предприятия стала "Ниппон Лайф Иншуранс Компани" (Nippon Life Insurance Company) — третья по величине страховая компания в мире после "Пруденшел" (Prudential) и "Метрополитен Лайф" (Metropolitan Life). Новые инвестиции были именно тем, в чем нуждалась "ЭлЭсАй Лоджик". Теперь Корриган не только получил доступ к рынку потребителей в Японии, но и к тому же вышел на японский рынок капитала. Будучи японской фирмой, "ЭлЭсАй Лоджик К.К." и ее производственный филиал "Нихон Семикондактор Инк." (Nihon Semiconductor Inc.) имели теперь возможность открыть кредитные линии в японских банках. Для того чтобы помочь "Лоджик" проникнуть на рынки капитала и создать лучший образ фирмы в Японии, Корриган пригласил на работу Кейске Авату, крупного руководящего работника корпорации "ЭнИСи" (NEC Corp.), который в то время работал вне Японии. Г-н Авата придал фирме "Лоджик" в Японии "японский образ", что помогло открыть нужные двери в финансовый мир. В результате "Лоджик" смогла открыть местную кредитную линию по ставке всего лишь в 6% в сравнении со ставкой 9% в Соединенных Штатах.

Второй европейский трест. Теперь, когда дела в Японии наладились, Корриган вновь обратил

внимание на Европу. Он планировал открыть там новую компанию, и надо было решить вопрос о ее структуре. Компанию можно было организовать либо как филиал родительской фирмы в США, которая будет использовать американский капитал и полностью контролироваться и защищаться своим "родителем", либо как европейскую компанию. Корриган решился на второе и использовал помощь "Морган Стенли энд Ко." (Morgan Stanley & Co.) — крупной фирмы ценных бумаг, базирующейся в США, — в организации компании "ЭлЭсАй Лоджик Лтд". Родительская фирма сохранила 82% капитала в новой компании, а остальное было продано европейским инвесторам по частным предложениям. Одним из этих инвесторов явился источник рискового капитала пяти западногерманских банков. Корриган был убежден в том, что путем образования европейской компании он мог получить больше денег, продавая акции по более высокой цене, чем при ином решении, а также в том, что "ЭлЭсАй Лоджик Лтд." будет иметь лучшие позиции для обслуживания европейских клиентов, чем простой филиал родительской американской фирмы.

Конвертируемые облигации (Convertible bonds). Корриган вернулся на европейский рынок в 1985 г., а затем снова в 1987 г., но на этот раз "ЭлЭсАй Лоджик" распространяла облигации. Первый выпуск на 23 млн. долл. был организован Швейцарской банковской корпорацией (Swiss Bank Corp.) — одним из крупнейших банков мира. Второй выпуск, где облигации были конвертируемы в простые акции, распространялся фирмами "Морган Стенли" и "Пруденшел-Бейч Кэпител Фандинг" (Prudential-Bache Capital Funding). Для "Лоджик" рынок еврооблигаций имел две привлекательные стороны: меньшая цена (более низкие процентные ставки, чем были бы предложены в Соединенных Штатах) и более короткие временные рамки. Поскольку фирме "Лоджик" не приходилось выполнять правила объявления облигаций, установленные Комиссией по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов, она быстро справилась с их продажей инвесторам.

Фирма, хотя и собрала значительную часть своего капитала на зарубежных рынках (свыше 200 млн. долл. с 1982 г.), практически не подвергала себя валютным рискам. Ее деятельность в глобальном масштабе позволяла получать доходы, которые могли использоваться на покрытие финансовых обязательств. Кроме того, дочерние фирмы "ЭлЭсАй Лоджик" имели доступ к местным рынкам кредитов, ибо они были созданы как местные корпорации, а не филиалы иностранной корпорации.

Вопросы

1. Какие методы использовала фирма "ЭлЭсАй Лоджик" на международных рынках капитала? Рассмотрите отдельно конкретные финансовые инструменты (местные и зарубежные рынки, еврорынок и т.д.).
2. Почему фирма использовала не только рынок США?
3. Как согласовывалась ее организационная стратегия со стратегией привлечения капитала

Примечания к главе

1. "Italy," *Financing Foreign Operations* (New York: Business International Corporation, June 1990), p. 10.
2. "A New Credit Market in Pesetas," *Business Week*, 15 June 1981, p. 102.
3. Rodrigo Briones, "Latin American Money Markets," in *International Finance Handbook*, Abraham M. George and Ian H. Giddy, eds. (New York: Wiley, 1983), p. 4.9.4.
4. "Italy," *Op. cit.*, p. 13.
5. "The Euromarkets," *Financing Foreign Operations* (New York: Business International Corporation, May 1990), p. 1.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, p. 2.
8. *Ibid.*
9. Paul Keller, "The Pursuit of the ECU," *Euromoney*, January 1990, p. 77.
10. "Markets into the 1990's," *Euromoney* Supplement, March 1990, pp. 1—3.

11. Maximo Eng and Francis A. Lees, "Eurocurrency Centers," in *International Finance Handbook*, Abraham M. George and Ian H. Giddy, eds. (New York: Wiley, 1983), p. 3.6.3. and 3.6.4.
12. "Why the Big Apple Shines in the World's Markets," *Business Week*, July 23, 1984, p. 101.
13. Barbara Buell, William Glasgall, Richard A. Melcher, and Jonathan B. Levine, "The Tidal Wave That's Sweeping International Finance," *Business Week*, July 13, 1987, p. 57.
14. "Flinging Open the Doors of Change," *Euromoney* Supplement, August 1986, p. 2.
15. "Big Bang Rumbles across Europe," *The Banker*, May 1987, p. 82.
16. George M. Von Furstenberg and Bang Nam Jeon, "International Stock Price Movements: Links and Messages," *Brookings Papers on Economic Activity*, by William C. Brainard and George L. Perry, ed. (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1: 1989), pp. 163—165.
17. Paul Wiseman, "Economic Shocks Jolt Tokyo Harder," *USA Today*, 15 August 1990, p. 1; *Wall Street Journal*, 26 December 1990, pp. C1 and C11; Marcus W. Brauchli and Clay Chandler, "Battered Nikkei," *Wall Street Journal*, 23 August 1990, p. 1.
18. " How the Heavyweights Shape Up," *Euromoney*, May 1990, p. 56.
19. *Ibid.*
20. David K. Eiteman and Arthur I. Stonehill, *Multinational Business Finance*, fifth ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989), pp. 280—282.
21. Simon Brady, "London's Lead Looks Impregnable," *Euromoney*, May 1990, p. 70.
22. "How the Heavyweights Shape Up," p. 62.
23. *Ibid.*, p. 66.
24. Jeffrey M. Laderman, "Stock Around the Clock," *Business Week*, 2 July 1990, pp. 30—32.
25. Bryan Lorin Sudweeks, *Equity Market Development in Developing Countries* (New York: Praeger Publishers, 1989), pp. 38—43.
26. Vitrang R. Errunza, "Emerging Markets: A New Opportunity for Improving Global Portfolio Performance," *Financial Analysts Journal*, September—October 1983, pp. 51—52.
27. "The Widest Global Presence," *Euromoney* Supplement, January 1990, p. 7.
28. "The Euromarkets," *Op. cit.*, p. 3.
29. "Banks of Decade," *Euromoney* Supplement, January 1990, p. 2.
30. "Better than the Roll of a Dice," *Euromoney* Supplement, January 1990, p. 10.
31. "Banking Tomorrow—Communications," *The Banker*, October 1984, pp. 73—77.
32. "CHIPS: Goodby to Next—Day Settlements," *Business Week*, March 23, 1981, p. 98.
33. Eduardo Lachica, "Canada, Europe Said to Ease Entry in Finance Markets," *Wall Street Journal*, 12 December 1990, A6.
34. *Ibid.*
35. *Ibid.*
36. Craig Forman, "Europe's Banks Grapple with Sea Change," *Wall Street Journal*, 17 May 1990, p. A12.
37. Cynthia Owens and Craig Forman, "Hongkong Bank to Form a Parent Based in Britain," *Wall Street Journal*, 18 December 1990, p. A11.
38. Robert Guenther and Michael R. Sesit, "U.S. Banks Are Losing Business to Japanese at Home and Abroad," *Wall Street Journal*, 12 October 1989, p. A1.
39. G. Christian Hill, Richard B. Schmitt, Peter Truell, and Robert Guenther, "BankAmerica Raising Reserve $1.1 Billion; Manufacturers Hanover Mulls Similar Step," *Wall Street Journal*, 9 June 1987, p. 3.
40. Robert Guenther, "Morgan Adds $2 Billion to Reserve for Loans to Developing Nations," *Wall Street Journal*, 22 September 1989, p. A3.
41. Marcus W. Brauchli, "Exit of Sumitomo Chief Marks End of Era," *Wall Street Journal*, 15 October 1990, p. A12.
42. Michael R. Sesit, "Japanese Banks Retreat from U.S. Buy-Outs," *Wall Street Journal*, 5 September 1990, p. C1.
43. "The Greatest Impact on the Capital Markets," *Euromoney* Supplement, January 1990, p. 6.
44. "Has the U.S. Got the Bottle for a Fight?" *Euromoney*, January 1990, p. 50.
45. *The World Bank Annual Report, 1989* (Washington, D.C.: The World Bank, 1990), p. 3.
46. *Ibid.*, p. 148.
47. *Ibid.*, p. 143.
48. *Ibid.*, p. 3.

49. "Regional Development Banks," *Financing Foreign Operations* (New York: B... International Corporation, November 1989), p. 14.
50. Sources for case: Udayan Gupta, "Raising Money the New—Fangled Way," in "G... Finance & Investing: A Special Report," *Wall Street Journal*, September 18, 1987, p. 14D; ... Arnett, "LSI Lands Former NEC Chief to Head Affiliated Company," *Business Journal—San ...* January 14, 1985, p. 17 (1); "LSI Gets a Circuit-Supply Pact," *Wall Street Journal*, Ja... 1987, p. 7.

ЧАСТЬ 5

ДИНАМИКА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

По мере того как страны мира отходят от прежней экономико-политической ориентации, изменяют свои отношения с другими странами, корректируют восприятие и политику в отношении международного бизнеса, меняется и сам международный бизнес. Любой действующей на международном уровне фирме приходится приспосабливаться к меняющимся условиям.

В главе 10 рассматриваются региональные соглашения об экономической интеграции с точки зрения теории и практики, международные товарные соглашения. В глава дано описание ведущих международных организаций, способствующих развитию экономического сотрудничества. Тема динамики экономического сотрудничества является сквозной для этой главы.

Многонациональные фирмы, как правило, обеспечивают подвижность готовых товаров и факторов производства, дают возможность потребителям многих стран получить доступ к разнообразным продуктам. Глава 11 посвящена анализу экономических и внеэкономических мотивов и методов, исходя из которых разные страны пытаются воздействовать на потоки прямых инвестиций. В главе 12 исследуются подходы, посредством которых правительства разных стран и международные фирмы могут взаимодействовать друг с другом в стремлении добиться своих целей и усилить позиции.



ГЛАВА 10

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Женишься раз, плачешься век
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Показать основные формы региональной экономической интеграции.
- Описать ее преимущества в статике и динамике.
- Сравнить разные типы интеграции, например Европейское сообщество и Договор о свободной торговле между США и Канадой.
- Охарактеризовать товарные соглашения и современные тенденции в этой сфере.
- Рассмотреть другие двух- и многосторонние договоры, влияющие на международный бизнес.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ФОРД" В ЕВРОПЕ — ПЕРВЫЕ ГОДЫ[1]

После создания в 1957 г. Европейского экономического сообщества (ЕЭС) американские многонациональные корпорации (МНК) были вынуждены изменить методы обслуживания европейских рынков. Большая емкость рынка США позволяла этим компаниям в полной мере использовать эффект масштаба производства, поэтому они могли экспортировать часть своей продукции в европейские страны. После возникновения ЕЭС и установления тарифных барьеров, защищающих национальных производителей, для иностранных фирм остался один способ деятельности на рынках Европы — вложение средств в страны — члены ЕЭС. В противном случае они могли потерять европейские рынки. Американские МНК привыкли иметь дело с крупномасштабными организациями и обладали достаточными финансовыми и управленческими ресурсами, чтобы успешно расширять операции за рубежом.

Одна из них — компания "Форд" — начала свои операции в Европе в 1913 г. с создания дочернего предприятия в Англии, затем в 1926 г. еще одно предприятие открылось в Германии. Однако в течение нескольких последующих десятилетий дочерние предприятия компании действовали в Европе практически самостоятельно — они отчитывались перед головной фирмой, но, по существу, никак не координировали свою политику с политикой компании "Форд" в США. Это происходило по двум причинам: 1) страны, в которых находились дочерние предприятия, предъявляли к продукции требования, отличавшиеся от американских; 2) на пути развития торговли стояли тарифные и нетарифные барьеры. В годовом отчете за 1960 г. руководители компании констатировали:

> "Исторически развившиеся типы торговых и коммерческих связей между странами претерпевают значительные изменения. Возникли такие торговые объединения, как Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) и Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ). Рассматривается возможность создания подобных объединений в Латинской Америке и даже в Африке. Изменения структуры торговли обусловлены в ряде стран государственным регулированием, направленным на повышение эффективности производства товаров внутри страны.
>
> Компания и ее дочерние предприятия реагируют на новые тенденции, которые должны привести к обострению конкуренции на мировых автомобильных рынках, изучают возможности усиления позиций компании и расширения ее международных операций".

Под влиянием изменений среды руководство компании осознало, что Европа превращается в один общий рынок вместо совокупности национальных. Вскоре после создания ЕЭС компания "Форд" изменила структуру управления, включив европейские предприятия в единую систему, позволяющую использовать эффект масштаба производства и на рынках ЕЭС (карта 10.1). Два крупных производственных центра в Англии и ФРГ (в дальнейшем добавился еще один в Испании) должны были оставаться ядром новой стратегии, но их больше не рассматривали как независимо функционирующие компании. Руководство компании "Форд" решило пренебречь национальными границами, несмотря на то, что часть местного руководства филиалов проявляла





Карта 10.1
"Форд" в Европе
Грузовые и легковые автомобили компании "Форд" производят и продают в Европе три завода: в ФРГ (1 023 380 шт. в 1989 г.), Англии (515 520 шт.), Испании (310 481 шт.). Для сравнения: заводы "Форда" в США продали в 1989 г. 3 709 619 грузовых и легковых автомобилей, а в Канаде — 326 119 шт. В 1989 г. доля рынка, принадлежавшая "Форду", составляла 10,1% в ФРГ, 26,6% — в Англии и 8,2% — на остальных европейских рынках. В США доля рынка "Форда" равна 22,3%, в Канаде — 20,1%. Кроме того, на европейских заводах "Форда" занято 31,5% всех работающих в этой компании.
Источник: Ford 1989 *Annual Report.*

националистические настроения. Но как отметил западногерманский директор-распорядитель:

> "Объединение двух компаний ведет к уменьшению вдвое проектно-конструкторских расходов, обеспечивает эффект масштаба производства при удвоении объемов закупок, поскольку едиными становятся закупки в целом, в том числе комплектующих, и это дает дополнительные финансовые ресурсы для разработки качественной продукции, которую мы сможем продавать по действительно хорошим ценам и сохранить тем самым способность получать прибыль".

Стремление к объединению рынков проявилось при разработке и продаже моделей для Европы, а не для каждого конкретного рынка; об этой стратегии напоминают среди прочих такие модели, как "Эскорт", "Ка

и "Фиеста". Компания не только спроектировала и организовала сборку подобных автомобилей по всей Европе, но и постаралась стандартизировать комплектующие так, что их можно было использовать и в американских моделях. Подчеркивая значение емкости рынка при разработке этого плана, один из руководителей компании писал: «Ни английский, ни немецкий филиал не могли бы создать "Капри" самостоятельно, разработать необходимую технологическую оснастку своими силами. Программа разработки модели "Капри" могла осуществиться только за счет емкости европейского рынка».

По мере расширения операций в Европе компания "Форд" изучала возможности слияния европейского филиала с компанией "Фиат", рассчитывая укрепить свои позиции на севере Европы за счет прочного положения итальянской компании на юге континента. Однако обе стороны оказались настолько сильными и убежденными в своем праве на контроль над объединенной компанией, что предложение о слиянии так и не реализовалось. "Форду" нужен был контроль, чтобы в дальнейшем реализовать ее глобальную стратегию, разработанную в США. К тому же "Фиат" находился в руках семейства Аньелли, и переход итальянской фирмы под контроль компании другой страны, не являющейся членом ЕЭС, грозил политическим скандалом. Кроме того, руководство "Фиата" не могло представить себя подчиненным руководству "Форда". Без сомнения, слияние компаний никогда не бывает простым делом, но слияние с пересечением государственных границ зачастую порождает уникальные проблемы.

В конце 80-х годов относительно интегрированная Европа по-прежнему оставалась важным элементом стратегии компании "Форд". Перед Дональдом Э. Петерсеном, председателем правления, была поставлена задача глобализации деятельности. Частью стратегии стала централизация разработок конкретных автомобилей или комплектующих в той стране мира, где накоплен соответствующий опыт. Например, филиалы "Форда" в Европе освоили рынок малолитражных автомобилей, поэтому они отвечают за разработку унифицированной подвески и ходовой части для подобных автомобилей. Усложнение структуры европейской части компании "Форд" в значительной мере объясняется гармонизацией интересов и развитием ЕС.

Ни одна автомобильная компания, кроме "Дженерал Моторс", не является "более общеевропейской", чем "Форд": "Фиат" контролирует итальянский рынок, "Пежо" и "Рено" — французский, "Фольксваген" — немецкий. В Европе "Форд" располагает 22 заводами, его отделы сбыта, существующие в каждой европейской стране, приспосабливают маркетинг и стратегию дизайна к местным вкусам. Таким путем "Форд" старается извлечь преимущества из гармонизации экономик стран Европы.

ВВЕДЕНИЕ

Во время депрессии 30-х годов мир пережил период изоляционизма и протекционизма в торговле и общего экономического хаоса. Затем, с середины и до конца 40-х годов, преобладали настроения сотрудничества: каждая страна стремилась получить помощь для выхода из послевоенной разрухи. Дух сотрудничества способствовал экономическому росту и стабилизации положения. В данной главе рассматриваются некоторые важные формы подобного сотрудничества, например региональная экономическая интеграция и товарные соглашения. При этом основное внимание уделяется региональному уровню, так как совместные усилия на нем приносят больше плодов, чем на мировом уровне. Это объясняется тем, что глобальные объеди-

нения вовлекают в свою орбиту много стран с разнообразными исходными интересами и условиями. Региональным группам проще сосредоточиться на общих проблемах. Появление региональных соглашений, как показывает пример компании "Форд", оказывает заметное воздействие на МНК. Региональное соглашение определяет размеры рынка и правила действий на нем иностранной фирмы. Фирма, начинающая экспансию за границей, должна иметь представление о региональных группах, в которые входят интересующие фирму страны. По мере укрупнения фирмы за счет развития подразделений в других странах ее организационная структура и стратегия ведения операций совпадают с целями региональной интеграции, что приносит фирме определенные выгоды. Как отмечалось выше, "Форд" изменила организационную структуру европейских филиалов вскоре после образования ЕЭС. В данной главе дается объяснение того, каким образом региональные группы влияют на структуру и стратегию фирм.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Экономическая интеграция стирает различия между странами в сфере экономики.

Процесс **экономической интеграции**, набравший хорошие темпы в 50-х и 60-х годах, можно определить и как процесс, и как отношения.

> "Как процесс интеграция подразумевает меры по стиранию различий между экономическими субъектами, относящимися к разным государствам; интеграцию как отношения можно представить в виде отсутствия той или иной формы дискриминации иностранных партнеров в каждой из национальных экономик"[2].

Поскольку дискриминация отрицательно сказывается на экономической деятельности разных стран, интеграция положительно влияет на экономику.

Если рассматривать некоторые наиболее важные примеры экономической интеграции, такие, как Европейское сообщество, Европейская ассоциация свободной торговли, EACT (European Free Trade Assotiation, EFTA), Соглашение о свободной торговле между США и Канадой (U.S. — Canada Free Trade Agreement), Латиноамериканская ассоциация интеграции, ЛАИ (Latin American Assotiation, LAIA), то на первый план выходит концепция географической близости. Соседние страны проявляют интерес к интеграции по следующим причинам:

Географическая близость стран является важной предпосылкой экономической интеграции.

- расстояния, которые приходится преодолевать товаропотокам, меньше для соседних стран;
- более вероятно сходство вкусов, легче создавать каналы распределения;
- соседние страны могут иметь общие историю и интересы, поэтому они могут проявлять больше готовности к координации политики[3].

Важными факторами также являются идеологическая и историческая близость. Так, Куба была членом СЭВ, потому что ее политика и экономика имеют коммунистическую направленность.

Существуют четыре основные формы экономической интеграции.

1. *Зона свободной торговли* (free trade area, FTA). В торговле между членами **зоны свободной торговли** отменяются все таможенные пошлины, однако страны сохраняют внешние таможенные тарифы, направленные против стран, не входящих в зону. Три примера подобных зон — Соглашение о свободной торговле между США и Канадой, Европейская ас-

К основным формам экономической интеграции относятся:
- зоны свободной торговли, в которых отсутствуют внутренние таможенные пошлины;
- таможенные союзы с едиными внешними тарифами;
- общий рынок, в котором обеспечено свободное перемещение факторов производства;
- полная экономическая интеграция.

социация свободной торговли и Латиноамериканская ассоциация интеграции. Последняя представляет собой сравнительно слабую форму интеграции, созданную в 1980 г. на базе Латиноамериканской ассоциации свободной торговли.

2. *Таможенный союз* (customs union). В **таможенном союзе** все внутренние тарифы заменяются едиными внешними. Таможенный союз был первым этапом на пути создания ЕС, таможенными союзами, по существу, являются Андская группа (Andean group), Центральноамериканский общий рынок, ЦАОР (Central American Common Market, CACM), Сообщество и общий рынок стран Карибского бассейна, КАРИКОМ (Caribbean Community and Common Market, CARICOM) — три ведущие интеграционные группы Латинской Америки.

3. *Общий рынок* (common market). В **общем рынке** все характеристики таможенного союза дополняются отсутствием ограничений на перемещение факторов производства, например труда и капитала. Сегодня полностью соответствует параметрам общего рынка только ЕС.

4. *Полная экономическая интеграция.* На стадии **полной экономической интеграции** (экономического союза) "унифицируются кредитно-денежная и социальная политики, стратегия экономического развития, налогообложение, а также создается наднациональный орган, решения которого обязательны для каждого члена экономического союза"[4]. Данная стадия подразумевает также определенный уровень политической интеграции. Так, учреждение Европейского парламента было шагом в направлении политического объединения Европы, что не менее важно, чем экономическая интеграция. Кроме того, создание Европейского центрального банка будет способствовать формированию в Европе единой кредитно-денежной и валютной политики.

Экономические последствия интеграции

Как отмечалось в главе 5, создание тарифных и нетарифных барьеров нарушает свободное движение товаров, а следовательно, перераспределение ресурсов. Воздействие экономической интеграции можно рассматривать в статике и динамике. При уменьшении торговых ограничений у потребителей, как правило, появляется возможность приобретения товаров повышенного качества по более низким ценам. Влияние экономической интеграции в статике означает, что ресурсы перемещаются от производителей с менее высокой к производителям с более высокой эффективностью изготовления товаров, пользующихся спросом у потребителей. Это означает также, что торговля перемещается из одной страны в другую из-за снижения барьеров, а у потребителей появляется доступ к новым товарам. Компании, ранее защищенные на внутреннем рынке, сталкиваются с реальными трудностями после снятия ограничений, поскольку им приходится теперь конкурировать с производителями, ведущими свое дело более эффективно.

Динамичное влияние экономической интеграции заключается в том, что по мере роста рынка фирмы обеспечивают экономию, обусловленную ростом масштаба производства.

Со временем происходят изменения в совокупном потреблении, а также в эффективности производственных процессов и качестве продукции. Это может быть следствием увеличения емкости рынка. Снижение торговых ограничений автоматически ведет к росту общего спроса. Поскольку ресурсы перемещаются к более эффективным производителям, у определенных фирм появляется возможность наращивать производство и реализовывать преимущества, вытекающие из большего размера рынка. Это способствует развитию торговли и получению дополнительных выгод от расширения

рынка. Динамичное изменение емкости рынка позволяет фирмам производить товары по более низкой цене, поскольку постоянные издержки могут быть отнесены на все возрастающее число единиц продукции.

Эффективность растет в силу конкуренции.

Важным следствием динамики рынка является также рост эффективности производства в результате усиления конкурентной борьбы. Многие европейские фирмы пытались через слияния и приобретения достичь таких размеров, которые необходимы для успешной конкуренции на крупном рынке.

ЕВРОПЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО

Эволюция в направлении интеграции в Европе

Вторая мировая война привела к разрушениям экономики во всех странах Европы. Для облегчения реализации плана Маршалла, предложенного США для восстановления послевоенной Европы, 16 европейских стран в 1948 г. создали **Организацию европейского экономического сотрудничества** (Organization for European Economic Cooperation, OEEC), поддержанную Соединенными Штатами. Ее целями стали стабилизация валют, объединение экономического потенциала и улучшение торговых отношений. Однако эта организация оказалась маломощной и не смогла обеспечить необходимого экономического роста, поэтому начались поиски новых форм сотрудничества.

Организация европейского экономического сотрудничества была объединением европейских стран, созданным для облегчения реализации плана Маршалла.

Согласно концепции одной французской научной школы общий рынок должен: 1) устранять все препятствия на пути движения товаров, капитала и людей; 2) гармонизировать политику разных стран в области экономики; 3) обеспечивать создание единых внешних тарифов. Эти идеи воплотились в жизнь в марте 1957 г. при создании **Европейского экономического сообщества** (ЕЭС) в соответствии с Римским договором. Членами ЕЭС стали ФРГ, Бельгия, Голландия, Люксембург, Франция и Италия. Позднее в ЕЭС вступили Англия, Ирландия, Дания, Греция, Испания и Португалия. Теперь эта организация именуется **Европейский союз** (ЕС) и осуществляет сотрудничество более широкое, чем только экономическое.

Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) обеспечило экономическую интеграцию европейских стран со свободным движением ресурсов, гармонизацию политики во всех сферах и единство внешних таможенных тарифов.

Европейская ассоциация свободной торговли

Другая крупная школа экономической мысли отвергла идею полной интеграции в пользу создания зоны свободной торговли, которая позволила бы снять ограничения на пути перемещения промышленных товаров между членами зоны, но при этом сохранить структуру внешних тарифов каждой страны. Этот подход должен был предоставить каждой стране — члену организации выгоды от свободной торговли, но оставил бы каждой из них возможность следовать собственным экономическим целям в отношениях с другими странами. Такой подход особенно привлекал Англию, у которой сложились благоприятные для нее торговые отношения со странами, входящими в Британское содружество наций. С точки зрения Англии единые внешние тарифы вели к чрезмерно тесному сотрудничеству и ограничению национального суверенитета.

EACT — это зона свободной торговли, построенная на отрицании идеи полной интеграции, лежащей в основе ЕС.

В соответствии с этой идеей в мае 1960 г. было подписано Стокгольмское соглашение, ознаменовавшее рождение **Европейской ассоциации свободной торговли** (EACT), в которую вошли 7 стран, бывших членами Организации европейского экономического сотрудничества, но не ставших членами ЕЭС, — Австрия, Дания, Норвегия, Португалия, Швеция, Швей-

цария и Англия. 1 марта 1970 г. к организации присоединилась Исландия, в июне 1961 г. ассоциированным членом стала Финляндия, которая получила статус полного члена только 1 января 1986 г. В настоящее время, как показывает карта 10.1, членами ЕАСТ являются Австрия, Финляндия, Исландия, Норвегия, Швеция и Швейцария. Страны, вступившие в ЕАСТ при ее основании, были озабочены объединением усилий европейских стран в направлении экономической интеграции. Главными проблемами, которые стояли перед ними и привели в конечном счете к созданию ЕАСТ, были следующие:

1) недостаточная готовность к гармонизации политики в социальной и экономической сферах, чего добивалось ЕС;
2) особые соглашения между Англией и членами Британского содружества наций;
3) обеспечение политического нейтралитета Австрии, Швеции и Швейцарии.

Как бы то ни было, растущая гармонизация интересов в ЕС затруднила для членов ЕАСТ сохранение изоляционистского статуса. Австрия формально присоединилась к ЕС, и пока не ясно, как поступят в конце концов остальные члены ЕАСТ. Шесть стран — членов этой организации называют "зайцами", которые не прочь попользоваться благами ЕС, не платя ничего за вступление в Союз. ЕАСТ заключила соглашения о свободной торговле с членами ЕС, однако члены ЕАСТ не желают участвовать в дорогостоящих программах, связанных с социальным обеспечением и развитием сельского хозяйства[5].

Страны, входящие в ЕАСТ, активнее торгуют с ЕС, чем друг с другом.

Кроме того, основными торговыми партнерами ЕАСТ являются члены ЕС. Свыше 60% импортных товаров поступает в страны — члены ЕАСТ из ЕС против 13% из стран — членов ЕАСТ.

Первые действия ЕЭС

Европейское объединение угля и стали (ЕОУС) было создано в 1951 г. с целью объединения добычи угля и производства стали шести первых членов Европейского экономического сообщества. Само ЕЭС и Европейское объединение по атомной энергии возникли позже, в 1957 г., при этом основной задачей ЕЭС было создание общего рынка. С 1967 г. эти три объединения были подведены под юрисдикцию одной комиссии, а вместе они стали широко известны под названием Европейского сообщества (ЕС).

Первоначально наибольший интерес ЕЭС привлекали три сферы деятельности: свободное перемещение товаров после снятия тарифных барьеров; свободное перемещение людей, услуг и капитала; формирование единой транспортной политики. Как показано в табл. 10.1, первое снижение внутренних тарифов произошло в 1959 г., а в 1968 г. были ликвидированы все внутренние тарифы.

Единая аграрная политика была разработана с целью стабилизации доходов производителей и обеспечения продуктами питания потребителей.

В 1962 г. была разработана единая аграрная политика, ставшая важным элементом экономической политики ЕЭС. Первоначальные цели единой аграрной политики заключались в повышении производительности труда фермеров, обеспечении справедливого уровня жизни для производителей продуктов питания, стабилизации рынков сбыта, налаживании бесперебойного снабжения населения продовольствием, установлении приемлемых цен. Для достижения поставленных целей и ограждения сельского хозяйства от иностранных конкурентов были установлены определенные тарифы.

Таблица 10.1. КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В ЕЭС. Два краеугольных камня минувшего десятилетия, которые помогли ЕС приблизиться к гармонизации целей,— издание Белой книги в 1985 г. и принятие Акта о создании Единой Европы в 1987 г.

1957 г.	Подписание Римского договора, положившего начало ЕЭС, или Общему рынку. Первыми членами организации стали Бельгия, Франция, Италия, Люксембург, Голландия и ФРГ
1959 г.	Первое снижение внутренних тарифов в ЕЭС
1962 г.	Разработка единой аграрной политики
1967 г.	Достижение соглашения по системе налогов на добавленную стоимость
1968 г.	Ликвидация всех внутренних тарифов и переход на единый внешний тариф
1973 г.	Вступление в ЕЭС Англии, Дании и Ирландии
1979 г.	Первые прямые выборы Европейского парламента
1979 г.	Вступление в силу Европейской валютной системы
1985 г.	Лорд Кокфилд представляет Европейскому парламенту Белую книгу, в которой перечислены 300 шагов, необходимых для устранения всех оставшихся ограничений на торговлю товарами и услугами. Документ получает одобрение стран-членов и становится основой политики Сообщества
1986 г.	Вступление в ЕЭС Испании и Португалии
1987 г.	Вступает в силу Акт о создании Единой Европы, который способствует упрощению принятия решений и повышению роли Европейского парламента
1992 г.	Год устранения всех ограничений в торговле внутри ЕС

Источник: Ernst & Whinney, *Europe 1992: The Single Market*, p. 6.

Введение единой аграрной политики имело два важных последствия — внутреннее и внешнее. Внутреннее состояло в том, что значительная часть бюджета ЕЭС уходила на поддержание низкого уровня цен на сельскохозяйственную продукцию (в виде субсидий фермерам), которое потребители оплачивали в виде достаточно ощутимых налогов. Внешнее последствие выразилось в том, что выбранная политика ценообразования и протекционизма создали условия для избыточного производства продовольствия, сокращения импорта и роста экспорта субсидируемых товаров[6]. Такая ситуация стала основной причиной разногласий в ходе переговоров по Генеральному соглашению по тарифам и торговле.

Как отмечалось в главе 8, ЕЭС пыталось также улучшить распределение финансовых потоков, разработав Европейскую валютную систему, основной задачей которой была стабилизация курса валют. Были разработаны единые стандарты бухгалтерского учета для сравнения финансовых данных и облегчения хода инвестиционных процессов.

Организационная структура ЕС

Сложность — это, как правило, питательная среда для бюрократии. Для управления простейшими разновидностями интеграционных систем — наподобие зоны свободной торговли и таможенного союза — обычно достаточно координационного комитета, который зачастую разрастается больше, чем нужно, но еще способен выполнять свои функции. Но более сложные формы интеграции — типа ЕС — порождают дорогостоящую бюрократию, защищающую цели и порядок, установленные группой стран.

Основой успеха ЕС является равновесие между общими и национальными интересами, контролируемое и корректируемое четырьмя основными институтами: Комиссией ЕС, Советом министров, Европейскими парламентом и Судом.

В состав Комиссии со штаб-квартирой в Брюсселе (Бельгия) входят президент, шесть вице-президентов и десять рядовых членов, которые про-

Комиссия ЕС разрабатывает и проводит в жизнь политику ЕС.

являют большую лояльность к ЕС, чем к отдельным странам, хотя каждый из них выдвинут той или иной конкретной страной. Комиссия — это "часовой" ЕС. Предполагается, что она должна разрабатывать политику, проводить ее в жизнь после одобрения Советом министров и обеспечивать соблюдение договоров и законов странами — членами ЕС. По функциям она напоминает исполнительную ветвь любого государства, но не обладает, однако, достаточной силой. "Она изучает проблемы, предлагает меры, которые, если они будут утверждены, затем проводит в жизнь. Но она ничего не решает"[7].

Политические решения принимает Совет министров ЕС.

Совет министров со штаб-квартирой также в Брюсселе укомплектован по принципу "один представитель от каждой страны". Ему доверено принятие основных политических решений ЕС. Чиновники Совета министров ЕС обладают реальной властью.

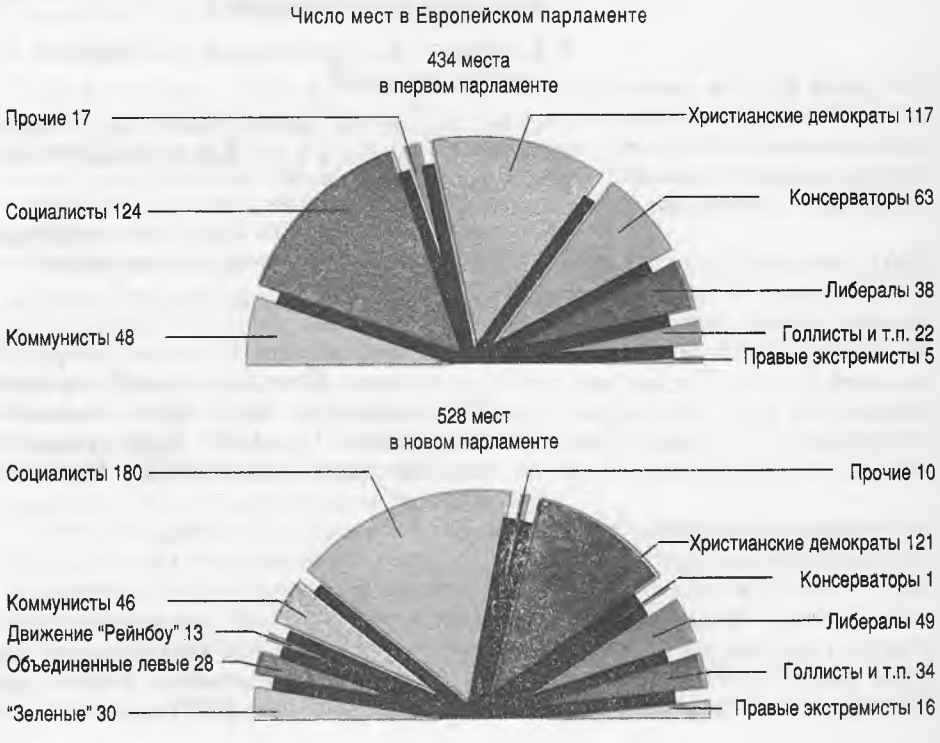
Европейский парламент формулирует предложения для Комиссии ЕС.

Парламент, размещенный в Люксембурге, выбирают все страны, входящие в ЕС. Парламентарии, как правило, придерживаются индивидуальных взглядов на политику и экономику и не исполняют желаний правительств избравших их стран. Представители разных стран с близкими политическими воззрениями могут образовывать коалиции (например, христианские демократы с консерваторами) для повышения своего политического веса. Рис. 10.1 показывает, как изменился состав Парламента в 1989 г. по сравнению с первым "созывом" 1979 г. Ежегодные сессии Парламента проходят в Страс-

Рис 10.1

Европа от левого до правого фланга: состав Европейского парламента в 1979 и 1989 г. Социалисты и другие левые партии получили места за счет христианских демократов и консерваторов, хотя у власти во многих европейских странах в 1989 г. находились консерваторы.

Источник: The Economist, June 23, 1984, p. 32; *Europa World Yearbook,* p. 143.



бурге, хотя его комитеты работают в Брюсселе, а официальный адрес — Люксембург. Парламент не обладает той властью, какой располагают законодательные органы в демократических странах, но он обладает правом накладывать вето на бюджет ЕС. Кроме того (как показано ниже), Парламент дает консультации по правовому обеспечению деятельности ЕС. Реальной властью внутри бюрократии ЕС обладает только Совет министров, и именно он принимает окончательные решения по всем аспектам законодательства ЕС. О Европейском парламенте говорят, что он походил бы на Палату представителей Конгресса США, если бы она непрерывно колесила по стране (намек на треугольник Брюссель — Люксембург — Страсбург) и если бы ее мнения можно было без всякого опасения игнорировать.

Суд ЕС — это апелляционный суд, действующий в рамках законодательства ЕС.

В состав Суда со штаб-квартирой в Люксембурге традиционно входит по одному представителю от каждого члена ЕС. Этот институт выступает в качестве высшего апелляционного суда ЕС. Комиссия ЕС или члены ЕС могут обращаться в Суд в случае нарушения кем-либо договорных обязательств. Например, в 1987 г. Комиссия ЕС возбудила дело против Испании за ее отказ ослабить сертификационные требования на импортируемые компьютеры, периферийное оборудование и другую высокотехнологичную продукцию, поскольку Испания ввела эти нетарифные барьеры в нарушение положений о членстве в ЕС[8]. Подобным образом страны-члены, фирмы или учреждения могут привлечь к суду Комиссию ЕС или Совет министров за несоответствие их действий договорам.

Законодательство, которое должно еще больше "открыть" Европу (оно получило название "Европа-1992" и описано ниже), принимается Комиссией ЕС, Европейским парламентом и Советом министров. Им предусматриваются следующие шаги:

1. Комиссия ЕС представляет некое предложение.
2. Европейский парламент рассматривает его в первом чтении, делает замечания и вносит поправки.
3. Комиссия ЕС дорабатывает предложение с учетом поправок и замечаний Парламента.
4. Совет министров рассматривает предложение в первом чтении. Он может дополнить его и прийти к единой позиции, т.е. принять предложение в принципе.
5. В течение трех месяцев Парламент анализирует суть единой позиции и может поставить на голосование дополнения.
6. Комиссия ЕС может принять или отвергнуть дополнения Парламента.
7. В течение трех месяцев Совет министров ЕС обязан принять окончательное решение. Если Комиссия ЕС принимает дополнения Парламента, Совет министров может одобрить их большинством голосов с учетом веса каждого голоса. Все другие изменения в законодательстве, кроме согласованных Парламентом и Комиссией, требуют единогласного голосования[9].

"Европа-1992"

Как показано в табл. 10.2, ЕС представляет собой сверхмощный экономический блок с населением 320 млн. человек, уступающий по размеру совокупного ВНП только Соглашению о свободной торговле между США и Канадой. "С 1970 по 1975 г. ВНП в странах — членах ЕС рос в среднем на

Таблица 10.2. ◆ СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ ПО ОСНОВНЫМ ТОРГОВЫМ ГРУППАМ, США И ЯПОНИИ. США и ЕС занимают первое место в мире по показателям общего объема ВНП и ВНП на душу населения, а также по доле в мировом экспорте

	Население* в 1988 г., млн. чел.	ВНП** в 1988 г., млрд. долл. США	ВНП на душу населения**, долл. США	Доля мирового экспорта за 1988 г.***, %
СЭВ (Совет экономической взаимопомощи)	478,7	—	—	8,0
ЛААИ (Латиноамериканская ассоциация интеграции)	367,7	710,962	1 933,5	3,5
ЕС (Европейское сообщество)	324,7	4 414,27	13 594,9	39,6
АСЕАН (Ассоциация стран Юго-Восточной Азии)	308,7	227,155	735,8	3,8
США	246,3	4 886,592	19 840,0	12,0
ЭКОВАС (Экономическое сообщество стран Западной Африки)	183,3	63,314	345,4	0,6
Япония	122,6	2 577,052	21 020,0	9,9
Андский пакт	88,2	140,661	1594,8	0,8
ЕАСТ (Европейская ассоциация свободной торговли)	32,0	643,127	19 929,0	6,6

* Данные по населению Кот-д'Ивуар взяты из *Europa Yearbook*, 1989.

** Данные по ВНП Кот-д'Ивуар взяты из *Europa Yearbook*, 1989. По СЭВ приведены данные за 1984 г., данные за 1988 г. недоступны.

*** По СЭВ приведены данные за 1982 г., данные за 1988 г. отсутствуют. Данные по Брунею, Островам Зеленого Мыса, Гамбии, Гвинее-Бисау и Кот-д'Ивуар за 1988 г. отсутствуют и не учтены в определении процентной доли мирового экспорта, приходящегося на ЭКОВАС.

В перечисленные группы входили следующие страны:

СЭВ: Болгария, Чехословакия, Куба, ГДР, Венгрия, Монголия, Польша, Румыния, Вьетнам и СССР.

ЛААИ: Аргентина, Боливия, Бразилия, Чили, Колумбия, Эквадор, Мексика, Парагвай, Перу, Уругвай и Венесуэла.

ЕЭС: Бельгия, Дания, Франция, Греция,Ирландия, Италия, Испания, Люксембург, Голландия, Португалия, Англия и ФРГ.

АСЕАН: Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур и Таиланд.

ЭКОВАС: Бенин, Буркина Фасо, Кот-д'Ивуар, Острова Зеленого Мыса, Гамбия, Гана, Гвинея, Гвинея-Бисау, Либерия, Мали, Мавритания, Нигер, Нигерия, Сенегал, Сьерра-Леоне и Того.

Андский пакт: Боливия, Колумбия, Эквадор, Перу и Венесуэла.

ЕАСТ: Австрия, Финляндия, Исландия, Норвегия, Швеция и Швейцария.

Источник: World Development Report, 1990 (Washington D.C.: The World Bank, 1990).

Законодательство "Европа-1992" предусматривает устранение всех ограничений на пути свободного перемещения товаров, услуг и капитала.

2,7% в год, но в 1980—1985 гг. темпы роста снизились до 1,4% в год. Соответствующие показатели для США в эти же периоды составили 2,2 и 2,5, а для Японии — 7,6 и 3,8% в год"[10]. Очевидно, что таможенные пошлины — не единственный барьер на пути свободного движения товаров; превращению ЕС в действительно общий рынок мешает множество нетарифных ограничений.

Три следующих примера показывают, насколько трудно заниматься бизнесом в "объединенной" Европе. Первый касается джема. Голландцы любят за завтраком намазывать на хлеб джем, поэтому они хотят, чтобы джем намазывался ровным слоем. Французы предпочитают есть джем прямо из банки, поэтому они любят менее густой и вязкий джем. В то же время англичане вместо слова "джем" употребляют "мармелад", а на континенте "мармеладом" называют то, что англичане воспринимают как низкокачественный "джем". И вот члены ЕС более 20 лет спорят о том, что считать джемом, а что — мармеладом[11].

Второй пример относится к транспорту. Хотя европейцы отказались от транспортных пошлин еще в 1968 г., они сохранили пограничный контроль и различия в оформлении документов. На каждой границе водитель должен предъявлять документацию средним объемом в 35 страниц, причем с каждой стороны границы власти требуют свой комплект документов. По оценке, в 1987 г. таможенные формальности обошлись компаниям более чем в 6 млрд. долл., поскольку сопровождались задержками грузов и волокитой[12].

Третий пример касается налогов на добавленную стоимость (НДС). Основным источником доходов ЕС как организации и 40% государственных доходов во Франции составляют НДС. Величина НДС определяется по продажной цене товара за вычетом всех компонентов затрат, на которые НДС уже был начислен. Ставка налога зависит от категории товара, а сами категории, как и ставки НДС, варьируют в широком диапазоне. НДС изменяется от 22% в Дании до 12% в Испании и Люксембурге. В Италии предметы роскоши облагаются 38%-ным НДС, а в Голландии и Англии не облагаются вовсе. Такие же различия существуют между ставками акцизных сборов, распространяющихся, в частности, на спиртные напитки и табак. Акциз на пиво в Испании составляет менее 3% такого акциза в Ирландии. Некоторые страны, например Греция, Италия, Испания, Португалия и Германия, не облагают вино акцизным сбором[13].

Под давлением подобных проблем Жак Делор, президент Комиссии ЕС и бывший министр финансов Франции от социалистической партии, принял решение о снятии оставшихся ограничений, чтобы в полной мере "открыть" Европу. В соответствии с этим решением лордом Кокфилдом был составлен перечень из 300 предложений, которые необходимо принять в законодательном порядке для завершения создания внутриевропейского рынка. К июню 1990 г. общее число предложений сократилось до 282; Комиссия ЕС рассмотрела 279 предложений из этого числа; Совет министров одобрил 164 предложения, а число предложений, с которыми согласились все страны-члены, составило 21. Дания и Англия к этому времени приняли по 77 предложений, тогда как Португалия и Италия — 37 и 36 соответственно[14].

В Белой книге, выпущенной в 1985 г., перечислено почти 300 предложений, которые необходимо принять, чтобы уничтожить преграды на пути гармонизации Европы.

Предложения, обобщенные лордом Кокфилдом и вошедшие в Белую книгу 1985 г., можно распределить по следующим основным категориям:

1. Контроль и оформление документов на товары, пересекающие национальные границы.
2. Свобода перемещения людей для устройства на работу или постоянное жительство в любой стране.
3. Унификация технических норм и стандартов.
4. Открытие потребительских рынков.
5. Либерализация финансовых услуг.
6. Постепенное открытие рынка информационного обслуживания.
7. Либерализация транспортного обслуживания.
8. Создание подходящих условий для промышленного сотрудничества с учетом законодательства о компаниях и прав на интеллектуальную и промышленную собственность.
9. Устранение фискальных барьеров[15].

Основной трудностью на пути внедрения предложений стало условие их единогласного принятия Советом министров ЕС. Однако в 1987 г. был разработан **Акт о Единой Европе** (Single European Act), который позволяет принимать любые предложения, кроме относящихся к налогообложению, правам трудящихся и иммиграции, простым большинством голосов с учетом веса каждой страны (страны с более многочисленным населением имеют больше голосов, чем менее населенные страны).

Чтобы понять, как указанные предложения способствуют устранению ограничений в торговле, рассмотрим три примера, касающихся нетарифе-

ных барьеров, которые упоминались выше. В случае с джемом эксперт ЕС пришел к заключению, что странам-членам было бы целесообразнее разработать основные нормативы безопасности и охраны здоровья людей, чем спорить, сколько фруктов и сахара нужно положить в продукт, чтобы он назывался джемом. Несколько предложений касалось пищевых добавок, этикеток на продовольственных товарах, состава продуктов питания, особых требований к этикеткам на некоторых продуктах и т.п. Что касается пограничного контроля, то теперь на всех пограничных переходах достаточно одностраничного документа, в результате чего значительно ускорилось и упростилось перемещение товаров из страны в страну. В 1985 г. Франция, ФРГ и страны Бенилюкса подписали соглашения об открытых границах, и ныне пограничные посты на границах между этими странами лишились работы[16].

Труднее всего гармонизировать налоги. ЕС предложило в качестве нормального уровня НДС 14 — 20%, а для товаров и услуг первой необходимости — 4—9%. Каждая страна вправе выбирать уровень НДС в указанных диапазонах[17].

Воздействие "Европы-1992" внутри и вне Сообщества

К внутренним проблемам "Европы-1992" относятся:
- потенциальная опасность распространения централизации и социалистических тенденций;
- сложности внесения изменений принципиального характера, например пересмотр порядка налогообложения.
- возможное перемещение рабочих мест с севера на юг Европы;
- разорение мелких и средних фирм.

По поводу "Европы-1992" существует ряд сомнений, относящихся к основным проблемам внутри Сообщества. Первое, это опасения распространения бюрократизма на многие сферы деятельности, централизации, чрезмерного регулирующего вмешательства и распространения социалистических тенденций на часть стран-членов, являющихся сторонниками свободного рынка, что особенно беспокоит Англию. Как сказала бывший премьер-министр Англии М. Тэтчер: "Мы не для того потратили годы для освобождения Англии от паралича социалистических настроений, чтобы они снова заползли к нам через черный ход централизованного управления и бюрократического контроля из Брюсселя"[18].

Вторая проблема связана с внесением ключевых изменений, например гармонизацией уровня НДС. Если потребители в странах с высоким уровнем НДС будут рады снижению его среднего уровня, то потребители в тех странах, где НДС был ниже среднего уровня, едва ли отнесутся положительно к такой гармонизации.

Третья проблема — возможное влияние на уровень безработицы. Хотя почти все эксперты считают, что "Европа-1992" обеспечит более высокие темпы экономического роста и создание новых рабочих мест, местные профсоюзы в этом не уверены. Это особенно относится к северу Европы, где профсоюзы считают, что вместе со свободным движением капитала многие фирмы в поисках более низких издержек потянутся на юг континента.

Четвертая проблема сводится к возможному разорению мелких и средних фирм. Это может происходить по двум причинам. Во-первых, под действием конкуренции, поскольку открытие границ позволит крупным эффективно работающим фирмам полнее воспользоваться преимуществами более организованной системы распределения продукции. Во-вторых, из-за волны слияний и поглощений, которая поднимется вследствие того, что европейские фирмы попытаются таким путем обеспечить свой рост и усилить конкурентную борьбу с американкими и японскими фирмами в Европе.

Находящиеся вне ЕС фирмы обеспокоены возникновением "крепости" под названием "Европа".

Вне ЕС наибольшее беспокойство вызывает то, что получило название "Крепость Европа". Существуют опасения, что европейское законодательство будет благоприятствовать европейским фирмам и оставит за бортом иностранные фирмы, особенно американские и японские. Пока этого не

случилось, иностранные фирмы разрабатывают различные варианты стратегии, нацеленной на сохранение своего места в Европе. Некоторые крупные МНК, например "Форд", "Кока-Кола" и "АйБиЭм", стали более европейскими, чем их европейские конкуренты, если судить по количеству их филиалов в Европе. Фирмы средних размеров, в настоящее время действующие в Европе, уже принимают участие в слияниях и поглощениях, стремясь стать больше и увеличить свою долю рынка. Фирмы, которые просто обслуживают Европу, экспортируя сюда свою продукцию, открывают свои представительства, чтобы был очевиден факт их физического присутствия в Европе[19]. Фирмы, которые прежде избегали Европы, теперь стали проявлять к ней интерес — ведь это рынок с 320 млн. потребителей и свыше 4 трлн. долл. ВНП.

Пример того, как "Европа-1992" воздействует на стратегию корпораций иным образом, нежели на компанию "Форд", о чем шла речь в начале главы, показывает фирма "Филипс" — крупный голландский производитель электроники. Эта фирма ведет операции по всей Европе (как и американские МНК), перевозя в разные страны детали и компоненты для конечной сборки и продажи продукции, и в то же время централизует производство конечной продукции, доставляя ее затем торговым центрам в разных европейских странах. До 1992 г., по оценке руководства фирмы, грузовые автомобили 30% времени в пути тратили на ожидание у таможенных постов. Заводы не знали, когда именно они получат необходимые для работы комплектующие, поэтому накапливали огромные запасы, составлявшие в среднем 23% объема сбыта (против примерно 14% у американских и японских производителей). Местные стандарты вынуждали иметь на местах мощные производственные линии. После введения нового метода регулирования компания, по оценкам ее руководства, сможет экономить 300 млн. долл. США в год за счет снижения расходов на транспортировку, хранение продукции, оформление документов. Отказавшись от местных стандартов, "Филипс" сможет уменьшить мощности заводов на местах, еще более повысить уровень стандартизации деталей и компонентов, а следовательно, качество продукции и снизить производственные затраты. Например, на одном из телевизионных заводов компании, где работают 70 инженеров, занятых только подгонкой моделей продукции под местные технические требования, эти рабочие места будут ликвидированы. В конце 1990 г. компания объявила также об увольнении около 45 000 человек в течение года, что составило почти $^1/_6$ всех работающих на предприятиях компании во всем мире. В целом же ожидается, что следствием реализации программы "Европа-1992" станут повышение эффективности производства и снижение издержек[20].

"Европа-1992" должна помочь фирмам снизить транспортные расходы и издержки, связанные с хранением и разработкой новых видов продукции.

СОТРУДНИЧЕСТВО В ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ

Экономическая интеграция в Латинской Америке претерпела в течение определенного времени некоторые изменения. Согласно карте 10.2 две первоначально созданные группы — Латиноамериканская ассоциация свободной торговли (ЛАСТ) и Карибская ассоциация свободной торговли (КАРИФТА) — сменили названия и ориентацию. От принятой после второй мировой войны стратегии, нацеленной на замещение импорта внутренним производством (ради решения проблем платежного баланса), отказались из-за малой емкости национальных латиноамериканских рынков. Специалисты считают, что для расширения потенциальных рынков необходимо сотрудничество, учитывающее заинтересованность национальных фирм в эконо-

Страны Латинской Америки нуждаются в сотрудничестве для увеличения емкости рынка.



Латиноамериканская ассоциация интеграции

Латиноамериканская ассоциация свободной торговли (ЛАСТ) в период 1960—1980 гг.

Члены	Дата вступления
Аргентина	Январь 1981
Боливия	Март 1982
Бразилия	Ноябрь 1981
Чили	Май 1981
Колумбия	Май 1981
Эквадор	Март 1982
Мексика	Февраль 1981
Парагвай	Декабрь 1980
Перу	Ноябрь 1981
Уругвай	Март 1981
Венесуэла	Март 1982

Картахенское соглашение, Андская группа

Боливия	Ноябрь 1969
Чили	Сентябрь 1969
	(Вышла в октябре 1976)
Колумбия	Сентябрь 1969
Эквадор	Ноябрь 1969
Перу	Октябрь 1969
Венесуэла	Ноябрь 1973

Центральноамериканский общий рынок (ЦАОР)

Коста-Рика	Сентябрь 1963
Сальвадор	Май 1961
Гватемала	Май 1961
Гондурас	Апрель 1962
	(Вышел в январе 1971)
Никарагуа	Май 1961

Сообщество и общий рынок стран Карибского бассейна (КАРИКОМ)

Карибская ассоциация свободной торговли (КАРИФТА) в период 1965—1973 гг.

Члены	Дата вступления
Антигуа и Барбуда	Июль 1974
Багамские Острова	Июль 1983
Барбадос	Август 1973
Белиз	Июль 1974
Доминика	Июль 1974
Гренада	Июль 1974
Гайана	Август 1973
Ямайка	Август 1973
Монтсерра	Июль 1974
Сент-Кристофер и Невис	Июль 1974
Сент-Люсия	Июль 1974
Сент-Винсент и Гренадины	Июль 1974
Тринидад и Тобаго	Август 1973

Карта 10.2
Системы интеграции в Латинской Америке

Латиноамериканская ассоциация интеграции (ЛААИ) охватывает почти все страны континента, хотя основным партнером всех стран организации остаются США.

Источник: "Inter-American Development Bank Predicts Renewed Push for Economic Integration in Latin America", *IMF Survey,* December 10,1984, p. 375.

мии, обусловливаемой ростом масштабов производства и повышением конкурентоспособности на мировых рынках.

Три основные модели экономического сотрудничества в Латинской Америке таковы:
- зона свободной торговли (ЛАСТ);
- общий рынок (КАРИКОМ);
- частичные экономические преференции (ЛААИ).

Исследование **Межамериканского банка развития** позволило выявить три модели интеграции в Латинской Америке: зону свободной торговли, общий рынок и модель частичных экономических преференций[21]. Наилучшими примерами зон свободной торговли служат ЛАСТ и КАРИФТА. ЛАСТ была создана в 1960 г., а КАРИФТА — в 1965 г. Однако ни одна из этих организаций не просуществовала долго, главной причиной их краха оказалось то, что страны-члены торговали больше с США, нежели друг с другом, поэтому внутри этих организаций отсутствовали стимулы, которые работают в ЕС.

Примером общего рынка служит Андская группа, созданная некоторыми бывшими членами ЛАСТ, которые географически располагались рядом (см. карту 10.2) и считали, что им требуется нечто большее, чем только свободная торговля. Они предусмотрели единые внешние тарифы, ограничения на приток иностранных инвестиций, интеграцию политики в экономической и социальной областях. Эти меры напоминали цели **Центральноамериканского общего рынка** (ЦАОР) и КАРИКОМ. Андская группа решила развивать промышленность в своем субрегионе и размещать предприятия в странах-членах, что должно было способствовать их дальнейшему развитию. Но региональные политические и экономические проблемы помешали группе в полной мере воспользоваться преимуществами интеграции — менее 5% совокупного торгового оборота стран-членов приходится на их торговлю друг с другом. В 1987 г. группа ослабила ограничения на иностранные инвестиции в надежде привлечь дополнительный капитал. Кроме того, исходная цель создания региональной промышленности выродилась в практику оказания помощи мелким и средним предприятиям региона.

Модель частичных экономических преференций лучше всего иллюстрирует **Латиноамериканская ассоциация интеграции** (ЛААИ), в которую входят почти все страны, ранее входившие в ЛАСТ. К 1980 г. стало ясно, что ЛАСТ не работает: только 14% годового торгового оборота среди стран-членов можно было приписать преимуществам, обеспеченным этой организацией, но и эти преимущества использовали главным образом Мексика, Бразилия и Аргентина. Основная цель ЛАСТ заключалась в уничтожении всех тарифных и нетарифных барьеров в торговле между странами-членами и в постепенном движении организации к общему рынку. Но на практике выяснилось, что эта программа слишком жестка и амбициозна. В противовес ей в 1980 г. была создана ЛААИ, гораздо менее амбициозная и более гибкая организация, которая предоставляет своим членам возможность устанавливать двусторонние соглашения с включением в них (при желании заинтересованных сторон) и других стран. Это позволяет странам с общими интересами развиваться быстрее, чем в случае, когда разобщенные страны-члены вынуждены искать компромиссы, снижая тем самым эффективность соглашения. Однако к 1988 г. лишь 10,7% торгового оборота членов ЛААИ приходилось на торговлю внутри организации. Вместо отмены пограничных тарифов ЛААИ разработала более гибкую систему региональных льготных таможенных пошлин и другие формы экономического сотрудничества, но не предложила графика перехода к настоящему общему рынку[22].

Всего 10,7% торгового оборота приходится на торговлю между членами ЛААИ.

Более амбициозная программа региональной экономической интеграции — проект "Предпринимательство для обеих Америк", в котором планируется создание зоны свободной торговли для всех государств Северной и Южной Америки. Как показано в заключающей эту главу конкретной ситуации, в настоящее время предпринимаются усилия по созданию зоны свободной торговли с участием Канады, США и Мексики. К концу 1994 г. Бразилия, Аргентина, Парагвай и Уругвай надеются устранить все тарифные барьеры и создать географически ограниченную зону свободной торговли. Тарифы предстоит понижать на 20% в год до полного отказа от них. Четыре страны надеются также на отмену исключений из общего правила и более широкое распространение в мире идеи снижения тарифов. Есть основания надеяться, что эти промежуточные шаги облегчат путь к более широкому сотрудничеству.

"Предпринимательство для обеих Америк", как надеются, должно связать в единую зону свободной торговли Северную и Южную Америку.

Проект "Предпринимательство для обеих Америк" — это проект создания союза на основе ограниченной зоны свободной торговли. Возможность

образования такого союза подкреплена двумя факторами: во-первых, установлением демократической формы правления почти во всех американских странах и, во-вторых, движением в сторону замены государственного протекционизма политикой либерализации импорта и приватизации ресурсов[23].

Страны КАРИКОМ стремятся к созданию общего рынка.

Тринадцать членов Карибского сообщества (КАРИКОМ) расширили сотрудничество, поставив целью достижение полной экономической интеграции. Планом предусматриваются свободное перемещение в регионе товаров и капитала, выработка единых внешних тарифов, пересмотр правил определения происхождения товаров, гармонизация инвестиционных стимулов, координация политики развития торговли и бизнеса, а также финансовой политики, создание к 1995 г. кредитно-денежного союза. Быстрота изменений в Европе и высокие темпы роста экономики ряда стран в Азии заставили членов КАРИКОМ осознать, что им остается либо быстро двигаться вперед, либо оказаться далеко позади[24].

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ УСИЛИЯ В АЗИИ

Согласно "стратегии трех целей" каждая фирма должна добиваться присутствия в Европе, Северной Америке и Азии (прежде всего в Японии).

Утверждается, что текущее десятилетие будет временем так называемой "стратегии трех целей"[25]. Поскольку ВНП Японии, США (или США и Канады, если учитывать заключенное между ними соглашение о свободной торговле) и ЕС огромен, каждой компании следует разрабатывать "стратегию трех целей," предусматривающую торговлю и инвестиции в этих трех регионах. Либерализация стран Восточной Европы, вероятно, приведет в ближайшие десять лет к дальнейшему росту мощи ЕС, а реализация проекта "Предпринимательство для обеих Америк" может значительно расширить торговую и инвестиционную базы Северной и Южной Америк. Что же можно сказать о региональной экономической интеграции в странах Тихоокеанского бассейна?

Тихоокеанская конференция по экономическому сотрудничеству — это форум для обсуждения общих проблем стран Тихоокеанского бассейна, но не экономический блок, который формальными средствами способствует нарастанию свободных потоков товаров и услуг. Участниками этой конференции являются Австралия, Бруней, Канада, Китай, Индонезия, Япония, Южная Корея, страны, расположенные на тихоокеанских островах, Малайзия, Новая Зеландия, Филиппины, Сингапур, Тайвань, Таиланд и США. Интересно отметить, что в работе форума не участвуют латиноамериканские страны, омываемые Тихим океаном, Индия и окружающие ее страны, а также Россия. Тем не менее конференция обсуждает возможности создания постоянной структуры экономического сотрудничества стран Тихоокеанского бассейна, хотя многие страны опасаются мощи и влияния Японии и США[26].

АСЕАН характеризуется большими различиями стран по признаку экономической мощи и функционирует, не проявляя заметной агрессивности.

Основной формой интеграции в Азии является Ассоциация стран Юго-Восточной Азии, АСЕАН (Association of South East Asian Nations, ASEAN), созданная в 1967 г. (карта М-10). В состав АСЕАН входят Бруней, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур и Таиланд. Эти страны пытаются сотрудничать во многих сферах, включая промышленность и торговлю. В области промышленности АСЕАН старается реализовывать совместные проекты и создавать в разных странах-членах средние по размерам отрасли. В таких отраслях 60% собственности контролируется страной-хозяйкой, а 40% — остальными членами АСЕАН. Два первых утвержденных и уже реализуемых проекта — это строительство заводов по производству удобрений в Индонезии и Малайзии; другие проекты еще на начальной ста-

дии были свернуты из-за ряда трудностей. Тем не менее к 1988 г. в АСЕАН было создано 15 совместных предприятий, на которых 40% собственности принадлежит частным компаниям из двух или большего числа стран — членов ассоциации; на экспорт продукции совместных предприятий в страны АСЕАН распространяются льготные таможенные пошлины.

На данном этапе члены АСЕАН еще не пришли к созданию зоны свободной торговли, но они уже сотрудничают по разным направлениям в области снижения тарифов. Базовый договор о торговых преференциях внутри ассоциации был одобрен ГАТТ и привел к некоторой либерализации взаимной торговли. Однако только на 5% торгового оборота между членами АСЕАН распространяются льготные таможенные пошлины, поэтому усилия по либерализации тарифов пока нельзя считать успешными.

Япония использует сырье, поступающее из стран — членов АСЕАН, перерабатывает его, а готовые товары экспортирует в эти же страны.

Япония, не являющаяся членом АСЕАН, весьма преуспела, вкладывая средства в страны — члены ассоциации, используя их сырье для производства готовых товаров, которые реэкспортируются в эти же страны. Этот процесс стал поводом для серьезных разногласий внутри АСЕАН, поскольку представители некоторых стран утверждают, что Япония экономическими средствами добивается того, чего не сумела добиться военным путем во время второй мировой войны[27].

Основная проблема для членов АСЕАН — значительное расхождение по признаку экономической мощи. В 1988 г. ВНП на душу населения в Сингапуре составил 9070 долл. США, а в Индонезии — только 440 долл. Кроме того, участие в экономической жизни ассоциации Японии, которая не является ее членом, служит причиной трений, о чем упоминалось выше.

СОТРУДНИЧЕСТВО В АФРИКЕ

В табл. 10.2 упомянута всего одна форма интеграции в Африке, на самом же деле их существует несколько, и они не обязательно являются взаимоисключающими. Кот-д'Ивуар, к примеру, входит в несколько организаций, занимающихся политическим и(или) экономическим развитием в Африке. На карте М-10 показаны основные африканские группы — **Западноафриканское экономическое сообщество** (West African Economic Community), включающее Бенин, Буркина Фасо, Кот-д'Ивуар, Мали, Мавританию, Нигер и Сенегал; **Совет согласия** (Entente Council), включающий Буркина Фасо, Бенин, Кот-д'Ивуар, Нигер и Того; **Экономическое сообщество Западной Африки, ЭКОВАС** (Economic Community of West African States, ECOWAS) (см. табл. 10.2); **Организация африканского единства** (Organization of African Unity), в которую входят почти все страны Африки; **Южноафриканская конференция по координации развития** (Southern African Development Coordination Conference), включающая Анголу, Ботсвану, Лесото, Малави, Мозамбик, Свазиленд, Танзанию, Замбию и Зимбабве. Кроме перечисленных групп существует еще **Африканский банк развития** (African Development Bank).

Интеграция в Африке сталкивается с трудностями, поскольку емкость национальных рынков мала, а обеспеченность ресурсами всех стран находится примерно на одном уровне.

Ясно, что интересы многих групп постоянно сталкиваются друг с другом. Почти все группы пытаются сотрудничать, создавая те или иные формы экономической интеграции, которая, как правило, происходит на довольно низком уровне. Африканские страны в основном настолько бедны, а их экономическая активность настолько низка, что базы для сотрудничества пока практически нет. Почти все африканские страны полагаются в первую очередь на сельское хозяйство и природные ресурсы как на основные источники доходов от экспорта, поэтому отсутствуют серьезные основания

для снижения барьеров на пути движения первичных продуктов. Промышленность в большинстве стран находится на очень низком уровне развития, поэтому нуждается больше в защите, чем в открытии рынков для свободной конкуренции, что затрудняет создание зон свободной торговли. По большей части существующие группы пытаются сотрудничать в других сферах, например в оказании транспортных услуг и развитии инфраструктуры, реализации мелких промышленных проектов и т.п.

ЭКОВАС включен в табл. 10.2, поскольку это самая крупная из африканских групп, если не считать Организацию африканского единства (ОАЕ), которая, правда, является более политическим, чем экономическим, объединением. Первоначальные цели ОАЕ сводились скорее к ликвидации колониализма и расизма в Африке, нежели к обеспечению экономического развития. В составе ЭКОВАС четыре комиссии: по торговле, таможенным пошлинам, иммиграции, кредитно-денежной системе и платежам; по промышленности, сельскому хозяйству и природным ресурсам; по транспорту, телекоммуникациям и энергетике; по социальным и культурным проблемам. Основные усилия направлены на ликвидацию внутренних тарифов и установление единого внешнего тарифа, что должно превратить ЭКОВАС в таможенный союз наподобие ЕС. Однако сомнительно, чтобы ЭКОВАС сумел выйти на другие формы интеграции, существующие в ЕС. Небольшие успехи ЭКОВАС объясняют наличием других многочисленных форм межгосударственного сотрудничества, включая упомянутые выше, а также отсутствием у стран-членов настоящей заинтересованности в деятельности организации[28].

ТОВАРНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

Еще одна форма экономического сотрудничества — товарные соглашения. Если первая часть данной главы посвящена тому, как сотрудничают страны в целях уменьшения торговых ограничений, то вторая сосредоточена на сотрудничестве разных стран, направленном на стабилизацию цен и поставок определенных товаров. Почти все развивающиеся страны традиционно полагаются на экспорт одного — двух товаров, обеспечивающий приток твердой валюты, без которой невозможно экономическое развитие. К сожалению, многочисленные факторы краткосрочного действия обусловливают нестабильность цен, что ведет к колебаниям величины экспортных доходов. К наиболее важным факторам относятся:

Цены на товары колеблются в широких пределах в силу ряда естественных причин, а также под действием спроса и предложения.

1) естественные причины, например наводнения, засухи, неблагоприятные погодные условия;

2) относительно нечувствительный к ценам спрос;

3) относительно нечувствительное к ценам предложение (в краткосрочной перспективе);

4) цикличность деловой активности в развитых промышленных странах, которая приводит к внезапным изменениям количественных показателей спроса.

Мировые цены на товары в последние годы колебались очень резко. Цены на первичные товары, исключая энергоносители, значительно снизились в период с 1980 по 1986 г. К концу 1986 г. сочетание факторов спроса и предложения привело к падению цен до самого низкого после 30-х годов уровня. Основными причинами такого падения цен оказались: 1) относи-

Низкие темпы роста и избыточное предложение обусловили в последние годы низкие цены на товары.

тельно низкие темпы экономического роста промышленно развитых стр обусловившие снижение спроса; 2) сокращение потребления товаров в структурных изменений, происходивших в мировой экономике, что способствовало снижению спроса; 3) избыточное предложение товаров.

В то же время значительно возросли цены на основные цветные металлы — медь, алюминий, олово, никель, цинк и свинец; это произошло в 1987—1989 гг. Главная причина заключалась в том, что спрос на эти металлы увеличивался быстрее, чем ВНП в странах с экономикой потребительского типа, следовательно, имели место тенденции роста. Хотя примерно в 1990 г. произошло некоторое снижение цен, они все равно остались на более высоком уровне, чем в начале 80-х годов.

В товарных соглашениях для удержания цен на достаточно высоком уровне используются буферные запасы, ограничение амплитуды колебаний цен в течение определенного периода и экспортно-импортные квоты.

Товарное соглашение (commodity agreement) — это соглашение между производящей и потребляющей странами, направленное на стабилизацию цен. Некоторые товары, например медь, продаются и покупаются на относительно свободном рынке. Причинами резких колебаний цен могут быть факторы спроса и предложения, а также спекулятивные операции. Оба производитель и потребители в равной мере заинтересованы в стабильной системе ценообразования, которая позволяет прогнозировать будущие задержки и доходы и тем самым облегчает планирование деятельности. Товарные соглашения чаще всего основываются на принципах буферных запасов, ограничениях амплитуды ценовых колебаний в течение определенного периода и экспортно-импортных квотах.

В системе буферных запасов для регулирования цен используются накопленные запасы товаров.

Система буферных запасов (buffer stock system) является частично управляемой и требует контроля со стороны какого-либо центрального ведомства. Факторам свободного рынка "позволяется" определять цены в некотором диапазоне, но при выходе цен за рамки диапазона центральное ведомство скупает или продает товар для поддержания уровня цен. Страны, участвующие в подобном товарном соглашении, создают фонд, который используется чиновником, управляющим буферными запасами, для закупки товаров.

Управляющий буферными запасами должен следить за двумя уровнями цен: диапазоном **цен нетто продавца** (net seller range) и диапазоном **цен нетто покупателя** (net buyer range). Согласно наиболее распространенной теории, как только цена оказывается в диапазоне цен нетто продавца, управляющему буферными запасами следует продавать товар, чтобы сбить цены. Когда цена попадает в диапазон цен нетто покупателя, необходимо покупать товар, чтобы цена на него повысилась.

Некоторое время цены на рынке олова регулировались с помощью системы буферных запасов. Но в начале 80-х годов правительство Малайзии начало тайком скупать олово в надежде на повышение мировых цен на него. Затем оно начало агрессивно создавать на рынке олова монопольную ситуацию. Управляющий финансовыми средствами по товарному соглашению был вынужден вмешаться в функционирование рынка, чтобы защитить его от искусственно созданной высокой цены на олово, но денег на это в конечном счете не хватило. В результате соглашение по олову распалось.

Ограничивать амплитуду **ценовых колебаний** (price ranges) можно разными способами. На рынках некоторых металлов, например цинка, свинца и платины, цены устанавливаются производителями на уровне плавильных заводов. Хотя почти все закупки осуществляются прямо на заводах, свободный рынок с ценами, близкими к заводским, но дополненными премией или дисконтом, существует и удовлетворяет экстренные потребности. Другой подход основан на соглашениях о ценах между двумя странами, в которых устанавливаются гарантии максимальной и минимальной цен.

Низкие темпы роста и избыточное предложение обусловили в последние годы низкие цены на товары.

тельно низкие темпы экономического роста промышленно развитых стран, обусловившие снижение спроса; 2) сокращение потребления товаров в силу структурных изменений, происходивших в мировой экономике, что также способствовало снижению спроса; 3) избыточное предложение товаров.

В то же время значительно возросли цены на основные цветные металлы — медь, алюминий, олово, никель, цинк и свинец; это произошло в 1987—1989 гг. Главная причина заключалась в том, что спрос на эти металлы увеличивался быстрее, чем ВНП в странах с экономикой потребляющего типа, следовательно, имели место тенденции роста. Хотя примерно в 1990 г. произошло некоторое снижение цен, они все равно остались на более высоком уровне, чем в начале 80-х годов.

В товарных соглашениях для удержания цен на достаточно высоком уровне используются буферные запасы, ограничение амплитуды колебаний цен в течение определенного периода и экспортно-импортные квоты.

Товарное соглашение (commodity agreement) — это соглашение между производящей и потребляющей странами, направленное на стабилизацию цен. Некоторые товары, например медь, продаются и покупаются на относительно свободном рынке. Причинами резких колебаний цен могут быть факторы спроса и предложения, а также спекулятивные операции. Однако производитель и потребители в равной мере заинтересованы в стабильной системе ценообразования, которая позволяет прогнозировать будущие поддержки и доходы и тем самым облегчает планирование деятельности. Товарные соглашения чаще всего основываются на принципах буферных запасов, ограничениях амплитуды ценовых колебаний в течение определенного периода и экспортно-импортных квотах.

В системе буферных запасов для регулирования цен используются накопленные запасы товаров.

Система буферных запасов (buffer stock system) является частично управляемой и требует контроля со стороны какого-либо центрального ведомства. Факторам свободного рынка "позволяется" определять цены в некотором диапазоне, но при выходе цен за рамки диапазона центральное ведомство скупает или продает товар для поддержания уровня цен. Страны, участвующие в подобном товарном соглашении, создают фонд, который используется чиновником, управляющим буферными запасами, для закупки товаров.

Управляющий буферными запасами должен следить за двумя уровнями цен: диапазоном **цен нетто продавца** (net seller range) и диапазоном **цен нетто покупателя** (net buyer range). Согласно наиболее распространенной теории, как только цена оказывается в диапазоне цен нетто продавца, управляющему буферными запасами следует продавать товар, чтобы сбить цены. Когда цена попадает в диапазон цен нетто покупателя, необходимо закупать товар, чтобы цена на него повысилась.

Некоторое время цены на рынке олова регулировались с помощью системы буферных запасов. Но в начале 80-х годов правительство Малайзии начало тайком скупать олово в надежде на повышение мировых цен на него. Затем оно начало агрессивно создавать на рынке олова монопольную ситуацию. Управляющий финансовыми средствами по товарному соглашению был вынужден вмешаться в функционирование рынка, чтобы защитить его от искусственно созданной высокой цены на олово, но денег на это в конечном счете не хватило. В результате соглашение по олову распалось.

Ограничивать амплитуду **ценовых колебаний** (price ranges) можно разными способами. На рынках некоторых металлов, например цинка, свинца и платины, цены устанавливаются производителями на уровне плавильных заводов. Хотя почти все закупки осуществляются прямо на заводах, свободный рынок с ценами, близкими к заводским, но дополненными премией или дисконтом, существует и удовлетворяет экстренные потребности. Другой подход основан на соглашениях о ценах между двумя странами, в которых устанавливаются гарантии максимальной и минимальной цен.

Квоты устанавливаются, когда производящие и потребляющие страны делят между собой объемы производства и продаж.

Системы квот (quota systems) устанавливаются, когда производящие и (или) потребляющие страны делят между собой объемы производства и продаж, чтобы удержать цены на определенном уровне. Квоты устанавливались на такие продукты, как кофе, чай и сахар. Систему квот часто объединяют с системой буферных запасов. Чтобы система квот работала, между странами, участвующими в соглашении, должны существовать тесные связи во избежание резких колебаний предложения. Система квот эффективна, когда на одну страну приходится значительная доля мирового производства или потребления. Два наиболее ярких подобных примера — рынок шерсти, контролируемый Австралией, и рынок алмазов, на котором распоряжается компания "Де-Бирс" из ЮАР.

Систему квот можно проиллюстрировать также примером Организации производителей кофе. Эта международная организация в свое время решила разработать систему квот, согласно которой производители кофе должны были ограничивать свой экспорт для удержания цен на уровне 1,15—1,55 долл. за фунт, при этом требование придерживаться установленных квот ужесточалось или ослабевало, когда цены приближались к нижнему или верхнему пределу соответственно. Этот план потребовал проведения переговоров между производящими и потребляющими странами. Но в данном случае возникли две проблемы. Во-первых, некоторые страны восприняли установленные для них квоты как чересчур низкие, поскольку кофе является для них основным (если не единственным) источником экспортных доходов в твердой валюте. К примеру, если в 1989 г. на долю кофе приходилось 7% экспорта Бразилии, то для Колумбии, Сальвадора и Уганды эта доля составляла 29, 67 и 97% соответственно[31]. Во-вторых, избыток или нехватка кофе могли подорвать возможности контроля объемов продаж и цен. Регулируемый с помощью системы квот диапазон цен 1,15—1,55 долл. за фунт, имевший место перед распадом Организации производителей кофе, был тем не менее очень далек от уровня 3,40 долл. за фунт в 1977 г. после печально известных заморозков в Бразилии.

Отсутствие дисциплины в отношении соблюдения квот разрушило Организацию производителей кофе, в результате цены на кофе значительно упали.

Глобальная квота на экспорт кофе в 1984—1985 гг. была увеличена, но цены удерживались на прежнем уровне, чтобы страны-экспортеры могли увеличить суммарную выручку. Однако члены организации столкнулись с двумя проблемами: 1) не удовлетворялись потребности стран, не участвовавших в данном соглашении; 2) некоторые страны продолжали жаловаться на недостаточность установленных для них квот. Первый момент важен, поскольку он способствует пересылке кофе от импортера, не являющегося членом соглашения, импортеру, участвующему в соглашении. Со второй проблемой сталкиваются все картели, состоящие из производителей товаров; ниже, при рассмотрении ОПЕК, этот момент станет очевидным. Система квот была временно отменена в 1986 г. главным образом по причине роста цен на кофе вследствие засухи в Бразилии. Некоторые страны, особенно не являвшаяся членом организации Индонезия, высказывали желание вступить в организацию и восстановить систему квот, но на значительно более высоком уровне[32].

Организация производителей кофе 3 июля 1989 г. окончательно отказалась от поддержания уровня цен и экспортных квот. Дело было в том, что некоторые центральноамериканские страны настаивали на увеличении квот, а Бразилия не соглашалась с сокращением своей квоты, за счет чего можно было увеличить квоты другим странам. К этому времени регулируемый диапазон цен сузился до 1,15—1,45 долл. за фунт, но после отказа от соглашения цены упали ниже минимального уровня. Гватемала утверждала, что ей было разрешено продавать всего лишь 50% объема производства,

вторую половину урожая она вынуждена была бы отправлять на хранение. Поэтому, имея возможность продавать весь урожай даже по более низким ценам, она все равно получала бы прибыли больше, чем при действии системы квот, поскольку объем продаж увеличился бы, а стоимость хранения снизилась. Правда, такие страны, как Уганда, Никарагуа и Сальвадор, оказались бы в проигрыше из-за невысокого качества их кофе и отсутствия резервных площадей для плантаций[33]. К концу 1990 г. кофе все еще продавался по ценам ниже прежнего диапазона. Бразилия так и не пришла к окончательному выводу относительно системы квот, и сейчас никто не ожидает изменения цен на кофе, если только заморозки не погубят урожай или не будет заключено новое соглашение.

Многопрофильное соглашение по текстилю

Многопрофильное соглашение по текстилю регулирует торговлю тканями и одеждой в соответствии с системой квот.

Соглашение по международной торговле текстилем (Arrangement Regarding International Trade in Textiles), которое чаще называют **Многопрофильным соглашением по текстилю,** МСТ (Multifibre Arrangement, MFA), было заключено в 1974 г. и с тех пор несколько раз продлевалось. В МСТ участвуют свыше 40 стран, соглашение устанавливает правила торговли текстилем и одеждой из хлопка, шерсти и синтетики. МСТ устанавливает порядок, санкционируемый ГАТТ, посредством которого квота определяется для каждой страны-производителя. На двусторонней основе заключаются соглашения между производящими и потребляющими странами. Первоначально МСТ преследовало цель помочь текстильной промышленности в развитых странах, сталкивающейся с мощной конкуренцией со стороны иностранных производителей. Представители текстильной промышленности, которая, как правило, является трудоемкой, образовали в промышленно развитых странах сильные политические блоки, имевшие значительное влияние на правительства. Предполагалось, что МСТ обеспечит "глоток воздуха" для отрасли, задыхавшейся от конкурентной борьбы с текстильной промышленностью развивающихся стран, а затем займется постепенной либерализацией торговли. Но либерализации так и не произошло из-за большого политического веса "текстильного лобби" в развитых странах.

В отличие от товарных соглашений, описанных выше и часто сосредоточивающихся на ценах, МСТ занимается преимущественно количественными ограничениями. Кроме того, оно осуществляет в определенном смысле дискриминационные меры со стороны импортеров в отношении экспортеров. Согласно правилам ГАТТ все страны, имеющие статус наибольшего благоприятствования, располагают одинаковыми правами по тарифам и квотам. Однако МСТ позволяет странам-импортерам прибегать к различным санкциям против стран-экспортеров.

В наибольшей мере выгоды от МСТ получают развитые страны-импортеры, текстильная промышленность которых ведет конкурентную борьбу с иностранными фирмами на своих рынках, а также страны-производители, придерживающиеся установленных квот. Многие из этих производителей перестроились на выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью или продали соответствующие квоты другим. В 1987 г. один американский изготовитель одежды разместил предприятие в Мексике, рассчитывая получить выгоды от низких ставок заработной платы и благоприятных тарифных соглашений между Мексикой и США, но когда он попытался переправить готовую продукцию в США, таможня не разрешила ему ввезти товары. Таможенная служба следит за квотой, предоставленной Мексике по видам продукции, и за стоимостью поставок готовой продукции.

когда эта стоимость становится равной соответствующей квоте США, запрещает дальнейший экспорт из Мексики. По-видимому, в рассматриваемом случае мексиканское правительство превысило уровень экспорта, оговоренный в соглашении между США и Мексикой. Либо кто-то ошибся, либо квоты оказались нарушенными нелегально.

По оценкам ООН, текстильная промышленность и производство одежды обеспечивают в развивающихся странах наибольшее число рабочих мест. Как следствие, развивающиеся страны пытаются ослабить ограничения, наложенные МСТ на экспорт в промышленно развитые страны, например в США — крупнейший в мире импортер текстиля. Подчиняющиеся установленным квотам компании и ведущие конкурентную борьбу с иностранными производителями сегменты отрасли в развитых странах воздвигли мощные препятствия на пути либерализации торговли[34]. МСТ своими действиями создало значительные трения между странами-производителями и странами-потребителями. Многие промышленные страны, включая США, хотели бы увидеть МСТ в составе ГАТТ. Однако свободная торговля может нанести значительный ущерб производителям тканей и одежды в США.

Организация стран — экспортеров нефти

В 1972 г. директор отдела топлива и энергоносителей Министерства энергетики США смело предсказал, что средняя цена ближневосточной нефти, тогда составлявшая 2,25 долл. за баррель (1 нефтяной баррель ≈ 159,0 л. — *Прим. ред.*), к 1980 г. может подняться до 5 долл. за баррель и даже выше. Он добавил, что в результате повысятся цены на бензин и отопление, промышленные издержки[35]. Налицо была принципиальная недооценка ситуации.

Организация стран — экспортеров нефти, ОПЕК (Organization of Petroleum Exporting Countries, OPEC), как показано на карте М-10, включает Саудовскую Аравию, Кувейт, Катар, Объединенные Арабские Эмираты, Ирак, Ливию, Алжир, Иран, Индонезию, Нигерию, Габон, Венесуэлу и Эквадор. Эффективность контроля цен и объема производства среди стран ОПЕК была впервые продемонстрирована во время политических и экономических потрясений 1973—1974 гг., в результате которых за один год цена нефти поднялась с 3,64 до 11,65 долл. за баррель. ОПЕК смогла добиться этого по четырем причинам:

ОПЕК смогла установить контроль за ценами и объемом производства в силу высокого спроса на нефть.

1. В 1973 г. на ОПЕК приходилось 55,5% мировой добычи нефти.
2. Спрос на нефть был высоким.
3. Потребляющие страны были не в состоянии своими силами удовлетворить собственные потребности.
4. Заменители нефти еще не были в достаточной мере доступны.

Мировые цены на нефть немного снизились в 1975—1978 гг., но резко пошли вверх в 1979—1980 гг., достигнув почти 35 долл. за баррель.

Однако в начале 80-х годов ОПЕК решила ослабить ограничения. Хотя на всем протяжении 70-х годов потребление нефти непрерывно возрастало, в 1979—1980 гг. в промышленных странах произошел спад спроса. Основными его причинами стали спад в мировой экономике, повышение цен на нефть, замена нефти другими энергоносителями, эффективность энергосберегающих мер в ряде стран, изменение структуры промышленности и снижение значения энергоемких отраслей[36].

Некоторые интересные тенденции проявились и в самой нефтяной промышленности. Во-первых, доля нефти в мировом энергопотреблении к

1983 г. снизилась с 48 до 40%, поскольку больше стали использовать природный газ, уголь, гидроэнергетические ресурсы и атомную энергетику. Во-вторых, снизилась доля Северной Америки и Западной Европы в мировом потреблении нефти, но возросла доля всех остальных стран. Наконец, объем добычи нефти странами — членами ОПЕК уменьшился на 50% за последние 10 лет. Частично это снижение обусловлено спадом спроса на нефть в целом, частично объясняется увеличением добычи странами, не входящими в ОПЕК, к которым в первую очередь следует отнести Россию, Мексику и Англию[37]. Доля ОПЕК в мировой добыче снизилась до 45% в 1980 г. и 30,9% в 1987 г., а к 1989 г. снова несколько возросла — до 36,5%. В 1989 г. на долю стран, не входящих в ОПЕК, пришлось 63,5%; доля СССР тогда составила 19,7%, а США — 14%[38].

Контроль ОПЕК над ценами на нефть начал ослабевать в результате спроса и выброса на мировой рынок больших количеств нефти странами, не являющимися членами ОПЕК.

В силу этих тенденций контроль ОПЕК над ценами ослаб. После успешного повышения цен в период с 1973 по 1980 г. ОПЕК была вынуждена начиная с 1983 г. несколько раз снижать цены. Эти снижения, наряду с падением спроса, нанесли огромный ущерб экономике членов ОПЕК, особенно с большим населением, например Нигерии, Индонезии, Венесуэлы и Ирана, которым доходы от продажи нефти необходимы для экономического развития. По имеющимся оценкам, в 1982—1985 гг. ОПЕК в целом пострадала от дефицита платежного баланса. По этой причине начали таять резервы твердой валюты, например в Саудовской Аравии они снизились с 150 млрд. долл. США в 1982—1983 гг. до менее чем 100 млрд. долл. к началу 1985 г.[39]

Очевидно, что ОПЕК, которую рассматривали как образцовый картель производителей, столкнулась с рядом серьезных трудностей. В первой половине 1986 г. цены на нефть упали ниже отметки 10 долл. за баррель. К концу 1986 г. ОПЕК сумела достичь соглашения по квотам на объем производства. Ключом к успеху оказался Иран, согласившийся придерживаться квоты, даже если этот принцип будет нарушен Ираком — противником Ирана в войне. В течение 1987 г. цены оставались на невысоком, но более стабильном уровне — около 18 долл. за баррель. Несмотря на все затруднения ОПЕК, нельзя забывать, что почти $^3/_4$ мировых запасов нефти находится у членов этой организации: в распоряжении Саудовской Аравии и стран Персидского залива 65% резервных мощностей по добыче нефти, а у ОПЕК в целом — 95%[40].

К концу 1987 г. — началу 1988 г. ОПЕК еще значительнее ослабила контроль за ценами. Стоимость барреля нефти в 1988 г. упала до 15 долл., а страны-производители никак не могли договориться о сокращении добычи для стабилизации цен. Низкие цены продолжали терзать нефтяную промышленность США, разведочное бурение на нефть прекратилось.

Однако главной проблемой стали отношения между Ираком, Кувейтом и Саудовской Аравией. В 1988 г. цены упали настолько, что страны, не входящие в ОПЕК, согласились снизить объем добычи, если это сделают члены ОПЕК. Но с этим планом не согласилась Саудовская Аравия. Она понимала, что существующие квоты следует выполнять, но не хотела еще больше снижать объем добычи. В конце 1988 г. Иран и Ирак наконец договорились о равных квотах, и в 1989 г. цены вернулись к отметке 18 долл. за баррель. Министры стран — членов ОПЕК договорились о некотором увеличении объема добычи, только Кувейт не согласился с новыми ограничениями. Несмотря на то что к середине 1990 г. уровень цен немного превысил 20 долл. за баррель, иракский президент Саддам Хусейн приписал причину низких мировых цен поведению Кувейта в отношении установленных квот. Этим он частично мотивировал вторжение Ирака в Кувейт в августе

Вторжение Ирака в Кувейт было в большой степени обусловлено желанием Кувейта повысить объем добычи нефти в обход установленной для него квоты.

1990 г. и начало новой войны на Ближнем Востоке. Цены быстро поднялись до 41 долл. за баррель, но нефтедобывающие страны так же быстро увеличили добычу, выбирая резерв, образовавшийся в результате наложения эмбарго на поставки нефти из Кувейта и Ирака, и к концу 1990 г. цены стабилизировались около 25 долл. за баррель. Прогнозисты предсказывали цены на уровне 13 долл. за баррель после окончания войны и 70—100 долл. за баррель на период войны, но война продолжалась недолго и уровень цен остановился на отметке 20 долл. за баррель. Единственное, с чем согласны все эксперты: по завершении войны ОПЕК следовало резко сократить добычу, тогда цены не поползли бы вниз. Но никто уже не верит, что у членов ОПЕК хватит самодисциплины или доброй воли на то, чтобы снизить добычу и лишиться части доходов от экспорта нефти[41].

ДРУГИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ

До этого раздела мы рассмотрели несколько примеров регионального сотрудничества, чтобы дать читателю представление о типах сотрудничества, его успехах и провалах. Очевидно, что, объединяясь, страны взваливают на себя груз большой совместной работы. В то же время несомненно, что национализм и национальные интересы в огромной мере предопределяют успех или неудачу любой формы политического или экономического сотрудничества. По существу, национализм обычно становится помехой успешному сотрудничеству. Наилучшими источниками информации по региональным группам являются справочники "Еарбук оф Интернешнл Организейшн" (Yearbook of International Organizations) и "Юреп Уорлд Еар Бук" (Europa World Year Book). Ниже в качестве примеров рассмотрены три организации, члены которых сотрудничают в достижении не только экономических, но и социальных, и культурных, и гуманитарных целей.

Организация Объединенных Наций

Среди многочисленных двусторонних и многонациональных организаций, существующих договоров и соглашений ООН едва ли не наиболее заметная и всеобъемлющая. Ее основные цели: 1) поддержание международного мира и безопасности; 2) развитие дружественных связей между странами; 3) организация сотрудничества стран в решении международных проблем экономического, социального, культурного или гуманитарного характера; 4) выполнение функции центрального органа по координации усилий разных стран в перечисленных областях.

ООН имеет несколько ведомств, занимающихся проблемами МНК, включая Комиссию по транснациональным корпорациям и Конференцию ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД).

В составе ООН необходимо выделить Секретариат, Генеральную Ассамблею, Совет Безопасности и Экономический и социальный совет (ЭКОСОС). Последний отвечает за экономические, социальные, культурные и гуманитарные аспекты политики ООН. Эта группа создала Комиссию по транснациональным корпорациям для оказания помощи в заключении эффективных международных соглашений, обеспечивающих функционирование МНК, а также для глобального расширения представлений о природе и последствиях их деятельности. Комиссия изучила ряд вопросов, включая трансфертное ценообразование, налогообложение и международные нормы учета и отчетности.

ООН создала также несколько региональных комиссий для изучения экономических и технологических проблем разных регионов мира и выдачи рекомендаций по действиям, необходимым для выхода из сложных ситуаций.

Существует ряд других подразделений, часть которых имеет отношение к проблемам деятельности МНК. Две такие группы — это Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и Международное управление по использованию морского дна. Как показано в главе 2, ЮНКТАД особенно активна в решении проблем, связанных с отношениями между развивающимися и промышленными странами, в том что касается товаров, их изготовления и транспортировки, статей платежного баланса и финансирования торговли.

Международное управление по использованию морского дна, созданное в октябре 1986 г. после длительных обсуждений, начавшихся еще в 1973 г., ставит своими целями определение правового режима в прибрежных водах и разработку политики в области добычи полезных ископаемых на морском дне. К сожалению, очень немногие страны подписали к настоящему времени соответствующую конвенцию.

Наконец, ООН создала ряд специализированных агентств, способных влиять на мировую экономику: Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Международную организацию труда (МОТ), Международный валютный фонд (МВФ), Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС). Каждая из этих групп рассмотрена подробно в соответствующих разделах книги.

Организация экономического сотрудничества и развития

Организация экономического сотрудничества и развития создана с целью содействия экономическому и социальному благополучию ее членов.

Подобно ООН Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) является формой многостороннего сотрудничества (карта М-1), и ее состав входят преимущественно промышленные страны. ОЭСР была создана в 1961 г. для оказания помощи странам-членам в формулировании целей политики, направленной на достижение экономического и социального процветания; стимулировании и координации действий по оказанию помощи развивающимся странам[42]. В ее составе 24 страны, свыше 200 комитетов, занимающихся экономическими проблемами. Три комитета — Комитет по торговле, Специальная сессия исполнительного комитета и Комитет по оказанию помощи в развитии — занимаются конкретными проблемами торговли.

Комитет по торговле рассматривает долгосрочную торговую политику стран-членов и обсуждает текущие вопросы. Сферой деятельности Специальной сессии исполнительного комитета является координация экономической политики. Работа этого комитета в последние несколько лет приобрела большое значение, поскольку вместе со снижением темпов инфляции из-за колебаний курса доллара усилилось давление на национальные валюты. Комитет по оказанию помощи в развитии занимается проблемами трансферта финансовых ресурсов развивающимся странам.

ОЭСР выпустила кодекс поведения, посвященный операциям МНК, цель которого — обеспечение поддержки экономических и политических целей стран-членов со стороны МНК. Кроме того, ОЭСР выпустила несколько руководств, посвященных порядку публикации межнациональными компаниями финансовой и оперативной информации.

ООН и ОЭСР являются многонациональными институтами, занимающимися, помимо проблем торговли и экономики, широким кругом вопросов. В то же время эти организации выполняют одну полезную дополнительную функцию — служат форумом, на котором разные страны могут обсуждать политические, экономические и социальные аспекты, представляющие обоюдный интерес, и, как предполагается, приходить к согласию в вопросах, требующих совместных действий.

Лига арабских государств

Лига арабских государств является политической организацией, которая пытается разрешить кризис в Ливане и проблему палестинских беженцев.

Влиятельным объединением группы стран Ближневосточного региона является Лига арабских государств (см. карту М-10). В нее входят 22 ближневосточные и североафриканские страны, в том числе Палестина. Лига — "это добровольное объединение суверенных арабских государств, цель которого — упрочение связей и координация политики и действий стран-членов, а также движение в направлении достижения общего блага всех населенных арабами стран"[43]. Лига создала множество комитетов, некоторые из них занимаются экономическими вопросами, однако главное в деятельности организации — политика, а не экономика, поэтому она не пытается создавать зоны свободной торговли или общий рынок. В последнее время организация предприняла несколько попыток разрешения ливанского кризиса, проблемы палестинцев и оккупированных Израилем территорий.

Окружающая среда

В последние годы всеобщее мировое внимание привлекла проблема окружающей среды. Загрязнение воздуха, почвы и морей, несомненно, создает угрозу будущему планеты, поэтому правительства разных стран, корпорации и частные граждане задаются вопросами, как близко мы подошли к роковой черте и куда намерены продвигаться дальше. Демократизация восточноевропейских стран сделала очевидным громадный ущерб, нанесенный среде обитания плановой экономикой. Развитие мексиканской промышленности в приграничных с США районах привело к росту загрязнения воздуха, почвы и воды. Фактором, который отрицательно сказывается на отношениях между США и Канадой, являются кислотные дожди, обусловленные загрязнением воздуха в США. Нефть, вылившаяся в море в районе Аляски из судна "Экссон Вальдес", показала опасность транспортировки нефти в супертанкерах. Полное безразличие к среде обитания со стороны Саддама Хусейна было продемонстрировано подрывом кувейтских нефтяных скважин и масштабным сбросом нефти в Персидский залив во время войны 1991 г.

Люди явно обеспокоены состоянием среды обитания. В опросе, периодически проводимом газетой "Нью-Йорк Таймс" совместно с телекомпанией "СиБиЭс", респондентам задавали такой вопрос: "Действительно ли защита окружающей среды настолько важна, что никакие требования и стандарты не могут быть чересчур высокими, а добиваться ее восстановления следует, невзирая ни на какие издержки?" В сентябре 1981 г. положительно ответили на этот вопрос 45%, отрицательно — 42%, а в июне 1989 г. — 79 и 18% соответственно[44].

В одном из недавних исследований американские менеджеры в качестве наиболее важных выделили следующие вопросы:

1) здоровье и безопасность людей;
2) чистота воздуха (предотвращение загрязнения воздуха из стационарных источников);
3) захоронение опасных и токсичных химических отходов;
4) кислотные дожди;
5) захоронение токсичных твердых отходов.

В том же исследовании еще две проблемы упомянули канадские менеджеры: чистоту воды (предотвращение загрязнения подпочвенных вод) и парниковый эффект (глобальное потепление климата). Чистоту воздуха ка-

надцы поставили на третье по значению место, а захоронение опасных и токсичных химических отходов — на второе, как и европейские менеджеры.

Проблема законодательства по защите окружающей среды состоит в том, что каждая страна намечает свои пути решения проблем, которые имеют большие различия. Особенно остро вопросы защиты среды стоят в развивающихся странах, где зачастую среде обитания наносится непоправимый ущерб, а соответствующие законы по ее защите практически отсутствуют. Как следствие некоторые компании впадают в искушение и размещают определенные производственные мощности в тех странах, где законы по защите окружающей среды неудовлетворительны, что помогает им снизить издержки производства.

Однако многие МНК ответственно относятся к защите среды, перестраивают производственные процессы, чтобы снижать издержки за счет более эффективного использования факторов производства. В качестве примера можно привести американскую фирму "Дюпон" (Du Pont), которая добровольно тратит ежегодно около 50 млн. долл. на проекты по защите среды обитания сверх того, что требуется от нее по закону, и поставила цель свести до нуля загрязняющий эффект своей деятельности[46]. Руководство пришло к выводу, что фирма в самом деле в состоянии снизить производственные издержки, сделав технологические процессы более надежными в отношении охраны окружающей среды.

Очевидно, что корпорации готовы сотрудничать в решении проблем защиты среды с группами частных лиц, обеспокоенных этими вопросами. Глобальные усилия предпринимаются в таких организациях, как ООН, где страны обсуждают и координируют свои действия. К примеру, МБРР изучает воздействие на среду обитания каждого проекта, финансируемого им, прежде всего в развивающихся странах. В июне 1990 г. министры по делам защиты окружающей среды из 93 стран согласились прекратить к концу нынешнего века производство и использование хлорфторуглеродов и некоторых других химикатов на основе хлора и брома. Кроме того, заключено многонациональное соглашение по способам контроля за движением через национальные границы опасных отходов. Хотя усилия отдельных стран имеют большое значение, международное сотрудничество способно принести достаточно весомые результаты.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Развитие регионального сотрудничества продолжится быстрыми темпами. Даже если национализм удержит ЕС от превращения в Соединенные Штаты Европы, в ближайшие годы там произойдет гармонизация экономических интересов. Но существует ряд непростых проблем, например гармонизация налогообложения, которые не удастся быстро разрешить. Поэтому на "Европу-1992" следует смотреть как на процесс, а не как на дату начала другой жизни. Наиболее интересный для наблюдения вопрос — возможное появление единой европейской валюты, которую поддерживает Франция и отвергает Англия. Еще один важный для ЕС вопрос — принятие в организацию центрально- и восточноевропейских стран и место России в "Европейском Доме".

Некоторые многообещающие области сотрудничества могут возникнуть в Америке. Заключающий главу пример, в котором обсуждается создание североамериканского общего рынка, иллюстрирует некоторые проблемы и потенциальные выгоды, которые могут появиться при дальнейшем сближении Канады, США и Мексики. В то же время страны Латинской

Америки, вероятно, поймут, что экономическое сотрудничество важно для сохранения мира на континенте и продолжения движения в сторону процветания. Возможность демократически выбранных правительств оставаться у власти и внедрять в жизнь демократические традиции должна способствовать развитию регионального сотрудничества.

Наиболее нестабильным аспектом будущего являются цены на товары. Пока они остаются низкими, страны, экспортирующие сырье, будут сталкиваться с трудностями получения иностранной валюты в количествах, достаточных для модернизации экономики и обслуживания внешнего долга. Напротив, при высоких ценах, например на нефть, основные нефтепотребляющие страны вынуждены будут ограничивать потребление нефти в процентах от ВНП, и это окажет крайне неблагоприятное воздействие на их экономический рост. Хотя спад, начавшийся в конце 1990 г. и продолжавшийся в 1991 г., обусловил снижение спроса и цен на нефть, остается страх перед любым значительным скачком цен на нефть, который может запустить инфляционную спираль и приостановить подъем экономики. По оценкам 1990 г., снижение цены барреля нефти на 1 долл. означает для США снижение затрат на бензин более чем на 2 млрд. долл. в год и сокращение дефицита торгового баланса на 3 млрд. долл.[47] Ясно, что рост цен на нефть окажет в краткосрочной перспективе противоположное действие.

РЕЗЮМЕ

- Региональное экономическое сотрудничество с особой силой проявилось после второй мировой войны, когда многие страны начали сознавать выгоды от сотрудничества и укрупнения рынков сбыта. Основными разновидностями экономического сотрудничества являются зона свободной торговли, таможенный союз, общий рынок, экономический союз, полная экономическая интеграция.
- При ограниченном подходе экономическая интеграция позволяет странам торговать друг с другом без тарифной дискриминации (зона свободной торговли). Более сложные варианты сотрудничества обеспечивают перемещение через национальные границы всех факторов производства, а также определенную гармонизацию социальной, политической и экономической жизни (полная экономическая интеграция).
- В статике экономическая интеграция способствует повышению эффективности распределения ресурсов, влияет на производство и потребление. В динамике имеет место экономия, обусловленная ростом масштабов производства отдельных фирм и внешними факторами, в том числе увеличением емкости рынков.
- В отличие от глобальной региональная интеграция происходит благодаря сравнительной простоте налаживания сотрудничества в меньших масштабах и очевидным выгодам от увеличения емкости рынков.
- Европейское сообщество (ЕС) — это эффективно действующий общий рынок, который устранил почти все ограничения на перемещение факторов производства и движется в сторону экономического союза, пытаясь в определенной мере гармонизировать экономическую политику стран-членов. В составе ЕС Бельгия, Дания, Франция, Греция, Германия, Ирландия, Италия, Люксембург, Голландия, Испания, Португалия и Англия.
- Некоторые из основных целей ЕС таковы: 1) ликвидация внутренних ограничений на движение товаров, капитала, услуг и трудовых ресурсов;

2) установление единых внешних тарифов; 3) выработка единой аграрной политики; 4) гармонизация систем правового обеспечения и налогообложения; 5) разработка единой антитрестовской политики; 6) гармонизация национальных валют.

- К 31 декабря 1992 г. ЕС устранила почти все оставшиеся барьеры на пути движения товаров и услуг.
- В других частях мира, прежде всего в Латинской Америке и Восточной Европе, сложились иные формы экономической интеграции. Зоны свободной торговли и таможенные союзы разных типов существуют также в Африке и Азии.
- Многие развивающиеся страны полагаются на экспорт товаров для получения твердой валюты, без которой немыслимо их экономическое развитие. Нестабильность цен на товары влечет за собой колебания доходов от экспорта. Товарные соглашения, в том числе основанные на буферных запасах, установлении определенного диапазона колебаний цен, квотах или сочетании все трех подходов, заключаются довольно часто в надежде стабилизировать цены.
- Многопрофильное соглашение по текстилю (МСТ) было заключено с целью защиты производителей тканей и одежды в развитых странах от производителей, работающих в развивающихся странах. МСТ позволило странам-импортерам установить квоты, обеспечившие такую защиту.
- Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК) успешно функционировала как картель производителей в 70-х годах и сумела эффективно провести повышение цен на нефть. Однако падение мирового спроса и выход на рынок нефти ряда стран, не входящих в ОПЕК, ослабили ее влияние. Угроза новой войны на Ближнем Востоке обусловила значительную неопределенность цен на нефть в конце 1990 г. — начале 1991 г. и отрицательно сказалась на способности ОПЕК сохранять единство по окончании враждебных действий одних стран против других.
- ООН через МБРР, МВФ, Комиссию по транснациональным корпорациям и другие организации оказалась основательно вовлеченной в дела международного бизнеса.
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) является объединением ведущих промышленных стран мира, главная цель которого — экономическое и социальное развитие стран.
- Лига арабских государств пытается разрешить некоторые наиболее острые разногласия на Ближнем Востоке, например в Ливане и проблему палестинцев.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

СЕВЕРОАМЕРИКАНСКАЯ ЗОНА СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛИ[48]

26 сентября 1990 г. после нескольких месяцев неформальных и часто секретных переговоров президент Буш запросил у Конгресса полномочия на начало переговоров с Мексикой о торговле, которые должны были состояться в 1991 г. и завершиться подписанием соглашения о свободной торговле между США и Мексикой. Однако и канадцы (у которых уже было соглашение о свободной торговле с США), и американцы задавались вопросом о целесообразности такого шага.

Как показывает карта 10.3, основой нового огромного рынка должны стать США. По сути

дела, совокупное население и ВНП трех стран, входящих в зону свободной торговли, должны превысить соответствующие показатели ЕС и способствовать некоторому ограничению присутствия Японии в Азии.

Интересно отметить, что население США составляет 69% населения этой зоны, а Германии, крупнейшей страны в ЕС, — только 19% совокупного населения ЕС.

Например, экспорт США в Канаду в 1989 г. составил 80,451 млрд. долл., а импорт из Канады (или канадский экспорт в США) — 88,960 млрд. долл. Отметим факт сравнительно небольшого торгового оборота Канады с Мексикой: в 1990 г. он увеличился примерно до 2,6 млрд. долл.

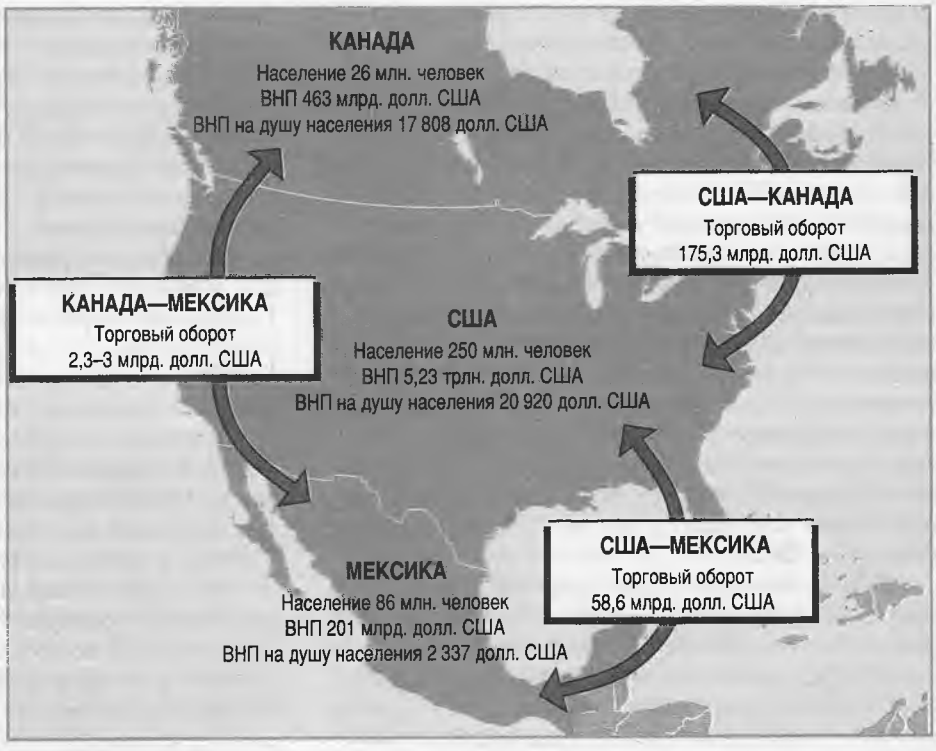
Зона свободной торговли с участием трех перечисленных стран делает их полностью независимыми от внешних поставок энергоресурсов. Производители каждой из трех стран получают неограниченный доступ на рынки двух других. Сельское хозяйство и промышленность Канады и Мексики должны оказаться в выигрыше, используя разработанные в США технологические процессы. Распространение современной технологии особенно благоприятно для Мексики, поскольку должно способствовать снижению уровня безработицы, который в настоящее время очень высок.

На карте 10.3 показано, насколько интенсивна торговля между тремя странами уже сейчас. Торговый оборот между Канадой и США намного превосходит объем любой двусторонней торговли в мире, а в будущем он, вероятно, возрастет еще больше.

Соглашение о свободной торговле между США и Канадой. За последние 30 лет экономическое сотрудничество между двумя странами приобретало разные формы. С 1965 г. действует Соглашение о торговле продукцией автомобильной промышленности. Оно предусматривает беспошлинную двустороннюю торговлю определенными видами продукции данной отрасли. В начале 80-х годов обсуждались возможности свободной торговли продукцией черной металлургии и текстильной промышленности. Это дало толчок к

Карта 10.3
Североамериканская зона свободной торговли
Совокупные население, ВНП и торговый оборот в Северной Америке могут создать здесь мощный региональный торговый блок.





изучению перспектив свободной торговли между двумя странами в целом. На переговорах, состоявшихся в 1987 г., речь шла уже почти о полном снятии ограничений в торговле. США были обеспокоены размером субсидий, предоставляемых канадским правительством своим предприятиям, а также возможностями получения доступа к ее значительным инвестиционным ресурсам. Канада, в свою очередь, настаивала на отмене законов, защищавших американских производителей от канадских конкурентов. Канадцы скорее предпочитали обращаться в международный трибунал для разрешения торговых споров, чем иметь дело с американскими законами об антидемпинговых и компенсационных уравнительных пошлинах. Получив более свободный доступ на американский рынок, канадские производители могли рассчитывать на 20%-ное снижение издержек за счет экономии, обусловленной ростом масштаба производства.

Предварительные обсуждения открыли путь к подписанию Соглашения о свободной торговле между Канадой и США, которое вступило в силу 1 января 1989 г. Но и после этого остались опасения, которые с канадской стороны формулировались следующим образом: 1) страна утратит неповторимость своей культуры; 2) окажется тесно связанной с обществом, в котором царит насилие; 3) станет последним вагоном поезда, теряющего скорость; 4) утратит независимость в проведении внешней политики; 5) будет политически и экономически раздавленной Соединенными Штатами. В США, особенно на Среднем Западе, некоторые политические деятели беспокоились, что вся продукция из их штатов будет уходить в Канаду. При этом предполагалось, что динамические эффекты от расширения двух рынков в условиях большей свободы обеспечат 750 тыс. дополнительных рабочих мест в США и 150 тыс. в Канаде. Некоторые эксперты предсказывают, что наиболее крупномасштабные производства переместятся в США, а небольшие специализированные — в Канаду. Однако расширение двух рынков в условиях меньшего числа торговых ограничений, чем в ЕС в аналогичный период, должно обеспечить создание рынка, на 15% более емкого, чем рынок ЕС.

Как упоминалось выше, торговый оборот между США и Канадой — крупнейший в мире по разряду двусторонних торговых отношений. Канада — первый по значимости торговый партнер США, обеспечивающий 20% объема их импорта, что лишь немногим меньше доли ЕС. США — крупнейший поставщик товаров в Канаду, 70% импорта составляют американские товары (а 75% экспорта Канады направляется в США).

Соглашением о свободной торговле предусматривается устранение всех ограничений к 1998 г., хотя 73% американского экспорта в Канаду не облагалось пошлиной и до подписания соглашения. В то же время каждая страна устанавливает свои внешние тарифы. Чтобы сохранить в целостности двусторонние отношения, в Соглашении о свободной торговле закреплены правила определения места происхождения — это означает, что по товарам, пересекающим границу, необходима идентификация места их изготовления. Таким способом предотвращается попадание в США через Канаду (и наоборот) товаров, не охваченных Соглашением. В нем также расширен список товаров, закупаемых государством, в поставке которых могут участвовать экспортеры из другой страны. Хотя и до подписания Соглашения имело место мощный двусторонний поток инвестиций (в 1988 г. он достиг суммы в 79 млрд. долл. США), а также большой объем торговли услугами, в нем предусматриваются дальнейшая либерализация инвестиционного процесса в обоих направлениях и обеспечение более свободного доступа канадских фирм на американский рынок, а американских — на канадский. В Соглашение заложен механизм разрешения споров, им предписывается создание Комиссии по торговле, которая должна заниматься прежде всего спорами, возникающими по поводу применения и толкования положений договора. Комиссия вправе заниматься любыми торговыми разногласиями, кроме тех, что касаются антидемпинговых и компенсационных уравнительных пошлин, а также финансовых услуг; механизм разрешения споров предусматривает принятие соответствующих действий не позднее чем через восемь месяцев после поступления жалобы.

Ожидается, что со временем у Соглашения о свободной торговле появятся новые важные разделы, но пока слишком рано о них говорить. Многие отрасли канадской промышленности числятся среди самых эффективных в мире, другие же просто неэффективны. По мере поиска фирмами подходящих ниш рынка, вероятно, будут происходить слияния фирм и закрытие неэффективных предприятий. Головные компании в обеих странах борются за обслуживание обоих рынков, а также решают, рационализировать или не рационализировать производственные мощности. 25 крупнейших корпораций Канады уже

контролируют 35% совокупных корпорационных активов страны, поэтому существует беспокойство по поводу чрезмерной концентрации в промышленности.

Присоединение Мексики. В последние годы в Мексике произошел ряд важных изменений. В 1986 г. она присоединилась к ГАТТ и начала демонтаж тарифных и нетарифных ограничений. До этого торговые пошлины составляли от 35 до 100%.

Карлос Салинас де Гортари, став президентом Мексики, решил перестроить структуру экономики таким образом, чтобы лучше подготовить страну к вступлению в XXI век. Он сократил численность государственных чиновников, диверсифицировал экономику, добившись отхода от нефти как единственного источника экспорта, и начал приватизацию предприятий. В 1989 г. он либерализировал правила капиталовложений в национальную экономику для иностранных инвесторов и провел переговоры по условиям возврата Мексикой крупного внешнего долга. Однако только после поездки в страны Восточной Европы президент понял, как много еще предстоит сделать, чтобы успешно конкурировать с этими странами и теми странами Азии, которые начали движение по пути развития со скоростью экспресса. Он принял решение ускорить реформы в Мексике.

Переговоры о свободной торговле с США начались в 1990 г. Затем непременным их участником стала также Канада. Мексика многое может предложить и Канаде, и США. Несмотря на то что Конституцией Мексики запрещены иностранные инвестиции в нефтяную промышленность, она может почти полностью обеспечить потребности Северной Америки в нефти.

Кроме того, Мексика — это огромный потенциальный рынок потребительских товаров. В середине 1988 г. население страны составило 83,7 млн. человек; правда, по уровню ВНП на душу населения (1760 долл.) Мексика попадает в разряд стран с душевым доходом ниже среднего уровня. Но с ростом заработной платы в Мексике должен сформироваться очень емкий потребительский рынок.

Еще один источник силы Мексики — низкий уровень заработной платы. Приведенные ниже в таблице данные характеризуют часовые ставки в Канаде, США и Мексике, соотношение ставок объясняет, почему профсоюзы малоквалифицированных рабочих обеспокоены участием Мексики в Соглашении о свободной торговле.

ДАННЫЕ ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ В ТРЕХ СТРАНАХ

Приведены часовые ставки оплаты труда с учетом всех льготных выплат для производственных рабочих

Год	Часовая ставка			
	в канадских долл.	в долл. США		
	Канада	Канада	США	Мексика
1989	17,43	14,72	14,31	2,32
1988	16,65	13,53	13,85	1,99
1987	15,85	11,95	13,40	1,57
1986	15,28	11,00	13,21	1,50
1985	14,75	10,80	12,96	2,09

Источник: John Saunders, "Trade with Mexico Has Winners, Losers", *Globe and Mail,* November 14, 1990.

Руководитель одной крупной американской компании по производству одежды высказался следующим образом: "Неужели мы собираемся переместить все производство в страну, где трудящиеся лишены прав и отсутствуют льготы для них? Неужели справедливо увольнять американского рабочего, трудившегося в компании 20 лет, чтобы перебраться в Мексику и нанять на его место 16-летнего мальчишку?"

Существует ряд компаний, которые уже извлекают выгоду из низкой оплаты труда в Мексике. Например, фирма "Джеролд Электроникс" (Jerrold Electronics) закрыла свой завод в Канзас-Сити, уволила 190 рабочих, которым платила 9 долл. в час, и переместилась в Мексику, где платит за ту же работу 1 долл. в час. Отделение фирмы "Дженерал Моторс" в штате Огайо изготавливает части и комплектующие, отгружаемые на сборочные конвейеры в Мексику, где производственные издержки очень невысоки, таким образом, компания сохранила работу за 8400 рабочими на своем заводе в США, но снизила общие издержки. Соглашение о свободной торговле позволит крупным фирмам, выпускающим трудоемкую продукцию, в стоимости которой более 30% приходится на заработную плату, получить доступ к более дешевой рабочей силе и комплектующим изделиям. Также должны возрасти иностранные инвестиции, особенно в ранее защищаемые отрасли и, возможно, в нефтяную промышленность. Появление многих дополнительных рабочих мест может стабилизировать политическое положение в Мексике.

Однако при этом следует ожидать сокращения числа рабочих мест с невысокой оплатой труда. В некоторых сферах, например в сельском хозяйстве, может начаться болезненная структурная перестройка. Мексика выращивает больше всех в мире авокадо, но ни один плод не отгружается в

США по вине протекционистского законодательства. Профсоюзы в США и Канаде потерпят ущерб от исчезновения рабочих мест с низкой оплатой и от понижающего давления на заработную плату вообще. Возрастет конкуренция, что будет благом для потребителей, но усложнит жизнь производителей; воздействие на торговлю окажется неравномерным: приграничные районы выиграют в большей мере, чем расположенные далеко от границ. Еще один вопрос, поднимавшийся на переговорах о свободной торговле, связан с нанесением ущерба окружающей среде. Велика загрязненность среды в самом Мехико и в мексиканских городах, расположенных недалеко от границы с США и готовящихся принять крупные иностранные инвестиции. Дело в том, что значительные инвестиции в хозяйство Мексики приведут к еще большему загрязнению среды обитания.

Какое-то время канадцы чувствовали себя весьма уязвленными переговорами, которые вели США и Мексика, поскольку им казалось, что их отодвинули на второй план. Один журналист писал об этом так: "США предпочитают работать со своими соседями отдельно: сначала договориться с Канадой об использовании ее ресурсов, а затем с Мексикой — о привлечении ее дешевой рабочей силы. Одновременные переговоры с обоими младшими партнерами лишь усложнили бы их

Вопросы

1. Перечислите выгоды, которые получают от создания нового общего рынка все три участника соглашения.
2. Перечислите основные экономические проблемы, которые может породить соглашение.
3. Рассмотрите политические и националистические проблемы, являющиеся следствием заключения соглашения.
4. Сравните это соглашение с другими, рассмотренными в данной главе.
5. Если бы вы были американским менеджером, оценивающим только что созданный рынок, какую стратегию вы бы выбрали, чтобы получить доступ на все три национальных рынка? Какие факторы вы бы учли при выборе стратегии?

Примечания к главе

1. Информация взята из следующих источников: различные выпуски годовых отчетов фирмы "Форд"; *Forbes*, July 1, 1972, pp. 22—26; *Forbes*, April 2, 1979, pp. 44—48; Roger Cohen, "Ford—Fiat: How Their Contest of Wills Prevented a 'Perfect Marriage' in Europe," *Wall Street Journal*, November 21, 1985, p. 34; James B. Treece, et. al., "Can Ford Stay on Top?" *Business Week*, September 28, 1987, pp. 78—86; Richard A. Melcher, "Ford Is Ready to Roll in the New Europe," *Business Week*, December 12, 1988, p. 60.
2. Bela Balassa, *The Theory of Economic Integration* (Homewood, Ill.: Irwin, 1961), p. 1.
3. *Ibid.*, p. 40.
4. *Ibid.*, p. 4.
5. "Twelve and Six Make What?" *Economist*, January 23, 1988, pp. 42 and 44.
6. Sanjeev Gupta, Leslie Lipschitz, and Thomas Mayer, "The Common Agricultural Policy of the EC," *Finance & Development*, June 1989, pp. 37—39.
7. Philip Revzin, "United We Stand...," *Wall Street Journal*, September 22, 1989, p. R5.
8. Business International, *Business Europe*, August 10, 1987, p. 6.
9. Revzin, *op. cit.*, p. R6.
10. Ernst & Whinney, *Europe 1992: The Single Market*, September 1988, pp. 5—6.
11. E. S. Browning, "Sticky Solutions," *Wall Street Journal*, September 22, 1989, pp. R8—R9.
12. Shawn Tully, "Europe Gets Ready for 1992," *Fortune*, February 1, 1988, p. 83.
13. "Border Wars," *Economist*, July 9, 1988, pp. 19—20.
14. Grant Thornton, *ECONEWS*, Volume 3—90, p. 3.
15. Price Waterhouse, *EC Bulletin*, December 1987/January 1988, p. 1.
16. Meggan Dissly, "Hard Times at a French Customs Post," *Newsweek*, October 31, 1988, p. 44.
17. "Border Wars," *op. cit.*, p. 19.
18. Frank Comes and Jonathan Kapstein, "Reshaping Europe: 1992 and Beyond," *Business Week*, December 12, 1988, p. 50.
19. John F. Magee, "1992: Moves Americans Must Make," *Harvard Business Review*, May—June 1989, pp. 78—84.
20. Shawn Tully, "Europe Gets Ready for 1992," *Fortune*, February 1, 1988, p. 83.
21. "Inter-American Development Bank Predicts Renewed Push for Economic Integration in Latin America," *IMF Survey*, December 10, 1984, pp. 369+.

22. *Europa World Year Book*, 1990, p. 173.
23. Thomas Kamm, "Latin America Edges Toward Free Trade," *Wall Street Journal*, November 30, 1990, p. A14.
24. Rosalind Rachid, "Cariblan Speeds Up Economic Integration," *Journal of Commerce and Commercial*, August 7, 1990, p. 3A.
25. Kenichi Ohmae, *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition* (New York: Free Press, 1985).
26. Daniel Sneider, "Thriving Pacific Rim Nations Organize for Economic Cooperation," *Christian Science Monitor*, May 23, 1988, p. 1.
27. Donald J. Lecraw, "Trading Blocs and Trade Cooperation Among Pacific Rim Conntries", paper delivered at the Academy of International Business Annual Meeting, October 1990.
28. *Europa World Year Book*, 1990, p. 134.
29. "Sustained Price Weakness Forecast for Non-Fuel Commodities," *IMF Survey*, July 13, 1987, pp. 209+.
30. Raphael Pura, "Malaysia's Tin Scheme Stuns the Industry," *Wall Street Journal*, September 25, 1986, p. 38; and "Uncommon Fund," Economist, August 15, 1987, p. 55.
31. Neil Berhmann and Jose de Cordoba, "Plunging Coffee Prices Imperil Exporters," *Wall Street Journal*, July 17, 1989, p. A6.
32. "Indonesia Will Push for Seat on Board of Coffee Cartel," *Wall Street Journal*, May 26, 1987, p. 16.
33. Berhmann and de Cordoba, *op. cit.*
34. Ying—Pik Choi, Hwa Soo Chung, and Nicolas Maria, *The Multi-Fibre Arrangement in Theory and Practice* (London: Frances Pinter, 1985).
35. "The Middle East Squeeze on Oil Giants," *Business Week*, July 29, 1972, p. 56.
36. "International Oil Market Prospects," *Currency Profiles* (New York: The Henley Centre for Economic Forecasting and Manufacturers Hanover Trust Company, December 1984), p. 6.
37. *Ibid.*, pp. 6—7.
38. Business International, *Global Outlook* (New York: Business International Corporation, Third Quarter 1990), p. 8.
39. Ronald Taggiasco and William Glesgell, "OPEC Still Hasn't Faced Up to Reality," *Business Week*, February 11, 1985, p. 29.
40. Deloitte, Haskins & Sells, *DH&S Review*, June 8, 1987, p. 2.
41. James Tanner, "Looming Shock," *Wall Street Journal*, December 10, 1990, p. A1; James Tanner, "OPEC Ministers See Price Collapse if Oil Glut Occurs," *Wall Street Journal*, December 12, 1990, p. A2; *Chicago Fed Letter* (Chicago: The Federal Reserve Bank of Chicago, November 1990).
42. *Europa World Year Book*, 1990, p. 185.
43. *Europa World Year Book*, 1990, p. 174.
44. David Kirkpatrick, "Environmentalism: The New Crusade," *Fortune*, February 12, 1990, p.46.
45. Deloitte & Touche, *Deloitte & Touche Review*, April 8, 1991, p. 3.
46. David Kirkpatrick, *ibid.*, p. 48.
47. James Tanner, "Looming Shock," *op. cit.*
48. Stephen Baker, "Mexico: A new Economic Era," *Business Week*, November 12, 1990, pp. 102+; William J. Holstein, David Woodruff, and Amy Borrus, "Is Free Trade with Mexico Good or Bad for the U.S.? *Business Week*, November 12, 1990, pp. 112—113; Fred Blaser, "Benefits of Mexican Trade Deal," *Financial Post*, December 6, 1990; "Advantages for Canada in a North American Deal," *Globe and Mail*, October 17, 1990; Clyde H. Farnsworth, "Preliminary Trade Pact with Mexico Is Shaped," *New York Times*, October 7, 1989; Carol Goar, "Should Canada Crash U.S.—Mexico Party?" *Toronto Star*, August 7, 1990; John Saunders, "Trade with Mexico Has Winners, Losers," *Globe and Mail*, November 14, 1990; Alan Freeman, "Free—Trade Pact Creates Winners, Losers," *Wall Street Journal*, February 7, 1989, p. A14; Ann H. Hughes, "United States and Canada Form World's Largest Free Trade Area," *Business America*, January 30, 1989, pp. 2—3; Louis Kraar, "North America's New Trade Punch," *Fortune*, May 22, 1989, pp. 123—127; Earl H. Fry and Lee H. Radebaugh, eds., *Regulation of Foreign Direct Investment in Canada and the United States* (Provo, Utah: Brigham Young University, 1983); Lee H. Radebaugh and Earl H. Fry, eds., *Canada/U.S. Trade Relations* (Provo, Utah: Brigham Young University, 1984); Lee H. Radebaugh and Earl H. Fry, *The Canada/U.S. Free Trade Agreement: The Impact on Service Industries* (Provo, Utah: Brigham Young University, 1988); Edith Terry, William J. Holstein, Wendy Zellner, and Zachary Schiller, "Getting Ready for the Great North American Shakeout," *Business Week*, April 4, 1988, pp. 44—46.



ГЛАВА 11

ВЛИЯНИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Немного не потратишь — много не получишь
КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Проанализировать противоречивые цели МНК.
- Изучить проблемы, связанные с оценкой их деятельности.
- Оценить влияние МНК на важнейшие экономические показатели (платежный баланс и экономический рост стран-доноров и стран-реципиентов).
- Определить аспекты деятельности МНК, вызывающие наибольшую критику.
- Рассмотреть основные политические разногласия по поводу деятельности МНК.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

МНК В КАНАДЕ[1]

Премьер-министр Канады Брайан Малруни, избранный в конце 1984 г., вскоре после начала своей деятельности заменил просуществовавшее 11 лет Управление регулирования иностранных инвестиций новым, которое получило название Служба инвестиций в экономику Канады. Если целью первого было ограничение иностранных инвестиций, то задачей второго стало их привлечение. Служба инвестиций значительно упростила процесс иностранного инвестирования. Согласно новому положению не требуется проверка целей фирмы в случае прямого приобретения ею канадской фирмы со стоимостью активов до 5 млн. канадских долл. и косвенного приобретения фирмы со стоимостью активов до 50 млн. канадских долл. Прежний критерий допустимости инвестирования, выражавшийся формулой "значительная выгода для Канады", был заменен гораздо менее жестким — "чистая выгода для Канады".

Появление службы инвестиций стало не первым в ряду изменений отношения Канады к иностранным инвесторам. В 1972 г., после нескольких десятилетий активного привлечения иностранного капитала в Канаду, было установлено, что при суммарной стоимости активов всех корпораций в 58 млрд. долл. США 43 млрд. долл., или 74%, приходилось на долю иностранных инвесторов. Ни в одной развитой стране не было такого преобладания иностранной собственности; столь высокий уровень контроля национальной экономики иностранцами был необычен даже для развивающихся стран. На инвесторов из США приходилось 35 млрд. долл. США, или около 60% суммарной стоимости активов корпораций в Канаде (карта 11.1).

В тот период сформировалось общественное мнение, настроенное на ограничение иностранного присутствия в стране. Но и до этого момента в определенных сферах, считавшихся особенно важными для национального суверенитета, в частности в финансовой, банковском деле, газетно-журнальном бизнесе, теле- и радиовещании, в области добычи урана, уже существовали ограничения на долю иностранной собственности. Но влияет ли контроль иностранного инвестора на эффективность деятельности фирмы? Изменились бы операции или решения фирм, если бы ими владели только канадцы? Многие канадцы считали, что изменения прозошли бы.

Одно из прозвучавших тогда утверждений касалось уровня и характера производства в Канаде. Научный совет, консультативный орган при правительстве страны, настаивал на том, что даже в высокотехнологичных отраслях канадские филиалы иностранных фирм почти не занимаются научными исследованиями и проектными разработками. Более того, очень мало новейших видов продукции производится в Канаде. Иностранные филиалы в Канаде занимались в первую очередь производством давно освоенных изделий и компонентов. В результате снижался процент прибыльности, а в производстве было занято больше низкоквалифицированных работников, чем на более прогрессивных предприятиях, которые МНК создавали в своих странах. Кроме того, поскольку штаб-квартиры МНК располагались вне Канады, канадцы, работавшие в иностранных филиалах в своей стране, могли рассчитывать на высшие управленческие должности, только покинув родину. Поскольку при высоком образовательном уровне канадцы имели ограни-





Карта 11.1
Канада
Свыше $^2/_3$ населения страны живет не далее чем в 100 милях (160 км) от американской границы. На карте показаны канадские провинции и крупнейшие города.

ченные возможности профессионального роста, неизбежен был отток за границу высококвалифицированных специалистов и управляющих, т.е. "утечка мозгов". Многие из уезжавших начинали работать в головных компаниях, а Канада затем импортировала дорогостоящие новейшие технологии, созданные с участием ее граждан за границей. Многие жители страны надеялись, что ужесточение контроля за присутствием иностранцев в экономике Канады расширит для канадских специалистов возможности продвижения у себя в стране и сделает ее менее зависимой от иностранной технологии.

Среди противников иностранного присутствия бытовало мнение, что в конфликтных ситуациях инвесторы действуют в интересах собственных стран, а не Канады. Многие наблюдатели считали, что при выборе страны, из которой целесообразно экспортировать продукцию, МНК предпочитают свои страны, где размещены головные предприятия, а не Канаду, где находятся их филиалы. Критически настроенные обозреватели были особенно возмущены запретом, который американское правительство наложило на экспорт в Китай продукции канадских филиалов американских фирм, пока США не установили торговые отношения с Китаем. Эти ограничения частично повлияли на утечку иностранной валюты из Канады, которая оказалась существенной из-за того, что сумма перечисленных головным компаниям дивидендов превысила приток иностранной валюты в Канаду.

Для решения всех этих проблем в конце 1973 г. было создано Управление регулирования иностранных инвестиций. С этого времени любое намерение иностранцев приобрести компанию в Канаде оценивалось этим упра-

влением, которое затем передавало свои рекомендации парламенту. На их основе парламент решал, представляет ли такое инвестирование "значительную выгоду для Канады" или нет. Процедура оценки распространялась на все компании со стоимостью активов не менее 250 тыс. канадских долл. и годовым объемом продаж не ниже 3 млн. канадских долл. Проверка была обязательной, если приобретаемая доля собственности составляла не менее 5%. К концу 1974 г. это правило было распространено на новые инвестиции и экспансию находящихся под иностранным контролем компаний в новые сферы бизнеса.

Понятие "*значительная выгода*" включало среди прочих такие факторы, как влияние на занятость, экспорт, уровень конкуренции, производительность труда и эффективность производства. Получение разрешения зависело также от степени участия канадских предпринимателей в совместном предприятии, хотя никакой квоты на канадское представительство в руководстве компаний не устанавливалось. После избрания в 1980 г. на пост премьер-министра Пьера Трюдо было объявлено о начале рассчитанной на 10 лет Национальной энергетической программы, целью которой было уменьшение до 50% иностранного участия в канадской энергетике. Эта программа принесла "выгоду" в виде снижения на 8% доли иностранного участия в нефтяной и газовой промышленности, но главным результатом стало продолжавшееся два года снижение прямых и "портфельных" инвестиций, поскольку иностранным инвесторам внушала опасения политическая обстановка в Канаде. Это, в свою очередь, обусловило понижение курса канадского доллара и повышение процентных ставок.

Одновременное существование как издержек, так и выгод явилось одним из объяснений продолжавшихся длительное время разногласий в деловых кругах Канады по поводу иностранных инвестиций. Некоторые их противники заявляли, что введенных ограничений недостаточно; другие эксперты высказывались за ослабление контроля за иностранными инвестициями в канадские предприятия. Уже после образования Управления регулирования иностранных инвестиций премьер провинции Новая Шотландия Джеральд Риган сказал: "Нам пригодятся все иностранные инвестиции, которые мы сможем привлечь". В этот период уровень безработицы в Новой Шотландии составлял 10%.

Пока функционировало управление, некоторые канадцы выступали за еще более жесткий контроль, считая, что его действия оказывают положительное влияние на ситуацию в экономике, но недостаточно эффективны. Эти критики доказали, что, несмотря на увеличение иностранными фирмами своих расходов на исследования и разработки в Канаде, их объем все равно остался малым по сравнению с долей этих фирм в экономике страны. Доля ВНП, расходуемая на исследования и разработки в Канаде, остается незначительной в сравнении с некоторыми другими промышленными странами (например, Швейцария тратит на эти цели около 60% ВНП). Критики иностранного присутствия уверены, что при канадском контроле над предприятиями расходы на исследования и разработки возрастают. В качестве примера они указывают на фирму "Де Хэвиленд" (De Havilland), купленную канадцами у английской "Хоукер Сидли Груп" (Hawker Siddeley Group) в 1974 г., и "Кэнэдэйр" (Canadair), купленную в 1976 г. у американской фирмы "Дженерал Дайнэмикс" (General Dynamics). После перехода этих фирм в руки канадцев расходы на исследования и разработки значительно возросли, начался выпуск новых видов продукции, увеличилось число рабочих мест и фирмы смогли участвовать в конкурентной борьбе на международном уровне. Наблюдатели считают, что подобные приобрете-

ния в других отраслях обеспечат аналогичное расширение технических возможностей.

Сторонники менее жесткого контроля над иностранными инвестициями не уверены в том, что Канада сможет удовлетворить свои потребности в капитале и новых технологиях, если сократится приток прямых иностранных капиталовложений, и будут ли контролируемые канадцами фирмы вести исследования и разработки, которыми не занимаются иностранные фирмы. Эксперты на примере фирмы "Нозен Телеком" (Northern Telecom) — канадского телекоммуникационного гиганта, имеющего в США центр по исследованиям и разработкам, показали, что передача технологий головной фирмой ее филиалам происходит быстрее, дешевле и с меньшими ограничениями, чем обмен лицензиями между независимыми фирмами. В лицензионных соглашениях очень часто сбыт выпускаемой продукции ограничивается территорией Канады. В то же время многие инвесторы, контролирующие канадские фирмы, передавали технологию таким образом, что филиалы в Канаде становились производственной базой для выпуска продукции, продаваемой по всему миру; достаточно, например, напомнить паровые турбины фирмы "Вестингаус" (Westinghouse), передвижные радиостанции фирмы "Моторола" (Motorola), гидроклапаны фирмы "Ханиуэлл". Говоря о капитале, эксперты указывают на прогноз банка "Ройал Бэнк оф Кэнэда", который считает, что к 2000 г. только в энергетику страны понадобится вложить 1,4 трлн. долл. США, из которых 300 млрд. долл. придется на иностранные инвестиции. Аргумент о необходимости капиталовложений получил особенное распространение в начале 80-х годов, в период экономического спада, когда безработица поднялась до весьма высокого уровня.

Под влиянием перечисленных доводов Управление регулирования иностранных инвестиций было заменено Службой инвестиций в экономику Канады. Но насколько терпимее стала Канада к иностранным инвесторам? Точного ответа не существует. С одной стороны, было разрешено приобретать некоторые очень крупные фирмы, например 51% акций фирмы "Хайрем Уолкер" (Hiram Walker) перешел в руки английской фирмы "Элайд-Лайонс" (Allied-Lyons). С другой стороны, в стране сохраняется обеспокоенность засилием иностранных фирм, особенно американских. Капитал четырех из десяти крупнейших канадских фирм образован прямыми американскими инвестициями, а в 1990 г. США запретили канадским филиалам американских фирм продажу товаров Кубе. Еще больше канадцев тревожит защита своей культуры, поскольку многочисленные телепрограммы и кинофильмы на английском языке сделаны в США, а смотрят их канадцы. Президент службы инвестиций Поль Лаббе как-то сказал по этому поводу: "Рост влияния иностранцев в культуре нежелателен". Иностранцы продолжают определять уровень инвестиций в обрабатывающую промышленность Канады — их средства обеспечивают в ней 40% рабочих мест. В последнее время канадцев стал также беспокоить приток японских инвестиций, за которые борются провинции страны.

Двойственность канадской позиции в отношении прямых иностранных инвестиций обозначилась еще резче после подписания Соглашения о свободной торговле между США и Канадой. Многие канадцы боятся, что контролируемые их соотечественниками фирмы и базирующиеся в Канаде производства окажутся в невыгодном с точки зрения конкуренции положении. Особое беспокойство вызывает возможность перенесения в США основной части производства предприятиями, контролируемыми и не контролируемыми канадцами, во избежание уплаты более высоких канадских налогов, связанных с социальными программами.

ВВЕДЕНИЕ

Группы давления добиваются ограничения деятельности МНК в своих странах и за границей.

В Канаде, да и в других странах, быстрый рост МНК воспринимается неоднозначно. Существуют мощные лоббистские группы, которые добиваются от правительств ограничения активности МНК. Эти группы уверены в том, что в будущем их влияние на развитие международного бизнеса будет усиливаться. В данной главе представлены основные точки зрения на практику МНК, а также главные свидетельства, поддерживающие или опровергающие их.

Огромные размеры МНК вызывают опасения:
- некоторые МНК с экономической точки зрения превосходят многие страны;
- руководители МНК зачастую ведут свои дела непосредственно с главами государств.

Главным объектом критики в деятельности МНК является недостаточное внимание к социальным интересам многих стран, поскольку их операции имеют глобальный размах. Более того, огромные размеры МНК беспокоят те страны, с которыми МНК вступают в контакт. К примеру, объем продаж фирм "Дженерал Моторс", "Экссон" или "Мицубиси", каждой в отдельности, превышает ВНП таких средних по размерам стран, как Аргентина, Индонезия, Польша или ЮАР[2]. Крупные МНК, подобные указанным, обладают значительным весом на переговорах о заключении деловых соглашений с целыми странами, и такие соглашения могут иметь более ощутимые последствия, чем многие межгосударственные политические договоры. По сути дела, руководители МНК зачастую обращаются непосредственно к главам государств, ведя переговоры об условиях функционирования МНК в той или иной стране.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ МНК

Выбор между объектами взаимодействия МНК

Фирмы должны удовлетворять интересы:
- держателей акций;
- наемных работников;
- потребителей;
- обществ в целом.

Фирма должна удовлетворять интересы разных групп: держателей акций, наемных работников, потребителей, общества в целом, и только в этом случае она сумеет выжить. Держатели акций заинтересованы в увеличении сбыта, что обеспечивает рост прибыли для них. Работники добиваются увеличения заработной платы. Потребители мечтают о снижении цен, а общество в целом рассчитывает на рост налогов с доходов корпораций или на их участие в разрешении проблем социального обеспечения. В долгосрочной перспективе в равной мере необходимо достижение всех целей, в противном случае не будет достигнута ни одна, поскольку каждая из перечисленных групп обладает достаточной силой, чтобы разрушить организацию.

Руководители должны хорошо представлять себе эти противоречивые интересы, но в любой конкретный период удовлетворять их приходится неравномерно. В какой-то момент следует поставить на первое место интересы потребителей, в иной — выгоды держателей акций. Поиск компромиссов — непростое дело даже в своей стране. В других же странах, где свои обычаи и группы давления, с которыми руководители корпорации не очень хорошо знакомы, проблема выбора оптимальных ходов усложняется, особенно в случае, когда преобладающие интересы в странах изменяются. Например, в начале 90-х годов фирма "Дженерал Моторс" (ДМ) столкнулась с фактом существования разных приоритетов в разных странах. В Южной Корее имело место значительное превышение темпов роста почасовой оплаты труда над средним в ДМ по миру, и это заставило совместное с ДМ предприятие "Даеву" сделать акцент на сокращении трудозатрат, что привело к снижению прибылей. В Мексике новое законодательство увязало саму возможность расширения производства с ростом числа рабочих мест на предприятиях фирмы, в результате чего упор был сделан на увеличение числа работающих при одновременном росте трудоемкости операций. Одновременно ДМ сообщила о своем намерении запустить в Китае дополнительную линию по производству двигателей с рабочим объемом 2 л. В этом случае условия най-

ма, уровень заработной платы и требования по защите окружающей среды оказались наиболее выгодными для держателей акций и потребителей[3].

Самая сложная проблема деятельности за границей заключается не столько в необходимости улаживать противоречивые интересы внутри отдельных стран, сколько в таком разрешении охватывающих несколько стран противоречий, которое обеспечивало бы достижение глобальных целей деятельности корпорации. Межнациональная компания функционирует в мире, пронизанном национализмом. Объекты воздействия МНК в любой стране стремятся к достижению собственных, а не глобальных целей бизнеса. Например, рабочих в США не интересует, сколько рабочих мест создали их работодатели, скажем в Мексике. Группы, поддерживающие интересы американских рабочих, лоббируют в пользу законодательства, которое обеспечивало бы постоянное увеличение числа рабочих мест в США. Это усложняет задачи руководства, поскольку решения, принимаемые в одной стране, эхом отзываются в любой другой. А менеджерам приходится принимать множество решений: о размещении производственных мощностей, исследованиях и разработках, методах приобретения других предприятий и налаживании их работы, рынках сбыта, ценах на выпускаемую продукцию, использовании прибылей. Как говорилось в примере в начале главы, многие канадцы обеспокоены подобными проблемами. Допустим, американский инвестор располагает производственными мощностями в США и Канаде, какому из предприятий в этом случае следует экспортировать продукцию в Венесуэлу? Очевидно, что решение о размещении заказов определит, в какой из двух стран останутся прибыли, налоги, появятся рабочие места и дополнительный капитал. Интересы фирмы в каждой из этих стран, а также Венесуэле могут в конечном счете и определить суть решения о заказах.

Управленческие решения, принятые в одной стране, эхом отзываются в других.

Относительные и абсолютные прибыли и убытки

Последствия деятельности МНК могут быть в одно и то же время позитивными для целей одной страны и негативными для целей другой.

Действия МНК могут сказываться на многих экономических, социальных и политических целях конкретной страны. Позитивное воздействие в одном направлении, например в обеспечении полной занятости, может сочетаться с отрицательным воздействием на другую цель страны, например на стремление установить контроль над национальной экономикой собственными силами. Другими словами, неизбежны компромиссы. Любой стране трудно расставить цели в порядке приоритетов, поскольку в действительности она хочет иметь только выгоды и не нести никаких издержек, что редко случается в жизни. Хотя общеизвестно, что МНК влияют на многие аспекты социальной системы, в литературе, им посвященной, часто делаются попытки свести все такие влияния к одной конкретной цели, зачастую связанной с необходимостью разрешения одной проблемы, например к устранению дефицита платежного баланса некоей страны. Однако очень часто как сторонники, так и противники МНК выбирают для примера только те стороны их деятельности, которые подтверждают точку зрения авторов.

В любой международной операции:
- обе стороны могут выиграть;
- обе стороны могут проиграть;
- одна сторона может выиграть, а другая проиграть.

Даже в случае выигрыша обеих сторон они могут разойтись во мнении о способе распределения прибыли.

По поводу международных операций с участием МНК люди иногда ошибочно считают, что если одна сторона выигрывает, то другая обязательно теряет. Такое случается, но возможны варианты проигрыша и выгрыша обеими сторонами. Ни одна сторона не пойдет добровольно на межнациональную сделку, будучи уверена в том, что это нанесет ущерб ее приоритетам. Противоречия возникают, когда: не все получается так, как ожидалось; изменяются приоритеты, учитываемые ранее при согласовании целей; после общего выигрыша обеих сторон возникают споры по поводу распределения прибылей. Последняя проблема — распределение прибылей — является причиной большей части разногласий. Как показано в примере, Канада пы-

Каждая страна стремится получить большую долю выгод от деятельности МНК.

талась привлечь больше иностранных инвестиций, но добиться и больших выгод для себя. Этим занималось Управление регулирования иностранных инвестиций, а впоследствии, используя разные подходы, — Служба инвестиций в экономику Канады.

Причинно-следственные связи

Исключительно трудно установить, обусловлены ли социальные условия на уровне общества в целом действиями МНК.

Одновременное изменение двух факторов еще не доказывает наличия связи между ними. Тем не менее в силу бурного развития МНК некоторые важные события последних лет были приписаны их влиянию. Противники МНК связывали с развитием международных фирм неравномерность в распределении доходов и власти, ухудшение состояния окружающей среды и социальные лишения в своих странах. Сторонники МНК приписывали их воздействию рост занятости, экспорта и доходов от налогообложения корпораций. Подобные увязки особенно охотно вспоминаются, когда правительство той или иной страны настроено ограничить или же, наоборот, расширить приток иностранных инвестиций. Хотя приводимые в таких случаях данные зачастую точны и убедительны, не всегда ясно, что бы произошло, если бы МНК не функционировали в конкретной стране или не использовали определенных методов. Технический прогресс, действия конкурентов и политика страны — вот всего три из множества переменных, которые усложняют причинно-следственный анализ.

Отдельные и агрегированные последствия

Философия бизнеса и действия каждой МНК неповторимы.

Один проницательный наблюдатель сказал: "Как животные в зоопарке, МНК (и их филиалы) предстают в различных видах, имеют разные размеры, ведут себя каждая по-своему и оказывают неповторимое воздействие на экономику и общество"[4]. Поэтому трудно сформулировать какие-либо общие утверждения о воздействиях МНК. Тем не менее очень часто в литературе их сторонники и противники приводят отдельно взятые примеры, выдаваемые за типичные. Выбираемые примеры, как правило, интересны благодаря наглядности или остроте описываемых событий, но рискованно основывать политику на исключительном, а не на обычном.

В некоторых странах предпринимались попытки оценить каждую МНК отдельно. Такой подход может прояснить картину и обеспечить более надежный контроль за действиями МНК, но он трудоемок и дорогостоящ. Поэтому, как правило, страны распространяют свою политику и механизмы контроля на все МНК, хотя при этом лишается работы часть бюрократов. Помня о трудностях оценки МНК, мы далее проанализируем воздействие МНК на политику и экономику стран, в которых они функционируют.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ МНК

Влияние на платежный баланс

Место в экономической системе. В рамках международных экономических взаимосвязей немногие темы заслуживают такого внимания, как влияние торговых и инвестиционных операций на платежный баланс[5]. Само обсуждение этой темы зачастую порождает стимулы, запреты и другие формы государственного вмешательства, когда та или иная страна пытается регулировать потоки капитала, проходящие параллельно перемещениям товаров и инвестиций.

Различие в рассуждениях о платежном балансе и других межстрановых проблемах заключается только в том, что в первом случае арифметическая сумма выигрышей равна нулю, т.е. положительное сальдо платежного баланса одной страны для другой предстает как дефицит платежного баланса. Если обе страны ограничиваются ближайшей перспективой и заинтересованы только в урегулировании международных сделок в связи с состоянием платежного баланса, тогда одну страну можно с полным основанием считать победившей за счет другой. Однако цели не бывают настолько ограниченными. Одна из стран может, например, стремиться к сохранению дефицита платежного баланса ради достижения других целей — экономического развития или стабильности цен; может отказаться от положительного сальдо платежного баланса в ближайшей перспективе ради положительного сальдо в дальнейшем или наоборот.

Положительное сальдо одной страны означает дефицит платежного баланса другой, при этом ближайшие и перспективные цели различаются.

Влияние разовых прямых инвестиций. Два гипотетических экстремальных случая воздействия прямых инвестиций иллюстрируют важность оценки каждой такой акции, если необходимо изучить ее влияние на платежный баланс. В первом случае иностранная фирма покупает гаитянскую компанию, положив на депозит бывших владельцев определенную сумму в долларах в одном из швейцарских банков. Ни управление фирмой, ни ее операции не изменяются, поэтому эффективность фирмы остается на прежнем уровне. Дивиденды теперь переводятся иностранным владельцам, а не бывшим владельцам на Гаити, и таким образом происходят утечка иностранной валюты из Гаити и приток ее в другую страну. Во втором случае иностранная фирма покупает неиспользуемые ресурсы (землю, рабочую силу, материалы и оборудование) на Гаити и преобразует их в производство ранее импортировавшихся товаров. В силу растущего спроса все доходы реинвестируются в расширение производства на Гаити, поэтому замещение импорта означает для Гаити выигрыш в иностранной валюте.

Влияние разовых прямых инвестиций может быть позитивным или негативным.

Почти все инвестиционные или не связанные с капиталом соглашения (например, лицензионные или управленческие контракты) оказываются где-то посередине — в пространстве между двумя упрощенными экстремальными случаями и не поддаются простой оценке, как описано выше, особенно когда политики пытаются регулировать агрегированные инвестиционные потоки. Существует множество трудностей измерения, но есть и общие принципы оценки, которые могут использовать и страны-доноры, и страны-реципиенты. Базовая формула для анализа выглядит следующим образом:

$$B = m + x + c - (m_1 + x_1 + c_1),$$

где B — влияние на платежный баланс;
m — замещение импорта;
m_1 — фактор, стимулирующий импорт;
x — фактор, стимулирующий экспорт;
x_1 — сокращение экспорта;
c — приток капитала для других нужд, кроме платежей по импорту и экспорту;
c_1 — отток капитала вне связи с платежами по импорту и экспорту.

Формула определения воздействия на платежный баланс проста; однако обычно вызывают сомнения цифровые данные, подставляемые в эту формулу.

Формула сама по себе проста, но чрезвычайно сложна проблема выбора значений параметров. Рассмотрим ситуацию изменения нетто импорта (замещение импорта за вычетом фактора, стимулирующего импорт), которое обусловлено прямыми инвестициями. Для определения значения m необходимо знать, каким был бы объем импорта при отсутствии иностранных производственных мощностей. Ясно, что объем произведенной и прода-

ной на месте продукции является только индикатором, поскольку продажная цена и качество продукции могут быть отличными от таковых для импорта. Некоторая часть объема продаж продукции на внутреннем рынке могла происходить за счет местных конкурентов. Величина m_1 должна включать стоимость оборудования, компонентов и материалов, закупленных для выпуска продукции на месте. Необходимо также оценить прирост импорта за счет увеличения национального дохода благодаря притоку капитала. Например, если национальный доход, по оценкам, возрос в результате инвестирования на 2 млн. долл., а максимально возможный объем импорта составляет, по расчетам, 10%, импорт должен увеличиться на 200 тыс. долл.

Влияния на нетто экспорт (net export effect) — фактор, стимулирующий экспорт (за вычетом сокращения экспорта),— особенно противоречивы в странах-донорах, поскольку выгоды варьируют в значительных пределах в зависимости от предпосылок. Ситуация во многом напоминает дилемму о том, что первично — яйцо или курица. Например, некоторые эксперты в США утверждают, что, когда американские фирмы развивают производственные мощности в других странах, они просто замещают часть продукции, которая в противном случае могла быть произведена в США. Они настаивают на том, что продукция, выпускаемая за границей, иногда замещает американский экспорт, а иногда подобная продукция импортируется для замещения части внутреннего производства. Представители МНК, возражая, утверждают, что перемещение за границу является защитной мерой; иначе говоря, ограничения со стороны иностранных государств и выгоды от снижения издержек делают производство в других странах неизбежным. Перемещаясь за границу, американские МНК перехватывают бизнес у иностранных фирм. МНК утверждают также, что инвестиции стимулируют американский экспорт, поскольку их иностранные филиалы закупают в США оборудование, материалы, компоненты и сопутствующие изделия. Цифры действительно показывают, что наиболее быстро растет экспорт тех американских компаний, которые больше инвестируют в другие страны[6]. Но в этих оценках надо исходить из предположений о величине возможного экспорта в случае, если филиалы в других странах не были бы созданы.

Чистое движение капитала (net capital flow), т.е. приток капитала за вычетом оттока капитала вне связи с платежами по экспорту и импорту, рассчитать проще, чем другие показатели, поскольку почти во всех центральных банках соответствующие данные контролируются. Проблема оценки показателя за конкретный год заключается во временном лаге между оттоком инвестиционных средств и притоком переводимых из-за границы доходов от экспорта. В результате движение капитала, которое в конкретный момент является благоприятным или неблагоприятным, через какое-то время может получить противоположную оценку. На периоде окупаемости инвестиций (время, необходимое для возмещения капитальных затрат) сказываются особенности философии бизнеса компании, тип отрасли, возможность получения кредитов на месте, состояние платежного баланса, а также оценка относительного риска деятельности в стране-реципиенте. Поэтому движение капитала, как правило, имеет особенности в каждом конкретном случае. Дополнительная сложность проистекает из возможного трансферта фондов межнациональными компаниями в скрытой форме, например под прикрытием операций между головной компанией и ее филиалами с использованием внутренних, а не рыночных цен, вследствие чего искажается реальный эффект инвестирования.

Хотя описанное выше уравнение может быть использовано для общей оценки влияния инвестиций на платежный баланс, это уравнение следует

применять с осторожностью. Необходимо также помнить, что движение инвестиций может оказывать определенное косвенное воздействие на платежный баланс, при этом аспекты такого воздействия трудно выразить количественно. Например, инвестор может повысить эффективность благодаря лучшей технологии или управлению, и эти новшества затем скопируют другие фирмы. То, что они сделают, может впоследствии повлиять на внешнеэкономические связи страны.

Влияние прямых инвестиций на платежный баланс обычно является:
- в начальный период позитивным для страны-реципиента и негативным для страны-донора;
- впоследствии позитивным для страны-донора и негативным для страны-реципиента.

Предпосылки и последствия в агрегированном виде. Несмотря на трудность оценки инвестиций с позиций платежного баланса, существует почти единое мнение, согласно которому инвестиции в начальный период благоприятны для страны-реципиента и неблагоприятны для страны-донора, спустя же некоторое время ситуация меняется на противоположную. Это происходит, потому что практически любой инвестор планирует в конечном счете перевести головной организации больше средств, чем он вложил за границей. Если чистая стоимость иностранных инвестиций продолжает расти благодаря удерживаемой прибыли, выплачиваемые дивиденды за конкретный год могут превысить суммарный капитал, потребовавшийся для начальных инвестиций. Срок возврата вложенных средств может сильно варьировать, и нет единой точки зрения относительно того, каким он должен быть в совокупности как некий агрегированный показатель.

Когда, к примеру, американские фирмы инвестируют свои средства в другие страны напрямую, то более половины прироста чистой стоимости инвестиций, как показывает опыт последних лет, связано с реинвестированием средств, заработанных в других странах. Это означает, что расширение контроля над иностранными активами происходит не только вследствие притока капитала в заграничные филиалы, но также и то, что обратное движение капитала в США, обусловленное доходами иностранных филиалов, превосходит отток капиталов, необходимый для наращивания инвестиций в другие страны.

Доноры и реципиенты направляют свою политику на достижение и кратко-, и долгосрочных эффектов:
- доноры снимают ограничения на движение капиталов;
- реципиенты стремятся к репатриации доходов, контролируют стоимость иностранной собственности.

С точки зрения стран-доноров ограничения на отток капитала улучшают ситуацию с краткосрочными дефицитами платежного баланса, поскольку немедленно происходит улучшение баланса движения капиталов, являющегося частью платежного баланса. Однако такие ограничения снижают будущие доходы и обратный приток капиталов как прибыли на иностранные инвестиции. Поэтому ограничения полезны только в период использования других способов разрешения проблем платежного баланса.

Любое государство стремится привлечь долгосрочный капитал как основу для развития производства, которое послужит либо замещению импорта, либо наращиванию экспорта. Это в особенности верно для слаборазвитых стран. Они пытаются всеми возможными способами наладить производство на местах, чтобы снизить экспорт традиционных товаров — сельскохозяйственной продукции и сырья. В этом случае для них, как и для стран-реципиентов, главным становится вопрос: как с максимальной выгодой использовать иностранный капитал и свести к минимуму долгосрочное отрицательное воздействие иностранных инвестиций на платежный баланс?

Многие страны пытались сделать так, чтобы долгосрочное отрицательное воздействие оттока капиталов было сведено к минимуму. Иногда они требовали оценивать новые иностранные инвестиции только по вкладу в свободно конвертируемой валюте, по стоимости промышленного оборудования и других материальных активов, но без учета важности репутации и связей, технологии, патентов, торговых марок и других нематериальных активов. Эти условия зачастую превращались в акты экономического регулирования, особенно в странах с высоким уровнем репатриации доходов, ко-

торый определяется в процентах от стоимости иностранных инвестиций. Путем удержания установленной части инвестиций удается в конечном счете свести к минимуму репатриацию доходов и возврат вложенных средств. В этой связи государства усиливают контроль за ценами на ввозимое оборудование, особенно когда инвестор одновременно является и поставщиком оборудования и таким путем удается избежать завышения стоимости инвестиций. Государственные органы часто заинтересованы также в получении части капитала в форме кредитов и в его вложении в акции местных компаний, что позволяет уменьшать будущий отток капитала при постепенном повышении предельного уровня оттока.

Влияние на экономическое развитие и использование ресурсов

Оценка влияния на экономическое развитие и использование ресурсов не может базироваться на основе модели игры с нулевой суммой, поскольку:
- МНК могут задействовать скрытые резервы;
- большая часть прямых иностранных инвестиций попадает к наиболее благополучным фирмам страны-реципиента.

Оценка влияния МНК на экономическое развитие и использование ресурсов в отличие от влияния на платежный баланс не сводится к игре с нулевой суммой*. Когда-то экономисты считали, что факторы производства расходуются полностью, поэтому перемещение любого из них за границу должно вести к росту объема производства в другой стране и падению его в собственной. Но даже если бы это предположение было верным, выигрыш страны-реципиента мог бы быть как больше, так и меньше потерь страны-донора.

Аргумент, по которому от прямых инвестиций могут оказаться в выигрыше и страна-донор, и страна-реципиент, опирается отчасти на следующее предположение: ресурсы не обязательно расходуются полностью, частично уровень их расходования зависит от отрасли и взаимодополняемой природы капитала и технологии. Изготовитель сельскохозяйственных машин может, например, максимизировать выпуск продукции для внутреннего и внешнего рынков. Ему непросто наладить производство других видов продукции или вложить финансовые ресурсы в повышение производительности на своих предприятиях внутри страны. Приняв участие в создании производственных мощностей в другой стране, фирма может получить возможность увеличения объема продаж за границей без снижения уровня расходования ресурсов в своей стране. По сути дела, фирма может дополнительно нанять в своей стране работников для управления операциями за границей. Фирма может получать дивиденды и роялти со своих капитала и технологии, используемых за границей, наращивая тем самым доход в собственной стране. Иностранный филиал может даже способствовать росту экспортных продаж, так как ему необходимы запасные части, а также в силу того, что он может начать продажу побочной продукции головной фирмы.

Профсоюзы страны-донора утверждают, что прямые иностранные инвестиции означают экспорт рабочих мест.

Потери страны-донора. США — крупнейший донор лицензий и прямых инвестиций в другие страны, поэтому перемещение за пределы страны факторов производства вызывает острую критику со стороны ряда влиятельных сил. Одна их них — профсоюзы, которые утверждают, что за границей часто производится то, что могло бы производиться в США. Например, профсоюз фирмы "Стенли Уоркс" (Stanley'Works) считает, что выпуск за границей части сортамента режущего инструмента осуществляется за счет отказа от модернизации американских предприятий фирмы, т.е. в ущерб повышению их конкурентоспособности[7]. Критики приводят также множество примеров того, как новейшие технологии, разработанные отчасти благодаря правительственным заказам, затем передаются другим странам. И в самом деле, американские МНК теперь передают новейшие технологии своим филиалам за рубе-

* Модель игры с нулевой суммой применяется в теории игр в тех случаях, когда выигрыш одной стороны в точности соответствует проигрышу другой. (*Прим. ред.*)

жом, а в ряде случаев даже впервые начинают использовать их там, а не в США. Один из примеров — действия фирмы "Дженерал Дайнэмикс", передавшей Японии авиакосмическую технологию для производства боевых самолетов. Если бы "Дженерал Дайнэмикс" не передала эту технологию, японцы закупили бы самолеты в США, заявляют критики, благодаря чему возросли бы объем производства и уровень занятости. Они утверждают также, что передача технологии (главным образом фирме "Мицубиси") ускорит процесс захвата японцами в будущем глобального контроля над сбытом самолетов и электроники. Япония могла бы разработать нужную технологию своими силами, если бы американцы не продали свою, хотя это задержало бы на некоторое время обретение Японией собственной авиации[8]. Несмотря на то что подобные случаи малочисленны и не типичны, они тем не менее служат примерами потери для страны-донора и выигрыша для страны-реципиента.

Страна-реципиент может оказаться в выигрыше, если:
- эффективнее будет использовать факторы производства;
- введет в оборот неиспользуемые ресурсы;
- повысит качество ресурсов.

Выигрыши страны-реципиента. Почти все наблюдатели утверждают, что приток иностранных ресурсов, обеспечиваемый МНК, может дать толчок экономическому развитию в другой стране за счет оптимизации сочетания факторов производства и включения в оборот неиспользуемых ресурсов или повышения их качества. Чаще всего передаваемыми ресурсами является капитал и технология, которые могут дополнять друг друга в процессе иностранного инвестирования. Стимулом для перемещения этих ресурсов может служить тот факт, что потенциальный доход при наличии дефицита выше, чем в условиях изобилия.

Международные фирмы могут привести в действие неиспользуемые ресурсы. Сам факт существования ресурсов не является гарантией того, что они будут участвовать в производстве. Чтобы добывать, например, нефть, необходимо не только располагать ее месторождениями в принципе, но и знать, где их искать, а также обладать капиталоемким оборудованием для подъема нефти на поверхность земли. Производство бессмысленно без наличия рынков и транспортных средств, которые может предоставить международный инвестор. Доступ на иностранные рынки, особенно на рынок инвестора, может иметь большое значение для развивающихся стран, не имеющих знаний и ресурсов, необходимых для сбыта там своей продукции. Примером служит сбыт мексиканской спаржи в США с использованием общеизвестного товарного знака "Грин Джайнт" (Green Giant). Американские потребители всегда связывают эту марку с гарантией высокого качества. Признание в США собственной торговой марки могло бы оказаться для мексиканских производителей непомерно дорогостоящим делом[9]. Еще один, но менее явный аспект подобной зависимости может вести к расширению использования ресурсов: получение доступа к новым потребительским товарам может выработать у местного населения новые потребности и побудить его работать больше и старательнее, чтобы иметь возможность покупать новые товары и услуги.

Качество ресурсов может быть повышено международной фирмой путем обучения местных рабочих использованию нового для них оборудования, технологий и современных методов производства. Даже такие, на первый взгляд второстепенные, программы, как повышение безопасности на рабочих местах, могут снижать потери рабочего времени и длительность простоев оборудования. Обучение повышает производительность труда, освобождая в результате время для других видов деятельности.

Потери страны-реципиента. Некоторые критики МНК утверждают, что в ряде случаев МНК делали капиталовложения, которые вполне могли ос-

Страна-реципиент может терпеть убытки, если:
- МНК просто замещают местные фирмы;
- на освоение их инвестиций уходят лучшие ресурсы;
- МНК разрушают предпринимательство в стране-реципиенте.

лить местные фирмы. В таком случае происходит вытеснение местных предпринимателей с рынка или повышение цен без увеличения объема производства.

Наблюдатели, например, считают, что за счет способности мобилизовывать средства в разных странах иностранная фирма может снижать капитальные затраты по сравнению с местными фирмами и использовать сэкономленные средства для привлечения более квалифицированного персонала или потребителей благодаря дополнительным усилиям по продвижению товаров на рынок. Однако свидетельства в пользу этих утверждений недостаточно убедительны. Зачастую международные фирмы предлагают работникам более высокую заработную плату и расходуют на продвижение товаров к потребителю больше средств, чем местные фирмы. Правда, не всегда ясно, проистекает ли это из внешних преимуществ или из объективной необходимости затрачивать дополнительные средства на привлечение рабочих и потребителей при выходе на новые рынки. Дополнительные расходы на оплату труда и продвижение товаров на рынок могут свести на нет любые внешние преимущества, обеспечиваемые доступом к дешевому иностранному капиталу. Кроме того, во многих случаях и местные конкуренты обладают доступом к дешевому капиталу.

Критики утверждают также, что иностранные инвестиции разрушают стимулы, важные для местных предпринимателей, что оказывает значительное негативное воздействие на развитие страны. Поскольку надежда на успех необходима для пробуждения предпринимательской активности, крах мелких предприятий, столкнувшихся с консолидированными усилиями крупных иностранных фирм, может внушить местному населению мысль о неспособности выдерживать конкурентную борьбу с МНК. Однако присутствие МНК на рынках страны-реципиента может как усиливать, так и ослаблять конкуренцию[10].

Иностранная фирма сама может служить в качестве модели для местных талантов, которые эту модель скопируют. Далее, иностранные предприятия покупают на месте многочисленные услуги, товары и материалы и могут таким путем стимулировать местное предпринимательство. Например, фирма "Бугенвиль Коппер Лимитед" (Bougainville Copper Limited) в Папуа—Новой Гвинее основала фонд развития для оказания помощи в создании новых предприятий на месте. Фирма использовала местные источники товаров и услуг и заключила множество контрактов на выполнение операций, которыми ранее занимался персонал фирмы[11]. На самом деле настоящий предприниматель всегда найдет сферы для конкурентной борьбы, поэтому в любой стране можно услышать рассказы об успехах местных предпринимателей. Остается только последовать их примеру.

Наконец, критики часто отмечают, что международная фирма поглощает местный капитал, делая новые займы в стране-реципиенте или извлекая выгоды из мер по стимулированию капиталовложений. Это ведет к повышению стоимости фондов и (или) делает недостаточными фонды, доступные для местных фирм. Хотя на самом деле филиалы получают крупные займы на местных финансовых рынках и используют к своей выгоде меры по стимулированию капиталовложений, связь этих факторов со способностью местных фирм обеспечивать финансирование расширения своей деятельности остается неясной. Чтобы международные фирмы оказывали заметное влияние на способность местных фирм получать доступ к капиталу, объем средств в распоряжении иностранных инвесторов должен быть больше в сравнении с емкостью рынка капитала, что маловероятно. Известно всего несколько случаев, когда международные фирмы действительно скупали все

ресурсы на месте. Таким образом, дополнительные ресурсы, вводимые в экономику страны-реципиента, обычно означают выигрыш для нее.

Страны-реципиенты время от времени не только запрещают выход на местные рынки иностранным компаниям, которые, как считается, подавляют местные фирмы, но и ограничивают возможности получения ими кредитов на месте, а также создают стимулы для направления активности этих фирм в отрасли, переживающие упадок и где ресурсы скорее не только дефицитны, а просто не используются.

Особое внимание многие страны проявляют к иностранным инвестициям, сопровождающимся приобретением местных компаний. Не прекращается обсуждение влияния таких действий на занятость, построенное на предположениях о том, что было бы, не будь того или иного приобретения. Особенно когда речь идет о покупке компании, работавшей не лучшим образом. Вспомним случай приобретения компанией "Бриджстоун" компании "Файрстоун". Последняя уже начала увольнять рабочих, а фирма "Бриджстоун" еще более сократила число рабочих мест, проведя структурную перестройку приобретенной компании. В то же время фирма "Бриджстоун" вложила в нее большие средства, чтобы сделать конкурентоспособной. Невозможно сказать с уверенностью, повысился или понизился уровень занятости в целом вследствие этого приобретения. Поэтому влияние на уровень занятости недавних прямых зарубежных инвестиций в экономику США оценивается и со знаком плюс, и со знаком минус[12]. Деятельность Управления регулирования иностранных инвестиций и Службы инвестиций в экономику Канады, рассмотренная в начале главы, типична для политики многих стран в отношении приобретений, которые анализируются более тщательно, чем иностранные инвестиции в предприятия, начинающиеся с нуля.

Общие выводы. Ясно, что не всякая деятельность МНК оказывает одинаковое влияние на развитие экономики в стране-доноре и стране-реципиенте, а кроме того, это влияние нелегко выявить. Хотя всякие попытки классификации сопряжены с определенной опасностью ошибок, нижеследующие обобщения полезны для понимания обстоятельств, при которых иностранные инвестиции, скорее всего, окажут положительное воздействие на экономику страны-реципиента[13].

Прямые инвестиции способствуют развитию экономики:
- слаборазвитых стран;
- когда продукция или технологический процесс являются высокодифференцированными;
- если иностранные фирмы получают доступ к дефицитным ресурсам;
- когда средства вкладываются в наиболее сильные развивающиеся страны.

1. *Слаборазвитые, а не развитые страны.* В развитых странах, вроде стран Западной Европы или Канады, скорее, чем в слаборазвитых странах, найдутся местные фирмы, способные использовать иностранные инвестиции примерно таким же образом, каким использует свои средства иностранный инвестор. Иностранные инвестиции в развитых странах в большей степени служат просто для замещения внутренних инвестиций, вследствие чего они обеспечивают менее интенсивное развитие по сравнению с развивающимися странами.

2. *Уровень сложности продукции.* Когда иностранный инвестор организует выпуск сложной, высокодифференцированной продукции или использует новейшие технологические процессы, меньше вероятность того, что местные фирмы страны-реципиента смогут наладить подобное производство своими силами. Дифференциация может в дополнение к технологии выражаться в разнообразии стилевого оформления, многообразии уровней качества или использовании большого числа торговых марок.

3. *Доступ к ресурсам.* Когда иностранный инвестор получает доступ к ресурсам, которые почти недоступны для местных фирм, это, вероятнее всего, будет способствовать экономическому развитию, а не просто за-

мещению местного производства. К таким ресурсам относятся: капитал, управленческая квалификация, доступ на внешние рынки и др.

4. *Уровень развития страны.* Иностранные инвесторы с большей готовностью передают технологию и служат ролевыми моделями роста в более сильных среди развивающихся стран. В самых отсталых странах инвестиции могут отрицательно воздействовать на развитие, если дело сводится к простой эксплуатации дешевой рабочей силы, которая в противном случае могла бы не найти применения[14].

ПОЛИТИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ МНК

Страны-реципиенты обеспокоены тем, что МНК:
- являются инструментом внешней политики стран-доноров;
- не зависят ни от какого правительства;
- являются заложниками страны-реципиента.

В силу огромных размеров многих МНК в странах-реципиентах существует озабоченность тем, что они могут политическими средствами подрывать их суверенитет. Больше всего тревог вызывает возможность использования МНК странами-донорами в качестве инструмента внешней политики[15]. Поскольку базой почти всех МНК являются промышленные страны, понятно, что такие опасения более всего распространены в слаборазвитых странах, но не только в них. Реже обсуждаются еще две проблемы, связаные с суверенитетом. Первая сводится к тому, что МНК могут становиться независимыми как от страны-донора, так и от страны-реципиента, что затрудняет для любой страны принятие мер, направленных на удовлетворение интересов общества. Вторая проблема заключается в том, что МНК может впасть в такую зависимость от иностранных филиалов, что страна-реципиент сможет использовать МНК в качестве инструмента внешней политики против страны-донора или любой другой страны.

Экстерриториальность

Экстерриториальность имеет место, когда государство распространяет собственные законы на иностранные предприятия своих компаний.

Когда государство распространяет свои законы на иностранные филиалы отечественных компаний, то для описания ситуации используется термин "**экстерриториальность**". Страны-реципиенты обычно возражают против подобных действий страны-донора, поскольку они ослабляют контроль страны-реципиента над практикой бизнеса в ее пределах. Компании также не приветствуют ситуации, в которых сталкиваются отечественные и иностранные законы, поскольку в этом случае в разрешении споров обязательно должны участвовать государственные учреждения, а компания при этом оказывается меж ними, как между молотом и наковальней. Для возникновения экстерриториальности не обязателен прямой конфликт законов. Законы, требующие от компании репатриации доходов или уплаты налогов в своей стране с доходов, полученных за границей, несомненно, сказываются на возможности расширения деятельности в другом государстве и ужесточают контроль местных властей за таким расширением. Так, французским фирмам, например "Мэт-Энеси" (Moët-Hennessy), "Пипер-Эйдсик" (Piper-Heidsieck), "Татинжер" (Tattinger) и "Мутон-Ротшильд" (Mouton-Rothschild), французский закон запрещает использовать название "шампанское" для игристых вин, производимых ими в Калифорнии[16].

Экстерриториальность может быть следствием правовых расхождений между двумя любыми странами, но США более всех других подвергались критике за попытки контролировать свои фирмы за границей. Подобная ситуация в значительной мере обусловлена тем, что американские фирмы чаще всех других предпочитают прямые инвестиции с приобретением собственности за рубежом. К тому же американское правительство, вероятно,

больше всех других правительств проявляет желание контролировать деятельность американских фирм в других странах.

Торговые ограничения. На острие критики оказались попытки правительства США применить Закон о торговле с недружественными странами к иностранным филиалам американских фирм и удержать их от сбыта своей продукции в этих странах. Это поставило филиалы в таких странах, как Франция и Канада, перед дилеммой, поскольку законы этих стран обеспечивают свободу сбыта[17]. Некоторое время назад отдельные страны соглашались запретить отгрузку определенных товаров в ЮАР из-за ее расистской политики. Но именно эта политика вынудила многие штаты и институты США избавиться от акций компаний ЮАР и оставить в своих портфелях только акции компании "Южная Африка должна быть свободной", что привело к изъятию капиталов из южноафриканских предприятий американскими МНК. Серия распоряжений президента заставила иностранные филиалы американских фирм прекратить продажу своей продукции в такие страны, как ЮАР, Ливия и Никарагуа, хотя эти распоряжения нарушали законы стран, в которых функционируют филиалы. Ситуация с Кубой стала "яблоком раздора" между Канадой и США. В 80-х годах США разрешали иностранным филиалам американских компаний продавать свои товары Кубе, однако принятое в 1990 г. законодательство изменило ситуацию. Результатом стала отрицательная реакция Канады, которая нашла отражение в дискуссиях о том, не следует ли ограничить прямые инвестиции из США и пересмотреть соглашение о свободной торговле с ними. Филиалам американских фирм запрещено также участвовать в арабском бойкоте Израиля, хотя эти действия являются инструментом внешней политики стран, в которых находятся филиалы[18].

Антитрестовские действия. Другим объектом острой критики стали антитрестовские действия. США в разные периоды удерживали свои компании от приобретения предприятий в других странах, например фирму "Жилетт" (Gillette) от покупки западногерманской фирмы "Браун" (Braun), препятствовали осуществлению приобретений в США теми фирмами, которые уже покупали компании за границей, например фирма "Жилетт", купившая отделение фирмы "Стора Коппарбергс Бергслагс" (Stora Kopparbergs Bergslags), не смогла приобрести отделение этой же шведской фирмы под названием "Уилкинсон Суорд" (Wilkinson Sword) в США; заставляли свои фирмы продавать долю в иностранных предприятиях (вспомним отделение фирмы "Алкоа" (Alcoa) от корпорации "Алкан") и ограничивали доступ на американский рынок продукции иностранных предприятий, в которых одной из сторон являлись американские фирмы, например швейцарских часов и деталей к ним[19]. Деятельность, из-за которой страдали американские фирмы в своей стране, была вполне легальной в странах пребывания их филиалов. Канадский кабинет министров, Палата лордов Британского парламента и Австралийский парламент в ответ приняли специальные законы, запрещавшие американским фирмам "Галф Ойл" (Gulf Oil), "Рио Тинто Цинк" (Rio Tinto Zink) и "Вестингаус" предоставлять американскому министерству юстиции данные об их участии в урановом картеле за пределами США[20]. С точки же зрения США, они таким образом протестовали против антитрестовских действий ЕС, наказавших компанию "АйБиЭм", поскольку американское правительство считало, что юрисдикция ЕС не распространяется на деятельность данной фирмы.

Одна из сложных для американских фирм проблем создана двойственностью позиции Министерства юстиции США в отношении ассоциаций

фирм за границей. Эта проблема особенно усложнилась после публикации указаний по слиянию американских фирм с иностранными, в числе которых содержались конкретные рекомендации по принудительному применению антитрестовских мер[21]. Преследованиям могли подвергнуться американские фирмы, входящие в состав картелей, созданных для установления уровней цен или квот на объемы производства, предоставления эксклюзивных прав на распределение продукции за границей и организации совместных исследований и (или) производства в других странах. США подписали также ряд двусторонних договоров с другими промышленными странами, так что все они имеют теперь возможность консультироваться друг с другом по ограничительным действиям против тех или иных предприятий.

Этические нормы. Существует ряд сфер, в которых правовые расхождения между странами вынуждают фирмы действовать в соответствии с конкретной правовой ситуацией в каждой стране. Когда собственные предприятия придерживаются моральных или этических ценностей, сильно отличающихся от исповедуемых за границей, разгораются споры на тему, не стоит ли правительству той или иной страны регулировать деятельность своих МНК с целью распространения соответствующих ценностей за рубежом. Как обычно бывает в спорах об этических нормах и ценностных ориентациях, аргументы зачастую имеют чисто эмоциональный характер. Ряд возникающих при этом вопросов может в дальнейшем перерастать в проблемы экстерриториальности и выражаться в требовании от МНК следовать политике страны в отношении расистских государств или прекратить операции, например в ЮАР, если последняя не ускорит движение к отмене законов, лежащих в основе апартеида.

Нормативные установки в другой стране, как правило, оказываются менее жесткими, чем в своей, если: 1) та страна еще не успела столкнуться с некоторыми проблемами; 2) она нечетко понимает возможные негативные последствия политики определенного рода; 3) уверена, что выгоды перевешивают любые отрицательные последствия. В США набирают остроту споры на тему, можно ли продукцию, изъятую из продажи в США по причине неблагоприятного воздействия ее на людей или среду, экспортировать за границу. С одной стороны, утверждается, что соответствующие стандарты разработаны для США и их нельзя распространять на другие страны, которые в состоянии сами блокировать ввоз опасной продукции. С другой стороны, критики МНК утверждают, что отсутствуют биологические или этические основания для того, чтобы различным образом информировать людей о проблемах безопасности, и что знак "Сделано в США" должен быть знаком качества, а не предупреждением об опасности[22]. Фармацевтические фирмы подвергались критике за проведение за рубежом на людях испытаний, которые запрещены в США. По сути близка к этому случаю критика по поводу продвижения на заграничный рынок опасных видов продукции, которые тем не менее легально продаются в США. Наиболее остры споры по поводу экспорта американской табачной продукции в слаборазвитые страны, где необразованные потребители просто не ведают об опасностях, связанных с курением[23].

Американские фирмы иногда обвиняются и в чрезмерной осторожности действий за границей. Например, Государственный департамент США критиковал фирму "Эли Лилли энд Ко." (Eli Lilly & Co.) за отказ продать в Перу гербицид тебутиурон для защиты плантаций коки. Фирма знала о высокой эффективности своего продукта на территории США, но он не был испытан в условиях Перу, а кроме того, еще не закончились испытания возможного влияния препарата на здоровье людей[24]. Подобным образом Ми-

нистерство обороны США критиковало немецкую фирму "Байер" [illegible] за отказ в выдаче разрешения ее американскому филиалу на продажу [illegible] США химикатов, которые можно использовать для производства отравляющего газа[25]. Подобные ситуации связаны не только с проблемами экстерриториальности, но и с необходимостью или возможностью распространения правительствами стран-доноров или международными фирмами своих стандартов на другие страны.

Контроль над ключевым сектором экономики

Политических деятелей беспокоит возможное:
- влияние МНК на местные политические силы или разрушение их;
- установление иностранного контроля над важнейшими секторами местной экономики.

Тесно связаны с концепцией экстерриториальности следующие опасения: если позволить иностранцам захватить контроль над ключевыми отраслями, тогда решения, принимаемые вне страны, могут оказывать крайне неблагоприятное воздействие на местную экономику или на местных потребителей. Вследствие этого возникают два вопроса: 1. В самом ли деле важные решения принимаются вне страны-реципиента? 2. Если это так, отличаются ли они от тех, которые могли бы выбрать местные компании?

Многие деловые решения могут быть приняты в централизованном порядке, например: что именно, где именно и в каком количестве производить и продавать и по каким ценам. Подобные решения могут влиять на темпы расширения деятельности МНК в разных странах, стать причиной закрытия предприятий с последующим увольнением работающих. Кроме того, накапливая ресурсы или спокойно относясь к забастовкам, международная фирма может отрицательно влиять на другие местные отрасли хозяйства.

Некоторые наблюдатели утверждают, что правительство любой страны как правило, располагает большими возможностями для контроля за компаниями, штаб-квартиры которых находятся в данной стране, чем за филиалами иностранных фирм. Поскольку операции на родине обычно являются основой деятельности любой компании, то для защиты позиций фирмы в собственной стране, как правило, предпринимаются гораздо более активные усилия, чем для отстаивания интересов заграничных филиалов. Кроме того, поскольку практически все члены правления, руководители высшего звена и держатели акций являются гражданами страны-донора, фирма в первую очередь стремится в конфликтных ситуациях обеспечить достижение целей своей, а не чужой страны.

Политические страхи основаны на уверенности в том, что МНК могут служить инструментами внешней политики стран-доноров, а кроме того, эти фирмы настолько мощны, что могут отрицательно влиять на местных политиков. Страх перед чужим влиянием в основном унаследован от колониальных времен, когда такие компании, как "Левант" (Levant) и "Британ Ист Индиа" (British East India), очень часто выступали в роли политических агентов правительств своих стран. Подобный страх проявился и в связи с японскими инвестициями в США. Критики этого "вторжения" указывают на то, что японские фирмы и правительство занимаются активным лоббированием с целью изменения государственной политики США. Японцы якобы затратили во время выборов в Палату представителей и Сенат больше, чем все политические партии США, вместе взятые, и больше, чем [illegible] наиболее влиятельных в США деловых организаций[26].

Существуют также опасения, что мощные иностранные фирмы, накапливая ресурсы по просьбе своего правительства, могут влиять на политический процесс в стране-реципиенте. В середине 70-х годов, например, Государственный департамент США попросил фирму "Галф Ойл" приостано-

вить операции в Анголе, чтобы ослабить поддерживавшиеся Советским Союзом политические силы, которые установили контроль над правительством страны. Спустя несколько месяцев фирма получила от Государственного департамента разрешение на непосредственное взаимодействие с левым правительством для возобновления операций. В середине 80-х годов эта ситуация повторилась с американскими фирмами в Ливии и Никарагуа. В 1988 г. правительство США потребовало от американских фирм, чтобы они не платили налоги и не возвращали долги панамскому правительству, поскольку появилось подозрение, что оно замешано в торговле наркотиками[27]. Такие действия затрагивают не только развивающиеся страны. Французы и англичане, например, опасаются, что если американские фирмы, выпускающие компьютеры, вдруг сократят объем производства в своих филиалах во Франции и Англии, то в исследовательских лабораториях и правительственных учреждениях воцарится хаос.

Помимо проведения политики ограничения иностранных инвестиций, страны-реципиенты пытаются в выборочном порядке предотвращать иностранный контроль над так называемыми **ключевыми отраслями**, которые могут оказывать влияние на очень крупные сегменты экономики в силу своих размеров или взаимосвязи с другими отраслями. Примером подобной защиты является национализация принадлежащих иностранцам предприятий горнодобывающей промышленности, коммунального хозяйства и транспортных компаний. В других случаях местные власти настаивают на переходе управления в руки местных специалистов, рассчитывая таким путем обеспечить выживание предприятий в случае отстранения иностранцев от дела. Некоторые важнейшие области, например передающие радио- и телестанции, вообще закрыты для иностранных инвестиций. В 1989 г. президент США получил право запрещать любые иностранные инвестиции, угрожающие национальной безопасности, а понятие национальной безопасности никаким законом не определено. Впервые президент воспользовался своими новыми полномочиями, помешав японской компании "Токуяма Сода" (Tokuyama Soda) купить американскую фирму "Дженерал Керамикс" (General Ceramics)[28]. В ряде случаев правительство страны-реципиента поддерживает создание конкурентоспособных местных фирм, например консорциума производителей компьютеров, как "АйСиЭл" (ICL) в Англии, объединение фирм "Телефункен" (Telefunken) и "Никсдорф" (Nixdorf) в ФРГ, а также "СиАйАй" (CII), "Сименс" и "Филипс" в ФРГ и Голландии, консорциума самолетостроительных компаний, например "Мессершмитт-Бёльков-Блом" (Messerschmitt-Boelkow-Blohm) в ФРГ, "Бритиш Аэроспейс" (British Aerospace) в Англии, "Аэриталия" (Aeritalia) в Италии и "Конструксьонс Аэронаутикас" (Construcciones Aeronautics) в Испании, созданных для предотвращения иностранного господства в этих сферах[29].

Государственные предприятия. Если иностранные МНК являются государственными организациями, то политические последствия управления ими из страны-донора мало чем отличаются от влияния любых других МНК. В случае конфликта МНК обоих типов могут действовать в интересах страны-донора, правда, государственные МНК более склонны к этому и действуют, как правило, быстрее. Кроме того, чиновникам из правительства страны легче влиять на государственные МНК. Фирма "Рено", например, без колебаний перевела производство из Испании во Францию, чтобы не допустить сокращения числа рабочих мест в своей стране; в то же время частная французская МНК не может принять подобное решение с такой же легкостью[30].

Независимость МНК

Международные фирмы могут настраивать одну страну против другой, но они неохотно отказываются от основных фондов в любой стране.

До сих пор мы рассматривали опасения стран-реципиентов, связанные с тем, что правительства стран базирования МНК могут влиять на них негативно. Многие наблюдатели боятся также, что МНК, настраивая одну страну против другой, могут избегать таким путем любых неблагоприятных для них ограничений. К примеру, если МНК не устраивают ставки заработной платы, законы о профсоюзах, требования о справедливом трудоустройстве, она может перебраться в другое место или угрожать сделать это. Кроме того, МНК может выстроить свою структуру таким образом, чтобы свести к минимуму налоги. Будущие возможности МНК в стране особенно ярко проявляются во время переговоров о получении разрешения на начало деятельности или при выборе какой-либо из стран, участвующих в региональном торговом соглашении. Например, Франция устранила ряд бюрократических проволочек при выдаче МНК разрешений на выход на ее рынок после того, как фирма "Дженерал Моторс" открыла завод в Испании для экспорта его продукции во Францию, получив отказ на создание такого завода во Франции[31]. Дело, однако, в том, что, начав работать в какой-либо стране, компании обычно неохотно отказываются от основных фондов в ней ради перемещения в другую страну. Это свидетельствует о том, что подозрения относительно готовности МНК перемещаться из страны в страну не вполне обоснованны. Более того, страна, из которой уходит фирма, обычно ограничивает импорт ее продукции, производимой в другом месте в более благоприятных условиях.

"Пленники" страны-реципиента

Противники МНК предполагают, что они могут оказаться в такой зависимости от иностранных филиалов, что те начнут делать попытки влиять на свое правительство в пользу других стран, хотя такое влияние может быть не в интересах их собственной страны. Такие предположения трудно подтвердить, поскольку всегда трудно прийти к единому мнению относительно интересов страны. Тем не менее накопилось действительно много примеров лоббистских усилий МНК в пользу стран, с которыми они имеют дело, например МНК настаивали на разных подходах американского правительства к Анголе, Никарагуа и ЮАР.

Вовлеченность в политику

В прошлом иностранные фирмы оказывали большое влияние на политику ряда стран.

Существует мнение, что иностранные фирмы вмешиваются в политику других стран ради собственных целей, а не целей этих стран. В 1949 г. ассоциация из шести европейских фирм контролировала 66% импорта и 70% экспорта Нигерии; другие европейские фирмы практически обладали монополией в морских перевозках и банковском деле этой страны. Обладая огромной экономической мощью, иностранные компании с помощью прямо и косвенно внедренных в практику правил подавили конкуренцию со стороны нигерийских фирм и закрыли им доступ повсюду, кроме второстепенных и неприбыльных сфер деятельности. Несмотря на такие, например, случаи, как предложение в 1972 г. фирмой "АйТиТи" поддержки группе, которая собиралась свергнуть чилийское правительство, факты в основном говорят, что в последние годы международные фирмы избегали вмешательства в политику других стран. Даже случай с "АйТиТи" можно истолковать как действие, ничем не отличающееся от действий многих чилийских фирм против национализации. Тем не менее подобные случаи возрождают страх перед

возвратом к прежним временам, когда некоторые иностранные инвесторы пытались добиться от местного политического руководства поддержки своей деятельности независимо от ее последствий для местного населения.

Взяточничество

Выплаты государственным чиновникам получили широкое распространение в целях:
- защиты предприятий от конкурентов;
- облегчения доступа к услугам;
- обеспечения безопасности.

Масштаб. Ни одно обсуждение влияния МНК нельзя считать исчерпывающим без упоминания о скандалах 70-х годов, связанных с выплатами государственным чиновникам, которые сопровождались в прессе эпитетами "скандальные", "недостойные", "вынужденные", "запретные", "сомнительные" и "незаконные". Расследование, проведенное Комиссией по ценным бумагам и биржам, показало, что сумма таких выплат достигает нескольких сотен миллионов долларов[32].

Критика в основном была направлена в адрес МНК (особенно американских), но интересно отметить, что она распространена довольно широко. Расследование показало, что взятки берут чиновники как индустриальных, так и развивающихся стран, как иностранцы, так и американцы, как коммунисты, так и антикоммунисты[33]. Взяточничество распространено во многих странах, и международным фирмам приходится сталкиваться с ним очень часто.

Мотивы. На первом месте по размеру оказались взятки с целью обеспечения начала бизнеса, который в противном случае мог вообще не начаться, или взятки с целью устранения конкурентов будущего предприятия. В этих случаях платили преимущественно для получения государственных контрактов, наибольшие суммы предлагались в авиационно-космической промышленности. Вторыми по значению оказались взятки ради облегчения доступа к государственным услугам, на которые фирмы вправе были рассчитывать, но могли их своевременно не получить по прихоти чиновников. К таким услугам можно отнести регистрацию продукции, разрешение на строительные работы, таможенную очистку импортных товаров. Некоторые фирмы платили для того, чтобы уменьшить задолженность по налоговым платежам. Одна фирма — "Дженерал Тайр" (General Tire) — заплатила, чтобы в Марокко не был допущен ее конкурент. Группа компаний, выпускающих резинотехнические изделия, внесла определенную сумму через палату изготовителей резинотехнических изделий в Мексике с тем, чтобы правительство этой страны разрешило повысить регулируемые цены. Некоторые компании сообщили о вынужденной даче взяток — сюда относятся действия компании "Мобил" (Mobil) ради ускорения закрытия ее нефтеперерабатывающего завода в Италии, а также расходы фирм "Бойс Кэскейд" (Boise Cascade), "АйБиЭм" и "Жилетт" для обеспечения безопасности своих работников. Некоторые взятки предназначались политическим партиям — эта практика вполне законна в некоторых странах, но запрещена в США.

Методы. Почти все выплаты осуществлялись наличными, однако в ряде случаев фирмы расплачивались своей продукцией, как, например, фирма "АйТиТи", подарившая цветной телевизор директору-распорядителю бельгийской государственной системы телефонной связи. Некоторые выплаты фирмы делали непосредственно государственным чиновникам, но чаще всего для этой цели использовались посредники или организации в третьих странах. Методы применялись самые разные. К примеру, человек, оказывающий влияние на выбор решений о закупках, или его родственник время от времени попадал в платежную ведомость фирмы как консультант. В дру-

гих случаях человеку, выступавшему под видом посредника, платили суммы, намного превышавшие обычные комиссионные. Еще один распространенный метод — переплата посреднику или правительственному учреждению и выдача этой переплаты лицу, обычно из другой страны, во избежание налогообложения или контроля за расходованием иностранной валюты. Одна из фирм — "Пулман" (Pullman) даже использовала своего аудитора для выплаты взятки государственному чиновнику.

Некоторые последствия. Скандалы, связанные со взяточничеством, привели к замене глав государств в Гондурасе, Японии, Италии. Принц Бернхард из Голландии отказался от выполнения всех своих общественных функций после обвинения в получении взятки размером 1,1 млн. долл. В ряде стран, например в Венесуэле, Иране и Пакистане, государственных чиновников за взяточничество сажали в тюрьмы. Шри-Ланка аннулировала заказы на самолеты компании "Локхид" (Lockheed), потому что эта фирма оказалась замешанной в скандалах в разных странах мира. Многие наблюдатели считают, что эти скандалы помогли политическим партиям многих стран, выступавшим против крупных расходов на военные нужды, добиться своего.

Закон о практике подкупа в других странах. В 1977 г. США приняли противоречивый закон, сделавший выплаты иностранным чиновникам незаконными. Противоречивость закона отчасти обусловлена нечеткостью определений и несогласованностью положений. Нечеткость проистекает из того факта, что сразу две самостоятельные службы США могут наказывать компании; правда, Министерство юстиции опубликовало разъяснения по толкованию закона, а Комиссия по ценным бумагам и биржам передала функции осуществления закона этому министерству[34]. Один из примеров несогласованности положений состоит в том, что вполне законно дать взятку тому, кто обеспечивает соответствие бизнеса закону, но незаконно делать выплаты государственным чиновникам, непосредственно за это не отвечающим. Например, выплата 10 тыс. долл. таможеннику за очистку законно ввозимых или вывозимых товаров допустима, но даже незначительная выплата государственному министру, который может повлиять на таможенника в нужном направлении, противозаконна[35]. Обоснование допустимости "экспедиторских" взяток состоит в том, что во многих странах чиновники задерживают до бесконечности проверку на соответствие закону ввозимых или вывозимых товаров, если им не приплатить, хотя подобные выплаты могут сами по себе быть незаконными.

Существующее законодательство противоречиво, поскольку:
- некоторые выплаты, сделанные для ускорения деловых операций, являются законными, другие — незаконными;
- возникают проблемы экстерриториальности;
- предприниматели могут лишиться возможности продолжать свой бизнес.

Возражения против взяток более принципиальны. Когда США распространяют свои стандарты на американские компании, оперирующие в других странах, в ряде случаев складывается ситуация нарушения принципа экстерриториальности. По сути дела, можно увидеть двойной стандарт и в предоставлении государственной помощи США другим странам, поскольку иногда ее можно оценить как взятку, если учесть, что в обмен на нее страна-реципиент предоставляет американским фирмам определенные уступки. В то же время мало смысла в том, чтобы обвинять страны-доноры или приостанавливать на подобном основании программы государственной помощи другим странам, если известно, что зачастую чиновники стран-реципиентов используют поступающие в качестве помощи средства для собственных нужд.

О действиях американских МНК написано очень много, но не они изобрели взяточничество. В настоящее время остаются неясными по меньшей мере два момента: 1) в какой степени компании и МНК других стран замешаны в действиях, в которых обвиняются американские МНК; 2) в какой

степени фирмы других стран теряют в связи с этим возможность продолжать свой бизнес, поскольку деятельность американских МНК за границей регулируется очень жестко.

ОПЕРАЦИОННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Взаимоотношения международных фирм и обществ, в которых они функционируют, породили так много противоречий, что рассмотреть их все в данной главе невозможно. Часть этих проблем связана не столько с допустимостью самого факта существования МНК, сколько с определенными видами их деятельности, конкретными операционными аспектами управления, которые освещены в последующих главах данной книги. Они не менее важны, чем общие проблемы, рассмотренные в настоящей главе. Ниже эти проблемы перечислены в порядке снижения остроты критики в адрес МНК.

1. При передаче технологий слаборазвитым странам устанавливаются завышенные цены, а ограничения на продажу технологий отличаются непомерной жесткостью (глава 14).
2. Если страна пытается жестко регулировать деятельность МНК, последние просто покидают ее и перемещаются туда, где регулирование мягче (глава 15).
3. Централизация и контроль основных функций МНК из стран их принадлежности закрепляют неоколониальную зависимость слаборазвитых стран (глава 16).
4. Важная информация о разных странах распространяется на международном уровне глобальными разведывательными сетями МНК (глава 16).
5. МНК предлагают такую продукцию, которая не отвечает потребностям общества, и закрепляют классовые различия (глава 17).
6. МНК избегают уплаты налогов (глава 18).
7. Устанавливая искусственные трансфертные цены, МНК подрывают попытки разных стран управлять собственной экономикой (глава 19).
8. Наилучшие рабочие места предоставляются гражданам тех стран, в которых находятся штаб-квартиры МНК (глава 20).
9. МНК передают слаборазвитым странам не соответствующие их уровню развития технологии (глава 20).
10. Интересами местных рабочих МНК пренебрегают, поскольку их деятельность носит глобальный характер (глава 20).

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Пока существует национализм, все страны будут бороться за увеличение своих выгод, проистекающих из деятельности МНК. В краткосрочном плане почти каждая страна не откажется от прямых иностранных инвестиций. Проблемы обслуживания внешнего долга приводят к тому, что слаборазвитые страны получают доступ к нужным им капиталам только через приток инвестиций. Проблемы дефицита бюджета, вероятно, заставят США в будущем стать благосклоннее к прямым ино-

странным инвестициям в их экономику. ЕС, возможно, будет приветствовать иностранные инвестиции для обеспечения роста, ожидаемого от объединения Европы. Если заглянуть в прошлое, отношение к прямым иностранным инвестициям обычно с течением времени изменялось, при этом чем в худшем положении находилась экономика, тем жестче становились ограничения. Поэтому вполне возможно, что, если в некоторых слаборазвитых странах и странах с прежде существовавшей плановой экономикой после получения ими значительных иностранных инвестиций не начнется быстрый подъем экономики, они возьмут в качестве модели для подражания страны типа Японии и Южной Кореи, которые развивались быстро без крупных прямых иностранных инвестиций.

Продолжаются споры о местонахождении центра управления межнациональными компаниями. Сегодня в некоторых МНК среди руководителей высшего ранга можно найти представителей многих национальностей, например в фирмах "Нестле", "ЭсКаЭф" (SKF), "ЭйБиБи" (ABB), "АйСиАй" (ICI), "Кока-Кола", "Хейнц" (Heinz), поэтому их трудно обвинить в преследовании интересов своей страны. Однако такая интернационализация МНК дает повод для новой волны критики в их адрес — МНК действуют ради собственных, а не национальных интересов. Некоторые МНК, наоборот, основную часть деятельности ограничивают своей страной, а среди высших руководителей таких фирм почти не встретишь иностранцев. Речь идет о компаниях "Сандоз" (Sandoz), "Вольво", "Мишелин", "Мацусита" (Matsushita), "Юнайтед Текнолоджиз" (United Technologies)[36].

РЕЗЮМЕ

- Руководители МНК должны понимать необходимость компромиссов в удовлетворении противоречивых интересов держателей акций, работников, потребителей и общества в целом. На международном уровне проблема усложняется, поскольку относительная мощь перечисленных групп давления меняется от страны к стране. Более того, удовлетворение интересов таких групп в одной стране может вызвать неудовольствие в другой.
- Влияние МНК трудно оценить, поскольку оно противоречивым образом отражается на разных целях общества, в дело вмешиваются переменные, скрывающие причинно-следственные связи, и, кроме того, МНК различаются подходом к практической деятельности. Каждая страна заинтересована в точном определении не только величин абсолютного выигрыша или ущерба, но и показателей состояния экономики в сравнении с другими странами.
- Активное сальдо платежного баланса в одной стране означает его дефицит в какой-то другой, поэтому всегда тщательно анализируются возможные последствия торговых и инвестиционных операций. Однако многие страны готовы согласиться с краткосрочным дефицитом платежного баланса ради активного его сальдо в будущем или ради достижения конкретных экономических целей.
- Теоретически можно определить основные моменты воздействия иностранных инвестиций на платежный баланс, но, к сожалению, отсутствует единое мнение по многим предпосылкам, относящимся к внешней торговле. Проекты настолько различаются между собой, что очень трудно разработать единую и эффективную политику применительно к большим группам инвесторов.

- Правительства многих стран пытаются использовать инвестиции для улучшения платежных балансов с помощью таких средств, как регулирование потоков капитала, требование обязательного долевого участия в собственности местных граждан, ограничение для иностранных инвесторов возможности получения кредитов на месте, выдвижение условия, согласно которому часть притока капитала должна приходиться на кредиты, а не только на акционерный капитал.
- Влияние МНК на экономическое развитие и расходование ресурсов в одной стране не обязательно происходит за счет другой. В значительной мере это влияние обусловлено относительным уровнем использования ресурсов с помощью или без помощи МНК.
- МНК могут внести вклад в экономическое развитие путем вовлечения в дело неиспользуемых ресурсов, повышения их качества и эффективности применения.
- Среди факторов, влияющих на экономический рост и использование ресурсов, находятся: регион функционирования МНК, сложность выпускаемой продукции, конкурентоспособность местных фирм, политика стран-реципиентов, уровень дифференциации продукции.
- Беспокойство политиков в связи с МНК вызвано главным образом возможностью их применения в качестве инструмента внешней политики правительством страны-донора или страны-реципиента или тем, что МНК может избежать любой формы контроля.
- Экстерриториальность — это применение законов страны базирования МНК к ее операциям за границей. Иногда это ведет к конфликтам со странами-реципиентами или вынуждает международную фирму нарушать законы той или иной страны.
- Почти все страны опасаются иностранного контроля над ключевыми секторами их экономики, поскольку решения, принимаемые за границей, могут быть разрушительными для экономической и политической стабильности на местах. Более того, в случае установления контроля иностранцы могут подрывать суверенитет страны. Поэтому страны, как правило, ограничивают иностранную собственность в ключевых секторах экономики.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ИНОСТРАННЫЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ В НЕДВИЖИМОСТЬ США[37]

По сравнению с другими странами ограничения для иностранных инвесторов в США немногочисленны. Всего в нескольких отраслях, в частности, в некоторых транспортных системах и системах коммуникаций, запрещено установление иностранного контроля. Эти запреты обусловлены значимостью подобных отраслей для широкой публики и сложностью перевозки важных товаров в периоды кризисов. В прошлом отмечен только один период всеобщего внимания к иностранной собственности в США, он пришелся на начало XIX в., когда были введены временные ограничения на приобретение иностранцами сельскохозяйственных угодий. Но это не означает, что запрет на прямые инвестиции с тех пор не применялся. Например, в 1987 г. Министерство торговли и Министерство обороны США получили множество жалоб по поводу угрозы подрыва национальной безопасности со стороны японской компании "Фудзицу" (Fujitsu), собравшейся купить фирму "Фэрчайлд Семикондактор" (Fairchild Semiconductor); в результате на эту про-

дажу был наложен запрет. В 1989 г. США приняли закон, не позволяющий приобретать американские компании иностранцам, если это могло отрицательно сказаться на национальной безопасности. США всегда были достаточно надежным местом размещения инвестиций. Единичными актами конфискации собственности были действия, направленные против вражеских стран во время второй мировой войны, и арест иранских активов в период инцидента с американскими заложниками в Тегеране. Сравнительно недавно были заморожены, но не экспроприированы ливийские и кувейтские активы. (Можно также сказать, что война за независимость закончилась среди прочего конфискацией 13 крупных объектов английской собственности*.) Свыше 100 лет на территории США не происходило войн, поэтому утрата собственности в результате политических беспорядков ничтожно мала.

После второй мировой войны прямые инвестиции поступали, можно сказать, только из США, так как американские компании воспользовались стабильностью доллара и радушием правительств многих стран для создания заграничных филиалов и завоевания прочных позиций, пригодившихся в последовавший затем период бурного экономического роста. Иностранные фирмы тогда просто не располагали средствами, чтобы организовать эквивалентный поток инвестиций в экономику США. В конце 60-х годов Министерство торговли США создало несколько бюро, занимавшихся привлечением инвесторов, а некоторые штаты начали включать иностранные фирмы в список предприятий, охваченных программой содействия промышленности. Приток прямых инвестиций в экономику США ускорился, но широкая публика этого в основном не замечала. Одной из причин оказалось отсутствие необходимости получения разрешения на инвестирование от американских властей. Более того, не требовалось даже регистрации каким-либо органом факта инвестирования средств иностранцами. Многие инвесторы не спешили разворачивать производство и не привлекали внимания даже государственных чиновников, оставаясь инкогнито на территории США.

Арабское нефтяное эмбарго 1973 г. и привлечение внимания общественности к значительному притоку иностранных инвестиций в США в последующие несколько лет вынудили Конгресс в 1976 г. принять Закон об анализе иностранных инвестиций. Хотя были сделаны оценки прямых инвестиций в экономику США и принят ряд законоположений об ограничении уровня контроля иностранцами собственности в США, страна в целом оставалась верной политике открытых дверей. В 1979 г. вступило в действие положение об обязательности представления иностранными инвесторами отчетов о создании в США новых предприятий или приобретении доли собственности в существующих американских предприятиях. Но это не успокоило людей, которых тревожил приток иностранного капитала в США. Приобретение Рокфеллеровского центра фирмой "Мицубиси" разбудило в США националистические настроения. Опрос, проведенный в 1988 г., показал, что 78% американцев выступают за "закон, который ограничил бы иностранные инвестиции в американские бизнес и недвижимость".

Определенная доля критики по поводу иностранных инвестиций в США является реакцией на введение другими странами жесткого контроля над иностранными инвестициями. Реакция на такие действия одна: "Почему мы должны быть с ними мягче, чем они с нами?" Однако наибольшее внимание приковывают определенные ключевые сектора экономики, жизненно важные для национальных интересов страны, — банковское дело, производство продовольствия и компьютеров, технологии высокого уровня, добыча нефти и угля. Выделена из общего ряда также недвижимость, особенно земля, пригодная для ведения сельского хозяйства и строительства жилья.

Согласно принятому в 1978 г. Закону о данных по иностранным инвестициям в сельское хозяйство все случаи передачи сельскохозяйственных земель иностранцам должны регистрироваться. Такое внимание к недвижимости обусловлено рядом причин. Прежде всего поскольку страна была основана безземельными переселенцами, которые смогли обеспечить себе экономическое процветание благодаря наличию свободной или дешевой земли, любая угроза иностранного контроля над землей воспринимается отрицательно. Многочисленные данные свидетельствуют о том, что крупные приобретения иностранцами недвижимости обычно ведут к росту цен, это, в частности, относится к Гавайям, куда вложили большие средства японцы. Многие американцы боятся, что рост цен сделает землю недоступной для среднего гражданина страны. Есть опасения, что часть сельскохозяйственной продукции начнет уходить за границу вместо того, чтобы оставаться в США.

* К началу войны за независимость Англия имела на территории будущих США 13 колоний. (*Прим. пер.*)

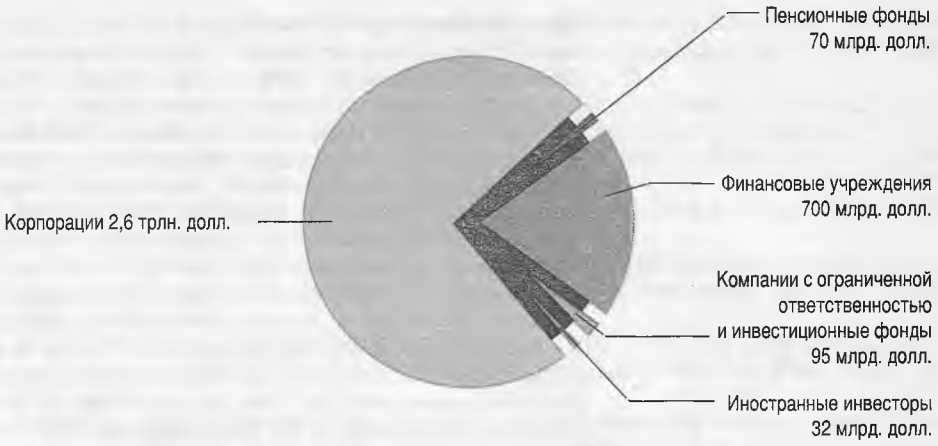


Рис. 11.1
Недвижимость в США: кто вкладывает в нее средства?
Показывает собственность на коммерческую недвижимость в США в 1989 г., включая государственную собственность, собственность религиозных организаций и частных лиц.
Источник: The Roulac Group of Deloitte & Touche, "Real Estate Capital Flows", San Francisco, 1990.

Но насколько значительна доля иностранной собственности? Согласно данным, показанным на рис. 11.1, иностранцы владеют недвижимостью США в размере около 1%. По оценке Министерства сельского хозяйства, менее 0,5% сельскохозяйственных угодий находится в собственности иностранцев. Значительная их часть приобретена иностранными компаниями, производящими бумагу, например английской фирмой "Бауотер" (Bowater) и канадской "Эбитиби" (Abitibi). Много нареканий вызвала покупка иностранцами жилых домов и административных зданий в Майами, Гонолулу и Лос-Анджелесе — именно здесь иностранные инвесторы проявили наибольшую активность. Значительным оказалось перемещение средств (перелив капиталов) из развивающихся стран, особенно с коррумпированными диктаторскими режимами, где люди боятся держать деньги и ценности. Хотя в данной сфере никаких федеральных ограничений не существует, 20 из 50 штатов ввели ограничения на переход собственности в руки иностранцев. Только три штата (Айова, Миссури и Миннесота) ввели особый порядок предварительной оценки намерений иностранцев приобрести сельскохозяйственные земли. Это было сделано в конце 70-х годов из опасения, что иностранные приобретения станут причиной резкого роста цен на землю. На самом деле в 80-х годах эти цены были стабильными. Более того, в 1989 г. японские инвестиции в американскую собственность сократились на 11%, а приобретение конторских зданий в США снизилось на 60%. В 90-х годах американские землевладельцы, занимающиеся недвижимостью брокеры и инвестиционные банкиры уже стали искать иностранных покупателей.

Вопросы

1. Отвечает ли интересам США введение ограничений на приобретение иностранцами недвижимости в стране?
2. Если бы такие ограничения были введены, что именно следовало бы ограничивать (тип земли, национальность покупателя, использование земли, размер владений)?
3. Следует ли ограничивать долю иностранной собственности на что-то другое, кроме недвижимости?
4. Каковы вероятные последствия введения или отказа от введения новых ограничений на иностранные инвестиции в экономику США?

Примечания к главе

1. Данные для этого примера взяты из следующих источников: "Limits Proposed to Canada Operations," *Wall Street Journal*, February 4, 1972, p. 8; "Canadian Brain Drain," *Wall Street Journal*, May 22, 1973, p. 1; "Canada Passes Law to Screen Investments Made There by Foreigners Starting in '74'," *Wall Street Journal*, December 14, 1973, p. 21; Mitchell C. Lunch, "Canada to

Tighten Foreign Ownership Rein Further as Economic, Job Pictures Improve," *Wall Street Journal*, May 4, 1973, p. 24; Edward Carrigan, "Canada Must Control Own Industry if It's to Prosper," *Citizen* (Ottawa), June 27, 1980, p. 6; Joan Urquhart, "Canada Drive," *Wall Street Journal*, February 18, 1981, p. 1 ff; Herbert E. Meyer, "Trudeau's War on U.S Business," *Fortune*, April 6, 1981, pp. 74—82; Harold Crookell, "The Future of U.S. Direct Investment in Canada," *Business Quarterly*, Vol. 48, No. 2, Summer 1983, pp. 22—28; "Canada Takes 'Positive' Step to Attract Foreign Investment," *American Banker*, January 2, 1985, p. 2; "Investment Canada: Invitation to Foreign Capital," *Mergers & Acquisitions*, Vol. 20, No. 4, March—April 1986, pp. 84—85; "America's Half-Open Door," *Economist*, Vol 302, No. 7481, January 17, 1987, p. 66; Joan Urquhart and Peggy Berkowitz, "Northern Angst," *Wall Street Journal*, September 22, 1987, p. 1; D. J. Daly and D. C. MacCharles, *Canadian Manufactured Exports: Constraints and Opportunities* (Montreal: The Institute on Research on Public Policy, 1986); Brian Milner and Elizabeth Moore, "Auto Makers Masterful at Game of Incentives," *Globe & Mail* (Toronto), August 26, 1988, p. B16; United Nations Centre on Transnational Corporations, *Transnational Corporations in World Development* (New York: United Nations, 1988), pp. 213, 257.

2. Данные по странам см. в *The World Bank Atlas*, 1989 (Washington, D.C.: The World Bank, 1989); а данные по компаниям см. в "The World's 100 Largest Public Companies," *Wall Street Journal*, September 23, 1988, p. 18R.

3. Почти все примеры взяты из *General Motors Public Interest Report 1990* (Detroit: General Motors Corp., May 15, 1990).

4. John H. Dunning, "The Future of Multinational Enterprise," *Lloyds Bank Review*, July 1974, p. 16.

5. Эти проблемы обсуждались в ряде исследований, посвященных оценке влияния прямых инвестиций на платежный баланс. Хороший подбор аргументов и выводов содержится в работе "Foreign Investment and Development in Jamaica," *Inter-American Economic Affairs*, Vol. 38, No. 2, Autumn 1984, pp. 3—21; and Ciaran O'Faircheallaigh, "Foreign Investment and Development in Less Developed Countries," *Inter-American Economic Affairs*, Vol. 39, No. 2, Autumn 1985, pp. 27—35.

6. Masaaki Kotabe, "Assessing the Shift in Global Market Share of U.S. Multinationals," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 5, 1989, pp. 54—69.

7. Louis Uchitelle, "The Stanley Works Goes Global," *New York Times*, July 23, 1983, p. F1 ff.

8. Stephen Kreider Yoder, "U.S. Defence Chief Approves an Accord with Japan for Joint Production of Jet," *Wall Street Journal*, June 6, 1988, p. 10; and Eduardo Lachica, "Politics & Policy," *Wall Street Journal*, April 10, 1989, p. A14.

9. David M. Henneberry, "U.S. Foreign Direct Investment in the Developing Nations: A Taxonomy of Host-Country Policy Issues," *Agribusiness*, Vol. 2, No. 1, 1986, p. 97.

10. Emilio Paguolatos, "Foreign Direct Investment in U.S. Food and Tobacco Manufacturing and Domestic Economic Performance," *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 65, No. 2, May 1983, pp. 405—412.

11. O'Faircheallaigh, *op. cit.*, p. 31.

12. См. напр., Thomas Omestad, "Selling Off America," *Foreign Policy*, No. 76, Fall 1989, pp. 119—140; "Foreign Investment in the United States," Hearing Before the Subcommittee on Economic Stabilization of the Committee on Banking, Finance and Urban Affairs, House of Representatives, Serial No. 101—65 (Washington: U.S. Government Printing Office, 1989), pp. 21—23; and Edward M. Graham and Paul R. Krugman, *Foreign Direct Investment in the United States* (Washington: Institute for International Economics, 1990).

13. U.S. Department of Commerce, *The Multinational Corporation: Studies on U.S. Foreign Investment*, Vol. 1 (Washington, D.C., 1972), p. 61.

14. Jonghoe Yang and Russell A. Stone, "Investment Dependence, Economic Growth, and States in the World System: A Test of 'Dependent Development,'" *Studies in Comparative International Development*, Vol. 20, No. 1, Spring 1985, pp. 98—120.

15. Интересный анализ различных способов достижения политических целей с помощью отношений экономической зависимости содержится в работе Adrienne Armstrong, "The Political Consequences of Economic Dependence," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 25, No. 3, September 1981, pp. 401—428.

16. Frank J. Prial, "Wines of America: A Rich Harvest for Foreign Investors," *New York Times*, June 8, 1988, p. 15 ff.

17. "Review & Outlook: Exporting Leadership," *Wall Street Journal*, April 9, 1984, p. 28, gives recent examples of disagreements.

18. См. напр., "Anti—Boycott Charges Are Settled by Fines for Nine Companies," *Wall Street Journal*, October 13, 1983, p. 16; and Elizabeth Weiner and Laurence J. Tell, "Out of South Africa: Divestment Hits a Snag," *Business Week*, July 6, 1987, p. 53.
19. Это всего несколько вариантов антитрестовских акций. См. работу J. Townsend, "Extra-territorial Antitrust Revisited—Half a Century of Change." Работа была представлена в 1983 г. в Академию международного бизнеса, Сан-Франциско. "U.S. Seeks to Block Gillette's Purchase of Wilkinson Assets," *Wall Street Journal*, January 11, 1990, p. B6.
20. "Extraterritorial Trouble," *Wall Street Journal*, December 20, 1979, p. 7; and "Down under with the U.S. Courts," *Wall Street Journal*, May 1, 1981, p. 24.
21. Eleanor M. Fox, "Updating the Antitrust Guide on International Operations—A Greener Light for Export and Investment Abroad," *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, Vol. 15, Fall 1982, pp. 713—766.
22. Irvin Molotsky, "Exporting Products Recalled in the U.S.," *New York Times*, April 3, 1984, p. A17; Keith Schneider, "Pesticide Makers Fight Export Curb," *New York Times*, August 26, 1990, p. A17.
23. Paul Magnusson, "Uncle Sam Shouldn't Be a Traveling Salesman for Tobacco," *Business Week*, October 9, 1989, p. 61; Philip J. Hilts, "Health Department Backs Away on Criticism of Tobacco Exports," *New York Times*, May 18, 1990, p. A1 ff.
24. "Lilly Won't Sell Herbicide to U.S. for Anti-Coca Use," *Wall Street Journal*, May 25, 1988, p. 36.
25. "Gulf Oil Seeks Talks to Resume Operations under Angola Regime," *Wall Street Journal*, February 24, 1976, p. 17; Rose Gutfeld, "U.S. Urges Firms Not to Pay Taxes, Debts to Noriega," *Wall Street Journal*, April 1, 1988, p. 30.
26. Clyde H. Farnsworth, "U.S. Stops Japanese Acquisition," *New York Times*, April 18, 1989, p. D1 ff.
27. Tim Carrington, "Europe's Plan to Build New Fighter Plane Puts Western Firms on Cutthroat Course," *Wall Street Journal*, May 23, 1988, p. 10.
28 Renato Mazzolini, "Government Policies and Government Controlled Enterprises," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1980, pp. 47—54.
29. E. S. Browning, "France Now Tries to Offer Welcome to Japanese Firms," *Wall Street Journal*, April 20, 1989, p. C15.
30. "Questionable Payments Total Put at $412 Million," *Wall Street Journal*, January 21, 1977, p. 2.
31. См. напр., Richard H. Heindel, "American Business Bribery Shakes the World—Can Americans Remake It?" *Intellect*, April 1977, p. 313.
32. Jerry Landauer, "Agency Will Define Corrupt Acts Abroad by U.S. Busineses," *Wall Street Journal*, September 21, 1979, p. 23; Stan Crock, "SEC to Clarify Ban on Foreign Payoffs, Would Cede Power to Justice Department," *Wall Street Journal*, June 16, 1981, p. 10.
33. John S. Estey and David W. Marston, "Pitfalls (and Loopholes) in the Foreign Bribery Law," *Fortune*, October 9, 1978, pp. 182—188.
34. William J. Holstein, Stanley Reed, Jonathan Kapstein, Todd Vogel, and Joseph Weber, "The Stateless Corporation," *Business Week*, May 14, 1990, p. 103.
35. Data for the case were taken primarily from "Foreign Share of Farms, 0.5%," *New York Times*, January 28, 1980, p. D1; *International Report*, International Chamber of Commerce, August 29, 1980, p. 3; *International Report*, July 25, 1979, p. 3; "Overview of Restrictions on Foreign Ownership of Agricultural Land in the United States," unpublished report of the law offices of Dechert Price & Rhoads, submitted to the International Business Forum of Pennsylvania Briefing Courses, 1980; Cindy Skrzycki and Maureen Walsh, "America on the Auction Block," *U.S. News & World Report*, Vol. 102, No. 12, March 30, 1987, pp. 56—58; Pat Houston, "Buy Your North 40 While It's Dirt-Cheap," *Business Week*, No. 2995, April 20, 1987, p. 92; Martin Tolchin and Susan Tolchin, "Foreign Money, U.S. Fears," *New York Times Magazine*, December 13, 1987, pp. 63—68; Walter S. Mossberg, "Most Americans Favor Laws to Limit Foreign Investment in U.S., Poll Finds," *Wall Street Journal*, March 8, 1988, p. 28; Cynthia F. Mitchell, "Buying America," *Wall Street Journal*, April 28, 1988, p. 1; Elisabeth Rubinfien, "The Price Is Right," *Wall Street Journal*, June 15, 1988, p. 1+; Joan Lebow, "The Flow of Money into Real Estate," *Wall Street Journal*, July 24, 1989, p. B1; "Is U.S. Real Estate Leaving the Japanese Cold?" *Business Week*, July 23, 1990, p. 20.



ГЛАВА 12

ДИПЛОМАТИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Доход не живет без хлопот
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Продемонстрировать, как интересы национальных государств и многонациональных фирм дополняют друг друга.
- Рассмотреть переговоры между представителями бизнеса и правительства в международном контексте.
- Проследить изменения в позиции правительства страны-донора при разрешении разногласий между МНК и правительством страны-реципиента.
- Показать совместные действия, используемые фирмами или правительствами для усиления своих позиций.
- Пояснить роль внешней политики в конфликтах международного бизнеса с правительствами национальных государств.
- Объяснить позиции фирм и государств в отношении соблюдения прав интеллектуальной собственности в различных странах мира.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"АРАМКО"[1]

В Саудовской Аравии находится четверть разведанных мировых запасов нефти, она является крупнейшим в мире экспортером нефти и занимает второе место в мире (после бывшего СССР) по ее добыче. На долю компании "Арамко" (Aramco) приходится свыше 90% объема добычи нефти в Саудовской Аравии; в абсолютном исчислении это более чем вдвое превышает объем добычи двух следующих по порядку крупнейших нефтедобывающих фирм мира — "Ройял Датч Шелл" и "Экссон". С самого начала деятельности компании проблемы собственности, политика и распределение доходов зависели от взаимоотношений: 1) между частными нефтяными компаниями, входящими в состав "Арамко"; 2) с правительством Саудовской Аравии; 3) с правительством США. При изменениях целей трех сторон изменяются и операции "Арамко". Чтобы понять сложность этих трехсторонних отношений, расскажем о событиях, предшествовавших началу добычи нефти компанией в 1939 г.

Политика США в отношении американских нефтяных компаний всегда казалась противоречивой, поскольку цели правительства зачастую были компромиссными, а приоритеты менялись во времени. Правительство старалось предотвратить монополизм в добыче нефти в собственной стране и одновременно удовлетворить потребности страны в дешевой нефти и укрепить свои позиции в стратегически важных регионах мира. С одной стороны, правительство добилось расчленения на части треста "Стандард Ойл" (Standard Oil Trust), чтобы стимулировать конкуренцию внутри страны, с другой — разрешало и даже поощряло совместные действия нефтяных компаний за границей, когда эти действия способствовали мощному притоку в США дешевой нефти.

Еще в 1920 г. США поняли, что в долгосрочной перспективе своей нефти им не хватит. К тому же добыть нефть гораздо легче, чем быстро доставить ее покупателю. В таких обстоятельствах американские нефтяные компании были вынуждены служить одновременно интересам США и стран Ближнего Востока. В 20—30-х годах американское правительство побуждало свои нефтяные компании приобретать концессии на Ближнем Востоке, которые должны были обеспечить снабжение США нефтью на долгие годы. Американское присутствие в этом регионе ослабляло позиции английских и французских фирм "Шелл Ойл", "Бритиш Петролеум" и компании "Франсез дес Петроль" (или "Си. Эф. Пи"). Американские компании встретили здесь радушный прием, поскольку предложили доставлять закупленную нефть в США, что без их участия было невозможно.

В 20—30-х годах некоторые американские нефтяные компании заключили также несколько тайных соглашений, которые впоследствии не нашли поддержки у американской общественности. Например, компания "Экссон" (ранее называвшаяся "Эссо" или "Стандард Ойл оф Нью-Джерси") договорилась с фирмами "Бритиш Петролеум" и "Шелл" о системе мировых цен, приняв за базу цену нефти в США. Директор компании "Экссон" был вынужден подать в отставку в 1942 г., когда стали известны ограничительные соглашения с немецкой фирмой "И. Г. Фарбен" (I.G. Farben), крупнейшим поставщиком нефти для гитлеровской Германии во время второй мировой

войны. В ситуациях, подобных этой, нефтяные компании не выступали в качестве инструментов американской внешней политики, как изначально планировалось, а действовали независимо от всех и всяческих правительств. Впоследствии их обвинили в приверженности политике ближневосточных нефтедобывающих стран.

Первыми американскими компаниями, принявшими участие в добыче нефти в Саудовской Аравии, стали "Сокал" ("Стандард Ойл оф Калифорниа") и "Тексако" (Texaco), которые образовали совместное предприятие с арабами и договорились о крупных концессиях. В то время у США в Саудовской Аравии не было официальных представителей, поэтому представители двух компаний на протяжении второй мировой войны занимались и дипломатией. В 1945 г. они организовали строительство нефтепровода к Средиземному морю, получив от правительства США разрешение на использование дефицитной в то время стали. В 1948 г. компании "Экссон" и "Мобил" присоединились к компаниям "Сокал" и "Тексако" и образовали консорциум "Арамко", в котором доля "Мобил" составила 10%, а каждого из остальных трех участников — 30%.

Эти четыре компании вместе с еще тремя — "Галф Ойл", "Шелл" и "Бритиш Петролеум" — образовали группу, которую назвали "Семь сестер". До 70-х годов эта группа коллективно контролировала настолько значительную долю мировой добычи нефти в разных регионах, что была практически неуязвима для действий любого отдельно взятого государства. К 1950 г. США были втянуты в "холодную войну", но хотя они имели стратегическое превосходство над СССР, администрация Трумэна хотела сохранить добрые отношения со странами, наиболее влиятельными в мире. Когда король Ибн Сауд потребовал значительного увеличения своей доли в доходах "Арамко", американское правительство стало прямым участником переговоров. К 1951 г. был разработан план, по которому 50% своих прибылей "Арамко" должна была выплачивать Саудовской Аравии в качестве налогов. Американские компании имели право вычесть эти налоги из суммы налогов, подлежащих выплате в США, по сути получилось, что прирост доходов Саудовской Аравии произошел полностью за счет Министерства финансов США.

В 1952 г. Саудовская Аравия на иранском опыте узнала, что может произойти, если и дальше ужесточать требования к "Арамко". Когда в Иране свергли шаха Реза Пехлеви и национализировали всю собственность английских нефтяных компаний, все крупнейшие нефтяные компании мира устроили бойкот иранской нефти и подвели правительство Моссадыка к экономическому краху. С помощью ЦРУ состоялось возвращение шаха на престол, а "Семь сестер" получили 95% собственности новой иранской нефтяной компании.

Президент Эйзенхауэр, а затем и Кеннеди объявили о важности для американской внешней политики деятельности нефтяных компаний на Ближнем Востоке и предотвратили антитрестовские действия против них, когда их обвинили в совместных сделках за границей, похожих на сговор. Помешав расширению советского присутствия на Ближнем Востоке, США сумели также уклониться от участия в арабо-израильских конфликтах, публично заявляя о поддержке Израиля, но на деле обеспечивая партнерам "Арамко" возможность прямых взаимоотношений с Саудовской Аравией. Последняя была недовольна политикой США в отношении Израиля, но не могла ничего изменить.

Оставшиеся в Иране 5% собственности нефтяной компании попали к мелким самостоятельным американским фирмам, которые прежде полно-

стью зависели от "Семи сестер". С этого времени началась большая конкурентная схватка между оптовыми торговцами нефтью, а страны-потребители поняли, что могут заключать соглашения с независимыми поставщиками и получать остатки с "барского стола" этой могущественной группы. Но до 1960 г. страны-производители все еще не могли помешать крупнейшим компаниям в одностороннем порядке нарушать условия концессий путем снижения цен, которое приводило к падению доходов стран — экспортеров нефти. Эти проблемы стали причиной встречи представителей пяти стран в Каракасе и создания Организации стран — экспортеров нефти (ОПЕК). ОПЕК поставила перед собой следующие цели: прекращение практики одностороннего снижения цен на нефть нефтяными компаниями, получение большей доли их доходов, возвращение активов от иностранных фирм в свою собственность. Но в начале деятельности ОПЕК не хватало влияния, чтобы демонстрировать свою силу.

В 60-е годы три новые тенденции привели к ослаблению "Семи сестер" и усилению позиций Саудовской Аравии в "Арамко". Во-первых, постоянно образовывались новые нефтяные компании, которые получали концессии в странах, ранее не числившихся среди ведущих поставщиков нефти. Например, фирма "Оксидентал Петролеум" получила концессию в Ливии, "И.Эн.Ай" — в СССР, "Си.Эф.Пи" — в Алжире. Эти сравнительно небольшие компании не располагали диверсифицированными источниками снабжения, как "Семь сестер", поэтому не могли быстро сменить источники поставок, если страна, в которой они имели концессии, в одностороннем порядке изменяла условия соглашения.

Во-вторых, вследствие развития экономики промышленных стран спрос на нефть возрастал быстрее предложения; прежнее изобилие быстро сменилось нехваткой нефти. И даже "Семь сестер" уже не могли бойкотировать крупных поставщиков нефти, как они прежде поступили с Ираном.

В-третьих, уменьшилась вероятность военного вмешательства для защиты инвестиций в нефтяную отрасль. Провал США в поддержке Англии и Франции, пытавшихся помешать Египту взять под свой контроль Суэцкий канал, показал, что ведущим западным странам не удается объединить свои усилия. Несмотря на успех вторжения в Ливан в 1958 г., США не имели особого желания снова активно вмешиваться в дела Ближнего Востока, поскольку СССР к 1958 г. стал сильнее и, следовательно, возрос риск большой войны при подобном вмешательстве. К тому же США все сильнее увязали в непопулярной войне во Вьетнаме, что еще более уменьшало их возможности в оказании военной поддержки своим нефтяным компаниям на Ближнем Востоке.

В 1970 г. Муаммар Каддафи (Ливия) потребовал от фирмы "Оксидентал Петролеум" повышения цен на нефть. Поскольку компания практически полностью зависела от ливийской нефти, ей пришлось согласиться. Затем Каддафи бросил вызов крупным фирмам, у которых больше не было достаточно мощных альтернативных источников поставки нефти, и лишил их ливийских концессий. Успех Ливии не прошел незамеченным, ОПЕК использовала его для дальнейшего укрепления своих позиций на переговорах, и теперь страны — члены ОПЕК выступали против нефтяных компаний совместно. После заключения Тегеранского соглашения в 1971 г. цены на нефть сразу поднялись. Эмбарго 1973 г., наложенное арабскими странами, вошедшими в ОПЕК, показало, что они располагают достаточной силой, чтобы выдвигать более серьезные экономические требования и заставить ведущие западные страны изменить политику, особенно в отношении

Израиля. К этому времени в составе ОПЕК было 11 членов, и организация контролировала около 93% мирового экспорта нефти.

Саудовская Аравия как крупнейший в ОПЕК производитель смогла во нескольких направлениях воспользоваться обретенными преимуществами. С 1972 по 1980 г. она выкупила всю собственность у "Арамко". По мере того как относительно мелкие компании увеличивали свою долю мировых продаж нефти, а Швеция, ФРГ, Япония и Франция все активнее закупали нефть непосредственно у стран-экспортеров, Саудовская Аравия расширила круг потребителей за счет прежних четырех партнеров по "Арамко".

Каким же образом статус "Арамко" как государственной компании отразился на операциях в Саудовской Аравии компаний "Экссон", "Тексако", "Сокал" и "Мобил"? В отношениях с этой страной перечисленные компании сумели успешно и с прибылью использовать свои многочисленные активы и удержаться в Саудовской Аравии. Они поняли, что увеличение доходов от экспорта нефти делает эту страну выгодным потребителем, а кроме того, она является потенциальным союзником Запада, в особенности США, от которых рассчитывает получать техническую и военную помощь.

Четыре нефтяные компании продолжали помогать Саудовской Аравии в управлении нефтяной промышленностью, поскольку они выступали в качестве крупного работодателя, привлекали квалифицированный персонал из-за границы, обучали местных жителей тонкостям дела и эффективно вели эксплуатацию нефтяных скважин. С расширением и дифференциацией сфер деятельности "Арамко" нефтяные компании сумели сохранить свой бизнес, заключив с Саудовской Аравией выгодные контракты. Например, фирма "Мобил" в 1990 г. стала партнером аравийского правительства по совместному предприятию — нефтеочистительному и нефтехимическому комплексу с долей каждой стороны в 1 млрд. долл. США. К 1991 г. около 12000 (четверть от общего числа) работников "Арамко" были иностранцами, занявшими среди прочих практически все высшие управленческие должности. Почти полное согласие было достигнуто в вопросе о необходимости привлечения все большего числа иностранцев на руководящие технические посты, особенно в области разведки и эксплуатации нефтяных скважин; правда, теперь в борьбу за крупные контракты вступили такие мощные инженерно-технические фирмы, как "Бехтел" (Bechtel) и "Флуор" (Fluor).

Сегодня американские нефтяные компании, входящие в "Арамко", продолжают управлять добычей нефти, нанимают на контрактной основе иностранных рабочих, служат источником новых технологий, обучают местных жителей и занимаются маркетингом. Маркетинговые усилия этих компаний имели большое значение в конце 80-х годов, когда нефти на рынке оказалось слишком много из-за появления новых ее поставщиков (например, Мексики) и снижения спроса. Чтобы обеспечить сбыт в будущем, "Арамко" в 1988 г. стала партнером фирмы "Тексако" по совместному предприятию, купив 50% ее активов в нефтеочистительных заводах и маркетинговую сеть в 23 штатах США. Однако в 1990 г. способность Саудовской Аравии поставлять миру нефть была поставлена под вопрос фактом оккупации Ираком Кувейта и появлением иракской армии на границе Кувейта с Саудовской Аравией. Угроза аравийским источникам снабжения нефтью сыграла важную роль в принятии американским правительством решения добиваться в 1991 г. освобождения Кувейта в соответствии с резолюцией ООН.

Нефтяные компании не остались в стороне от формирования внешней политики США, для чего использовали лоббирование и рекламные кампании под лозунгом: "Нам следует помнить, что существует всего одна реаль-

стическая возможность: занять нейтральную позицию в арабо-израильском конфликте и проводить на Ближнем Востоке не проамериканскую политику". С учетом сделанных в Саудовскую Аравию вкладов нефтяные компании смогли продать свои доли в "Арамко" дороже, чем первоначально стоили их основные фонды за вычетом аккумулированной амортизации. Они получили надежный источник нефти, которую, правда, иногда приходится продавать по контрактным ценам, превышающим мировую цену наличного товара, а также прибыль по техническим и управленческим контрактам.

После освобождения Кувейта будущее "Семи сестер" оказалось под вопросом. Разрушение производственных мощностей в Ираке и Кувейте может вынудить потребителей (включая нефтяные компании) в больших количествах закупать аравийскую нефть, тем самым усиливая позиции Саудовской Аравии. Однако во время войны с Ираком дефицита нефти не возникло. В то же время растущая зависимость Саудовской Аравии от американской военной помощи может стать поводом для проведения переговоров между правительствами этих двух стран в обход интересов "Семи сестер".

ВВЕДЕНИЕ

Условия функционирования международных фирм зависят:
- от действий своей страны и страны-реципиента;
- от изменений приоритетов и относительной силы партнеров по деловым взаимоотношениям.

Пример "Арамко" показывает, что условия, в которых функционируют за границей компании, сильно зависят от политики своей страны (т.е. страны-донора) и принимающей страны (т.е. страны-реципиента), меняются во времени с изменением государственных приоритетов и относительной силы партнеров. Последняя зависит от таких факторов, как изменение конкурентной среды, ресурсы, поддержка со стороны общественного мнения и усилия, предпринятые совместно с другими сторонами.

Как показано в главе 11, заграничные операции компаний могут по-разному сказываться на странах-донорах и странах-реципиентах, но нет единого мнения относительно того, каковы последствия этих операций. Правда, все согласны с выводом, что правительства и фирмы нередко пытаются следовать противоположными курсами. Если довести такого рода разногласия до крайности, дело может кончиться разрывом определенных отношений между бизнесом и правительством той или иной страны, поскольку: 1) фирмы могут отказаться работать в этой стране; 2) правительство может не предоставить или не продлить разрешений на операции определенных фирм в стране. На практике до крайностей дело не доходит, поэтому стороны используют методы, позволяющие развивать взаимоотношения, приемлемые для всех. Данная глава посвящена анализу средств, с помощью которых международные компании и правительства разных стран пытаются улучшить свои позиции.

ПОТРЕБНОСТИ И АЛЬТЕРНАТИВЫ ДОСТИЖЕНИЯ НАМЕЧЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Характер активов

Фирмы-инвесторы и страны-реципиенты располагают полезными друг для друга активами.

И международная фирма, и страна-реципиент могут контролировать активы, полезные для обеих сторон. Это является побудительным мотивом для создания предприятия и обеспечения его непрерывной работы в стране-реципиенте. Иностранная фирма может привнести в страну дефицитные ресурсы: капитал, управленческую квалификацию, сырье и технологию. Эти ресурсы могут быть использованы для ускорения экономического развития

страны-реципиента, повышения уровня занятости и уравновешивания платежного баланса. Иностранный инвестор может также иметь доступ к иностранным рынкам или контролировать их, обладая системой импортных закупок. Международные фирмы могут использовать эти многосторонние возможности для расширения экспорта из стран, в которых они ведут свои дела. Но они могут отрицательно влиять на экспорт фирм из своей страны, закрывая доступ их продукции на свои заграничные предприятия, агрессивно конкурируя с ними или подталкивая местные правительства к установлению ограничений на импорт товаров. Наконец, МНК могут принимать на себя коммерческий риск, который в противном случае лег бы на плечи местных правительств, вынужденных для этого заимствовать необходимые средства на международных финансовых рынках.

Страны-реципиенты, в свою очередь, располагают активами, интересующими иностранных инвесторов. Во-первых, они предлагают инвесторам доступ на свои рынки, которые могут, к примеру, стать доступными только при налаживании производства на местах. Страна-реципиент также предлагает такие уникальные ресурсы, как земля для сельскохозяйственного производства, сырье, портовые сооружения, дешевая или специализированная рабочая сила, приемлемые ставки процента на заемные средства. По существу, при отсутствии некоторых из этих ресурсов МНК может оказаться неспособной поддержать свою конкурентоспособность в мире.

Сильные качества сторон

Наличие альтернативных источников обеспечения ресурсами влияет на относительную прочность позиций компании в стране-реципиенте.

Если компания или страна-реципиент располагает ресурсами, необходимыми для другой стороны, и если существует немного (или вообще не существует) альтернативных вариантов их получения, можно добиться односторонних уступок на переговорах. Например, когда немногочисленные крупные нефтяные компании господствовали в сферах добычи, переработки, транспортировки и конечного сбыта нефти, развивающиеся страны, обладавшие месторождениями нефти, могли только соглашаться с условиями, которые предлагали крупные нефтяные компании. Если какая-то страна не принимала этих условий, компания без труда могла найти другую нефтедобывающую страну. По мере уменьшения предложения нефти и отыскания нефтедобывающими странами альтернативных способов разработки своих ресурсов условия предоставления концессий постепенно становились все более выгодными для нефтедобывающих стран. Однако подобные изменения не всегда происходят в пользу стран-реципиентов. Так, темпы развития экономики Мексики в 70-х годах были настолько высокими, что страна могла предлагать иностранным фирмам, желавшим развернуть производство на ее территории, подчиненное положение. Но после стабилизации цен на нефть в 80-х годах и оттока капиталов из Мексики в связи с резким экономическим спадом страна смягчила свои требования, разрешив иностранцам устанавливать контроль над мексиканскими фирмами и даже создавать полностью иностранные предприятия. В целом позиции стран, отрасли и фирм значительно различаются по признаку относительной силы, когда речь идет об отношениях между ними.

К наиболее важным активам компании с точки зрения ее позиций в сделках относятся:
- технология;
- степень совершенства продукции;

Факторы усиления позиции в сделках. Компании располагают разнообразными активами, которые можно использовать в операциях за границей, но некоторые активы традиционно обеспечивают более выгодную позицию в переговорах с правительствами стран-реципиентов. Розничные торговцы всегда с большим трудом получают разрешение на операции в стране, чем

- способность экспортировать готовую продукцию;
- разнообразие продукции, выпускаемой в стране-реципиенте.

производители, особенно в развивающихся странах, поскольку местные власти уверены (иногда напрасно), что местные предприниматели смогут так же хорошо торговать, как иностранцы, а вот помощь в организации производства необходима. Однако в последние несколько лет наблюдается инвестиционный бум, связанный как раз с розничной торговлей, которую иностранцы хотят развивать в странах-реципиентах. Иностранная собственность в таких сферах, как сельское хозяйство и добывающая промышленность, не слишком приветствуется многими странами, поскольку в прошлом именно в этих секторах имело место иностранное господство, а кроме того, существует убеждение, что земля и полезные ископаемые — это общественное достояние.

Результаты переговоров и соглашений между иностранным инвестором и правительством страны-реципиента зависят от ресурсов, предлагаемых инвестором, и числа фирм, сделавших аналогичные предложения[2]. Иностранные инвесторы с большей готовностью идут на высокую долю собственности в своих заграничных предприятиях, когда число их конкурентов ограниченно, а сами они контролируют активы определенных видов. Один из таких активов — технология. К примеру, фирме "АйБиЭм" во многих странах разрешено иметь полностью находящиеся в ее собственности предприятия, так как они заинтересованы в технологии этой американской фирмы; в то же время другим компаниям в подобной привилегии отказано. Еще один важный актив — контроль над производством продукта с известной торговой маркой. Например, фирма "Кока-Кола" явно способна привлечь на свою сторону союзы потребителей в разных странах, поскольку потребители уверены в высоком качестве ее продукции. Третий существенный актив — способность экспортировать продукцию, полученную в результате иностранных инвестиций, особенно когда экспорт идет в адрес других организаций, контролируемых головной фирмой. Такие инвестиции приносят иностранную валюту, которую в противном случае можно было бы и не получить. Так, фирме "Дженерал Моторс" было разрешено иметь в Мексике маквиладорский завод, полностью находящийся в ее собственности и экспортирующий продукцию, лишь при долевом участии в других предприятиях, обслуживающих мексиканских потребителей. Наконец, чем выше уровень диверсификации продукции, тем значительнее доля той собственности, которой разрешается владеть иностранцам. Это, возможно, объясняется экономией иностранной валюты в будущем путем замещения импорта внутренним производством.

Как ни странно, размер капитала, необходимого для развертывания производства, обычно не сказывается на позиции инвестора в сделке. Влияние здесь оказывают по меньшей мере два фактора: 1) в связи с крупными инвестициями необходимо производить гораздо более тщательный анализ возможного их воздействия (положительного и/или отрицательного) на экономику, чем в связи с мелкими капиталовложениями (так как страна-реципиент хочет использовать выгоды от притока капитала, но не желает попадать в значительную зависимость от иностранной собственности на своей территории); 2) правительство страны может быть более склонно занять нужные средства за границей, чтобы вложить их в крупное предприятие. Тем не менее способность компании делать большие капиталовложения может укрепить ее позиции в будущих сделках. Поскольку с середины 80-х годов многие страны "третьего мира" сталкиваются с проблемами обслуживания внешнего долга, то в связи с потребностью в капиталах на будущее они попадают во все большую зависимость от прямых инвестиций. Тем не менее экономическая мощь потенциального инвестора может быть сущест-

венным фактором, поскольку правительство страны-реципиента не всегда готово предлагать свои ресурсы на переговорах с фирмами, слишком мелкими, чтобы оказывать заметное воздействие на экономику страны. Например, Нигерия соглашается вести переговоры по бартерным сделкам типа нефть — импортные товары только с компаниями, объем продаж которых составляет не менее 100 млн. долл. США в год[3].

Наиболее важными факторами, усиливающими позиции страны в переговорах и сделках, являются:
- крупные рынки;
- стабильность.

Факторы, усиливающие позиции страны. Фирмы предпочитают вкладывать средства в высокоразвитые страны, которые предлагают инвесторам крупные рынки и высокую степень стабильности.

США, Канада и Германия как национальные государства предоставляют иностранным инвесторам очень мало концессий; они являются крупными реципиентами инвестиций без заключения по ним каких-либо специальных соглашений. Однако в каждой из этих трех стран по-разному рассматриваются инвестиции в передовые и переживающие упадок сектора экономики.

Потребности страны базирования МНК

Страна базирования МНК имеет:
- собственные экономические цели;
- прямые политические отношения со страной-реципиентом.

До сих пор мы имели в виду, что условия развертывания производства в значительной мере зависят от взаимосвязи потребностей МНК и страны-реципиента. Несмотря на то что это действительно так, остается вне рассмотрения роль страны базирования МНК. Хотя интересы одной страны-донора могут сильно отличаться от интересов другой, тем не менее мало кто из стран-доноров занимает нейтральную позицию во взаимоотношениях МНК и стран-реципиентов. Подобно правительству страны-реципиента правительство страны-донора заинтересовано в достижении определенных экономических целей (например, в притоке средств от налогообложения и в достаточно высокой занятости) и может стимулировать или препятствовать заграничной экспансии отечественных фирм с тем, чтобы получить то, что оно считает приемлемым выигрышем от международных операций своих МНК. Правительство страны-донора имеет конкретные политические интересы в стране-реципиенте, и это оказывает корректирующее воздействие на позицию первой[4].

Влияние правительств стран базирования МНК иллюстрируют усилия, предпринятые ими, когда в середине 80-х годов Франция начала продажу долей участия в своих государственных компаниях. Американское правительство оказало давление на правительство Франции с тем, чтобы оно приняло запрос фирмы "АйТи энд Ти" (AT&T) о приобретении французской компании "СиДжиСиТи" (CGCT) — крупного производителя переключателей, угрожая в противном случае прекратить государственные закупки французского оборудования. Но одновременно канцлер ФРГ Гельмут Коль лично обратился к французскому премьер-министру Жаку Шираку по поводу интереса фирмы "Сименс" к этой французской компании. Оказавшись между двумя могущественными конкурентами, французское правительство в итоге приняло аналогичное предложение шведской фирмы "Эрикссон"[5].

Другие разновидности внешнего давления

Представителям бизнеса и правительства, ответственным за принятие решений, следует учитывать мнения других заинтересованных групп.

Взаимодополняющий характер активов, находящихся под контролем фирм и различных стран, должен, как кажется с первого взгляда, диктовать взаимный интерес к нахождению способов обеспечения обоюдных выгод. Хотя существуют факторы давления на обе стороны, одновременно имеют место и другие ограничения, распространяющиеся прежде всего на представите-

лей правительства, ответственных за принятие решений, и эти люди могут быть вынуждены действовать не лучшим образом с точки зрения интересов своей страны. Дополнительное давление может исходить от местных компаний, которые в данный период ведут или будут вести в будущем конкурентную борьбу; давление могут оказывать политические противники, которые хватаются за вопросы внешней политики как за средство настраивания не сведущего в таких делах населения против нынешнего политического руководства; не дремлют и критики МНК, которые утверждают, что более весомых выгод для страны можно добиться другими способами. На управляющих фирмы могут давить держатели акций, рабочие, потребители, государственные чиновники, поставщики, заинтересованные группы вне страны, которых волнуют собственные проблемы, а отнюдь не достижение корпорацией ее целей на мировом уровне. Все эти проблемы могут сказываться на взаимоотношениях представителей бизнеса и страны-реципиента, решения которых, против ожиданий, могут быть далеки от чистой экономической целесообразности. Каждая сторона должна понимать характер и силу этих внешних групп давления, поскольку они могут влиять на позицию любой из сторон по обсуждаемым вопросам.

ПЕРЕГОВОРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Условия инвестирования и лицензирования часто определяются на двух уровнях.

Все чаще переговоры используются для формирования условий, на которых компания может начать или прекратить свои операции в другой стране. Было время, когда на подобных переговорах рассматривались только вопросы, связанные с прямыми инвестициями; однако в последние годы предметом переговоров становятся и другие операционные соглашения, например лицензионные, о возмещении долгов, крупномасштабных продажах товаров на экспорт. Хотя нижеследующий материал посвящен переговорам об инвестициях, почти все их принципы применимы к переговорам на другие темы. Переговорный процесс часто сводится к заключению сделок на двух уровнях: сначала МНК заключает соглашение с местной фирмой о приобретении в ней доли собственности, продаже ей технологии и продукции или предоставлении кредита; затем, после достижения договоренности на этом уровне, государственное учреждение может одобрить или не одобрить оговоренные условия и предложить свой вариант. Даже в случае, когда правительство непосредственно не участвует в переговорах, участники переговоров должны учитывать его требования.

Процесс заключения сделки

В процессе заключения сделки договоренность достигается только в том случае, если решения попадают в "зоны согласия" обеих сторон.

Зоны согласия. До начала переговоров за границей управляющему необходимо приобрести некоторый опыт в заключении сделок у себя в стране, поскольку сам процесс заключения интернационален. Например, переговоры о заключении коллективного договора с профсоюзом, приобретении чужих производственных мощностей или слиянии с другой фирмой обычно начинаются с выдвижения серии предложений каждой из сторон — то же самое происходит и во время переговоров с иностранным государством. В пакете предложений обязательно подразумеваются такие пункты, от которых предлагающая сторона готова отказаться полностью или пойти на компромисс. Эти пункты являются своего рода символами, которые позволяют каждой стороне заявить, что она с готовностью идет на уступки в данном пункте в обмен на компромисс по другому положению, а также средствами

поддержания своего реноме. По другим пунктам достижение компромисса маловероятно.

Как и в собственной стране, переговоры за границей опираются на прошлый опыт. Модель переговоров, оправдавших себя внутри страны, например о дополнительном выходном для группы рабочих, может быть применима к экономике страны в целом, отрасли, данному месту проведения операций или предприятию компании. В переговорах же за границей то, что произошло недавно между компаниями и правительством, между сходными фирмами в похожих странах, может служить в качестве эталона. Важным условием переговоров являются зоны согласия и несогласия. Если зоны согласия совпадают, как бы перекрываются, вероятно достижение результативного соглашения. Если совпадение зон невозможно, нет надежды на позитивные результаты. Например, если бы фирма "Дженерал Моторс" настаивала на получении в полную собственность строящегося или приобретаемого ею завода, а японцы — на 51%-ной доле собственности в таком предприятии, то просто отсутствовали бы зоны, в пределах которых можно было бы искать соглашения. Если бы фирма "Крайслер" настаивала на участии, обеспечивающем контроль над мексиканским предприятием, и при этом хотела бы получить как можно большую долю, а мексиканцы требовали бы значительного участия местного капитала и тоже хотели бы максимизировать свою долю, тогда возникла бы широкая зона согласия относительно способа распределения собственности, приемлемого для обеих сторон. Допустим, фирма "Крайслер" хочет получить всего 25%, а мексиканское правительство готово разрешить фирме долю в 90%, тогда зона согласия для фирмы "Крайслер" находится в диапазоне 25—90%. Окончательное решение будет зависеть от умения каждой из сторон вести переговоры, от факторов, усиливающих их позиции в сделке, и от уступок в процессе переговоров. Поскольку каждая сторона может только предполагать, как далеко готова пойти другая, процентное распределение долей собственности, скорее всего, окажется внутри образовавшейся зоны согласия. Даже после заключения соглашения остается неясным, были ли получены максимальные уступки той или другой стороной.

Условия. Основное отличие переговоров об инвестициях за границей от переговоров в собственной стране заключается в степени их сложности. Переговоры за границей могут продолжаться гораздо дольше, чем в своей стране, и включать анализ необычных условий, например договорной ставки налога. К тому же правительства стран по-разному относятся к иностранным инвесторам; поэтому каждое может предлагать на переговорах свои условия.

В последние годы многие страны стараются любыми способами привлечь иностранных инвесторов. Предлагаемые стимулы, как правило, имеются и в распоряжении местных фирм, однако им зачастую не хватает ресурсов, чтобы занимать сильную позицию на переговорах. Например, когда "Хистер Корпорейшн" (Hyster Corporation) объявила о своем намерении построить в Европе завод стоимостью 100 млн. долл. США, ее атаковали представители ряда европейских стран. Компания остановила свой выбор на Ирландии, правительство которой согласилось оплатить обучение работников, предложило услуги центра по исследованиям и разработкам и установило ставку подоходного налога всего в 10% вплоть до 2000 г.[6] К другим стимулам относятся освобождение от налогов в начальный период деятельности, ускоренная амортизация, кредиты под низкие проценты, кредитные гарантии, субсидии на оплату энергии и транспорта, строительство

железнодорожных веток и автомобильных подъездных дорог. Государства предлагают также косвенные стимулы, например квалифицированную рабочую силу, которая, скорее всего, примет условия труда и оплаты иностранного нанимателя.

Когда компания ведет переговоры с правительством другой страны, рассчитывая получить от него ряд уступок, следует помнить о некоторых проблемах, которые могут в связи с этим возникнуть. Во-первых, компания может усложнить отношения с профсоюзами в своей стране, поскольку они заявят, что налицо экспорт рабочих мест ради получения доступа к дешевой рабочей силе. Во-вторых, иностранный филиал головной компании могут обвинить в демпинговых ценах на выпускаемую продукцию из-за субсидий, предоставляемых страной-реципиентом (например, "Тойота" отказалась от помощи английского правительства, опасаясь, что другие члены ЕС в ответ будут препятствовать сбыту ее продукции). В-третьих, при наличии субсидий труднее оценить реальную эффективность действий руководства филиала[7]. Наконец, следует отметить, что всегда существует опасность нарушения данных обещаний при изменении ситуации.

К числу наиболее неприятных для МНК требований относятся необходимость покрытия стоимости импорта и репатриации капитала в валюте, ограничения на оплату услуг, создание определенного количества рабочих мест, обязательный экспорт продукции, уменьшение стоимости акционерного капитала в филиалах и ценовой контроль. К менее неприятным можно отнести такие требования, как установление минимального размера вклада местных предприятий в стоимость продукции, выпускаемой МНК, ограничения на использование иностранного персонала и устаревшего или реконструированного оборудования, контроль цен на товары, импортируемые из контролируемых головной фирмой организаций или экспортируемые туда, участие в совместных предприятиях[8].

Пересмотр условий

Соглашения эволюционируют после начала работы МНК и, как правило (но не всегда), позиции МНК бывают сильнее перед выходом на рынок страны.

Для первых иностранных инвестиций в развивающихся странах обычным было получение концессий на фиксированных условиях и на длительный срок при почти полной уверенности в том, что исходные условия не изменятся. (Первые инвестиции в основном направлялись в сектора производства товаров широкого потребления и коммунальных услуг.) Такого рода уверенности практически больше не существует. Переговоры об условиях работы МНК могут происходить не только до начала ее деятельности в стране, но и возобновляться в любой момент после начала работы.

Как правило, позиции компании на переговорах оказываются наиболее сильными до начала конкретных операций в стране-реципиенте. Как только капитал и технология ввезены, местные граждане обучены работе на предприятии, иностранная фирма становится не столь желанной, как прежде[9]. Более того, компания теперь обладает активами, которые трудно переместить в более благоприятное место. В результате правительство страны-реципиента может потребовать от компании уступок. К примеру, после получения кредитов от английского банка "Мидленд Бэнк" (Midland Bank) правительство Перу заняло настолько сильную позицию на переговорах по пересмотру условий возврата долга, что предложило расплачиваться не наличными, а медью и другим сырьем[10]. В то же время компания, которая отслеживает и реагирует на изменяющиеся потребности и запросы местной экономики, может сохранить и даже усилить свою позицию, если привлечет дополнительные ресурсы, в которых нуждается страна. Существует не-

сколько вариантов действий, направленных на усиление позиций компании в переговорах за рубежом. Один из них — обещание внедрения иностранной новейшей технологии. Другой — использование в качестве аргумента при заключении сделок обещания расширить предприятие или выйти с его продукцией на уже завоеванные экспортные рынки. Правительство страны-реципиента в свою очередь может воздерживаться от слишком жестких действий против известных компаний, опасаясь потери доверия других привлекательных для нее фирм.

Еще один вариант тактики при пересмотре условий — предложение быстро удовлетворить какие-либо требования правительства в обмен на уступки с его стороны. Например, фирма "Чизебро-Пондс" (Chesebrough-Ponds) уменьшила свою долю акционерного капитала в предприятиях, ранее находившихся в Индии в полной ее собственности, поскольку "индианизация" представляла для правительства страны чрезвычайный интерес. В обмен фирма получила новые лицензии на расширение производства[11].

Один из методов пересмотра условий, получающий все более широкое распространение, состоит в оценке собственности компании, которая уже стала собственностью страны-реципиента. Такой переход собственности может быть постепенным, как в случае с компанией "Арамко" в Саудовской Аравии, или единовременным, как в случае национализации собственности компаний "Экссон" и "Мобил" в Ливии. Сумма, получаемая иностранным инвестором, как правило, зависит от согласованной на переговорах оценки стоимости собственности.

Национализация чилийским правительством телефонной компании "АйТиТи" иллюстрирует некоторые ценовые проблемы, которые могут при этом возникнуть[12]. Чилийское правительство предложило компенсировать примерно $^1/_3$ балансовой стоимости собственности компании, исходя из довода, что оборудование компании изношено и поэтому потребители постоянно жалуются на качество обслуживания. Фирма, возражая, утверждала, что балансовая стоимость занижена, поскольку активы компании в Чили приносили ей высокую прибыль и можно рассчитывать на сохранение этой тенденции и в будущем. Правительство парировало таким образом: высокая прибыль на активы обусловлена завышенными ставками оплаты услуг для потребителей в силу монопольного положения компании, а вовсе не связана с качеством ее оборудования. Каждая из сторон предложила обратиться к экспертам для беспристрастной оценки стоимости основных фондов, но при этом каждая хотела самостоятельно подобрать этих экспертов и установить критерии оценки, благоприятные для ее позиции на переговорах.

Особенности поведения, от которых зависит результат переговоров

Взаимное непонимание может быть обусловлено различиями:
- национальности участников переговоров;
- их профессий;
- языков, на которых они говорят.

В переговорах с участием представителей разных стран высока вероятность взаимного непонимания из-за культурных, а возможно, и языковых различий. Поскольку реакция участников переговоров может зависеть от их представлений о том, как оценивается их собственная работа, направленность переговоров между управляющими компании и правительственными чиновниками может быть с самого начала неопределенной, поскольку подготовка и опыт чиновников могут не иметь ничего общего с подготовкой и опытом бизнесменов. Наконец, всегда существует вероятность, что какая-то сторона желает прервать переговоры, но не решается сделать это из боязни испортить отношения с другой стороной на будущее.

Некоторые культурные различия между участниками переговоров самоочевидны:
- одни являются, другие не являются лицами, ответственными за принятие решений;
- одни являются прагматиками, другие — приверженцами целостного подхода и достижения принципиального согласия;
- некоторые используют подарки и лесть;
- есть выражения, которые невозможно точно перевести.

Культурные факторы. Еще в 30-х годах Уилл Роджерс сетовал: "Америка не проиграла ни одной войны и не добилась победы ни на одной конференции". Многие участники разнообразных переговоров и наблюдатели соглашаются с такой оценкой успехов американцев на деловых переговорах за границей. В значительной мере проблема проистекает из культурных различий, которые становятся причиной взаимного непонимания и недоверия друг к другу лиц, сидящих за столом переговоров. Хотя невозможно перечислить все возможные культурные различия, в табл. 12.1 сведены некоторые наиболее распространенные различия между людьми из Японии, США и Латинской Америки, проявляющиеся во время любых переговоров. Некоторые особенности поведения имеют и участники переговоров из США. Американцы с большей легкостью используют силу в процессе принятия решения; они теряют уверенность, когда их партнеры по переговорам обязаны согласовывать собственные действия с вышестоящим руководством; стараются быстро подойти к сути дела, в то время как их партнерам требуется больше времени, чтобы почувствовать взаимопонимание и доверие и только после этого перейти к подробному обсуждению дела. Бизнесмены из США пытаются прагматически классифицировать вопросы (закрывая их один за другим как решенные в порядке следования), в то время как представители других национальностей рассматривают переговоры как процедуру, характеризующуюся некоторой целостностью[13]. Американские руководители зачастую не знают, как установить контакт с иностранными партнерами по переговорам с помощью приемлемых с точки зрения законности и культуры подарков или лести, выражающейся в обращении к партнерам за советом или мнением.

Возможно возникновение трудностей, когда необходимо точно передать значение слов, сказанных на другом языке. Кроме того, внешнее выражение реакции на происходящее различается в зависимости от культуры, и даже если эти реакции правильно истолкованы, их трудно учесть из-за разрыва во времени между высказанным утверждением и восприятием его на другом языке. Поскольку английский язык очень широко распространен в мире, люди с другим родным языком могут хорошо понимать почти все комментарии и ход обсуждения на английском, и это дает им возможность воспринимать конфиденциальные замечания и обдумывать варианты ответов, пока такие замечания переводятся на их язык. Требования к точности перевода также могут зависеть от культурных факторов. Культурные факторы могут влиять даже на сам факт приемлемости или неприемлемости переводчика. Например, аравийцы предпочитают, как правило, вести переговоры на английском языке, даже если их английский не очень хорош. Если используются переводчики, то каждая сторона обычно предпочитает иметь своих. Хороший переводчик учитывает культурные факторы, влияющие на процесс переговоров.

Значение этих факторов может изменяться в ходе повторных переговоров, поскольку к этому времени стороны лучше узнают друг друга. Если отношения складываются с первого раза, они, как правило, остаются дружественными и в дальнейшем. Однако если на первых переговорах воцаряется враждебность, последующие могут происходить в атмосфере еще большей подозрительности и обструкции[14].

Государственные чиновники и бизнесмены могут не доверять друг другу и не понимать чужих целей.

Личностные конфликты участников переговоров. Государственные чиновники и бизнесмены могут начинать переговоры с чувством взаимного недоверия, обусловленного исторической враждой или неравномерностью статуса. Инвесторы могут оперировать данными по бизнесу и экономике,

Таблица 12.1. ◆ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С УЧЕТОМ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ
Участники переговоров из Японии, Северной Америки (Канады и США) и Латинской Америки ведут себя в соответствии с их жизненным опытом и культурой, поэтому в ходе международных переговоров некоторые особенности поведения участников могут быть неверно истолкованы

Японец	Североамериканец	Латиноамериканец
Высоко оценивает эмоциональную восприимчивость	Эмоциональную восприимчивость оценивает не очень высоко	Ценит эмоциональную восприимчивость
Скрывает эмоции	Действует прямолинейно или безличностно	Открыто проявляет сильные эмоции
Использует тонкую игру, сторонник достижения согласия	Ориентируется больше на закон, нежели на достижение согласия	Использует факторы силового давления, играет на слабостях партнеров
Лоялен к работодателю, поскольку тот заботится о своих работниках	Не чувствует преданности работодателю, при необходимости готов порвать с кем угодно любые связи	Лоялен к работодателю (который часто является членом семьи участников переговоров)
Является сторонником принятия групповых решений на основе согласия	Считает, что рабочая группа помогает лицу, ответственному за принятие решений	Считает, что все решения исходят от одного лица и спускаются сверху вниз
Важнейшее значение придает сохранению реноме; при принятии решения часто опасается того, что кто-то попадет в неудобное положение	Решения принимает на основе анализа издержек и прибыли; фактор сохранения реноме действует не всегда	Сохранению реноме придает важнейшее значение при принятии решения, так как превыше всего ставит честь и достоинство
Открыто исходит из того,что на принятие решений влияют особые интересы	Признает, что на принятие решений влияют особые интересы, но часто их нельзя назвать этически безупречными	Ожидает, что при принятии решений особые интересы будут учтены, но затем это предается забвению
Не склонен спорить, спокоен, когда прав	Склонен спорить, когда прав и когда неправ, но не связывает свою позицию с личным отношением	Склонен спорить страстно, когда прав и когда неправ
То, что зафиксировано письменно, должно быть точным и достоверным	Огромное значение придает документации как очевидному доказательству	Безразличен к документации, в которой видит препятствие к пониманию общих принципов
Предпочитает постепенное, шаг за шагом, приближение к принятию решений	Методично организует процесс принятия решений	Полагается на импульсивное, спонтанное принятие решений
Основывается на том, что конечной целью является благо группы	Исходит из того, что конечной целью является прибыль или благо индивида	Считает: что хорошо для группы, то хорошо и для индивида
Является сторонником создания дружественной и эмоционально благоприятной атмосферы для принятия решений; старается узнать участников переговоров получше	Считает, что процесс принятия решений имперсонален; старается не смешивать официальные и личные отношения, не допускать столкновения личных интересов	Считает, что полное личное взаимопонимание обязательно для принятия хороших решений

Источник: Training for the Multicultural Manager: A Practical and Cross-Cultural Approach to the Management [illegible] Washington, D.C. Copyright 1982, Society for Intercultural Education, Training, and Research (SIETAR International).

которые государственным чиновникам не особенно понятны; последние могут быть прежде всего озабочены проблемами национального суверенитета, практически ничего не значащими для деловых людей. Поэтому может потребоваться много времени, чтобы каждая сторона поняла и усвоила точку зрения другой стороны. Но и после этого есть вероятность, что ни одна сторона не сделает попытки наладить отношения, способствующие достижению долгосрочных целей: участники переговоров могут считать, что их вознаграждение зависит от сиюминутных результатов и, возможно, не особенно тесно связано с решением проблем долгосрочного характера.

Расхождение точек зрения особенно резко проявляется на переговорах со слаборазвитыми странами: многие из них пытаются продать государственные предприятия иностранным инвесторам. Руководители предприятий подозрительно относятся к МНК, страшатся иностранного господства и не уверены в том, что их не уволят после приватизации[15].

Участникам переговоров следует найти способы возобновления контактов в будущем.

Прекращение переговоров. По самым разным причинам одна или обе стороны могут избегать серьезного изучения предложений. Способ прерывания переговоров может иметь исключительное значение, так как от него часто зависят оценка работы их участников руководством, будущие сделки между конкретной страной и фирмой, репутация фирмы в других странах и отношения конкретной страны с иностранными фирмами. Поскольку прекращение переговоров означает признание невозможности достижения поставленных изначально целей, участники переговоров или их организации склонны публично обвинять друг друга ради сохранения своей репутации[16]. Заявления официальных представителей компании могут осложнить деловые отношения страны с другими фирмами. Заявления государственных чиновников могут затруднить для компании ведение переговоров и работу в других странах. Из страха перед отрицательными последствиями прекращения переговоров стороны иногда так их затягивают, что, в конце концов, предмет обсуждения теряет актуальность. Хотя прерывание переговоров болезненно, стороны должны пытаться найти способы сохранения репутации, а также избегать, по возможности, публичных высказываний после прекращения переговоров.

Можно попытаться смоделировать подход другой стороны на переговорах, однако стрессовые ситуации с трудом поддаются моделированию.

Выбор представителей на переговоры зависит от:
- важности обсуждаемой сделки;
- обязанностей, выполнение которых может потребоваться на переговорах.

Подготовка к переговорам. Ролевые игры — важный способ подготовки к будущим переговорам по проектам, требующим одобрения правительства иностранного государства. Разыгрывая собственные роли и роли государственных чиновников другой страны, проанализировав ее культуру и историю, отношение к иностранным компаниям, представители МНК могут точнее предвидеть реакцию другой стороны и спланировать свои действия.

Имитационное ролевое моделирование предполагает, что МНК знает, кто конкретно будет участвовать в переговорах. Выбор представителей на переговоры зависит частично от важности проекта, подлежащих рассмотрению функциональных областей деятельности и уровня государственных чиновников. Обычно МНК направляет на переговоры группу, в которую входят лица, отвечающие за правовые, финансовые и производственные аспекты деятельности, при необходимости они могут пересмотреть условия и внести изменения. Принято также в зависимости от стадии переговоров использовать людей, находящихся на соответствующем уровне иерархии. Очень непросто смоделировать возможное стрессовое состояние от пребывания за границей, поэтому место проведения переговоров может давать одной из сторон преимущество.

УЧАСТИЕ СТРАНЫ БАЗИРОВАНИЯ МНК В ЗАЩИТЕ ЕЕ АКТИВОВ

История вопроса

В XIX в. страна базирования компании с помощью оружия и принуждения добивалась немедленной, равноценной и эффективной компенсации того, что причиталось инвесторам в случае экспроприации собственности; эта концепция получила название **международной нормы честных коммерческих отношений** (international standard of fair dealing)[17]. Странам-реципиентам практически нечего было по этому поводу возразить. Даже в промежутке между двумя мировыми войнами США несколько раз посылали войска в страны Латинской Америки для защиты собственности своих инвесторов. После конфискации в 1917 г. советской властью частных инвестиций русских и иностранных граждан без какой-либо компенсации мир встал на путь ненасильственного воздействия стран базирования в случае экспроприации собственности их компаний. На конференциях развивающихся стран в Гааге (1930 г.) и Монтевидео (1933 г.) участники подписали договор, гласивший, что "иностранцы не могут требовать для себя прав больших или более широких, чем лица коренной национальности"[18]. Опираясь на эту доктрину, Мексика в 1938 г. в своих судах довела до положительного решения споры, возникшие в связи с экспроприацией сельскохозяйственных земель в 1915 г.[19] Та же доктрина стала основой для последующих судебных разбирательств, и при отсутствии конкретных договоров на эту тему она остается в силе и сегодня.

За исключением неудачной попытки Англии, Франции и Израиля силой помешать Египту взять под контроль Суэцкий канал, после второй мировой войны не было ни одного серьезного случая прямой военной интервенции для защиты собственности граждан своей страны в других странах. (Однако имели место угрозы или реальные перемещения войск, предпринимавшиеся крупными державами в отношении развивающихся стран. Защита собственности, возможно, была использована при этом как предлог.) Концепция невмешательства была впоследствии подкреплена несколькими резолюциями ООН. Определенное значение имело и то, что почти во всех случаях экспроприация оказывалась избирательной и затрагивала лишь некоторые иностранные фирмы. В таких случаях исходили из предположения, что интервенция может привести к дальнейшим захватам иностранной собственности и воспрепятствует судебному разбирательству исков пострадавших фирм.

Применение двусторонних соглашений

Двусторонние соглашения способствуют улучшению обстановки для инвестиций в другой стране, но:
- как правило, в них отсутствует механизм разрешения споров в судебном порядке;
- они не являются гарантией отсутствия постепенных, не обязательно позитивных изменений.

С целью улучшения условий инвестирования за границей многие промышленные страны заключили с иностранными государствами двусторонние соглашения (часто после длительных и трудных переговоров). Хотя такие соглашения различаются деталями, они в определенной мере гарантируют защиту инвесторов страны-донора от потерь вследствие экспроприации, гражданской войны, девальвации местной валюты или введения валютного контроля, а экспортеров — от ущерба в результате неуплаты долгов в конвертируемой валюте. Страна-реципиент, одобрив контракт, соглашается обеспечить платежи на межгосударственной основе. Иначе говоря, фирма "Жилетт" могла бы застраховать свои инвестиции в Китае от риска экспроприации благодаря тому, что между США и КНР существует двусторонне

соглашение. К двусторонним соглашениям других типов относятся договоры о дружбе, торговле и судоходстве, а также о предотвращении двойного налогообложения. Все эти усилия способствуют повышению мобильности факторов производства, что отвечает интересам МНК.

Главной проблемой в таких соглашениях, заключаемых с целью защиты иностранных инвестиций, является то, что, как правило, они не содержат механизма разрешения споров или устранения разночтений. Правительству страны-реципиента может в случае конфликта просто не хватить финансовых ресурсов для уплаты требуемой суммы в нужной валюте. Даже если ресурсы имеются, не известно, в каком суде, местном или иностранном, следует определять величину этой суммы или ее можно устанавливать путем переговоров. Многие страны-реципиенты настроены против подобных договоров, поскольку видят в них некоторый отказ от суверенитета ради деятельности иностранных предпринимателей на их территории и укрепление защиты собственности не своих граждан, а иностранных[20]. Другая сложность заключается в том, что соглашения не защищают от постепенного изменения правил функционирования иностранного предприятия, что может привести к значительному снижению прибыльности зарубежных операций. Ямайка, например, заставила фирму "Ревер Коппер энд Брасс" (Revere Copper and Brass) выплачивать суммы более значительные, чем предусматривалось исходным инвестиционным соглашением. Результатом стал убыток от основной деятельности фирмы, не покрываемый страхованием инвестиций[21].

Помощь стран-доноров как средство воздействия

Страны-доноры могут способствовать улучшению условий для своих инвесторов путем:
- приостановки оказания помощи тем странам, которые национализируют собственность;
- предложения помощи в обмен на лучшее отношение к их инвесторам.

Страны-доноры используют обещание оказать или угрозу прекратить помощь, чтобы заставить правительства стран-реципиентов создать более приемлемые для инвесторов условия. Поправка Хикенлупера от 1961 г., принятая в ответ на национализацию в Бразилии, предусматривает приостановку оказания помощи любой стране, которая национализирует собственность граждан США или хочет аннулировать существующие контракты и не разрешает в судебном порядке имущественные споры в разумные сроки. Поправка Хикенлупера официально была использована всего один раз — после национализации Цейлоном (ныне Шри-Ланка) части собственности фирм "Эссо" и "Калтекс" (Caltex) в 1962 г. Цейлонские намерения экспроприировать оставшиеся активы этих же компаний встретили сопротивление. В 1965 г. на выборах победила оппозиционная партия, которая обещала разрешить спор. В течение одного дня после занятия новым правительством своих кресел спор был разрешен. Эффективность поправки в случае со Шри-Ланкой, а также в других подобных случаях трудно оценить. После сокращения помощи вслед за захватом иностранной собственности последствия бывали самыми разными.

Иногда вместо отмены помощи и кредитов страны-доноры, наоборот, обещали и то, и другое, если конфликт будет погашен или разрешен на условиях, более приемлемых для инвесторов страны-донора. Наиболее известный пример такого рода действий — согласие Франции в течение пяти лет предоставлять помощь Алжиру в обмен на продолжение функционирования французских предприятий на территории этой страны[22].

Использование помощи и кредитов как средства предотвращения захвата собственности иностранных инвесторов или как средства давления в спорах об оценке экспроприированной собственности время от времени определенно может быть эффективным. Это особенно действенно, если какая-

то конкретная страна сильно зависит от средств, поступающих от правительств других стран или международных агентств либо в качестве дополнения к частным иностранным инвестициям, либо вместо них. Однако при этом возникают многочисленные сложности. Угрозы или обещания другой страны могут поставить политических лидеров страны-реципиента в положение лиц, которыми манипулируют иностранцы, что может заставлять их занимать все более жесткую позицию по мере роста в обществе подобных настроений. Правительство той или иной страны может выглядеть недостаточно последовательным в использовании финансового давления, поскольку оно ставит на первое место политические альянсы и уступки, а не собственность своих немногочисленных граждан за границей. Поэтому правительство может быть готово предоставить помощь в обмен на голоса по интересующей его резолюции ООН, или на разрешение разместить в какой-либо стране военные базы, или просто из страха перед общественным мнением, которое может оказаться настроенным против страны, пытающейся нечестным путем приобрести благоприятное отношение к своим компаниям в стране-доноре. Еще одна проблема возникает, когда налогоплательщики страны-донора возражают против того, чтобы их деньги уходили за границу ради обеспечения безопасности и дальнейшего извлечения прибыли немногочисленными их согражданами в странах-реципиентах.

Прежде чем принимать решение об оказании помощи своим фирмам за границей, правительству страны-донора следует рассмотреть ряд целей и возможных последствий движения к ним, что хорошо иллюстрируется следующим примером:

> «Когда филиал фирмы "Экссон" в Перу, "Интернэшнл Петролеум Компани" (International Petroleum Company), оказался под угрозой экспроприации... политические руководители США вынуждены были задать себе множество неприятных вопросов, прежде чем смогли решить, как действовать. Нанесет ли реакция США ущерб интересам американского рыбного промысла в прибрежных водах Перу? Не подтолкнет ли это правительство Перу к выбору для своих ВВС французских, а не американских самолетов? Не приведет ли это к закрытию 600 других американских фирм, работающих в Перу? Не побудит ли это Перу голосовать против разнообразных проектов США в ООН и других организациях?»[23]

РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ НА МНОГОСТОРОННЕЙ ОСНОВЕ

Для разрешения споров в качестве третьей стороны могут быть привлечены нейтральная страна, группа нейтральных стран или суды в третьих странах.

Когда МНК или правительство страны-донора не может достичь соглашения со страной-реципиентом, они привлекают третью сторону. В случае торговых споров конфликтующие стороны часто обращаются за помощью к Парижской торговой палате, Шведской торговой палате и специализированным товарным ассоциациям в Лондоне. Поскольку торговые сделки, как правило, заключаются между частными фирмами, споры не сопровождаются возникновением эмоционально насыщенной атмосферы, часто сопутствующей разногласиям по поводу иностранных инвестиций.

Примеры активного участия третьей стороны в разрешении инвестиционных конфликтов крайне редки, поскольку в таком случае страна-реципиент должна поставить свой суверенитет ниже деятельности иностранных инвесторов на ее территории. Среди примечательных случаев использования помощи сторонних организаций — соглашение с Международным банком реконструкции и развития, который взялся оценить размеры компенсации и действовать в качестве трансфертного агента по выплатам в связи с национализацией Суэцкого канала. В другом случае тот же МБРР вынес ве-

обязывающее арбитражное решение, с которым согласились держатели облигаций во Франции и Токио[24]. Международный центр по разрешению инвестиционных споров действует под покровительством МБРР и является официальной организацией для сторон, желающих устранить разногласия. Однако две стороны должны сначала договориться о совместном обращении в эту организацию, а многие страны неохотно идут на это. В 1974 г. Ямайка отказалась прибегнуть к помощи центра после захвата иностранных бокситовых рудников, хотя за несколько лет до этого инвесторы и правительство Ямайки договорились об обращении в центр в случае возникновения споров. Таким образом эффективных способов воздействия на национальные государства с помощью международного права не существует; после ряда неудач центра в обеспечении достаточных гарантий для инвесторов в слаборазвитых странах МБРР в 1988 г. создал Международное агентство по гарантиям защиты инвестиций. Это агентство предлагает страхование на случаи экспроприаций, войн и гражданских потрясений[25].

Интересным примером разрешения спора с привлечением третьей стороны является конфликт между США и Ираном. Этот случай отличался от многих аналогичных попыток разрешения разногласий тем, что каждая страна инвестировала в экономику другой крупные средства. Фактически, когда две страны взаимно заморозили активы, инвестиции Ирана в США были значительно больше, чем инвестиции США в Иране. Две страны согласились выбрать для международного трибунала в Гааге по три арбитра, а эти шестеро должны были найти еще трех. Часть активов, замороженных Соединенными Штатами, была использована на оплату по искам, решение по которым вынес трибунал[26].

Лишь иногда многонациональной корпорации или какому-то государству удается использовать суды в третьих странах в качестве средства воздействия. В 1972 г. фирма "Кеннекотт Коппер" (Kennecott Copper), инвестиции которой в Чили оказались национализированными, успешно оспорила во французских судах правомерность платежей французских импортеров чилийскому правительству на том основании, что фирма остается пока собственником медных рудников и медеплавильных заводов[27]. Верховный суд Великобритании постановил, что ливийское правительство имеет право изъять 292 млн. долл. США из лондонского отделения "Бэнкерс Траст", хотя 161 млн. долл. из этой суммы находился на депозите в Нью-Йорке, а американское правительство заморозило ливийские активы в собственной стране и американских банках за границей[28].

После экспроприации Ливией собственности фирм "Калифорния Стандард", "Тексако" и "Арко" (Arco) эти три фирмы поместили в ведущих газетах основных нефтепотребляющих стран предупреждения, что они могут возбудить судебные дела против покупателей ливийской нефти, которая на самом деле принадлежит им. Они также добились назначения арбитров Международным арбитражным судом в Гааге, которые вынесли решение в пользу пострадавших фирм и определили размер причитающейся им компенсации[29]. Сложность положения Международного суда (Всемирного суда) в Гааге состоит в том, что во многих случаях страны не выполняют его решений. В результате суд принимает к рассмотрению очень мало дел[30].

СОЗДАНИЕ КОНСОРЦИУМОВ

Выше говорилось о том, что компания может иногда настраивать одну страну против другой, а правительство какой-либо страны может действо-

Компании или страны вступают в консорциум для усиления своих позиций в переговорах и сделках (это относится к ОПЕК, нефтяным компаниям, Андской группе, арабскому бойкоту Израиля, нормативам поведения, организации совместного производства).

вать аналогичным образом в отношении нескольких МНК. Находящиеся в относительно слабом положении компании или страны могут образовать консорциум (consortium) и создать таким путем единый фронт против какой-либо сильной организации.

Нефть

Пример с "Арамко" в начале главы убедительно показывает, как объединившиеся компании оказались по одну сторону, а объединившиеся страны — по другую. Объединение усилило каждую из сторон и в разные моменты времени помогало то одной, то другой стороне получать выгоды за счет соперника.

Андская группа

Как показано в главе 10, Андская группа (АНКОМ) пыталась выработать общую политику в отношении иностранных капитала, торговых марок, патентов, лицензий и роялти. Целями единой политики стали ограничение роли МНК и создание помех для их деятельности во всех странах — членах АНКОМ. Эта попытка оказалась безуспешной, к тому же она является прямой противоположностью подхода ЕС, у которого не существует единой политики. Когда Франция захотела ограничить проникновение МНК на свои рынки путем задержек с выдачей соответствующих разрешений, ничего не вышло. МНК обслуживали французские рынки из Бельгии, Ирландии или Испании, где их деятельность только приветствовалась.

Арабский бойкот Израиля

Арабский бойкот организован на свободных началах — арабские страны могут прекращать всякие дела с фирмами, ведущими операции в Израиле или сотрудничающими с ним.

Целью арабского бойкота было ослабление Израиля путем блокирования закупок израильских товаров и отказа иметь дело с фирмами, продающими Израилю стратегические товары и некоторые ресурсы[31]. Речь в данном случае идет скорее о свободном, чем о жестко структурированном, соглашении сторон; эта свобода имеет и определенные выгоды, поскольку позволяет арабским странам время от времени закупать товары, в которых они остро нуждаются, у фирм, ведущих дела с Израилем. Блокирование торговых отношений между арабскими странами и Израилем не представляет ничего необычного, оно почти не отражается на МНК. Единственное осложнение для МНК со штаб-квартирами в других странах заключается в том, что им приходится выбирать, кому именно — арабским странам или Израилю — продавать свою продукцию, так как торговать с арабами и израильтянами одновременно невозможно. (Китай время от времени также применял подобные репрессивные меры, прерывая некоторые операции с конкретными странами, фирмы которых продавали определенные товары Тайваню.) Арабские страны в целом представляют огромный рынок, и хотя невозможно с достаточной точностью установить последствия бойкота, несоизмеримость арабского и израильского рынков несомненно заставляет МНК не раз подумать, прежде чем решиться на ведение дел с Израилем.

Еще один способ борьбы стран за свои интересы — так называемый **вторичный бойкот** (secondary boycott). Так, Лига арабских государств бойкотировала фирму "Форд", которая вела переговоры с "Тойотой" о создании в США совместного предприятия. Саудовская Аравия — второй в мире импортер японских автомобилей — пригрозила принять ответные меры против любой фирмы, заключившей соглашение с фирмой "Форд" о созда-

Международный бизнес
АТЛАС

Спутниковое телевидение позволяет нам быть свидетелями событий, разворачивающихся в любой стране мира. Прогресс в сферах транспорта и коммуникаций, а также межгосударственные соглашения усилили нашу зависимость от иностранных товаров и рынков. Вместе с этими изменениями повысилось значение современных карт. По ним можно определять зоны концентрации населения, экономического благосостояния, производства и рынков сбыта; они могут показать препятствия для международной торговли. Несмотря на огромное значение карт, многие люди плохо представляют себе, как интерпретировать приводимую на них информацию и даже как находить места, где происходят события, влияющие на их жизнь.

Авторы данной книги советуют читателю находить по нашим картам места, упоминаемые по ходу изложения, чтобы расширить свои географические познания. Это облегчит выбор приемлемых альтернатив, когда вы станете человеком, ответственным за принятие решений на международном уровне.

Карта 1 Мир в 1992 г. (М-2, М3)

Карта 2 Африка (М-4)

Карта 3 Азия (М-5)

Карта 4 Европа (М-6)

Карта 5 Северная Америка (М-7)

Карта 6 Австралия и Океания (М-8)

Карта 7 Южная Америка (М-9)

Карта 8 Международные группировки (М-10, М-11)

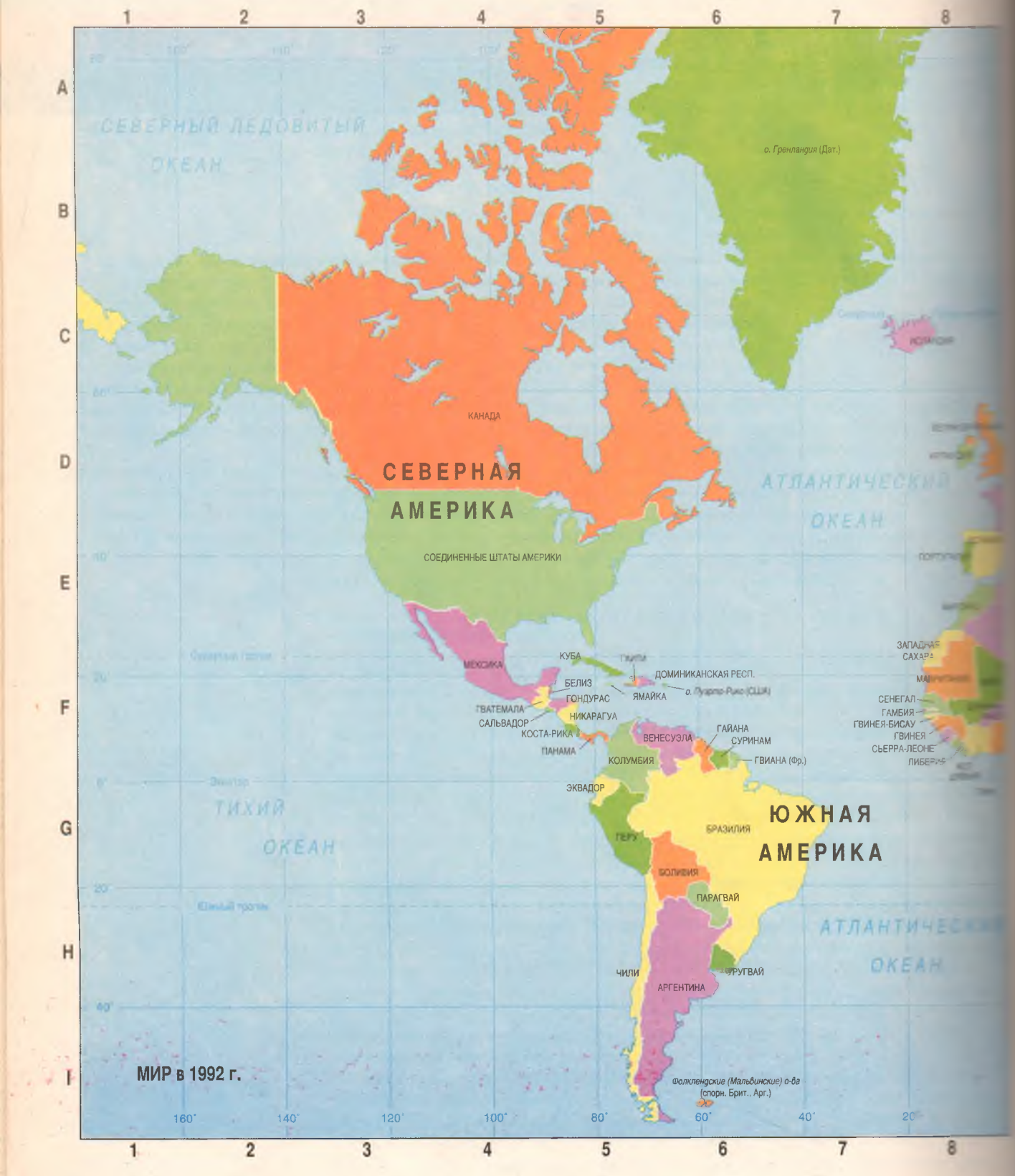
Карта 9 ВНП на душу населения (М-12)

Карта 10 Плотность населения (М-13)

Карта 11 Внешняя задолженность (М-14)

Карта 12 Языки, на которых говорит мир (М-15)

Карта 13 Основные религии (М-16)


СЕВЕРНЫЙ ЛЕДОВИТЫЙ ОКЕАН
о. Гренландия (Дат.)
КАНАДА
СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА
СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ
АТЛАНТИЧЕСКИЙ ОКЕАН
МЕКСИКА
КУБА
ДОМИНИКАНСКАЯ РЕСП.
БЕЛИЗ
ЯМАЙКА
о. Пуэрто-Рико (США)
ГОНДУРАС
ГВАТЕМАЛА
НИКАРАГУА
САЛЬВАДОР
КОСТА-РИКА
ПАНАМА
ВЕНЕСУЭЛА
ГАЙАНА
СУРИНАМ
КОЛУМБИЯ
ГВИАНА (Фр.)
ЭКВАДОР
ТИХИЙ ОКЕАН
ЮЖНАЯ АМЕРИКА
ПЕРУ
БРАЗИЛИЯ
БОЛИВИЯ
ПАРАГВАЙ
ЧИЛИ
УРУГВАЙ
АРГЕНТИНА
Фолклендские (Мальвинские) о-ва (спорн. Брит., Арг.)
ЗАПАДНАЯ САХАРА
СЕНЕГАЛ
ГАМБИЯ
ГВИНЕЯ-БИСАУ
ГВИНЕЯ
СЬЕРРА-ЛЕОНЕ
ЛИБЕРИЯ
МИР в 1992 г.
1 2 3 4 5 6 7 8
A B C D E F G H I
160° 140° 120° 100° 80° 60° 40° 20°

М2


9
10
11
12
13
14
15
16
A
B
C
D
E
F
G
H
I
СЕВЕРНЫЙ ЛЕДОВИТЫЙ ОКЕАН
ЕВРОПА
АЗИЯ
АФРИКА
АВСТРАЛИЯ
ТИХИЙ ОКЕАН
ИНДИЙСКИЙ ОКЕАН
РОССИЯ
ШВЕЦИЯ
ФИНЛЯНДИЯ
НОРВЕГИЯ
ЭСТОНИЯ
ЛАТВИЯ
ЛИТВА
ДАНИЯ
БЕЛАРУСЬ
ГЕРМАНИЯ
ПОЛЬША
УКРАИНА
МОЛДОВА
КАЗАХСТАН
МНР
ГРУЗИЯ
УЗБЕКИСТАН
КЫРГЫЗСТАН
ТУРКМЕНИСТАН
ТАДЖИКИСТАН
АРМЕНИЯ
ТУРЦИЯ
АЗЕРБАЙДЖАН
АФГАНИСТАН
ИРАН
ИРАК
СИРИЯ
ЛИВАН
ИОРДАНИЯ
КУВЕЙТ
КАТАР
ОАЭ
САУДОВСКАЯ АРАВИЯ
ОМАН
ЙЕМЕН
ЛИВИЯ
ЕГИПЕТ
ТУНИС
АЛЖИР
НИГЕР
ЧАД
СУДАН
ДЖИБУТИ
ЭФИОПИЯ
СОМАЛИ
НИГЕРИЯ
БЕНИН
ТОГО
ЦЕНТР. АФРИКАНСКАЯ РЕСП.
КАМЕРУН
УГАНДА
КЕНИЯ
РУАНДА
ЗАИР
БУРУНДИ
ТАНЗАНИЯ
ГАБОН
КОНГО
АНГОЛА
ЗАМБИЯ
МАЛАВИ
ЗИМБАБВЕ
МАДАГАСКАР
НАМИБИЯ
БОТСВАНА
МОЗАМБИК
ЮАР
СВАЗИЛЕНД
ЛЕСОТО
ИНДИЯ
НЕПАЛ
БУТАН
БАНГЛАДЕШ
ШРИ-ЛАНКА
МЬЯНМА
ТАИЛАНД
ЛАОС
ВЬЕТНАМ
КАМБОДЖА
БРУНЕЙ
МАЛАЙЗИЯ
СИНГАПУР
ИНДОНЕЗИЯ
ФИЛИППИНЫ
КНДР
РЕСП. КОРЕЯ
ЯПОНИЯ
о. Тайвань (Кит.)
СЯНГАН (ГОНКОНГ, Брит.)
ПАПУА—НОВАЯ ГВИНЕЯ
СОЛОМОНОВЫ ОСТРОВА
НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ
о. Тасмания
20°
40°
60°
80°
100°
120°
140°
160°

МЗ


1
2
3
4
5
6
7
8
A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
Танжер
Алжир
Аннаба
Рабат
Мекнес
Константина
Тунис
Касабланка
ТУНИС
Марракеш
Бенгази
Александрия
Канарские о-ва (Исп.)
МАРОККО
Триполи
Каир
Лас-Пальмас
Тиммун
Эль-Минья
Санта-Крус-де-Тенерифе
Эль-Аюн
АЛЖИР
ЛИВИЯ
Асьют
ЗАПАДНАЯ САХАРА
ЕГИПЕТ
Порт-Судан
МАВРИТАНИЯ
Атбара
Нуакшот
МАЛИ
НИГЕР
ЧАД
Омдурман
Кассала
Дакар
СЕНЕГАЛ
Хартум
Асмэра
ГАМБИЯ
Бамако
БУРКИНА-ФАСО
Ниамей
Банджул
Уагадугу
Нджамена
Кано
Бисау
Эль-Обейд
ДЖИБУТИ
Джибути
ГВИНЕЯ-БИСАУ
ГВИНЕЯ
Канкан
Кудугу
Майдугури
Дыре-Дауа
Бербера
Кадуна
СУДАН
Сарх
Аддис-Абеба
Конакри
КОТ-Д'ИВУАР
ГАНА
БЕНИН
ТОГО
НИГЕРИЯ
Ибадан
Фритаун
ЭФИОПИЯ
Буаке
Лагос
ЦЕНТРАЛЬНО-АФРИКАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА
СЬЕРРА-ЛЕОНЕ
Монровия
Аккра
КАМЕРУН
Дуала
Порто-Ново
СОМАЛИ
ЛИБЕРИЯ
Абиджан
Ломе
Банги
Анго
Такоради
Малабо
Яунде
УГАНДА
КЕНИЯ
Лисала
Могадишо
ЭКВАТОРИАЛЬНАЯ ГВИНЕЯ
Кампала
Либревиль
КОНГО
Кисангани
Найроби
РУАНДА
Кигали
ГАБОН
ЗАИР
Мванза
Бужумбура
БУРУНДИ
Браззавиль
Киншаса
ТАНЗАНИЯ
АНГОЛА
Дар-эс-Салам
Луанда
Лубумбаши
Бенгела
Уамбо
МАЛАВИ
Лилонгве
АНГОЛА
ЗАМБИЯ
Лубанго
Блантайр-Лимбе
Лусака
Хараре
МОЗАМБИК
Антананариву
ЗИМБАБВЕ
НАМИБИЯ
Бейра
Анцирабе
Франсистаун
Булавайо
Виндхук
Серове
МАДАГАСКАР
БОТСВАНА
Габороне
Претория
Мапуту
Йоханнесбург
Моабане
СВАЗИЛЕНД
ЛЕСОТО
Дурбан
ЮАР
Кинг-Уильямс-Таун
Кейптаун
Ист-Лондон
Порт-Элизабет
АТЛАНТИЧЕСКИЙ ОКЕАН
ИНДИЙСКИЙ ОКЕАН
АФРИКА


1
2
3
4
5
6
7
8
9
A
B
C
D
E
F
G
H
РОССИЯ
Екатеринбург
Челябинск
Магнитогорск
Курильские острова
Стамбул
Измир
Анкара
ТУРЦИЯ
Тбилиси
Ереван
Баку
КАЗАХСТАН
Иркутск
Цицикар
Харбин
Чанчунь
ЯПОНИЯ
Токио
Киото
Кобе
Нагая
Осака
Китакюсю
Нагасаки
Кагосима
Улан-Батор
МНР
КНДР
Шэньян
Пхеньян
Пекин
Тяньцзинь
РЕСП. КОРЕЯ
Сеул
Тайюань
Бейрут
ЛИВАН
Иерусалим
ИЗРАИЛЬ
СИРИЯ
Дамаск
Аман
ИОРДАНИЯ
ИРАК
Багдад
Басра
Мединa
КУВЕЙТ
Кувейт
БАХРЕЙН
Манама
Джидда
Эль-Рияд
Мекка
Доха
КАТАР
САУДОВСКАЯ АРАВИЯ
ОАЭ
Абу-Даби
Сана
ЙЕМЕН
Маскат
ОМАН
УЗБЕКИСТАН
ТУРКМЕНИСТАН
Ашгабад
Ташкент
Алматы
Бишкек
КЫРГЫЗСТАН
Душанбе
ТАДЖИКИСТАН
Самарканд
Мешхед
Тегеран
Хамадан
ИРАН
Шираз
Герат
АФГАНИСТАН
Кабул
Исламабад
Пешавар
Сринагар
Мултан
Лахор
ПАКИСТАН
Хайдарабад
Карачи
Дели
КНР
Нанкин
Ухань
Шанхай
Чэнду
Цунцин
Фучжоу
Чанша
Тайбэй
о. Тайвань (Кит.)
о-ва Рюкю
Гуанчжоу
Куньмин
СЯНГАН (ГОНКОНГ, Брит.)
Аомынь (Макао)
Ханой
Мандалай
МЬЯНМА
ЛАОС
ВЬЕТНАМ
о. Хайнань
Вьентьян
Багио
Манила
ФИЛИППИНЫ
Каролинские о-ва (опека США)
о-ва Палау (опека США)
Давао
Молуккские о-ва
о. Новая Гвинея
НЕПАЛ
БУТАН
БАНГЛАДЕШ
Дакка
Канпур
ИНДИЯ
Нагпур
Калькутта
Бомбей
Хайдарабад
Бенгалуру
Мадрас
ШРИ-ЛАНКА
Коломбо
Рангун
ТАИЛАНД
Бангкок
КАМБОДЖА
Пномпень
Хошимин
БРУНЕЙ
МАЛАЙЗИЯ
Джорджтаун
Куала-Лумпур
Сингапур
о. Калимантан
И Н Д О Н Е З И Я
Джакарта
АЗИЯ
АТЛАНТИЧЕСКИЙ ОКЕАН
СЕВЕРНЫЙ ЛЕДОВИТЫЙ ОКЕАН
ТИХИЙ ОКЕАН
ИНДИЙСКИЙ ОКЕАН
Аравийское море
Бенгальский залив
Андаманское море
Южно-Китайское море

М5


1
2
3
4
5
6
7
8
A
B
C
D
E
F
G
H
I
СЕВЕРНЫЙ ЛЕДОВИТЫЙ ОКЕАН
о. Ян-Майен (Норв.)
Баренцево море
Мурманск
ИСЛАНДИЯ
Рейкьявик
Норвежское море
Фарерские о-ва (Дат.)
ШВЕЦИЯ
ФИНЛЯНДИЯ
НОРВЕГИЯ
Хельсинки
Шетландские о-ва (Брит.)
Берген
Осло
Санкт-Петербург
Таллинн
Кострома
Оркнейские о-ва
Стокгольм
ЭСТОНИЯ
РОССИЯ
АТЛАНТИЧЕСКИЙ ОКЕАН
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
Шотландия
Гётеборг
Рига
ЛАТВИЯ
Москва
Эдинбург
Глазго
ДАНИЯ
Мальме
ЛИТВА
Смоленск
Белфаст
Копенгаген
Вильнюс
Минск
Орел
РОССИЯ
Ливерпуль
Гданьск
Дублин
Манчестер
Гамбург
БЕЛАРУСЬ
Гомель
Курск
Быдгощ
ИРЛАНДИЯ
Узлс
Англия
НИДЕРЛАНДЫ
Берлин
Варшава
Бирмингем
Гаага
ГЕРМАНИЯ
ПОЛЬША
Киев
Амстердам
Лейпциг
Лодзь
Лондон
Эссен
Дрезден
УКРАИНА
БЕЛЬГИЯ
Брюссель
Дюссельдорф
Вроцлав
Львов
Днепропетровск
Льеж
Бонн
Прага
Краков
Гавр
ЛЮКСЕМБУРГ
Франкфурт
ЧЕХИЯ
Брно
Черновцы
Штутгарт
СЛОВАКИЯ
Николаев
Ле-Ман
Париж
Линц
Братислава
МОЛДОВА
Мюнхен
Дебрецен
Вена
Кишинев
Одесса
Цюрих
Будапешт
ФРАНЦИЯ
ШВЕЙЦ.
АВСТРИЯ
ВЕНГРИЯ
РУМЫНИЯ
Лиможс
Женева
Берн
ЛИХТ.
Орадя
СЛОВЕНИЯ
Лион
Падуя
Тимишоара
Милан
Любляна
Загреб
Сент-Этьен
Бордо
Турин
Венеция
ХОРВАТИЯ
Бухарест
Ним
Генуя
БОСНИЯ
Белград
Ла-Корунья
Тулуза
Марсель
Сараево
БОЛГАРИЯ
Ливорно
Флоренция
И ГЕРЦЕГОВИНА
ЮГОСЛАВИЯ
Порту
АНДОРРА
ИТАЛИЯ
София
о. Корсика
Скопье
Тирана
ПОРТУГАЛИЯ
Мадрид
Рим
МАКЕДОНИЯ
Барселона
Бари
АЛБАНИЯ
Салоники
Лиссабон
ИСПАНИЯ
Неаполь
Таранто
Валенсия
о. Сардиния
ГРЕЦИЯ
Балеарские о-ва
Афины
Севилья
Гранада
Картахена
Палермо
Пирей
Малага
Средиземное море
Мессина
о. Сицилия
МАЛЬТА
Валлетта
ЕВРОПА
Средиземное море


1
2
3
4
5
6
7
8
A
B
C
D
E
F
G
H
I
СЕВЕРНЫЙ ЛЕДОВИТЫЙ ОКЕАН
о. Элсмир
о. Гренландия (Дат.)
архипелаг Парри
о. Банкс
о. Виктория
о. Баффинова Земля
Анкоридж
КАНАДА
о. Ньюфаундленд
Сент-Джонс
Эдмонтон
Ванкувер
Калгари
Реджайна
Виннипег
Квебек
Галифакс
Монреаль
Оттава
Сиэтл
Такома
Спокан
Портленд
Берлингтон
Бостон
Провиденс
Торонто
Миннеаполис
Сент-Пол
СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКА
Милуоки
Детройт
Буффало
Хартфорд
Нью-Йорк
Питсбург
Филадельфия
Чикаго
Кливленд
Балтимор
Вашингтон
Де-Мойн
Индианаполис
Чарлстон
Ричмонд
Норфолк
Омаха
Канзас-Сити
Цинциннати
Луисвилл
Уинстон-Сейлем
Шарлотт
Колумбия
Саванна
Джэксонвилл
Орландо
Сент-Питерсберг
Тампа
Майами
Нассау
БАГАМСКИЕ О-ВА
Гавана
КУБА
ДОМИН. РЕСП.
ГАИТИ
Порт-о-Пренс
Санто-Доминго
ЯМАЙКА
Кингстон
Мерида
Пуэрто-Хуарес
Сакраменто
Сан-Франциско
Окленд
Солт-Лейк-Сити
Боулдер
Прово
Денвер
Лас-Вегас
Лос-Анджелес
Лонг-Бич
Сан-Диего
Тихуана
Финикс
Альбукерке
Оклахома-Сити
Талса
Литл-Рок
Мемфис
Атланта
Бирмингем
Мобил
Даллас
Джэксон
Форт-Уэрт
Шривпорт
Новый Орлеан
Хьюстон
Сан-Антонио
Тусон
Эль-Пасо
Сьюдад-Хуарес
Корпус-Кристи
Торреон
Монтеррей
МЕКСИКА
Леон
Гвадалахара
Мехико
Пуэбла
Акапулько
Бельмопан
БЕЛИЗ
ГОНДУРАС
Тегусигальпа
ГВАТЕМАЛА
Гватемала
Сан-Сальвадор
НИКАРАГУА
Манагуа
САЛЬВАДОР
Сан-Хосе
ПАНАМА
Панама
КОСТА-РИКА
ТИХИЙ ОКЕАН
АТЛАНТИЧЕСКИЙ ОКЕАН
СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА


1
2
3
4
5
6
7
8
A
B
C
D
E
F
G
H
I
о. Кюрасао
(Нид.)
Санта-
Марта
Маракайбо
Каракас
Кумана
ТРИНИДАД И ТОБАГО
Порт-оф-Спейн
Барранкилья
Картахена
Монтерия
Баркисимето
Маракай
Барселона
Кукута
Валенсия
Сьюдад-Гайана
Букараманга
Сан-Кристобаль
Сьюдад-
Боливар
Джорджтаун
Парамарибо
Медельин
Манисалес
КОЛУМБИЯ
ВЕНЕСУЭЛА
Маккензи
Кайенна
СУРИНАМ
Буэнавентура
Богота
Ибаге
ГВИАНА (Фр.)
ГАЙАНА
Кали
Попаян
Нейва
Пасто
Кито
Амбато
ЭКВАДОР
Гуаякиль
Икитос
Манаус
Белен
Паранаибо
Терезина
Форталеза
Натал
Чиклайо
Трухильо
БРАЗИЛИЯ
Кампина-Гранди
Каруару
ПЕРУ
Кальяо
Лима
Ресифи
Куско
Салвадор
Бразилия
Итабуна
Ла-Пас
Арекипа
БОЛИВИЯ
Гояния
Сукре
Санта-Крус-де-ля-Сьерра
Убераба
Уберландия
Икике
Потоси
Кампу-Гранди
Арараквара
Белу-Оризонти
Жуис-ди-Фора
Петрополис
Бауру
ПАРАГВАЙ
Нитерой
Кампинас
Антофагаста
Сальта
Сан-Паулу
Рио-де-Жанейро
Асунсьон
Сантус
Тукуман
Посадас
Понта-
Гроса
Куритиба
ЧИЛИ
Сантьяго-
дель-Эстеро
Корриентес
Санта-Мария
Порту-Алегри
Кордова
Санта-Фе
Пелотас
Сан-Хуан
Парана
Рио-Куарто
Винья-дель-Мар
Росарио
УРУГВАЙ
Риу-Гранди
Вальпараисо
Мендоса
Буэнос-Айрес
Сантьяго
Ранкагуа
Ла-Плата
Монтевидео
Талькауано
АРГЕНТИНА
Консепсьон
Баия-Бланка
Вальдивия
Темуко
Фолклендские (Мальвинские) о-ва
(спор. Брит., Арг.)
Порт-Стенли
о. Огненная Земля
ЮЖНАЯ АМЕРИКА
АТЛАНТИЧЕСКИЙ
ОКЕАН

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГРУППИРОВКИ

На картах не отмечены страны, не являющиеся полноправными членами, например имеющие статус наблюдателя; не отмечены также колонии и несуверенные образования.

МИР В ЦЕЛОМ

- Страны, не являющиеся членами ООН
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)
- Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК)
- Британское содружество наций



ТОРГОВЫЕ СОЮЗЫ В ЕВРОПЕ



- Европейское сообщество (ЕС)
- Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ)



БЛИЖНИЙ ВОСТОК



- Организация арабских стран — экспортеров нефти (ОАПЕК)
- Совет сотрудничества стран Персидского залива
- Лига арабских государств

В середине 1989 г. Египет вернулся в ОАПЕК и Лигу



ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СЕВЕРНОГО ПОЛУШАРИЯ



Североатлантический союз (НАТО)



ТИХООКЕАНСКИЙ БАССЕЙН

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН)





ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И КАРИБСКИЙ БАССЕЙН



Латиноамериканская ассоциация интеграции (ЛААИ)

Андский пакт

Карибское сообщество и общий рынок (КАРИКОМ)

Организация стран бассейна р. Ла-Плата



АФРИКА



Страны, не входящие в Организацию африканского единства (ОАЕ)

Зона франка, связанная с французской национальной валютой

Конференция по координации развития Южной Африки (САДКК)

Зона преференциальной торговли между странами Восточной и Южной Африки (ПТА)

Экономическое сообщество Западной Африки (ЭКОВАС)



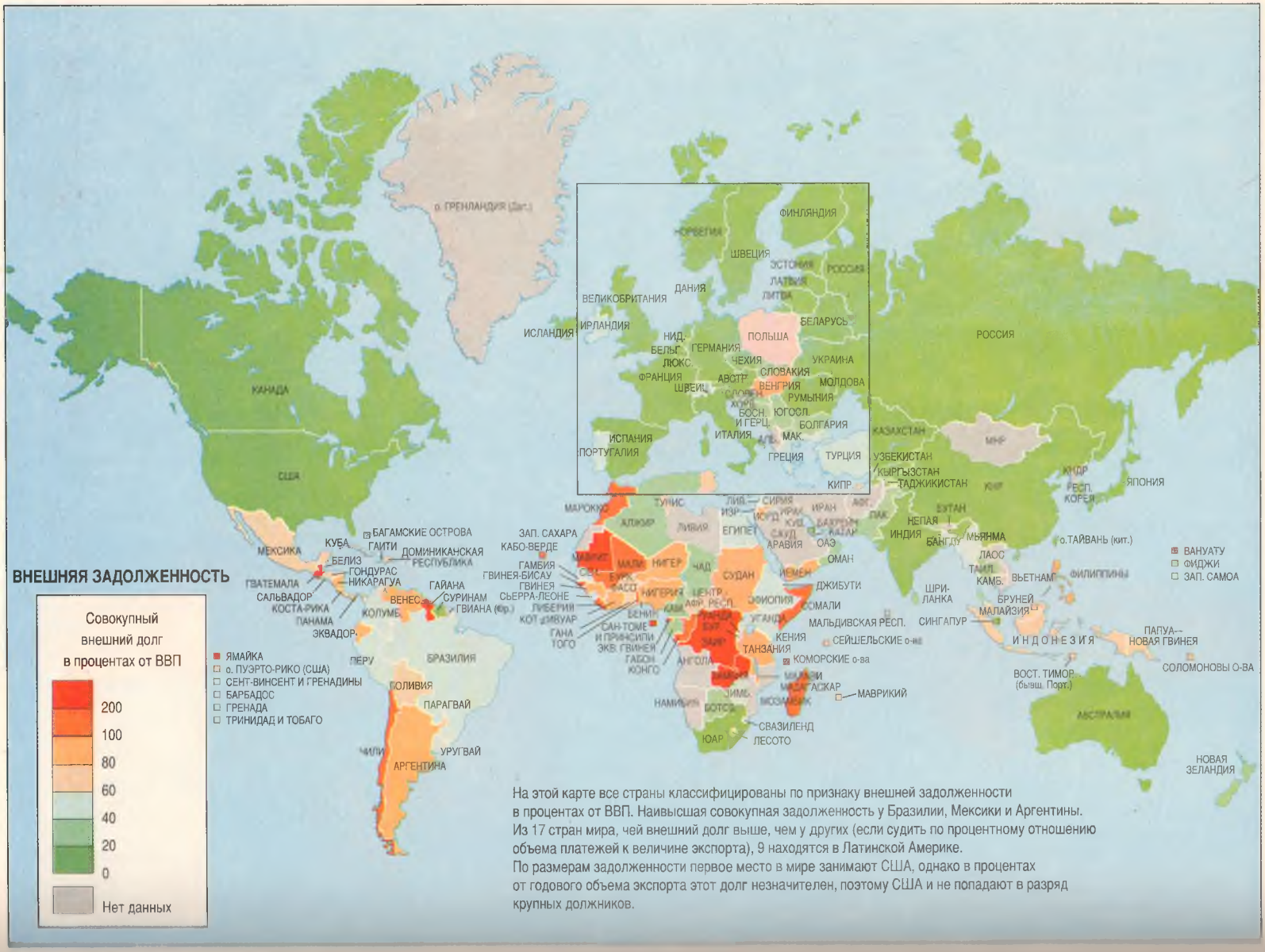


* По странам, отмеченным звездочками, ВНП на душу населения рассчитан на основе оценки их доли от ВНП на душу населения в США.

Для классификации по группам дохода использован цветовой код. Отметим, что страны с наивысшим доходом на душу населения в основном находятся в Северном полушарии, а с наиболее низким — преимущественно в Африке и Азии.

Плотность населения определяется как частное от деления численности населения на площадь территории страны. Полученные таким путем данные могут в определенной мере искажать реальную картину, если основная часть населения сосредоточена в небольшой по площади части страны. Например, почти все население Египта проживает на узкой полосе в долине Нила. Данные о плотности населения можно считать оценками, близкими к реальности, в силу указанных трудностей измерения и периодичности переписей населения.

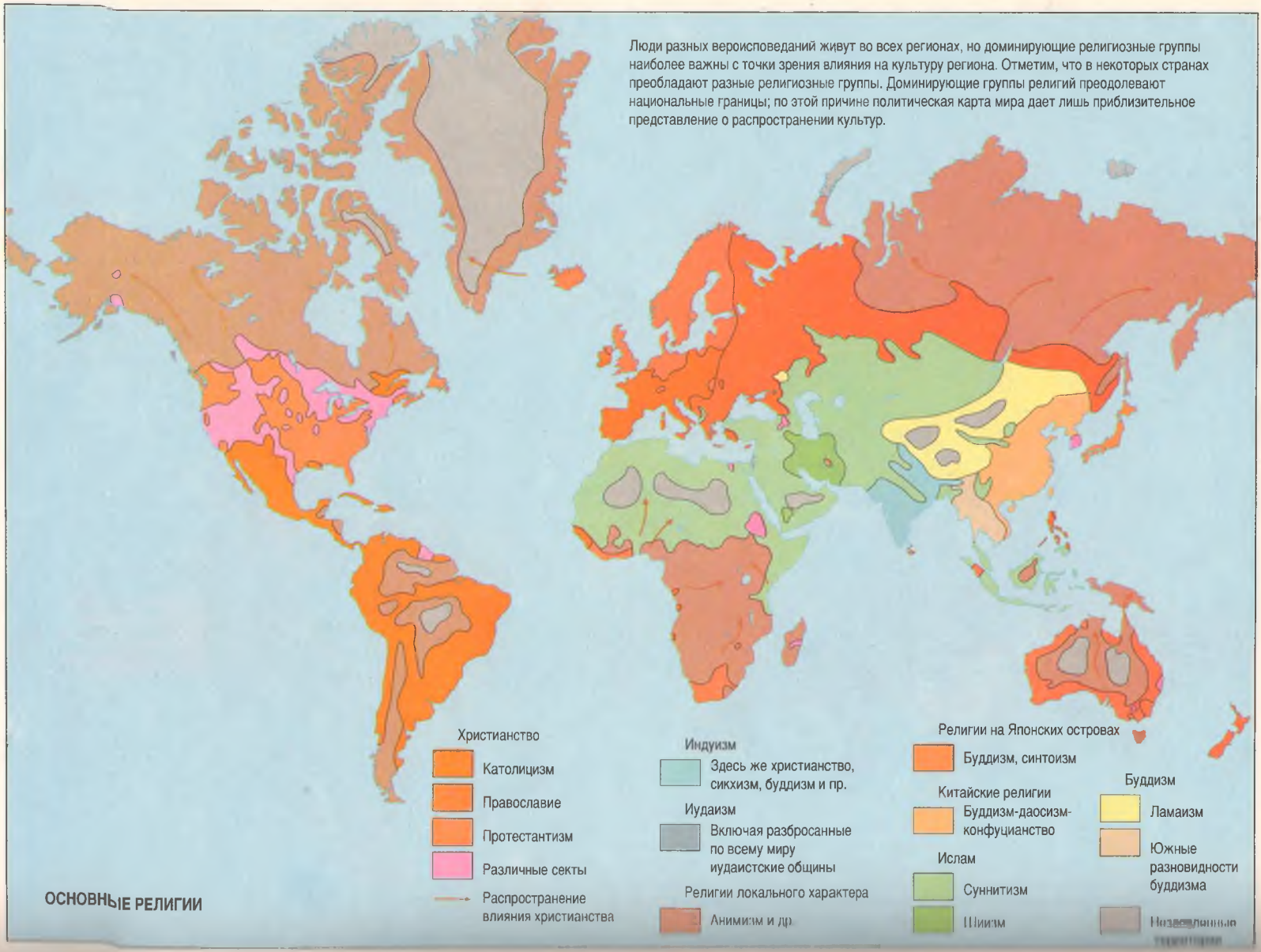




На этой карте все страны классифицированы по признаку внешней задолженности в процентах от ВВП. Наивысшая совокупная задолженность у Бразилии, Мексики и Аргентины. Из 17 стран мира, чей внешний долг выше, чем у других (если судить по процентному отношению объема платежей к величине экспорта), 9 находятся в Латинской Америке. По размерам задолженности первое место в мире занимают США, однако в процентах от годового объема экспорта этот долг незначителен, поэтому США и не попадают в разряд крупных должников.

На карте показано распространение 11 основных языков. В мире говорят на сотнях языков, но всего несколько из них распространены широко. Более половины стран мира говорят на английском, французском или испанском. На некоторых языках — русском и китайском — в других странах практически не говорят, но эти языки тем не менее важны из-за численности людей, для которых они являются родными.




Люди разных вероисповеданий живут во всех регионах, но доминирующие религиозные группы наиболее важны с точки зрения влияния на культуру региона. Отметим, что в некоторых странах преобладают разные религиозные группы. Доминирующие группы религий преодолевают национальные границы; по этой причине политическая карта мира дает лишь приблизительное представление о распространении культур.
Христианство
Католицизм
Православие
Протестантизм
Различные секты
Распространение влияния христианства
Индуизм
Здесь же христианство, сикхизм, буддизм и пр.
Иудаизм
Включая разбросанные по всему миру иудаистские общины
Религии локального характера
Анимизм и др.
Религии на Японских островах
Буддизм, синтоизм
Китайские религии
Буддизм-даосизм-конфуцианство
Ислам
Суннитизм
Шиизм
Буддизм
Ламаизм
Южные разновидности буддизма
ОСНОВНЫЕ РЕЛИГИИ

Совместная деятельность компаний

На национальном уровне совместные действия компаний служат усилению позиций в борьбе с иностранными конкурентами, а также:
- равномерному распределению риска;
- активному взаимодействию со своими правительствами.

В целях противодействия захвату иностранными фирмами господствующего положения в производстве на национальном уровне многие страны стимулируют консолидацию собственных производителей. Правительства таких стран оказывают своим фирмам помощь в исследованиях и разработках и отдают им предпочтение при заключении правительственных контрактов. Один из наиболее известных примеров такого противодействия — создание западноевропейского консорциума для конкурентной борьбы с американской самолетостроительной корпорацией "Боинг"; другой относится к заключению между европейскими странами ряда соглашений о сотрудничестве в целях противодействия засилию "АйБиЭм". Европейские страны предпринимают также коллективные действия в таких сферах, как производство бытовой техники и медицинской электронной аппаратуры, телекоммуникации и телевидение. ЕС осуществляет две программы совместных действий — "Эспри" стоимостью 5 млрд. долл. США по финансированию исследований в области электроники и "Юрека", в которой участвует около 1600 компаний (99% из них — европейские), объединившихся для разработки широкого спектра новых технологий[37].

Еще один распространенный подход — объединение двух или большего числа компаний из разных стран для усиления своих позиций не столько на переговорах в момент объединения, сколько на переговорах впоследствии. Инвестируя не слишком большие суммы в каждое конкретное предприятие, фирма — член объединения может делать инвестиции в большем числе стран и тем самым снижать отрицательное воздействие возможных потерь. Кроме того, страна-реципиент может опасаться одновременного столкновения с несколькими странами-донорами в конфликтных ситуациях.

Компании могут объединяться также для усиления давления на правительство, с тем чтобы заставить его воздействовать на конкурента. Например, когда фирма "АйБиЭм" предложила отказаться от принципа долевого участия в ее совместном предприятии в Мексике, 43 фирмы, связанные с производством компьютеров, включая "Хьюлетт-Паккард" (Hewlett-Packard) и "Эпсон", благополучно объединились для совместных рекламной деятельности и лоббирования, с тем чтобы "АйБиЭм" не получила никаких преференций[38].

ПОДХОДЫ К ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИМ ОТНОШЕНИЯМ

Потребности стран

Страны, развивая внешнеэкономические отношения, пытаются привлекать инвесторов, знакомя последних с условиями функционирования МНК на их рынках и выражая свою точку зрения, когда возникают споры относительно деятельности МНК.

Страны, желающие увеличить приток иностранных инвестиций, иногда обнаруживают, что инвесторы либо недостаточно знают о них, либо имеют ложные представления о возможностях бизнеса в пределах их границ. В результате некоторых инвесторов не отвергают, но они оказываются вне поля зрения заинтересованных стран. Инвестиции в небольшую страну, например Маврикий, могут не состояться только потому, что лица, ответственные за принятие инвестиционных решений, не уделили этому вопросу достаточного внимания. Другие страны могут стать жертвами общественного мнения, нацеленного на проблемы соседних стран. Такая ситуация типична для Африки или Латинской Америки. К примеру, Коста-Рика может лишиться инвестиций из-за войны между Сальвадором и Гондурасом, антиамериканских настроений в Никарагуа, программ национализации в Перу или политических волнений в Гватемале.

Для преодоления последствий неблагоприятного общественного мнения или отсутствия такого мнения вообще многие страны разработали программы по связям с общественностью за границей. Деятельность в этом направлении очень разнообразна: многие страны принимают участие во всемирных ярмарках и выставках, тем самым расширяя представление о своих возможностях. Некоторые устраивают за границей конференции, чтобы показать заинтересованным кругам свои преимущества. Например, Вьетнам, Лаос и Камбоджа провели конференцию, на которой разъяснили, каким образом изменилось их отношение к иностранным инвесторам[39]. Довольно часто в "Уолл Стрит Джорнел" появляется реклама на целую страницу типа "Почему выгодны инвестиции в Доминиканскую Республику?" Чтобы познакомить с собою мир, Марокко провело рекламную кампанию под лозунгом: "Вкладывайте средства в Марокко! Возможно, вы просто не думали об этом". Многие страны используют рекламу в целях преодоления неблагоприятного общественного мнения.

Действия компаний

Компании с готовностью сообщают о собственных действиях, соответствующих поведению "добропорядочного гражданина", подчеркивая случаи, когда:
- поведение предприятия способствует достижению социальных целей;
- не связанные с бизнесом функции помогают обществу.

Многие фирмы почти не сомневаются в том, что, ведя себя за границей в качестве "добропорядочного корпорационного гражданина", они в состоянии устранить неприязнь местного населения и повысить свою конкурентоспособность в ближайшей и длительной перспективе. Некоторые идут даже на разработку и публикацию собственных кодексов поведения. Но хорошего поведения может быть недостаточно, если работники, государственные чиновники, потребители и другие группы не знают или не понимают, что именно делает компания. Дж. Питер Грейс, директор фирмы "У.Р. Грейс", как-то сказал: "Неважно, насколько ответственно ведет себя корпорация, на нее все равно будут смотреть с известным скепсисом, если она не сумеет донести до широкой публики информацию о своей деятельности, планах и целях"[40].

Поскольку разные группы оказывают на международную фирму давление в разных направлениях, кто-нибудь всегда может обвинить инвестора в неправильном поведении. Например, если компания предлагает повышенную заработную плату, ее можно обвинить в монополистических методах и подстегивании инфляции путем сманивания рабочих у конкурентов. Если она выбирает принятый в стране уровень заработной платы, ее обвинят в эксплуатации рабочих. Представляя себе относительную силу конкурирующих с компанией групп, руководители компании могут, по крайней мере, выбрать такие методы ведения бизнеса, которые удовлетворят основную часть групп давления, способных значимым образом помочь или, наоборот, нанести ущерб компании. Обслуживая конкретную группу, полезно руководствоваться правилом максимизации льгот для группы без выведения из равновесия общей ситуации. В рамках экономики любой конкретно взятой страны существует установившийся диапазон цен, заработной платы и прибыли на инвестиции. Таким образом, международная компания может находиться среди лидеров (например, установив ставки заработной платы или прибыль на инвестиции на уровне лучших местных фирм), и тогда ее нельзя будет обвинить в деструктивной практике, а непосредственно вовлеченные в ее деятельность группы будут вполне удовлетворены.

Руководству следует избегать публичных столкновений с оппонентами, поскольку это может заставить последних занять более жесткую позицию. Когда обвинения правительства Индии в адрес одной иностранной компании просочились в прессу, компания опровергла обвинения через реклам-

ные объявления в газетах, т.е. выбрала тактику вызова и публичного выражения сомнения в компетентности чиновников. В другом случае в ответ на критику действий одной американской фармацевтической фирмы, продукция которой продавалась в Европе, фирма, наоборот, решила скооперироваться с министерством здравоохранения в стране ее пребывания, поскольку критика затрагивала не только ее, но и подвергала сомнению способность министерства контролировать положение дел. Ответив на обвинения совместно с министерством, компания сохранила отношения взаимного доверия с ним — основным своим потребителем и регулятором деятельности[41].

Св. Августин вспоминал, что в молодости часто обращался к Богу с такими словами: "Дай мне, Боже, чистоту и умеренность, но не теперь". Подобно Св. Августину многие компании откладывают необходимые действия на потом. Как показано в приведенных выше примерах, усилия компаний в деле поддержания связей с общественностью носят преимущественно оборонительный характер, иначе говоря, приобретают форму реакции на критику общественности в свой адрес. Однако если компания занимает оборонительные позиции, все ее усилия могут оказаться недостаточными или запоздавшими. Компания "Галф энд Уэстерн" (Gulf & Western) отреагировала на резкую критику, имевшую место преимущественно в США, по поводу ее обращения с рабочими в Доминиканской Республике и выделила на 10 лет 100 млн. долл. на повышение благосостояния своих доминиканских работников через программы жилищного строительства и подтягивания уровня образования и квалификации. Однако и через несколько лет после этого волна критики не спала, поэтому компания вынуждена была объявить о прекращении своих операций в Доминиканской Республике[42].

Любой компании следует предпринимать меры по увеличению числа сторонников и нейтрализации возможной критики в свой адрес. Чтобы снизить вероятность ошибок в стратегии, спрогнозировать возможную критику и тем самым устранить поводы для обвинений, следует проводить опросы общественного мнения среди таких заинтересованных групп, как потребители и рабочие. Многие МНК прибегают и в своей стране, и за границей к агрессивной пропаганде в надежде завоевать поддержку своей международной деятельности[43]. К примеру, фирма "Мобил Ойл" использовала газеты и журналы для рекламирования своей вертикально интегрированной структуры управления международными операциями. Фирмы "Кэтерпиллер" и "Ром энд Хаас" (Rohm and Haas) сделали несколько фильмов, в которых демонстрировалось позитивное воздействие их деятельности на общество в своей стране и за границей. МНК следует также систематически выявлять внешние условия, которые могут отрицательно сказаться на их деятельности за границей, и адекватно реагировать на новые обстоятельства.

Международная фирма не может полностью избежать критики в свой адрес, но она может эту критику смягчить. Для этого следует учитывать те аспекты, которые имеют большое значение для населения страны-реципиента; речь может идти о чем-то настолько принципиальном, что новому управляющему придется проводить политику, начатую его местным предшественником. Когда речь заходит об уровне централизации или децентрализации, местному управляющему, скорее всего, следует предоставить некоторую свободу в определении политики фирмы на месте, исходя из местных обычаев и особенностей общества. В таких областях, как наем на работу и установление норм выработки на одного работника, изменять что-либо можно только после консультаций с местными заинтересованными сторонами. Персонал центральной штаб-квартиры также может содействовать развитию связей с местной общественностью. Поскольку сотрудники штаб-

квартиры имеют более высокий статус, чем местные управляющие, иногда местные власти воспринимают их лучше.

Союзы через участие

МНК могут увеличить число своих сторонников в другой стране:
- предлагая участие в собственности;
- избегая прямых столкновений с оппонентами на местах;
- привлекая местные кадры к управлению;
- используя местных исследователей и разработчиков.

Иностранная компания может поощрять участие в своей деятельности местных работников для того, чтобы уменьшить чужеродность и приобрести на месте сторонников, личные цели которых могут зависеть от длительности функционирования иностранного инвестора в данной стране. Головная компания может придерживаться политики, стимулирующей закупки филиалом на месте как можно большего количества товаров и сырья. Филиал в стране-реципиенте может передавать на субподрядной основе часть сборочных операций местным предприятиям. В случае покупки комплектующих на месте или выдачи субподрядов местным фирмам головная фирма или филиал может получить в стране-реципиенте кредит или оказать техническую помощь местному поставщику в строительстве нового или расширении существующего предприятия. Если это экономически целесообразно, исследования и разработки можно осуществлять в стране-реципиенте.

Еще одну возможность расширения участия на местном уровне обеспечивают программы стимулирования местных работников путем предоставления им права покупки акций компании; этот метод некоторые фирмы используют даже в слаборазвитых странах. Компания, заинтересованная в укреплении репутации в стране-реципиенте, может разработать также специальную программу постепенной замены персонала, привезенного из страны-донора, местными работниками. Если руководители местных профсоюзов получат непосредственно от компании информацию о возможных ее действиях, они могут встать на путь сотрудничества, а не конфронтации.

Правда, участие местного населения может вести к уменьшению зависимости страны-реципиента от иностранной компании. Стратегия компании может опираться на наличие у нее определенных ресурсов, что делает ее незаменимой. Например, центральная лаборатория исследований и разработок может заниматься разработкой новых видов продукции, а местное подразделение этой лаборатории — приспосабливать их к местным условиям производства и рынка.

Некоторые компании выполняют дополнительные социальные функции, чтобы расширить базу поддержки. К примеру, фирма "Доу Кемикл" (Dow Chemical) финансировала строительство детских садов в Чили, "Ситибэнк" (Citibank) принял участие в восстановлении лесов на Филиппинах, фирма "Мак-Дональдс" выступила спонсором телемарафона в Австралии, посвященного сбору средств для детей-инвалидов. Фирма "Джонсон энд Джонсон" (Johnson and Johnson) посылает за границу жительниц Кении учиться на курсах медицинских сестер. Фирма "Дженерал Моторс" опубликовала отчет о своем участии в глобальных общественных мероприятиях, например в программах установления дружеских связей между жителями разных стран, борьбы с раковыми заболеваниями, обучения мерам защиты от СПИДа, всемирного празднования Дня Земли[45].

Иногда фирмам разрешают расширять операции в стране, если они соглашаются инвестировать средства в приоритетные для страны-реципиента направления деятельности, не совпадающие с их специализацией: например, в Нигерии после заключения соответствующего соглашения одна горнодобывающая фирма обязалась заложить две плантации в обмен на относительную свободу в сфере ее деятельности[46].

Репутации "добропорядочного корпорационного гражданина" и формирования нужного общественного мнения может оказаться недостаточно для гарантированного продолжения фирмой своих операций в стране-реципиенте. Если общественное мнение настроено в целом против иностранной частной собственности, как это было во время экспроприаций на Кубе, все иностранные фирмы будут закрыты. Если иностранная фирма выступает в качестве основной в ключевом секторе экономики, критика в ее адрес может начаться одновременно со стольких направлений, что постепенно в обороне фирмы одна за другой появятся зияющие бреши. Но даже в подобных экстремальных ситуациях отдел заграничных операций фирмы-инвестора может выявить для себя области деятельности, из которых, собственно говоря, и проистекают проблемы. Если это сделано достаточно своевременно, компания может предвосхитить враждебные действия против нее и разработать политику предотвращения или минимизации потерь путем сокращения новых обязательств головной фирмы, продажи собственности местным властям или частным инвесторам и переключения своей деятельности на сферы, привлекающие меньше внимания.

Бывает, что МНК выгоднее занять бескомпромиссную позицию в отношениях с местным правительством, несмотря даже на то, что о претензиях противника широко сообщают средства массовой информации. Фирма может считать свою позицию достаточно сильной, чтобы проявлять твердость, или предполагать, что проявление слабости в конкретном случае ухудшит ее положение в других странах. Но даже при таком стечении обстоятельств фирма должна позаботиться о том, чтобы местное правительство сохранило реноме. К примеру, фирма "Галф энд Уэстерн" 5 лет вела переговоры с таиландским правительством о цинковом руднике и плавильном заводе, но стороны так и не пришли к соглашению. Тогда фирма закрыла свое представительство в Бангкоке и оповестила, что сделала это с целью получения определенных уступок. В течение недели Таиланд принял новые условия, и фирма "Галф энд Уэстерн" тут же сообщила, что закрытие представительства входило в серию мероприятий по сокращению расходов в период перехода к новой структуре[47].

ЗАЩИТА ПРАВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Международные договоры и соглашения способствуют защите патентов, торговых марок и авторских прав.

В данной главе основное внимание уделено прямым инвестициям; однако одной из главных причин конфликтов между бизнесом и правительствами и между государствами в последние годы стали права интеллектуальной собственности, иногда рассматриваемые как нематериальные активы. Поэт и эссеист Ралф Уолдо Эмерсон сказал: "Если человек может написать книгу, прочесть молитву или сконструировать мышеловку лучше, чем его сосед, то пусть даже его дом стоит в глухих лесах, — мир протопчет тропу к его двери". Но если кто-то еще будет обладать проектом такой же книги, молитвы или мышеловки, то вместо одной тропы люди протопчут несколько троп. К некоторым наиболее ценным ресурсам, которыми владеют предприятия, относятся такие нематериальные активы, как патенты, торговые марки и авторские права, на их разработку могут быть затрачены миллионы долларов. Неудовлетворительная защита нематериальных активов такого рода может ограничить прибыль участников, вложивших средства в их создание. Если учесть разницу в отношениях национальных государств к праву собственности, удовлетворительную защиту нематериальных активов

можно обеспечить только путем международного сотрудничества. Во многих странах разработаны правовые процедуры регистрации патентов, торговых марок и авторских прав, но заявка во всех странах, где МНК осуществляет свои операции, требует времени; именно поэтому большое значение имеют международные договоры.

Патенты

Первой международной попыткой достижения согласия по данному вопросу стала Парижская конвенция, подписанная в 1883 г. и затем неоднократно продлевавшаяся. Эта конвенция подтолкнула к созданию Международного бюро по защите прав промышленной собственности, занявшегося защитой патентов, торговых марок и других прав собственности. Главная идея, положенная в основу Парижской конвенции, заключалась в том, что любая страна обеспечивает гражданам стран, подписавших конвенцию, тот же статус, что и своим гражданам, в отношении защиты прав собственности. Согласно другому важнейшему положению при регистрации патента в одной стране устанавливается льготный срок его защиты до подачи заявки в других странах — членах конвенции. Межамериканская конференция 1910 г. по изобретениям, патентам, оригинальным конструкциям и моделям с участием США и латиноамериканских стран была проведена для формулирования целей в духе Парижской конвенции.

В настоящее время наибольшее значение имеют три международных соглашения по патентам: Договор о патентном сотрудничестве Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), Европейская патентная конвенция и Патентная конвенция ЕС[48]. Первые два соглашения позволяют фирмам по единой схеме вести патентный поиск и подавать заявки, которые затем поступают во все страны, подписавшие указанные соглашения.

Конфликты по поводу нарушения патентов сложно развиваются и дорого обходятся, на их разрешение могут уходить годы. На международном уровне основные проблемы — это быстрое развитие технологий и расхождение патентных законов и права в разных странах[49]. Компаниям приходится изменять свои патенты в соответствии с местными требованиями, а факт нарушения патента доказать трудно. Например, американская компания в Италии, где не существует патентной защиты прав собственности на фармацевтическую продукцию, может производить лекарство, запатентованное компанией в США, и продавать его по всему миру. Если эта американская компания будет привлечена к суду за свои действия, понадобится доказать факт нарушения ею патента, но получить соответствующие доказательства в Италии окажется почти невозможно. Из-за высоких судебных издержек по делам о нарушении патентов почти все фирмы стараются не доводить дело до суда. Еще одна проблема — различие в сроках патентной защиты продукции, которые меняются от страны к стране. К примеру, в Канаде этот срок в отношении лекарственных препаратов меньше, чем в США, поэтому канадские производители могут экспортировать основные лекарства, запатентованные американскими фирмами, и конкурировать с последними в любой стране мира.

Торговые знаки

Компании тратят миллионы долларов на разработку фабричных марок. Если они не защищены товарными знаками, другие компании могут выпус-

кать продукцию, используя чужие фабричные марки. Случается, что фабричная марка, защищенная торговым знаком, становится родовым понятием и специальным лингвистическим оборотом. "Йо-Йо" — это иностранная торговая марка, ставшая родовым названием в США; зарегистрированный в США торговый знак "Пинг-Понг" стал в Китае родовым понятием для настольного тенниса. В японском языке отсутствует слово, обозначающее вулканизированную резину, поэтому японцы обозначают ее словом "гудийр"*. Международное сотрудничество в деле защиты торговых знаков привело к заключению Договора о регистрации торговых знаков, чаще называемого Венской конвенцией. Из промышленных стран, подписавших эту конвенцию, первыми стали США, Англия, ФРГ и Италия.

В некоторых странах необходимо начать использование торгового знака до подачи заявки на его регистрацию. В странах со статусным, а не общим правом традиционно отвергаются какие бы то ни было предварительные условия как основание для регистрации или как надежная защита от нарушения торгового знака. Согласно Венской конвенции использование торгового знака до регистрации в качестве предварительного условия не является обязательным в течение трех лет после его международной регистрации. Если знак зарегистрирован на международном уровне, любая страна должна принять его или в течение 15 месяцев представить обоснование отказа; следовательно, до истечения трехлетнего периода фирма имеет достаточно времени для принятия соответствующих мер.

Авторские права

Почти все крупные компании, занимающиеся звукозаписью и издательским делом, имеют обширные интересы в других странах и очень подвержены воздействию иностранных конкурентов. При отсутствии законов об охране авторских прав любой иностранный производитель мог бы скопировать книгу или магнитную ленту и начать по низким ценам распространение копий в стране, где эта продукция впервые увидела свет. Всеобщая конвенция об охране авторских прав — важнейшее международное соглашение, которое обеспечивает защиту авторских прав граждан из стран, подписавших конвенцию.

Пиратство

Не все страны мира являются участниками соглашений по защите прав на нематериальную собственность. Среди подписавших есть такие, которые добиваются выполнения соглашений от случая к случаю. Многие страны просто не придают большого значения выявлению или наказанию граждан, нарушающих эти права собственности, предпочитая нацеливать свою полицию на борьбу с преступлениями, которые считаются более серьезными. Разногласия по проблемам защиты собственности стали основной причиной неспособности Уругвайской конференции ГАТТ прийти к соглашению. Многие слаборазвитые страны возражали против соглашения о защите интеллектуальной собственности, поскольку соответствующие штрафные платежи почти всегда поступают фирмам, базирующимся в промышленных странах.

---

* Американская фирма "Гудийр" выпускает в широком ассортименте шины и резинотехнические изделия, в том числе из вулканизированной резины. (*Прим. пер.*)

Спекуляция на огромных расходах на рекламу фирм, продающих товары с известными торговыми знаками, соблазняет некоторые компании, и они размещают не принадлежащие им торговые знаки на копиях известных товаров. Это относится практически ко всем видам продукции, фальшивые этикетки и ярлыки украшают даже товары, которые компании — хозяева подлинных торговых знаков вообще не производят, как случилось, например, с фирменным знаком "Джордах" (Jordache) на сумках и кепках, обозначающих принадлежность к дискофанам.

А что же потребители? Иногда они становятся обладателями качественных товаров с престижной этикеткой за часть цены, которую должны были бы уплатить за подлинный товар. Некоторые фирмы даже заключают контракты с "копировщиками", превращая тех в законных поставщиков своей продукции. Но гораздо чаще оригинальные законные товары подменяются некачественными и даже опасными подделками. В Англии дефектные детали тормозной системы были обнаружены на военных самолетах; в США от использования фальшивых транквилизаторов умерло 12 человек[50].

Сбыт ведущих компаний также снижается из-за появления на рынке подделок, хотя пиратствующие фирмы не используют какие попало торговые знаки, как это имеет место при копировании книг, магнитных записей и программного обеспечения[51]. Когда фармацевтическая фирма "Пфицер" (Pfizer) выбросила лекарство "Фелдин" на аргентинский рынок, то обнаружила, что пять аргентинских фирм уже вовсю сбывают на нем копии этого препарата[52].

По всему миру создаются всевозможные объединения производителей для коллективной борьбы с пиратством. Среди предлагаемых мер противодействия — более тщательный контроль на границах, судебное преследование за подделку товаров, прекращение оказания помощи тем странам, которые не присоединились к соответствующим международным соглашениям или не выполняют их условий. Такие компании, как "Эппл Компьютер" и "Юнион Карбайд" (Union Carbide), своими силами успешно выявляют нарушителей их прав собственности и возбуждают против них дела в суде, но доказать нарушение трудно, если в продукцию или товарный знак внесены незначительные изменения. Другие компании используют технологию высокого уровня, например голографические изображения, магнитные ярлыки или ярлыки с микрочипами для идентификации подлинных товаров. Установка таких детекторов на каждой единице продукции обходится в миллионы долларов[53]. Французская фирма "Вюитон", изготовляющая дорожные сумки и саквояжи, выбрала стратегию ограничений — продается только зарегистрированная и пронумерованная продукция фирмы и только в принадлежащих ей розничных магазинах. Некоторые фирмы предупреждают широкую публику о подделках и через средства массовой информации дают советы по распознаванию своей продукции[54].

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Вероятно, наиболее существенным событием, повлиявшим на изменение отношений международного бизнеса с национальными государствами, является окончание холодной войны, которая почти на полвека разделила восточный и западный блоки. Правительства многих стран в недавнем прошлом были склонны воздействовать на деловую активность компаний, объясняя это военно-политическими целями, при этом иногда они защищали свои компании, обеспечивая таким путем

расширение сферы своего влияния за границей, иногда отказывали в поддержке из опасения, что какая-нибудь нейтральная страна может в противном случае склониться в пользу враждебного блока. Однако политические противоречия еще не ушли в прошлое, поэтому нужно по-прежнему учитывать межнациональные разногласия при планировании стратегии расширения активности на международных рынках.

В новых условиях соперничество на экономическом уровне может вполне заменить военно-политическое противостояние недавних времен. Например, "экономические войны" Европы и Северной Америки грозят стать такими же острыми, как прежнее политическое противостояние коммунистических и некоммунистических стран. Представляется, что в ближайшей перспективе многие страны мира будут приветствовать развертывание операций иностранных фирм на своей территории или проводить политику невмешательства, полагая, что в целом эти компании служат национальным интересам стран-реципиентов. Но вполне вероятны и многочисленные исключения. Одно из них относится к таким странам, как Индия и Южная Корея, которые всегда были противниками деятельности иностранных фирм на своей территории. Другое касается приватизации государственных предприятий, об условиях которой, а не о ценах, приходится в первую очередь вести переговоры. Еще одна проблема связана со странами, переходящими от централизованного планирования к рыночной экономике, в этом случае переговоры могут быть длительными и сложными. Кроме того, между странами-реципиентами существуют значительные расхождения в отношении к иностранной собственности на своей территории. Нынешняя благосклонность к прямым иностранным инвестициям может легко смениться их неприятием, особенно если странам-реципиентам покажется, что их собственным предприятиям не достается причитающаяся им доля экономических выгод от деятельности на международном уровне. Независимо от направлений изменения национальной политики компании, ведущие переговоры об условиях их деятельности за границей, в будущем столкнутся с более опытными государственными чиновниками.

Почти наверняка можно утверждать, что компании со штаб-квартирами в разных странах станут еще более взаимосвязанными через совместные предприятия, лицензирование, заключение контрактов и соглашения других видов. Вследствие этого сохранится зависимость многих компаний в большей мере от сбыта и производства за границей, нежели в своих странах, при этом будет расти число акционеров и руководителей высшего уровня, привлекаемых компаниями из-за границы. Деятельность МНК может способствовать укреплению их позиций во взаимодействиях с разными странами в целом, но, скорее всего, приведет к ослаблению этих позиций в своей стране, так как государственные чиновники перестанут рассматривать МНК как представителей национальных интересов.

Вероятно, постепенно будет развиваться межгосударственное сотрудничество при ведении дел с МНК, по крайней мере на международном уровне. Вследствие различий в степени экономического развития, заинтересованности в конкретных видах продукции и в региональной политике слишком многое разделяет страны в вопросах, где они могли бы выступать совместно, поэтому так непросто протекает налаживание сотрудничества. Один из таких вопросов — защита нематериальной собственности, и здесь интересы промышленных стран, которым принадлежит основная часть патентов, торговых знаков и авторских прав, оказываются противоположными интересам слаборазвитых стран, которые не желают платить за использование этой собственности. В случае подобных столкновений интересов в

конкретных регионах мира увеличится число отказов в торговых преференциях тем странам, которые не обеспечивают защиты прав на нематериальную собственность. Можно ожидать роста числа попыток небольших групп стран унифицировать или скоординировать политику в отношении международных фирм, как это делают страны, ставшие членами торговых блоков.

РЕЗЮМЕ

- Страны-реципиенты и международные фирмы могут обладать ресурсами, которые в случае их объединения способствуют достижению целей обеих сторон, но при этом возможны конфликты, если эти ресурсы придерживаются одной из сторон или обеими сторонами, что мешает развертыванию международного бизнеса в полной мере.

- Руководители международных фирм и государственные чиновники стран-реципиентов должны реагировать на требования групп давления, которые могут по-разному представлять себе выгоды от развития отношений между бизнесом и государством или не видеть таких выгод вообще.

- Условия функционирования компании на территории иностранного государства все чаще определяются в ходе переговоров. Процесс международных переговоров подобен тому, в котором участвуют компании в своей стране, когда приобретается другая фирма или заключается соглашение о ведении совместных операций. Основные отличия на международном уровне — гораздо большее число условий, неопределенность сроков достижения соглашения и необходимость согласования стоимости собственности компаний в случаях национализации.

- Условия, на которых МНК получает разрешение на операции в конкретной стране, в значительной мере определяются относительной заинтересованностью компании в стране, и наоборот. По мере изменения уровней относительной заинтересованности во времени меняются условия функционирования компании.

- Как правило, позиции компании бывают сильнее всего до начала ее функционирования в стране. Как только ресурсы будут перемещены в страну, компания начнет сталкиваться с трудностями.

- Поскольку зачастую в переговорах участвуют стороны, различающиеся в отношении культуры, образования и ожиданий, участникам переговоров очень трудно бывает понять чувства противной стороны и представить убедительные для нее аргументы. Моделирование процесса переговоров является средством прогнозирования реакций сторон и планирования подходов к реальным переговорам.

- В прошлом развитые страны использовали военное вмешательство и принуждение в случае нарушения странами-реципиентами условий, на которых инвесторам было разрешено работать на их территории. Конец политического противостояния Запада и Востока и ряд международных

соглашений обусловили почти полный отказ от таких методов разрешения споров. В последнее время промышленные страны чаще использовали метод обещания помощи или отказа в ней как средство воздействия на страны-реципиенты.

- Заключен ряд двусторонних договоров, в которых страны-реципиенты согласились компенсировать инвесторам потери в случаях экспроприации, гражданской войны, девальвации местной валюты или введения валютного контроля. Правда, в таких соглашениях недостаточно четко определены механизмы компенсации или место рассмотрения претензий по поводу понесенных убытков.

- Международные организации или группы в третьих странах часто привлекаются для разрешения торговых споров между индивидами из более чем одной страны, но данный метод крайне редко применяется в конфликтах по поводу инвестиций, так как государства не желают отказываться от своего суверенитета.

- Чтобы помешать компаниям настраивать одну страну против другой или странам настраивать одну компанию против другой, несколько стран или компаний время от времени объединяются в группы, чтобы выступать единым фронтом, добиваясь улучшения определенных условий.

- Отношения с общественностью могут быть использованы и компаниями, и государствами для улучшения репутации и мобилизации сторонников. В случае успеха такая стратегия укрепляет позиции обеих сторон.

- Заключен ряд международных соглашений по защите важных нематериальных активов, например патентов, торговых знаков и авторских прав. Поскольку на создание таких активов часто затрачиваются миллионы долларов, защита их на мировом уровне необходима.

- Одной из серьезных проблем для фирм, обладающих нематериальными активами, в последние годы стало их пиратское использование странами, не подписавшими международные соглашения или не применяющими в должной мере своих законов для защиты активов.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ФИРМА "ПЕПСИКО" В ИНДИИ[55]

В 1989 г. глава фирмы "Пепсико" Д. Уэйн Кэллоуэй сказал: "Мы все еще остаемся американской компанией с оффшорными интересами. В 90-х годах эта ситуация изменится. Мы станем глобальным производителем потребительских товаров". Совместное американо-индийское предприятие по производству легких закусок и безалкогольных напитков, начавшее работать в 1990 г., стало ключевым элементом новой стратегии. Но в конце первого года функционирования директор-распорядитель совместного предприятия сообщил о "многомиллионных потерях" из-за задержек с оснащением производства для массового выпуска продукции.

Конкуренция на глобальном уровне. Две компании — "Кока-Кола" и "Пепсико" — господствуют на мировом рынке безалкогольных напитков. Крупнейшим национальным рынком является американский, на котором в год потребляется около 700 бутылок напитков этого типа на душу населения. Специалисты согласны с тем, что этот уровень потребления настолько высок, что развитие практически любой компании, выпускающей безалкогольные напитки, может происходить только за счет завоевания большей доли мирового рынка, а не наращивания душевого уровня потребления. Но невзирая на это, компании все же пытались увеличить сбыт новых безалкогольных напитков за счет увеличения объема потребления. Острейшая конкуренция на внутреннем рынке США привела к тому, что прибыли на капитал и на единицу продаж продукции оказались вдвое ниже, чем за границей. В 1990 г. в данном секторе рынка бесспорными лидерами в США были компании "Кока-Кола" и "Пепсико", удерживавшие за собой примерно 40 и 32% рынка соответственно. Однако на глобальном уровне "Кока-Кола" с долей в 47% мирового рынка более чем вдвое превзошла своего основного конкурента; по этой причине позиции "Кока-Колы" значительно сильнее там, где выше прибыль, а темпы роста объема продаж ожидаются наиболее высокие. Для сравнения отметим, что душевое потребление продукции рассматриваемых фирм за пределами США составляет лишь около 14% американского; следовательно, возможности роста объема потребления за границей весьма значительны. В 1989 г. "Кока-Кола" почти 80% прибыли получила от деятельности за границей, а "Пепсико" — лишь 15%.

Конкуренты этих двух гигантов на мировом уровне практически неспособны к борьбе, хотя некоторые из них захватили значительную долю рынка в отдельных странах или регионах, как, например, фирма "Кэдбьюри Швеппес" (Cadbury Schweppes) в Англии.

Очевидно, что в производстве безалкогольных напитков огромные преимущества обеспечивает первенство на рынке. Дело не только в том, что лояльность к торговой марке быстро укрепляется и трудно проходит, — тот, кто первым вышел на рынок, получает в свое распоряжение лучшие торговые фирмы и предприятия по розливу напитков в бутылки. "Кока-Кола" опередила "Пепсико" в Западной Европе, Латинской Америке и Японии, и той пришлось вести "тяжелые бои" за увеличение своей доли на этих рынках. В конце 80-х годов "Пепсико" выступила в качестве спонсора зарубежных концертов Майкла Джексона и Мадонны, но трудности борьбы с фирмой "Кока-Кола" не уменьшились. Например, в конце 80-х годов "Пепсико" фактически потеряла свою долю рынка во Франции, а когда у фирмы появились первые успехи на рынке Англии, "Кока-Кола" перехватила у "Пепсико" компанию "Кэдбьюри Швеппес", занимающуюся, помимо производства напитков, розливом их в бутылки и сбытом. В то же время "Пепсико" победила "Кока-Колу" на советском рынке в 1974 г. и господствует на нем.

Твердо осознав преимущества опережения конкурентов, фирма "Пепсико" в последние годы упорно стремилась выйти на рынки, не захваченные пока "Кока-Колой", к примеру на рынке Мьянмы "Пепсико" в 1990 г. появилась раньше "Кока-Колы".

Потенциал индийского рынка. "Пепсико" в середине 50-х годов уже имела опыт работы на индийском рынке, но ушла оттуда из-за низкой прибыльности операций. "Кока-Кола" функционировала в Индии 27 лет, но в 1977 г. покинула страну из-за разногласий с правительством. Уход "Кока-Колы" дал новые возможности "Пепсико". Однако последняя начала переговоры с правительством Индии, продлившиеся три года, только в 1985 г. После ухода из страны "Кока-Колы" основным поставщиком рынка безалкогольных напитков стала индийская фирма "Парл Экспортс" (Parle Exports). В 1988 г. объем продаж фирмы достиг, по оценкам, 150 млн. долл. США, что составило 60—70% рынка. Помимо производства напитка под названием "Тамс ап", фирма экспортировала манговый сок "Маза манго" на ряд рынков, включая американский.

Индийский рынок безалкогольных напитков быстро увеличивался. Ко времени ухода "Кока-Колы" в год продавалось чуть больше 0,5 млрд. бутылок, к 1990 г. объем продаж возрос до 3 млрд. бутылок, а в течение нынешнего десятилетия должен, как ожидается, возрасти в 4 раза. По прогнозам, Индия в недалеком будущем должна превзойти Китай и стать первой в мире страной по численности населения. Кроме того, численность среднего класса в Индии гораздо

выше, чем в Китае, по оценкам, она составляла примерно 150 млн. человек, когда "Пепсико" начала официальные переговоры с правительством страны. Наконец, многие наблюдатели считают, что, в конце концов, Индия станет одним из промышленных гигантов, а рост доходов будет способствовать увеличению сбыта безалкогольных напитков.

Еще одним признаком потенциала индийского рынка стал показатель потребления безалкогольных напитков — в 1989 г. он составил всего 3 бутылки в год на душу населения против 13 в Пакистане. "Кока-Кола" продавала тогда 122 бутылки в год на душу населения в Латинской Америке, регионе с такими же невысокими доходами.

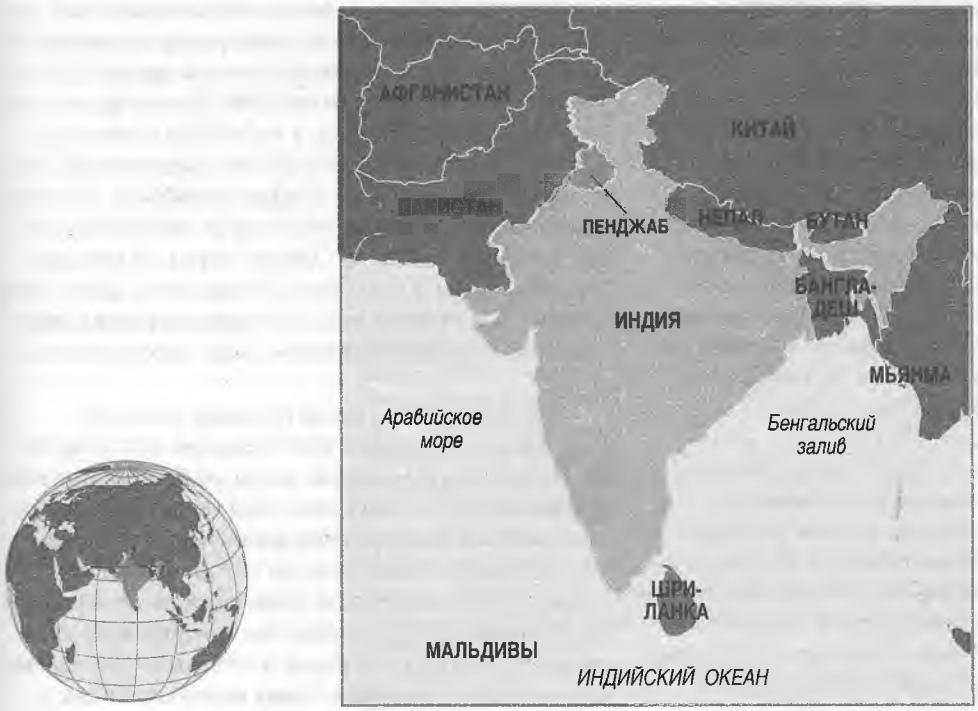
Отношение к иностранным инвестициям в Индии. Лучше всего об этом сказал президент Объединенной палаты торговли и промышленности Индии: «Самое главное, что в основной своей массе наш народ независимо от политических симпатий не представляет себе, как развивается мир. Мои друзья-политики считают, что в мире все еще XVII век и любые инвестиции нацелены на то, чтобы влезть в Индию и захватить ее, как это делала когда-то "Ост-Индская компания"». Это высказывание напоминает о длительном господстве в Индии английских, французских и португальских интересов, приведшем к вывозу из страны огромных богатств, но не принесшем заметной пользы национальной экономике.

Индия разрешала иностранные инвестиции в свою экономику только от случая к случаю, при этом разрешение требовалось получить на самом высоком государственном уровне. К тому времени, когда "Пепсико" начала переговоры с правительством, наивысшая доля иностранного капитала в одном из индийских предприятий составляла всего 40%. Кроме того, от иностранных фирм требовали налаживания экспорта для компенсации импорта оборудования и комплектующих изделий и для выплаты дивидендов.

В силу обостренной политической реакции на иностранные инвестиции переговоры обычно затягивались и широко освещались в прессе. Кроме того, практически всякая реальная деятельность прекращалась в периоды выборов, поскольку политики боялись отрицательной реакции общественности в случае поддержки ими идеи допуска иностранных фирм на индийский рынок. Например, фирма "Жилетт" получила разрешение на инвестирование своих средств только к началу переговоров. Фирма "Жилетт" не устояла перед искушением, поскольку объем продаж лезвий для бритья в Индии выше, чем в любой другой стране. Фирма потратила 7 лет на переговоры, за это время сменились два правительства, а кончилось все 24%-ной долей в капитале совместного предприятия, соглашением об экспорте 25% его продукции и отказом от использования названия "Жилетт" на готовой продукции. Проблема названия фирмы оказалась очень важной для индийских властей, так как они считали, что: 1) многие потребители будут по ошибке думать, что продукция с участием иностранной фирмы лучше; 2) торговая марка, привязанная к местным названиям, обеспечит более высокую устойчивость сбыта в случае ухода иностранного инвестора с рынка по собственному желанию или по воле правительства.

"Кока-Кола" и "АйБиЭм" ушли из Индии примерно в одно время из-за жестких ограничений, введенных местными властями после начала операций этих фирм на индийском рынке. "Кока-Кола" не согласилась с тремя требованиями правительства: уменьшить долю собственности в своих предприятиях со 100 до 40%, открыть состав напитка и начать использование двойного товарного знака с тем, чтобы индийские потребители могли познакомиться с местной интерпретацией названия "Кока-Кола". Фирма особенно упорно отказывалась выполнить последние два требования. В своих кампаниях по продвижению продукции на рынок она всегда полагалась на мистическое воздействие тайны (в данном случае это состав напитка) и опасалась экспроприации после введения нового торгового знака в дополнение к ее собственному.

Кроме того, складывалось впечатление, что индийские конкуренты иностранных фирм пользуются помощью официальных кругов в борьбе за рынок сбыта. Иностранным конкурентам, желающим выйти на индийский рынок, официально сообщают, что их просьбы столкнулись с политическими интересами определенных сил, но за кулисами ведущие индийские бизнесмены просто договариваются о совместных действиях с политическими лидерами страны. К примеру, когда "Кока-Кола" получила директивы от правительства в 1977 г., Рамеш Чохан, глава фирмы "Парл



Карта 12.1
Индия
Основные производственные мощности фирма "Пепсико" разместила в штате Пенджаб

Экспортс", числился в приближенных премьер-министра Мораджи Десаи, в то время как руководители "Кока-Колы" были близки к Индире Ганди, тогда находившейся в оппозиции.

Переговоры. Сначала фирма "Пепсико" вела переговоры о создании совместного предприятия с пропорциональным участием с двумя индийскими компаниями, считая, что это облегчит процесс дальнейших переговоров. Одной из этих компаний было отделение фирмы "Тата Индастриз" (Tata Industries), вероятно, наиболее мощной в Индии частной фирмы. Второй — государственная компания "Пенджаб Агро Индастриз" (Punjab Agro Industries), которая самим фактом участия помогала формировать впечатление, что совместное предприятие послужит общественным интересам.

Хотя исходные инвестиции должны были составить всего 15 млн. долл. США, разрешение требовалось получить на уровне кабинета министров. Состоялось 20 парламентских слушаний по поводу этих инвестиций, запланированных на три года.

"Пепсико" и ее партнеры предложили разместить новую компанию в политически нестабильном штате Пенджаб (карта 12.1), где они рассчитывали на поддержку сикхских лидеров, открыто лоббировавших в их пользу. Партнеры утверждали, что смогут снизить остроту проблемы сикхского терроризма, предложив работу и помощь пенджабским крестьянам. Они считали, что сумеют создать 25 000 рабочих мест в Пенджабе и столько же в других штатах страны.

Второй аргумент состоял в том, что СССР и Китай допустили на свой рынок иностранных производителей безалкогольных напитков, а Индия шагает не в ногу даже с социалистическими странами. Согласно третьему аргументу новая технология и ноу-хау сократят потери урожая пенджабских фруктов, составляющие, по оценкам, 30%. Наконец, они утверждали, что отсутствие конкуренции с иностранными фирмами поддерживает на искусственно завышенном уровне цены и нормы прибыли, поэтому местные фирмы

не заинтересованы в развитии и расширении сбыта продукции. Конкуренция на рынке безалкогольных напитков существовала только в крупных городах.

Противники соглашения настаивали на том, что иностранные капиталы и импорт следует ограничить только сферами высокой технологии, в которых у Индии не хватает собственного опыта, а предложение о создании совместного предприятия по переработке сельхозпродукции (производство чипсов, кукурузных хлопьев, фруктовых напитков и различных соусов) просто заменит то, что можно делать своими силами, и, наконец, импорт оборудования отрицательно скажется на платежном балансе Индии. Журналисты много писали о связях "Пепсико" с ЦРУ, целью которого является подрыв независимости Индии.

Между тем другая базирующаяся в США компания — "Дабл-Кола" (Double-Cola) в 1987 г. завершила семилетние тайные переговоры. Соглашение предусматривало немедленное открытие трех предприятий по розливу напитков в бутылки, а впоследствие еще 27. Преимущество этой компании, видимо, заключалось в том, что ее контролировали проживавшие в Лондоне индийцы, а тогдашний премьер-министр Индии Раджив Ганди хотел привлечь инвестиции от находящихся за границей соплеменников. "Дабл-Кола" обещала также использовать индийское сырье и реинвестировать прибыль в индийскую экономику.

Соглашение с группой "Пепсико" было подписано в 1988 г., оно предусматривало следующие условия функционирования совместного предприятия, которое по графику было намечено пустить в 1990 г.: 1) экспорт компании должен в 5 раз превышать ее импорт и составить около 150 млн. долл. США в первые 10 лет работы; 2) объем продаж не должен превышать 25% емкости индийского рынка; 3) доля "Пепсико" в совместном предприятии не может быть выше 39,9%; 4) 75% производимого концентрата должно идти на экспорт; 5) должен быть создан центр сельскохозяйственных исследований; 6) компания может продавать только напитки "Пепси эра", "7-ап эра" и "Маринда эра"; 7) компания должна построить предприятия по переработке фруктов и овощей.

Последствия и новые переговоры. После того как "Пепсико" получила разрешение на создание совместного предприятия, "Кока-Кола" подала заявку с просьбой о возвращении на индийский рынок, предложив открыть свое предприятие в зоне переработки сельскохозяйственной продукции на экспорт, что позволило бы 25% объема производства продавать в Индии, а не только на экспортных рынках. Для "Пепсико" это было опасно, поскольку "Кока-Колу" в Индии не забыли, а банки с ее напитком даже переправляли контрабандными путями из Непала. Однако через 16 месяцев просьба "Кока-Колы" была отвергнута, после чего официальный представитель фирмы заявил, что "Индия не придерживается своих собственных законов".

В конце 1989 г. новый премьер-министр В.П. Сингх возглавил правительство меньшинства. В середине 80-х годов, когда он был министром финансов, В.П. Сингх выступал за либерализацию в отношении иностранных инвестиций. Однако, став премьер-министром, он тут же сделал несколько противоречивых заявлений по этому поводу. В начале 1990 г. совместное предприятие начало выпуск легких завтраков и объявило, что начнет производство безалкогольных напитков ближе к лету. А премьер-министр заявил, что правительству следует заново изучить соглашение с "Пепсико".

Затем одно за другим произошли важные события. Сначала правительство США, не упоминая "Пепсико", заявило, что может применить в отношении Индии торговые санкции в соответствии с законом "Супер 301". Причиной угрозы было объявлено чрезмерно жесткое отношение Индии к иностранным инвесторам. Затем состоялась секретная встреча представителей индийского правительства и руководителей совместного предприятия. В результате этой встречи "Пепсико" согласилась добавить название "Лехар" над традиционной торговой маркой "Пепси". Кроме того, "Пепсико" публично высказалась против применения торговых санкций в отношении Индии, и американское правительство отказалось от давления на эту страну. Партнеры по совместному предприятию сообщили, что в 90-х годах намерены вложить в дело около 1 млрд. долл. США. Индийский министр пищевой и перерабатывающей промышленности объявил о снижении налогов на предприятия по переработке сельскохозяйственного сырья.

Вопросы

1. Не слишком ли много уступок сделала фирма "Пепсико", чтобы получить доступ на индий-

ский рынок? Не могла ли компания договориться на лучших для себя условиях?
2. С учетом последних событий правильно ли поступила "Кока-Кола", уйдя с индийского рынка в 1977 г.?
3. Дайте оценку государственным ограничениям в отношении прямых инвестиций с позиции Индии.
4. Какие особенности поведения могли повлиять на ход переговоров между представителями индийского правительства и американской фирмы?

Примечания к главе

1. Данные для конкретной ситуации взяты из Louis Morano, "Multinationals and Nation-States: The Case of Aramco," *Orbis*, Summer, 1979, pp. 447—468; "Oil New Power Structure," *Business Week*, December 24, 1979, pp. 82—88; "Saudi Takeover of Aramco Looms," *Wall Street Journal*, August 6, 1980, p. 21; Ted D'Affisio, "Aramco Long-Term Contract with Saudis May Pressure Oil Company Earnings," *The Oil Daily*, February 9, 1987, p. 3; "Saudis Reportedly Map Changes for Aramco," *New York Times*, May 10, 1988, p. 34; "Arabian Might," *Economist*, December 24, 1988, p. 79; "Aramco Has Been the Bridge Between Two Nations," *The Oil Daily*, September 18, 1989, p. B—19; Andrew Pollack, "Saudi Stake of U.S. Companies," *New York Times*, August 21, 1990, p. C1 ff; John J. Fialka, "In a Saudi Oil Colony, Workers Live in rear—Or So The Hear," *Wall Street Journal*, August 31, 1990, p. A8; Gene G. Marcial, "If Shooting War Breaks Out, Fluor Will Win," *Business Week*, December 10, 1990, p. 209; John Rossant and Robert Buderi, "Aramco Toughts It Out," *Business Week*, February 4, 1991, p. 44.
2. Nathan Fagre and Louis T. Wells, Jr., "Bargaining Power of Multinationals and Host Governments," *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 2, Fall 1982, pp. 9—23, studied ownership percentages of foreign investors in Latin America.
3. Masaaki Kotabe, "Creating Countertrade Opportunities in Financially Distressed Developing Countries: Framework and Nigerian Example," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 5, 1989, pp. 36—49.
4. Многие подобные конфликты обсуждены в "The Multinationals: An Urgent Need for New Ties to Government," *Business Week*, March 12, 1979, pp. 74—82; John C. Banks, "Negotiating International Mining Agreements: Win-Win Versus Win-Lose Bargaining," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1987, pp. 67—71.
5. Thane Peterson, Frank J. Comes, Jonathan Kapstein, Steven J. Dryden, and John J. Keller, "The Swedes Give AT&T and the U.S. Painful Black Eyes," *Business Week*, No. 2997, May 4, 1987, pp. 44—45. For a discussion of U.S. government efforts to persuade Japan to remove its barriers to direct investment, see Marcus W. Brauchli, "U.S. to Prod Tokyo on Easing Investment," *Wall Street Journal*, November 2, 1989, p. A18.
6. Niles Howard, "The World Woos U.S. Business," *Dun's Business Month*, Vol. 120, No. 5, November 1982, pp. 38—45. For effects on locational patterns, see Raymond Vernon, "Multinationals Are Mushrooming," *Challenge*, Vol. 29, No. 2, May—June 1986, pp. 43—44. For examples of competition among the states in the United States, see Martin Tolchin and Susan Tolchin, "The States' Global Hustlers," *Across the Board*, Vol. 25, No. 4, April 1988, pp. 14—22.
7. Robert Weigand, "International Investments: Weighing the Incentives," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 4, July—August 1983, pp. 146—152; Stephen E. Guisinger, "Do Performance Requirements and Investment Incentives Work?" *The World Economy*, Vol. 9, No. 1, March 1986, pp. 79—96; Joann S. Lublin, "Toyota Spurns British Aid for Auto Plant," *Wall Street Journal*, April 18, 1989, p. A22.
8. R.Hal Mason, "Investment Incentives and Performance Requirements: A Case Study of Food Manufacturing," a paper presented to the Academy of International Business, San Francisco, December 29, 1983, which was a summary of a larger report submitted to the World Bank.
9. William A. Stoever, "Renegotiations: The Cutting Edge of Relations between MNCs and LDCs," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1979, pp. 6—7.
10. Eric Berg, "Peru to Pay Part of Debt in Goods," *New York Times*, September 17, 1987, p. 25+.
11. Dennis J. Encarnation and Suchil Vachani, "Foreign Ownership: When Hosts Change the Rules," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 5, September—October 1985, pp. 152—160.

12. Stoever, op. cit.
13. Подобные и другие различия рассмотрены в John L. Graham and Roy A. Herberger, Jr. "Negotiators Abroad—Don't Shoot from the Hip," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 4, July—August 1983, pp. 160—168.
14. Stoever, *op. cit.*, pp. 12—13.
15. William A. Stoever, "Why State Corporations in Developing Countries Have Failed to Attract Foreign Investment," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 3, 1989, pp. 62—77.
16. Ashok Kapoor, *International Business Negotiations: A Study in India* (New University Press, 1970), p. 284.
17. George Schwarzenberger, "The Protection of British Property Abroad," *Current Legal Problems*, Vol. 5, 1952, pp. 295—299; Oliver J. Lissitzyn, *International Law Today and Tomorrow* (Dobbs Ferry, N.Y.: Oceana Publications, 1965), p. 77; and Gillis Wetter, "Diplomatic Assistance to Private Investment," *University of Chicago Law Review*, Vol. 29, 1962, p. 275.
18. Ian Brownlie, *Principles of Public International Law* (Oxford, England: Oxford University Press, 1966), pp. 435—436.
19. Green H. Hackworth, *Digest of International Law* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1942), pp. 655—661.
20. David R. Mummery, *The Protection of International Private Investment* (New York: Praeger Publishers, 1968), p. 49.
21. "OPIC Contends Levy Against Revere Copper Wasn't Expropriation," *Wall Street Journal*, June 15, 1977, p. 35.
22. Mummery, *op. cit.*, p. 98.
23. Raymond Vernon, "The Multinationals: No Strings Attached," *Foreign Policy*, Winter 1978—1979, p. 126.
24. Mummery, *op. cit.*, p. 74.
25. "New World Bank Agency for Investments Sets Debut," *Wall Street Journal*, April 13, 1988, p. 20; "World Bank Agency Reinsures GE Project," *Wall Street Journal*, June 6, 1990, p. A16; Ibrahim F. I. Shihata, "Encouraging International Corporate Investment: The Role of the Multilateral Investment Guarantee Agency," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1988, pp. 11—18.
26. William A. Stoever, "Issues Emerging in Iranian Claims Negotiations," *Wall Street Journal*, May 7, 1981, p. 26; James B. Stewart and Peter Truell, "U.S. Firms Win Some, Lose Some as Tribunal Arbitrating $5 Billion in Claims Against Iran," *Wall Street Journal*, November 15, 1984, p. 38; Gerald F. Seib, "Adminiatration Rejects Iranian Overture to Link Hostage Talks and Frozen Assets," *Wall Street Journal*, August 9, 1989, p. A5.
27. "Chile Halts Shipments to France of Copper from El Teniente Mines," *Wall Street Journal*, October 17, 1972, p. 12.
28. John Marcom, Jr., "U.K. Court Says U.S. Bank Owes Money to Libya," *Wall Street Journal*, September 3, 1987, p. 12.
29. "Arco Unit Awarded Payment from Libya's Takeover of Assets," *Wall Street Journal*, April 4, 1977, p. 4; and "California Standard, Texaco Win Ruling Against Libya Takeover of Oil Holdings," *Wall Street Journal*, March 3, 1977, p. 4.
30. Burton Yale Pines, "Hollow Chambers of the World Court," *Wall Street Journal*, April 12, 1984, p. 30.
31. Более подробно эти понятия обсуждены в Jack G. Kaikati, "The Challenge of the Arab Boycott," *Sloan Management Review*, Winter 1977, pp.83—100; Dan S. Chill, *The Arab Boycott of Israel* (New York: Praeger Publishers, 1976).
32. "Saudis Warn Toyota on Ford," *New York Times*, June 24, 1981, p. D5.
33. "Sara Lee Corp. Agrees to $725,000 Payment in Anti-Boycott Case," *Wall Street Journal*, August 8, 1988, p. 4.
34. Sue Shellenbarger, "Off the Blacklist," *Wall Street Journal*, May 1, 1990, p. A1 ff.
35. Don Wallace, Jr., *International Regulation of Multinational Corporations* (New York: Praeger Publishers, 1976), pp. 5—26.
36. Роль законов в изменении национальных условий и ограничений обсуждается в Richard L. Rowan and Duncan C. Campbell, "The Attempt to Regulate Industrial Relations through International Codes of Conduct," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, No. 2, Summer 1983, pp. 64—80.

37. Thane Peterson, "Can Europe Catch Up in the High-Tech Race?" *Business Week*, October 23, 1989, pp. 142 ff.
38. Charles T. Crespy, "Global Marketing Is the New Public Relations Challenge," *Public Relations Quarterly*, Vol. 31, No. 2, Summer 1986, pp. 5—8.
39. Helen White, "Indochina Is Wooing Outside Investment," *Wall Street Journal*, May 2, 1989, p. A12; Barry Wain, "Vietnam Luring Hardy Foreign Investors," *Wall Street Journal*, July 12, 1989, p. A12.
40. "Corporate Citizenship: Outstanding Examples Worldwide," *Top Management Report*, 1979, p. 2.
41. Ashok Kapoor and J. J. Boddewyn, *International Business-Government Relations: U.S. Corporate Experience in Asia and Western Europe* (New York: American Management Association, 1973), p. 32.
42. Belmont F. Haydel, "Case Study of a Social Responsibility Program: Gulf & Western Industries, Inc., in the Diminican Republic in Employee Health, Housing, Education, Sports, and General Welfare, and Other Assistance to the Dominican Republic," paper presented to the Academy of International Business, New York, October, 7, 1983; Pamela G. Hollie, "G.&W. to Sell Dominican Holdings", *New York Times*, June 13, 1984, p. D1.
43. For a discussion of the advertising part of promotion, see S. Prakash Sethi, "Advocacy Advertising and the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1977, pp. 32—46.
44. Douglas Nigh and Philip L. Cochran, "Issues Management and the Multinational Enterprise," *Management Intenational Review*, Vol. 27, No. 1, 1987, pp. 4—12; Richard E. Wokutch, "Corporate Social Responsibility Japanese Style," *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 2, 1990, pp. 56—74.
45. "Corporate Citizenship: Outstanding Examples Worldwide," *Top Management Report*, 1979, p. 2; Belmont F. Haydel, "Description and Analysis of Johnson & Johnson's Strategic Management Process of Its Live for Life Program," paper presented at the Academy of International Business Notheast Annual Meeting, Baltimore, Maryland, June 5, 1989; "General Motors Public Interest Report 1990," Detroit, May 15, 1990; Michael Schroeder and Jonathan Kapstein, "Charity Doesn't Begin at Home Anymore," *Business Week*, February 25, 1991, p. 91.
46. Frans G. J. Derkinderen, "Transnational Business Latitude in Developing Countries," *Management International Review*, Vol. 22, No. 4, 1982, p. 58.
47. "Thailand Zinc Talks by Gulf and Western Unit Run into Snag," *Wall Street Journal*, February 25, 1977, p. 22; "Gulf and Western Thailand Unit Accepts Plan for $90 Million Zinc Mine, Refinery," *Wall Street Journal*, March 2, 1977, p. 12.
48. William T. Ryan and Doria Bonham—Yeaman, "International Patent Cooperation," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, No. 4, Winter 1982, pp. 63—66.
49. Thomas J. Maronick, "European Patent Laws and Decisions: Implications for Multinational Marketing Strategy," *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 2, Summer 1988, pp. 20—30.
50. Paul Lewis, "Counterfeiting of Goods Rises," *New York Times*, October 10, 1983, p. D9; "U.S. Says Counterfeits Cost Concerns Billions of Dollars in Lost Sales," *Wall Street Journal*, February 27, 1984, p. 35.
51. См., напр.: Steven Erlanger, "Thailand, Where Pirated Tapes Are Everywhere and Profitable," *New York Times*, November 27, 1990, pp. B1—B2.
52. Michael G. Harvey and Ilkka A. Ronkainen, "International Counterfeiters: Marketing Success without the Cost and the Risk," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, No. 3, Fall 1985, p. 39.
53. Louis Kraar, "Fighting the Fakes from Taiwan," *Fortune*, Vol. 107, No. 11, May 30, 1983, pp. 114—116; "Two Who Smuggled Counterfeit Computers Get Prison and Fines," *Wall Street Journal*, May 1, 1984, p. 62; Todd Mason, "How High Tech Foils the Counterfeiters," *Business Week*, May 20, 1985, p. 119.
54. Harvey and Ronkainen, *op. cit.*, p. 43.
55. Информация для конкретной ситуации взята из Sheila Tefft, Cheryl Debes, and Dean Foust, "The Mouse That Roared at Pepsi," *Business Week*, September 7, 1987, p. 42; Subrata N. Chakravarty, "How Pepsi Broke into India," *Forbes*, November 27, 1989, pp. 43—44; Lincoln Kaye, "Pepping Up the Punjab," *Far Eastern Economic Review*, October 27, 1988, pp. 77—78; Steven R. Weisman, "Pepsi Sets Off a Cola War in India," *New York Times*, March 21, 1988,

p. 28; Anthony Spaeth, "India Beckons—and Frustrates," *Wall Street Journal*, September 22, 1989, pp. R23—R25; Anthony Ramirez, "It's Only Soft Drinks at Coca Cola," *New York Times*, May 21, 1990, p. C1 ff; Barbara Crossette, "After Long Fight, Pepsi Enters India," *New York Times*, May 24, 1990, p. C2; Michael J. McCarthy, "India Gives Final Approval to Pepsi's Plans," *Wall Street Journal*, May 24, 1990, p. A5; Anthony Spaeth, "Political Turbulence in India Raises Questions About the Country's Economy," *Wall Street Journal*, August 8, 1990, p. A8; Anthony Spaeth and Ajay Singh, "India Rejects Coca—Cola's Bid to Sell Soft Drinks, Giving Pepsi an Advantage," *Wall Street Journal*, March 16, 1990, p. B5; "Losses at PepsiCo Venture in India," *New York Times*, February 16, 1991, p. 33.

ЧАСТЬ 6
ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ КОРПОРАЦИЙ

Во всех случаях, когда фирма осуществляет крупные операции на иностранных рынках, связана с многочисленными зарубежными источниками снабжения или же только начинает осваивать международные рынки, ей приходится рассматривать ряд взаимосвязанных альтернатив деятельности. В данной части книги мы обсудим такие альтернативы, которые, как правило, выходят за рамки решений отдельных функциональных служб. Это разные варианты ответов на вопросы: куда направить свою деятельность, какую форму зарубежных операций избрать, как построить организационную структуру корпорации, оперирующую на международных рынках?

В главе 13 рассматриваются стратегические аспекты производственных и импортно-экспортных операций на глобальном уровне. К ним относятся способы организации оффшорного производства, анализ факторов, благоприятствующих экспорту и деятельности учреждений, помогающих в его налаживании.

Глава 14 посвящена анализу способов и действий, необходимых для выхода в сферу международного бизнеса. Сначала изучаются факторы, которые следует учитывать, принимая решение о том, как вести дела за границей, а затем описываются формы подобной деятельности.

В главе 15 обсуждаются методы сравнения стран, когда необходимо выбрать страну для сбыта готовой продукции или организации производства. Основное внимание при этом уделяется географии распределения ресурсов с учетом объемов и графиков расширения деятельности.

Глава 16 посвящена выработке стратегии внесения определенных изменений в операции за рубежом при одновременном сохранении упорядоченности и управляемости организации в целом. Рассматриваются также проблемы выбора решений, размещения предприятий, организационной структуры, методы планирования и контроля.



ГЛАВА 13

СТРАТЕГИЯ ГЛОБАЛЬНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ ИСТОЧНИКОВ СНАБЖЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И НАЛАЖИВАНИЯ ЭКСПОРТА

Цели:

- Ознакомить с некоторыми аспектами стратегии организации производства на глобальном уровне.
- Описать основные различия между способами обеспечения деятельности материалами и компонентами, организации производства или сборки за границей.
- Выявить ключевые аспекты стратегии импорта и экспорта.
- Расширить представления о роли государства во внешней торговле, особенно в поддержке экспорта.

Тем не подспоришь, что пожиже растворишь: на замес больше пойдет
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ФИРМА "САНСЕТ ФЛАУЭРС ОФ НЬЮ ЗИЛАНД, ЛТД"[1]

После 18-месячного пребывания в США новозеландец Джон Робертсон стал часто разглядывать висевшую у него на стене карту США, прикидывая, как выкроить время и достать деньги, чтобы объехать ряд крупных городов центральных, южных и восточных штатов. Робертсон полагал, что таким путем он сможет точнее определить характеристики рынков свежесрезанных цветов — продукции, которую он начал импортировать в США из Новой Зеландии во время своих летних каникул.

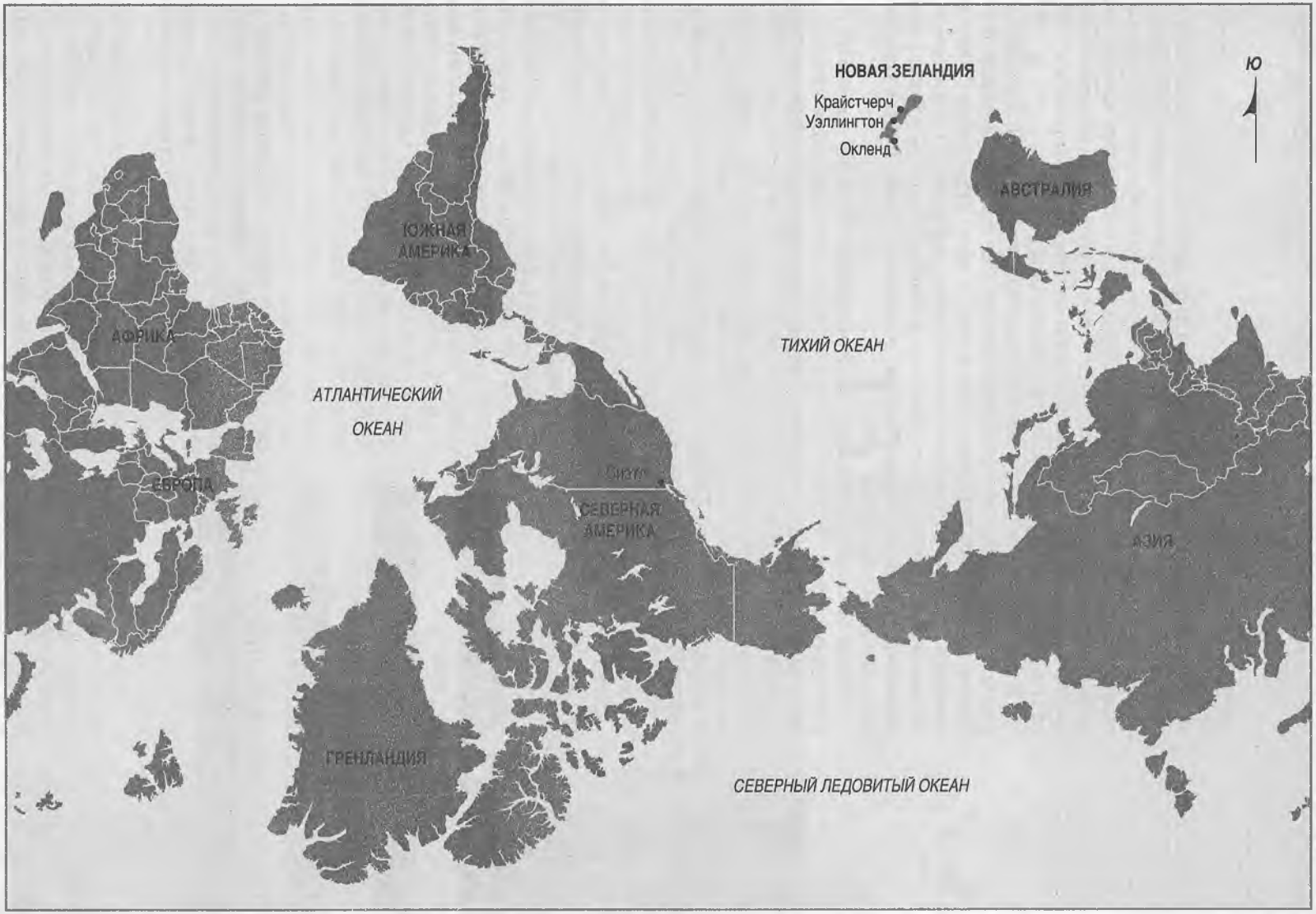
В августе 1981 г. Джон и его семья перебрались из Новой Зеландии (карта 13.1) в Сиэтл, где глава семьи намеревался получить в университете Вашингтона степень бакалавра гуманитарных наук. Через месяц Робертсон уволился с работы и арендовал дом и небольшую ферму. По завершении обучения семья намеревалась вернуться в Новую Зеландию, а Джон решил подыскать скромную управленческую должность в какой-нибудь компании, занимающейся экспортом.

Новая Зеландия по размерам не больше штата Орегон, проживает в этой стране 3 млн. человек. Малочисленность населения и удаленность от мировых рынков существенно ограничивают возможности создания промышленной базы, способной конкурировать на глобальном уровне. Поэтому Новая Зеландия сильно зависит от мировой торговли, импорта топлива и готовой продукции, а основная часть валюты поступает от экспорта сельскохозяйственной продукции. Ее фоб-экспорт (франко-борт за вычетом затрат на международные перевозки) составляет в среднем 22% ВВП против 8% в США. Чтобы сохранить определенное положение в мировой экономике, Новая Зеландия активно выступает за снятие ограничений на импорт сельскохозяйственной продукции, установленных ЕС, Японией и США. Наряду с этим страна старается диверсифицировать сельскохозяйственное производство, развивая садоводство и цветоводство.

До отъезда из Новой Зеландии Робертсон четыре года работал финансовым директором в компании, занимавшейся выращиванием, оптовой продажей и экспортом декоративных деревьев и кустарников. Ряд торговых агентов, в том числе два в США, один в Европе и один в Японии, занимались сбытом продукции компании на мировых рынках. Этими агентами были розничные торговцы, которые, как правило, сотрудничали еще с несколькими компаниями, занимающимися экспортной деятельностью. Работая в своей фирме, Робертсон накопил опыт организации экспорта и хорошо узнал проблемы экспортеров, пытающихся вести конкурентную борьбу на иностранных рынках, затрудненную удаленностью страны и недостаточностью знаний о порядке ведения дел за границей.

Именно во время работы в своей компании Джон ввел в ассортимент ее экспортной продукции свежесрезанные цветы. Робертсоны сумели найти деньги для приобретения фермы и вскоре познакомились с семьей Пратт — первоклассными садоводами. Пратты вывели новый сорт лейкадендрона — растения, дающего красивые красные, с крупными лепестками, цветы, которые, как предположили Робертсоны и Пратты, можно было бы с успехом экспортировать.

В течение первого года деятельности новая фирма Робертсонов и Прат-



Карта 13.1
Мир в представлении новозеландца
Новая Зеландия — это промышленно развитая страна, являющаяся одним из двух членов ОЭСР, расположенных в южном полушарии. Очевидная удаленность от основных мировых рынков, например от США, обычно затрудняет деятельность экспортеров, таких, как группа "Саншот Шаучэрс оф Нью Зиланд, Лтд."

тов сбывала свою продукцию через известную экспортную компанию, специализировавшуюся на свежих фруктах и овощах. Компании принадлежала значительная доля рынка Новой Зеландии, и, по предположению, на нее приходилась изрядная доля экспорта свежесрезанных новозеландских цветов. Экспорт цветов из Новой Зеландии в целом был тогда незначителен и плохо организован (за исключением экспорта орхидей). Экспортные компании без особого успеха пытались связать в единую маркетинговую инфраструктуру многочисленных цветоводов-любителей, что сами цветоводы сделать были не в состоянии.

В ходе сезона сбора цветов выплаты компании-экспортера Праттам все более уменьшались, пока не достигли такого уровня, при котором выращивание 10 000 стеблей или меньшего их числа становилось неприбыльным делом. Гэри Пратт и Джон Робертсон встретились с представителями экспортной компании для обсуждения этих тенденций. Компания объяснила, что цена является функцией объема производства и ее снижение обусловлено увеличением количества свежесрезанных цветов, поступающих на мировые рынки. Доходы компании от экспорта были подтверждены документацией.

Однако Гэри и Джон не удовлетворились полученными разъяснениями. Правда, они имели слабое представление о мировых рынках свежесрезанных цветов и потому могли только догадываться о реальных причинах движения цен. Поскольку в Новой Зеландии не существовало других экспортных компаний, занимающихся цветами, предпринимателям пришлось исследовать проблему своими силами. Джон как раз собирался в США, чтобы продолжить обучение, поэтому данная задача естественно легла на него.

В течение первого семестра у Джона просто не было времени на изучение рынка. В конце зимы 1982 г., когда он в аэропорту "Си-Тэк" получил посланные Праттом образцы цветов лейкадендрона, план изучения рынка еще не сложился полностью в голове Робертсона. Он привез цветы домой, осмотрел их и установил, что они хорошо перенесли путешествие в самолете и сохранили свои качества.

За шесть дней до начала следующего семестра Джон понял, что необходимо сосредоточить усилия на сборе и обобщении информации, связанной с их продукцией: прогнозировании возможностей сбыта, процедурах импорта, структуре цветочного рынка США и его реакции на лейкадендрон, возможностях выращивания этих цветов в Новой Зеландии и расходах на их перевозку в США.

Джон, забирая цветы из аэропорта, выслушал рекомендации официальных представителей авиалинии, которые сказали, что ему необходимо воспользоваться услугами таможенного брокера, если он собирается импортировать цветы на сумму свыше 250 долл. по счету-фактуре. Полагая, что такие брокеры должны быть специалистами в вопросах импорта, Джон позвонил одному из них и попросил о встрече. Брокер действительно оказал Робертсону большую помощь. Джону было сказано, что импортируемые свежесрезанные цветы по прибытии на территорию США проверяются представителями Министерства сельского хозяйства . После таможенной очистки необходимо уплатить сбор в размере 8% стоимости фоб-партии. Брокер обещал обеспечить очистку в министерстве и таможенной службе. Он запросил плату за услуги по каждой партии цветов независимо от ее размеров (величина платы у каждого брокера своя). Брокер, с которым имел дело Джон, запросил 50 долл. за каждую партию. Если бы Джон захотел, брокер мог бы подрядить транспортно-экспедиционную компанию, специализирующуюся на международных перевозках.

Разрабатывая стратегию освоения рынков сбыта, Джон ознакомился с многочисленными публикациями об американском рынке. Кроме того, он

попросил Гэри прислать ему публикацию одного из исследований рынка, финансировавшегося новозеландской "Импорт-Экспорт Корпорейшн" и включавшего анализ американского рынка цветов. Именно из этой публикации Робертсон узнал, что экспортируемая из Новой Зеландии продукция располагается по степени важности следующим образом: свежие киви, яблоки, ягоды, переработанные киви, цветы и растения, кабачки, свежемороженые овощи, репчатый лук и т.п.

Робертсон также связался с оптовиком в Сиэтле, который был готов сделать крупный заказ на цветы, если Джон предоставит ему эксклюзивные права на сбыт в штате Вашингтон. Хотя Джону понравилось предложение оптовика, он понял, что подошел к делу без достаточной подготовки, не имел ответов на следующие вопросы: не продешевил ли он, надежны ли кредитные обязательства фирмы-покупателя, принято ли предоставлять эксклюзивные права в данной сфере деятельности и стоило ли вообще их предоставлять, была ли реакция оптовика нормальной для случая, когда новый продукт поступает на рынок, и последуют ли новые заказы? Помимо этих связанных с рынком вопросов, оставались еще административно-организационные проблемы: какой должна быть собственная роль Робертсона в маркетинговой цепочке, следует ли ему выступать в качестве агента по сбыту и получать комиссионные или лучше покупать цветы у Гэри Пратта и перепродавать их, какого рода организацию следовало бы в данном случае создать?

ВВЕДЕНИЕ

Как показывает пример новозеландской фирмы, для прибыльности экспорта, помимо хорошей идеи, нужно кое-что еще. Выявив подходящий вид продукции, предпринимателю следует установить, имеется ли для него где-нибудь соответствующий рынок, можно ли получить поддержку от собственного правительства. Затем предприниматель должен разработать стратегию организации производства, подготовить товары для рынка, определить оптимальную стратегию их доставки и продажи, получения платежей.

Все эти шаги требуют тщательного планирования и подготовки. Стратегия производства для данной новозеландской фирмы оказалась сравнительно простой, так как все производственные операции осуществлялись на территории Новой Зеландии. При разработке стратегии международных операций ситуация может оказаться гораздо сложнее, поскольку нужно оценивать разные страны, учитывать стоимость рабочей силы и т. п., а также возможные пункты размещения предприятий.

Пример новозеландской фирмы показывает также, что для любой организации существуют пределы возможного. Для перемещения товаров из страны в страну необходимы услуги транспортно-экспедиционных компаний, для инкассации платежей нужны банки. Для разработки стратегии как импорта, так и экспорта необходимы эксперты, способные трансформировать идеи в конечную продукцию.

В одном исследовании, например, было установлено, что многонациональные компании Европы и Японии прибегают к смешанным стратегиям размещения производства и источников снабжения при организации сбыта своей продукции в США. Но 59% фирм, по данным этого исследования, используют стратегию "единичного источника". Вся продукция в этом случае экспортируется из страны базирования фирмы или производится иностранцами в США специально для американского рынка. Японские фирмы более склонны экспортировать в США свою продукцию, а европейские — организовывать ее производство непосредственно в США. Некоторые европейские фирмы используют производственные мощности других стран

Европейские фирмы предпочитают обслуживать иностранные рынки, вкладывая свои средства в соответствующие страны.

Японские фирмы более склонны делать то же самое через экспорт своей продукции.

Европы, а иногда Японии и Канады. Согласно упомянутому исследованию, ни одна фирма не поставляла на американский рынок продукцию, произведенную на мощностях, расположенных в развивающихся странах[2].

Стратегия глобального размещения источников снабжения и производства

Корпорации обладают следующими возможностями выбора:
- покупать, а не производить;
- производить на предприятиях в стране базирования или в других странах;
- продавать готовую продукцию на внутреннем или иностранных рынках.

Почти все фирмы могут выбирать место размещения производства и источников снабжения для последующего сбыта продукции в мире. Например, в автомобилестроении многонациональные корпорации могут производить машины для какого-то определенного рынка самостоятельно, а могут покупать готовую продукцию у других производителей. Приняв решение о самостоятельном производстве, МНК может ориентироваться на какой-либо местный рынок или производить автомобили в другой стране и импортировать их на данный рынок.

Очевидно, что подлинно многонациональная корпорация участвует в исключительно сложном разделении производства, при этом сама она может изготавливать и(или) собирать компоненты в одной или нескольких странах для рынков, находящихся в любой части мира. МНК может также развернуть производство в ряде стран для обслуживания их рынков. Однако минувшее десятилетие показало, что во множестве стран растет производство промежуточной продукции типа комплектующих изделий, которые затем отгружаются на сборочные конвейеры других стран, где и продаются впоследствии собранные автомобили. В подобных случаях функции производства и экспорта гораздо сложнее, чем при сравнительно простых вариантах организации деятельности.

Альтернативы глобального размещения производства и источников снабжения

Для каждого конкретного рынка, обслуживаемого МНК, идея глобального размещения производства и источников снабжения выражается в том, что фирмам приходится определять, где следует изготавливать комплектующие, а где собирать готовую продукцию.

Фирмы обретают конкурентные преимущества, интегрируя операции независимо от национальных границ.

Традиционно фирмы ориентировались на постепенное освоение рынков разных стран. Но с усилением глобальной ориентации деятельности они пришли к заключению, что можно получать определенные конкурентные преимущества, координируя и интегрируя свои операции независимо от национальных границ[3].

При таком подходе стратегию глобального размещения производства и источников снабжения можно лучше понять с помощью рис. 13.1, который иллюстрирует основные возможности выбора стран (организация производства в своей или других странах) и этапов производственного процесса (размещение производства комплектующих или организация сбыта готовой продукции).

Например, один из вариантов стратегии "Форд Мотор Компани" заключается в сборке автомобилей в Эрмосильо (Мексика) и отгрузке их в США. Автомобили проектируются японской компанией "Тойо Когио" ("Мазда"), на сборке используются некоторые японские комплектующие. "Форд" может покупать комплектующие, изготовленные в Японии, и отгружать их в США для конечной сборки и сбыта готовой продуции на рынках США, а может отгружать компоненты производства американских и японских компаний в Мексику для сборки и продажи там и в США готовых автомобилей. В варианте мексиканской сборки комплектующие поступают из

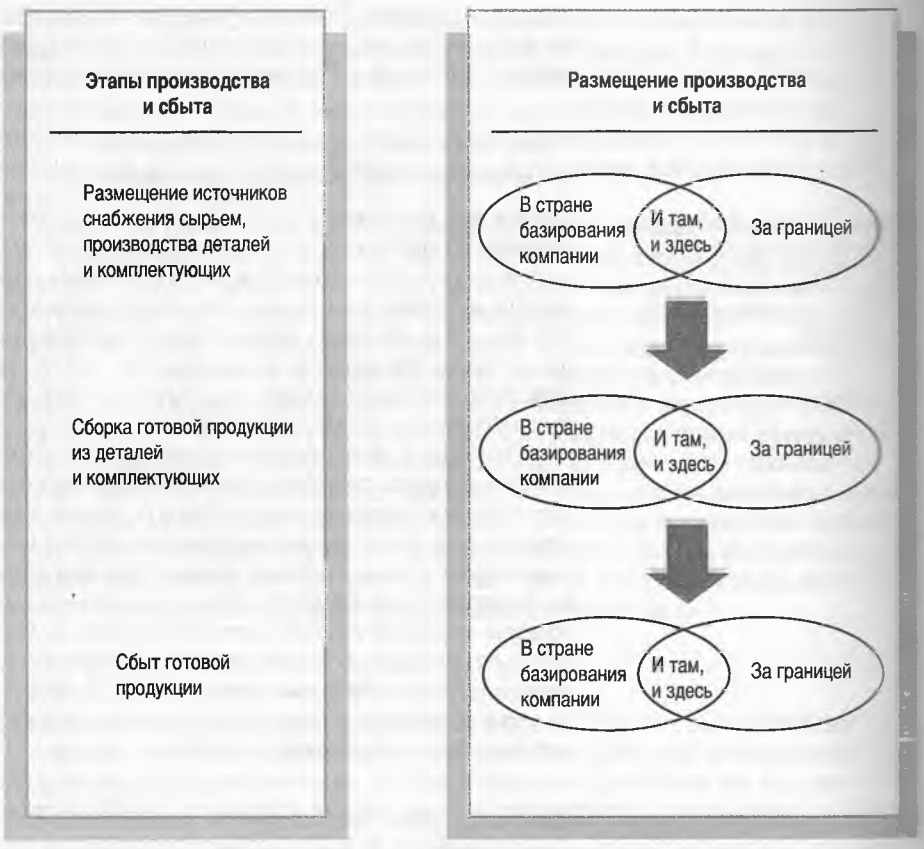


Рис. 13.1
Стратегия глобального размещения источников снабжения

Компании имеют множество вариантов размещения производства компонентов и сборки готовой продукции для обслуживания рынков в любой части мира. Например, американская фирма может изготавливать комплектующие в США, собирать готовую продукцию в Мексике и продавать ее в США или в других странах.

США и Японии и в очень незначительном количестве производятся в Мексике. Если бы производство комплектующих было организовано в Японии, все сырье пришлось бы импортировать.

Если развить положения, отображенные на рис. 13.1, можно получить 64 варианта организации изготовления комплектующих и сборки из них конечной продукции для различных рынков. В расширенной модели должны быть учтены такие возможности, как изготовление комплектующих самой фирмой или приобретение их у внешних (не связанных с фирмой) изготовителей, а окончательную сборку может выполнять сама фирма или внешние относительно нее компании. Производство комплектующих и окончательная сборка могут иметь место в стране базирования фирмы; в стране, в которой фирма пытается сбывать свою продукцию; в развитой или развивающейся третьей стране[4].

Исследование японских и европейских МНК, упомянутое во введении, позволило выявить разные варианты размещения источников снабжения. Первый вариант заключается в организации производства комплектующих там же, где проводится окончательная сборка. Второй вариант, относящийся к производству в США, отличается тем, что фирмы — в данном

случае японские — предпочитают изготавливать комплектующие в своих странах (в этом их отличие от европейских фирм). Третий вариант сводится к производству комплектующих в самых разных странах. Одна японская фирма из числа обследованных получала 17% комплектующих с японских предприятий, 7% — с европейских, 8% — из развивающихся стран, остальные — из США. Ясно, что такое диверсифицированное размещение производства требует высокого уровня координации деятельности головной компании и связанных с нею компаний из разных стран мира[5].

ГЛОБАЛЬНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ СНАБЖЕНИЯ

Прежде чем начать изготовление комплектующих, необходимо обеспечить поставки сырья. Наименее сложный путь обеспечения — использование внутренних источников снабжения. Такой подход позволяет фирме избежать проблем, связанных с языком, расстояниями, валютой, войнами и восстаниями, забастовками, политическими потрясениями, таможенными тарифами и транспортировкой. Однако для многих фирм внутренние источники снабжения или недоступны, или дороже иностранных. Для такой страны, как Япония, закупки за границей имеют жизненно важное значение, поскольку стране приходится ввозить весь уран, бокситы, никель, нефть, железную руду, медь, коксующийся уголь и около 30% сельскохозяйственных продуктов. Японские торговые компании, такие, как, например, "Мицубиси", стали тем, что они есть, благодаря закупкам сырья, необходимого для обеспечения производственных процессов.

Независимо от степени доступности сырья в собственной стране фирмам приходится разрабатывать глобальную стратегию размещения источников снабжения с учетом изменений в мировой экономике. Стабильность доллара в 1980—1985 гг. обусловила постепенное нарастание тенденций размещения источников снабжения американскими компаниями вне корпораций или за пределами США. Например, если компания "Форд" покупает комплектующие у посторонней, не связанной с ней фирмы или производит их на своих предприятиях в Бразилии, а готовые автомобили собирает в США, то она практикует внешнее размещение источников снабжения. Во второй половине 80-х годов могло показаться, что ослабление доллара приведет к возвращению производства на территорию США, но реальная ситуация оказалась сложнее. Исследование 1987 г., охватившее 107 базирующихся в США производителей, показало, что объем закупок за границей, выраженный в процентах к совокупным закупкам американских фирм, вырос с 8% в 1980 г. до 15% в 1985—1986 гг.

Объем закупок за границей, выраженный в процентах к совокупным закупкам американских фирм, возрос.

Внешнее размещение источников снабжения предпринимается ради снижения производственных издержек и повышения качества.

Основными причинами внешнего размещения источников снабжения являются стремление к снижению производственных издержек и необходимость повышения качества. У многих производственных фирм стоимость материалов составляет значительную часть производственных издержек, при этом доля нематериальных затрат постоянно снижается. Поэтому фирмы вынуждены искать более экономичные источники обеспечения материалами.

Основные риски, связанные с внешним размещением источников снабжения:
- протяженность линий снабжения;
- завышение уровней запасов;
- колебания валютных курсов.

Несмотря на выгоды от размещения источников снабжения за границей, фирмы, избравшие такой подход, сталкиваются со множеством трудностей типа протяженности линий снабжения, завышения уровней запасов и колебаний валютных курсов. Кроме того, многие фирмы считают, что в последние годы американские производители повысили качество продукции и улучшили стоимостные показатели; это подталкивает их к возвращению на внутренний рынок. Около половины фирм, обследованных в ходе опроса 1987 г., утверждали, что решили частично возобновить закупки не-

обходимых материалов на внутреннем рынке[6]; правда, многие внутренние поставщики прекратили деятельность в начале 80-х годов, когда их клиенты устремились за границу в поисках дешевых источников снабжения.

Стратегия импорта

К процедурным вопросам относятся правила и нормативы импорта.

Потенциальный импортер должен учитывать аспекты двух видов — процедурные и стратегические. Процедурные относятся прежде всего к таможенным правилам и нормативам в отношении импорта. Именно этот аспект был важнейшим для Джона Робертсона в примере с новозеландской фирмой, поскольку предпринимателю необходимо было определить порядок импорта цветов из Новой Зеландии в США.

Импортные операции невозможно осуществлять, не обладая определенным опытом общения с соответствующими учреждениями и подготовки необходимой документации, а именно этого фирма иногда старается избежать. Тогда на помощь приходит **брокер по импорту**, услугами которого воспользовался, в частности, Джон Робертсон. Брокер получает разрешения от государственных органов и обеспечивает таможенную очистку после заполнением необходимых бумаг, например **коносамента** (bill of lading) транспортной компании, которая доставляет товары из порта разгрузки импортеру. Коносамент служит в качестве:

Брокер по импорту — это специалист по учреждениям, ведающим импортом, и документации, относящейся к импорту.

- расписки за товары, переданные транспортно-экспедиционной компании для перевозки к месту конечного назначения;
- контракта на предоставление услуг со стороны транспортно-экспедиционной компании;
- документа, удостоверяющего право собственности на товар[7].

Стратегические аспекты проявляются в длительной перспективе. В случае американской автомобильной промышленности стабильность долларов в начале 80-х годов вынудила многие автомобилестроительные фирмы перенести часть своих закупок за границу. Это было необходимо для поддержания равенства производственных издержек с иностранными конкурентами. Часто факт предпочтения иностранного поставщика внутреннему объясняют только менее высокими ценами у первого, в действительности причины размещения источников снабжения за границей много сложнее.

Основные факторы, заставляющие фирмы выбирать иностранных, а не отечественных поставщиков:
- цены и качество поставляемых материалов;
- сроки поставок и качество обслуживания;
- более высокий технологический уровень;
- тот факт, что иностранные поставщики являются составной частью корпорации.

Фирмы зачастую предпочитают иностранные, а не внутренние товары, исходя из следующих основных причин: цена; качество; недоступность определенных материалов в своей стране; ускорение и непрерывность поставок; более эффективное техническое обслуживание; современная технология; достижение определенных маркетинговых целей (особенно в связи с оффсетными сделками, когда от фирмы требуют импортировать какие-то товары из страны, в которой она хочет сбывать свою продукцию); связи с иностранными предприятиями, являющимися иностранными филиалами головной фирмы (это, например, относится к фирме "Дженерал Моторс", закупающей комплектующие у своих предприятий в Южной Корее или Японии); конкурентная борьба (стремление убедить местных поставщиков удерживать цены на низком уровне)[8].

Важнейшей стратегической проблемой является импорт товаров, производимых иностранными предприятиями, связанными с головной фирмой. Стратегические преимущества фирмы отчасти обусловлены ее способностью определять, когда именно она может обеспечить более высокие прибыли за счет создания своих производственных мощностей за границей для обслуживания местных рынков или сборочных конвейеров в проти-

вес заключению субконтрактов на реализацию этих функций со сторонними (внешними) фирмами. В 1986 г. почти 36% американских экспортно-импортных операций пришлось на сделки между американскими компаниями и их филиалами или головными фирмами за границей. Изучение внутрифирменных сделок показало, что важнейшим фактором, обусловливающим внутрифирменный импорт, является технологическое совершенство продукции; другими словами, чем выше уровень технологии, овеществленной в изделии, тем охотнее фирма участвует во внутрифирменных экспортно-импортных операциях в противовес закупкам у сторонних фирм или передаче им соответствующих контрактов[9].

Основные проблемы, связанные с использованием услуг иностранных поставщиков:
- трудность оценки качества их работы;
- сроки поставок;
- большие расстояния, затрудняющие взаимодействие;
- правовые, политические, экономические и социальные трудности.

Несмотря на известные выгоды, с услугами иностранных поставщиков сопряжены и некоторые трудности: выбор за границей месторасположения и поставщика с хорошей репутацией; время подготовки к выпуску продукции и сроки поставок; трудности экспедиторского сопровождения поставляемых материалов и непосредственных контактов с иностранным персоналом; политические проблемы и трудности установления нормальных отношений с персоналом иностранного предприятия; колебания обменных курсов; методы осуществления платежей; качество товаров; брак и проблема возврата дефектной продукции; таможенные тарифы и пошлины; расходы на оформление дополнительной документации, необходимой для таможенной очистки; правовые проблемы; транспорт; язык; культурные и социальные традиции[10]. Многие из перечисленных проблем достаточно серьезны при закупках у внешних фирм, поскольку внутрифирменные операции подразумевают более жесткий контроль за качеством товаров. В то же время проблемы импорта, такие, как, например, использование иностранной валюты и таможенной документации, являются общими для любого варианта размещения источников снабжения за границей.

Относительное значение факторов, которые компаниям приходится учитывать при разработке стратегии размещения источников снабжения за границей, варьирует от страны к стране и от отрасли к отрасли. Но для некоторых МНК, занятых, например, в электронике, производстве контрольно-измерительной аппаратуры и автомобилестроении, в последние годы не менее важными оказались и некоторые другие факторы.

Компаниям приходится находить разумное равновесие между низкой стоимостью рабочей силы, качеством и надежностью поставок.

Сдвиг к управлению запасами по принципу поставок "точно в срок" (получение комплектующих именно в тот момент, когда они необходимы для производственного процесса) заставил многие фирмы уделять больше внимания качеству, надежности поставок, низкой вероятности появления дефектов и достаточности производственных мощностей[11]. В определенных случаях это работает против ориентации на регионы с традиционно низкой стоимостью рабочей силы и заставляет фирмы выбирать страны, в которых можно рассчитывать на качество и надежность поставок. Размещение источников снабжения в таких странах, как Япония и Германия, разрешает проблемы качества и надежности, однако стабильность их валют относительно доллара во второй половине 80-х годов сделала мощности этих стран дорогостоящими для американских фирм. Вследствие этого американские фирмы предпочитают ориентироваться на новые промышленные страны типа Бразилии и Южной Кореи. С ростом технических возможностей в таких странах благоприятные стоимостные факторы будут сочетаться с надежностью и они превратятся в эффективные источники снабжения.

Роль таможенных служб

Импортируя товары в другую страну, фирма должна в полной мере знать работу таможни. К примеру, основные обязанности Таможенной службы

Основные функции таможен — сбор пошлин и обеспечение соблюдения законов.

США заключаются "в оценке товаров и взимании всех пошлин, налогов и сборов на импортируемые товары, обеспечении соблюдения таможенных правил и соответствующих законов, а также установленного порядка судовождения и связанных с ним договоров". В качестве одной из основных организаций принудительно-контролирующего характера эта служба "борется с мошенничеством и обманом в целях извлечения нечестных доходов и обеспечивает выполнение правил других многочисленных федеральных учреждений в портах прибытия и на морской и сухопутной границах США". Импортер обязан знать, как очищать товары на таможне, какие пошлины платить, какие специальные законы существуют в этой области.

Таможенная служба обязана определять таможенную категорию каждой партии импорта.

С процедурной точки зрения, когда товар прибывает в порт назначения (в случае с новозеландской фирмой это будет аэропорт "Си-Тэк"), импортер обязан заполнить на таможне документы, в которых указываются примерная стоимость и таможенная категория груза. Существует свыше 11 тыс. таможенных категорий товаров, и почти 60% из них могут интерпретироваться неоднозначно, т.е. конкретная партия товаров может быть отнесена более чем к одной категории. Затем таможня исследует товар на предмет возможных ограничений. После этого может быть уплачена таможенная пошлина, и товар будет пропущен в страну. Величина пошлины зависит от страны происхождения товара, его типа и других факторов[13].

Импортные брокеры помогают фирмам осуществлять таможенную очистку товаров.

Брокер или какой-то другой консультант по импорту может помочь импортеру свести к минимуму таможенные пошлины, для чего он:

- оценивает товары таким образом, что они попадают в категорию, на которую распространяется более благоприятный таможенный режим. Разные категории продукции облагаются разными пошлинами. Например, таможенные пошлины на готовые изделия обычно выше, чем на детали и компоненты;
- определяет категорию таким образом, что она подпадает под скидки. Иногда экспортеры используют импортируемые детали и компоненты, по которым они уплачивают импортную пошлину, в своем производственном процессе. Скидка позволяет им возместить до 99% пошлины, уплаченной за импортные товары, если они экспортируют товары, включающие эти импортные комплектующие;
- добивается отсрочки уплаты пошлин, используя таможенные склады и свободные зоны для внешней торговли. Компании не обязаны уплачивать пошлины на импортные товары, находящиеся на хранении в таможенных складах или зонах для внешней торговли, пока их не направят в страну для сбыта или использования в производственном процессе. Это позволяет компаниям хранить товары, но не уплачивать пошлину немедленно по их прибытии в страну;
- ограничивает ответственность импортера, правильно указывая страну происхождения товара. Поскольку величина таможенной пошлины на импортные товары часто зависит от характера товара и страны происхождения, можно добиться снижения размеров пошлины, если правильно указать страну происхождения товара[14].

Иногда импортируемые товары немедленно отправляются на экспорт, используются для сборки промежуточных компонентов или конечной продукции, которые затем экспортируются. Такая разновидность действий может позволить компании полностью или частично возместить (за счет скидок) любые импортные пошлины.

Зоны для внешней торговли

Зоны для внешней торговли — это специальные зоны, установленные государством; в них таможенные пошлины можно выплачивать с задержкой или не выплачивать вовсе.

В последние годы **зоны для внешней торговли** (foreign trade zones, FTZs) получили довольно широкое распространение в качестве промежуточного звена между операцией импорта и конечным использованием. Часто конечное использование — это экспорт; однако такие зоны выгодны и при размещении производства или источников снабжения за границей.

> "Зоны для внешней торговли, создаваемые [в США] на основании федеральных грантов, предоставляемых в первую очередь властям штатов и местным властям, являются участками, на которых можно хранить товары внутреннего и импортного производства, проверять их и использовать в производственных целях без соблюдения формальных таможенных процедур, пока товары находятся в данных зонах. Их назначение — удержать в стране фирмы путем предоставления им возможностей отсрочки уплаты таможенных пошлин, уменьшения величины последних или неуплаты пошлин некоторых видов"[15].

В США зоны для внешней торговли служат прежде всего средством повышения гибкости в отношении времени и способа уплаты компаниями таможенных пошлин. Однако все больше расширяется их использование и в экспортных операциях. В США зоны для внешней торговли, созданные для экспортных целей, классифицируются по типам товаров следующим образом:

- иностранные товары, находящиеся в зонах для внешней торговли перед отгрузкой в третьи страны;
- иностранные товары, подвергаемые определенной обработке и затем отправляемые за границу;
- иностранные товары, подвергаемые определенной обработке или используемые на сборочных линиях в этих зонах с привлечением материалов и частей внутреннего производства, а затем реэкспортируемые;
- товары, произведенные в этих зонах полностью из импортных материалов и направляемые на экспорт;
- товары, произведенные в зонах из материалов и компонентов внутреннего и иностранного производства, а затем направляемые на экспорт;
- товары внутреннего производства, перемещаемые в зону для обретения ими экспортного статуса до их реального экспорта[16].

В 1975 г. насчитывалось всего 27 зон общего назначения и субзон для отдельных предприятий. К 1991 г. их стало 176. За тот же период значительно возрос объем импорта, проходящего через эти зоны[17].

Примером использования зон для внешней торговли может служить деятельность филиала корпорации "Коустел" (Coastal), который занимается очисткой импортной нефти в Техасе в субзоне для внешней торговли. Если филиал экспортирует продукты нефтепереработки, он вовсе не платит таможенных пошлин. Если он продает эти продукты внутри страны, он экономит свыше 250 тыс. долл. в год, не выплачивая проценты на отсроченные таможенные пошлины, которые накапливаются, пока товары не покинули зону[18]. Фирма "Смит Корона" (Smith Corona) использовала зону для импорта комплектующих для завода по изготовлению пишущих машин. После изготовления готовых машин из комплектующих, находящихся на хранении в зоне, машины официально импортируются в США без уплаты таможенной пошлины согласно правилу таможенного кода, предусматривающего уплату пошлины на разрозненные комплектующие, но не на комплектующие, вошедшие в состав конечного изделия[19].

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Приняв решение об источниках сырья и комплектующих, производитель должен определить, где он будет изготавливать комплектующие и выполнять конечную сборку готовой продукции. Решение зависит от ряда факторов, например стоимости транспортировки, размера таможенных пошлин на комплектующие в сравнении с готовой продукцией, необходимости приближения к рынку, валютного риска, технологических требований, репутации страны, эффекта масштаба производства. Кроме того, решение о том, где именно развернуть производство, является функцией внешних факторов (емкости рынка и стимулов, предлагаемых местными властями) и внутренних стратегических факторов (относительного значения производственной специализации, местонахождения рынков, величины издержек, расширения со временем представлений о стране и оценки изменения уровня рисков)[20].

Фирма может выбрать одну из множества систем организации производства. Она может попытаться обслуживать все рынки с помощью единственного предприятия. Однако транспортные расходы и тарифы могут сделать такую систему невыгодной. Кроме того, масштаб производства может оказаться настолько значительным, что маргинальные издержки* сделают более выгодными небольшие предприятия, на которых еще проявляется эффект масштаба. Фирма может пойти по пути специализации по видам продукции или технологических процессов так, чтобы конкретное предприятие выпускало определенный вид продукции или все виды продукции, опирающиеся на конкретный технологический процесс, и обслуживало все рынки (это мы называем рационализацией производства). Фирма может также установить специализацию для нескольких предприятий в отношении конкретного вида продукции или технологического процесса с тем, чтобы расширить географию деятельности. В процессе производственного взаимообмена могут участвовать предприятия, выпускающие определенный ассортимент комплектующих и обменивающиеся ими для сборки конечной продукции, поступающей на местный рынок. Очевидно, что не существует универсального способа организации производственного процесса. Применительно к конкретному изделию или ассортименту изделий фирма может предпочесть стратегию создания единичного предприятия и попасть в зависимость от экспорта, твердо ориентируясь на выход на мировые рынки. Тогда это будет в своей основе глобальная стратегия создания продукции и организации производства. Применительно к другим видам продукции или ассортименту наилучшей может оказаться стратегия создания множества предприятий с последующей рационализацией производства или организацией производственного взаимообмена.

Возможности организации производства:
- единичное предприятие;
- несколько предприятий;
- принцип производственного взаимообмена (использование общих комплектующих различными сборочными предприятиями);
- рационализация (специализация по видам продукции или технологических процессов).

На рис. 13.2 показано, как фирма "Форд" использовала глобальное размещение производства и источников снабжения и принцип производственного взаимообмена в производстве модели "Форд-эскорт". Комплектующие производятся на заводах фирмы в 15 странах, а сборка автомобилей — на предприятиях в Англии и Германии.

* Маргинальные издержки (marginal cost) — это стоимость производства последней единицы выпускаемой продукции (в отличие от средних издержек на единицу всей произведенной продукции). Как правило (хотя и не всегда), с ростом объема производства маргинальные издержки каждой следующей единицы продукции снижаются и эта тенденция делает показатель маргинальных издержек весьма важным при определении оптимальных размеров производства и принятии других комплексных решений. На деле правильное исчисление маргинальных издержек с учетом всех факторов, осложняющих тенденции их изменения, — нетривиальная технико-экономическая задача. (*Прим. ред.*)

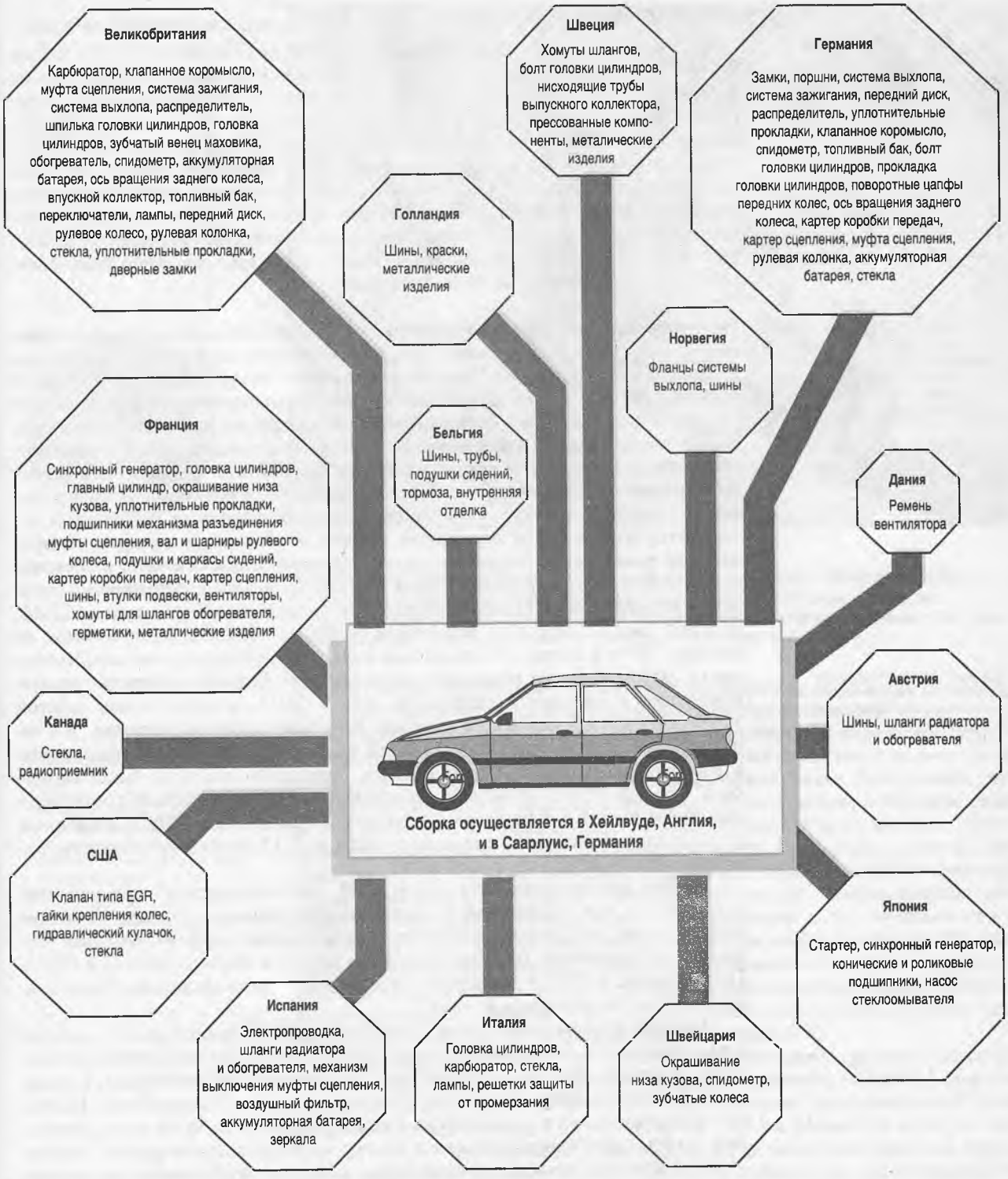


Рис. 13.2
Глобальное производство: сеть изготовления комплектующих и самого автомобиля модели "Форд-эскорт" (для Европы)

Источник: World Development Report 1987 (New York: Oxford University Press, 1987), p. 39.

Оффшорное производство

Оффшорное производство за пределами США реализуется в странах с низкими производственными издержками, а готовая продукция импортируется в США или другие страны.

В последние годы оффшорное производство (производство за границами конкретной страны) превратилось в эффективное средство противостояния на внутреннем рынке иностранным конкурентам, у которых производственные издержки невысоки. Оффшорное производство стало быстро развиваться в 60—70-х годах в электронике, после того как фирмы одна за другой начали открывать предприятия в азиатских странах, в первую очередь в Сингапуре и на Тайване. Эти страны были выбраны из-за низкой стоимости рабочей силы, доступности и дешевизны деталей и комплектующих и близости к крупным рынкам. Теперь эти страны постепенно уступают свое место новым "дешевым" странам Азии (Индонезия, Таиланд, Малайзия, Вьетнам и Бангладеш) и Латинской Америки.

"Маквиладора" — это способ деятельности, в рамках которого американские комплектующие беспошлинно ввозятся в Мексику на сборочные конвейеры, а готовая продукция реэкспортируется в США.

"Маквиладорская" промышленность. Мексика стала одним из новейших центров оффшорного производства для американских фирм благодаря созданию **"маквиладорской" промышленности** (maquiladora industry). По оценке мексиканского правительства, эта промышленность обеспечивает приток валюты в страну больший, чем любая другая, кроме нефтяной, и к 2000 г. число занятых в ней может достичь 1 млн. человек. На "маквиладорских" предприятиях уже сейчас занято около 500 тыс. человек[21]. Согласно этой концепции американские комплектующие беспошлинно ввозятся в Мексику, готовая продукция собирается здесь мексиканскими рабочими и реэкспортируется в США или другие страны по льготным тарифам. Американские таможенные пошлины взимаются лишь с добавленной в Мексике стоимости. Поскольку рабочая сила в Мексике дешевая, добавленная стоимость незначительна. Почти 97% комплектующих изготавливаются в США, поэтому "маквиладорская" концепция особенно выгодна предприятиям, на которых 30% и более от суммарных издержек приходится на заработную плату. Эта концепция позволяет американским фирмам собирать готовую продукцию с меньшими издержками, чем в США, и обеспечивает работой мексиканцев[22]. На карте 13.2 показаны основные места размещения "маквиладорских" предприятий; сопоставлены ставки почасовой заработной платы в Мексике и некоторых других странах. Заработная плата на "маквиладорских" предприятиях варьирует в зависимости от отрасли, однако среднечасовая ставка вместе с льготными выплатами и доплатами в 1988 г. колебалась от 0,75 долл. в пищевой промышленности до 1,15 долл. в производстве машин и механического оборудования[23].

Принцип "маквиладорского" производства жизнеспособен в силу низких ставок заработной платы.

В Мексике насчитывается около 1500 "маквиладорских" предприятий, и почти все они принадлежат американским фирмам. Однако японские фирмы также вкладывают в Мексику значительные средства, создавая сборочные предприятия, готовая продукция которых экспортируется в США. По оценкам, в 1990 г. владельцами около 65 "маквиладорских"предприятий в Мексике являлись японцы[24].

Многие фирмы используют "маквиладорские" предприятия в сочетании с зонами для внешней торговли, созданными в странах Карибского бассейна, в первую очередь в Коста-Рике, Доминиканской Республике, Сальвадоре, Гватемале, Гаити, Гондурасе, Ямайке, Панаме и Пуэрто-Рико. Наиболее привлекательны в этих странах низкая стоимость рабочей силы, налоговые льготы, таможенные скидки и доступ на американские рынки, обеспечиваемый специальными соглашениями или дополнительными условиями определения таможенных пошлин. К примеру, на Ямайке в середине 80-х годов средний заработок квалифицированного рабочего в неделю составлял 16 долл., инвесторы освобождались от налогов на продажи и прибыль, не-

Сравнительный уровень почасовой заработной платы (в долл. США)

	1988 г.	1989 г.
Мексика	0,88	—
Тайвань	2,82	3,53
Корея	2,50	3,57
Сингапур	2,67	3,09
Сянган (Гонконг, Брит.)	2,40	2,79
Япония	12,80	12,63
США	13,85	14,31





Карта 13.2
Расположение "маквиладорских" предприятий и сравнение ставок заработной платы
Основными местами размещения "маквиладорских" предприятий являются Тихуана, Мехикали, Эройканогалес и Хуарес. Низкие ставки заработной платы в сравнении с другими странами делают Мексику привлекательной для иностранных инвестиций.

которые виды экспортных и импортных операций не облагались пошлинами, репатриация прибылей осуществлялась беспрепятственно[25].

К трудностям "маквиладорских" предприятий относятся:
- чрезмерное загрязнение окружающей среды;
- социальные проблемы, обусловленные ростом населения;
- возникновение анклавов иностранных фирм.

С "маквиладорскими" предприятиями сопряжены и определенные проблемы. Многие жалуются, что эти предприятия становятся чем-то большим, чем иностранные анклавы на мексиканской земле. Если учесть, что туда импортируется 97% комплектующих, то добавленная в Мексике стоимость, очевидно, ничтожно мала. Товары производятся на экспорт, поэтому местные потребители ничего не выигрывают. Кроме того, рост занятости (рис. 13.3) породил серьезные социальные проблемы около границы. Люди стремятся в этот район в поисках работы, но уровень безработицы здесь до создания "маквиладорских" предприятий и так приближался к 40%; кроме того, отсутствует соответствующая инфраструктура. Условия жизни неудовлетворительны, появились признаки серьезного ухудшения состояния окружающей среды, с которым ничего не может сделать местное законодательство, поскольку оно недостаточно разработано; наконец, значительную часть рабочей силы составляют женщины[26].

В будущем предполагаемое создание зоны свободной торговли с участием Канады, США и Мексики (см. главу 10) может изменить характер "маквиладорской" промышленности. Основной предпосылкой "маквиладорской" концепции являются тарифы в торговле между США и Мексикой, которые снижаются для "маквиладорских" операций. Если бы тарифные барьеры в торговле между этими странами отсутствовали, в приграничную промышленность вкладывались бы достаточные средства, но не нужно было бы ограничиваться только данным районом. Мексика могла бы стать реципиентом и других инвестиций, а стоимость рабочей силы осталась бы такой же низкой.



Рис. 13.3
Тенденции изменения занятости на "маквиладорских" предприятиях
К концу 1988 г. наблюдался значительный рост числа работающих на этих предприятиях — их стало 400 000 чел., а на конец 1989 г. — около 500 000 чел.
Источник: Sonia Narario, "Boom and Despair", *The Wall Street Journal,* September 22, 1989. p. R27.

Управление запасами

Чем шире взаимообмен продукцией и комплектующими, тем сложнее процесс управления запасами. Проблемы расстояния и времени, неустойчивость политики и экономики на международном уровне могут затруднить выбор места размещения повторных заказов. Например, если производитель в стране со слабой валютой регулярно импортирует запасы из страны с сильной валютой, руководство может стремиться к накоплению запасов, предвидя дальнейшее обесценение местной валюты, несмотря на сопряженные с такими действиями значительные расходы по перевозке грузов, риск их повреждения или расхищения. Фирма может стремиться к тому же самому, ожидая политических беспорядков в стране или появления законов, затрудняющих импорт. Быстрое изменение международного климата может уничтожить хорошо работающую систему управления запасами.

Система поставок "точно в срок" обеспечивает:
- доставку необходимых для производственного процесса материалов как раз тогда, когда они нужны;
- снижение издержек за счет повышения качества и сокращения расходов на хранение.

В последние годы многочисленные публикации были посвящены концепции поставок "точно в срок" применительно к управлению запасами, которая нашла наиболее точное отражение в японской промышленности. Системы производства, основанные на принципе "**точно в срок**" (just-in-time, JIT), получают все большее распространение в США в качестве составного элемента общего контроля качества.

Несколько факторов международного характера усложняют реализацию принципа "точно в срок" для фирм, пользующихся услугами иностранных поставщиков.

Концепция "точно в срок" основывается на том, что сырье, детали и комплектующие поступают в производственный процесс именно тогда, когда они необходимы. В результате фирмы могут не создавать больших запасов, экономя тем самым средства и снижая расходы на хранение. Это означает, что дефектность комплектующих должна быть минимальной. Иностранные источники снабжения могут становиться источниками опасности для системы "точно в срок", поскольку срыв в линии поставок может пре-

вратить производственный процесс в хаос. Принцип "точно в срок" означает, что запасы должны быть незначительными, однако при использовании иностранных источников снабжения приходится поддерживать запасы на высоком уровне на случай возможных срывов поставок. Как указано выше, главная идея концепции "точно в срок" заключается в производстве изделий именно тогда, когда наступило время их использовать или продать. Для внедрения компаниями такой системы в других странах предложены следующие изменения в производственных системах и процессах: равномерные и стабильные планы-графики производства, повышение его гибкости, повышение качества поступающих на предприятие материалов и полуфабрикатов, расширение сотрудничества между рабочими и руководителями, развитие связей с зависимыми поставщиками, более плотная в географическом отношении концентрация поставщиков и производителей, использование подходящей производственной структуры предприятия, высокая активность и поддержка со стороны руководства[27].

Итак, система "точно в срок" является важным показателем оффшорного производства в целом. Фирмы пытаются снизить свои издержки, организовывая оффшорное производство и внедряя системы "точно в срок", обеспечивающие уменьшение складских площадей и снижение расходов на хранение. Ключом к разрешению проблемы является сочетание оффшорного производства с системами "точно в срок" для использования обеих стратегий ради повышения конкурентоспособности.

СТРАТЕГИЯ ЭКСПОРТА

Рассматривая глобальное размещение производства и источников снабжения, мы отметили, что спрос внутри страны может быть насыщен с помощью товаров, изготовленных в данной стране или за ее пределами, и что внутреннее производство может держаться на комплектующих, изготовленных и в своей стране, и за рубежом. Теперь пора рассмотреть, каким образом внутреннее производство может удовлетворять через экспорт спрос за границей. В одних случаях товары отгружаются иностранным потребителям независимо от экспортера. В других — детали и комплектующие экспортируются в адрес принадлежащих головной компании предприятий в странах, где осуществляются сборка и продажа готовой продукции. К примеру, после второй мировой войны фирма "Кэтепиле" взяла на вооружение стратегию, суть которой состояла в изготовлении основных комплектующих на заводах фирмы в США и отгрузке их на сборочные конвейеры, размещенные в разных странах мира, где происходит окончательная сборка; такая стратегия позволила фирме реализовать на практике жесткий контроль качества продукции. Таким образом, стратегия экспорта входит составной частью в стратегию размещения производства и источников снабжения, а также стратегию сбыта, цель которой — обслуживание рынков конечной продукции в разных частях мира.

Экспорт обусловлен рядом важных причин. Сырье необходимо экспортировать на предприятие-производитель, комплектующие — на сборочный конвейер и, как показывает пример новозеландской фирмы в начале главы, готовую продукцию — иностранным оптовикам и потребителям. Иногда весь этот процесс протекает в пределах вертикально интегрированной компании, поэтому экспортер продает свою продукцию на следующий уровень, оформив соответствующую внутрифирменную сделку. Однако в случае продажи внешнему покупателю экспортер может решить, продавать ли ему продукцию прямо или же через посредника.

Факторы, благоприятствующие экспортной деятельности

Международную деятельность фирмы чаще всего начинают с налаживания экспорта своей продукции. Даже фирмы, располагающие крупными контрактами в других странах и сделавшие в иностранные предприятия большие инвестиции, обычно продолжают экспортировать свою продукцию ради достижения определенных общих целей.

Экспортная деятельность:
- увеличивает объем продаж;
- способствует реализации эффекта масштаба производства;
- является менее рискованной, чем прямые инвестиции в других странах;
- позволяет компании диверсифицировать размещение производственных мощностей.

Основной побудительной причиной участия фирм в экспортной деятельности является стремление к увеличению доходов от продаж. Капитало- и наукоемким фирмам, специализирующимся, например, в биотехнологии и фармацевтике, экспорт необходим для распределения капиталовложений на более значительный объем продаж. Экспортные продажи могут быть также средством смягчения проблемы избыточных мощностей на внутреннем рынке. Некоторые фирмы предпочитают экспортировать продукцию в другие страны, а не вкладывать средства в создание там производственных мощностей из-за высокого уровня риска, сопряженного с прямыми инвестициями. Наконец, есть фирмы, которые рассматривают экспортные поставки на многочисленные рынки как стратегию диверсификации сбыта. Поскольку темпы экономического роста для каждого рынка индивидуальны, такая диверсификация обслуживаемых рынков позволяет фирмам компенсировать низкие темпы роста продаж на одних рынках за счет высоких темпов роста на других.

Разработка стратегии экспорта

Многие фирмы начинают заниматься экспортом вовсе не сознательно, а случайно. Начав экспортную деятельность, они сталкиваются с рядом неожиданных трудностей. Вот почему до начала экспортной деятельности необходимо разработать хорошую стратегию экспорта. Однако до начала ее разработки фирме следует понять некоторые основные проблемы, связанные с экспортом.

Потенциальные ловушки. Помимо проблем, общих для международного бизнеса вообще, а не только для экспортной деятельности, например проблем языка и культурных различий, новички в экспорте часто сталкиваются с задачами, при решении которых возникают ошибки, перечисленные ниже:

1. Неспособность привлечь квалифицированных экспертов по экспорту и разработать основной план международного маркетинга до начала экспортной деятельности.
2. Недостаточная готовность высшего звена руководства к преодолению начальных трудностей и корректировке потребности в финансовых средствах для экспортной деятельности.
3. Недостаточная тщательность в выборе зарубежных агентов и оптовиков.
4. Погоня за заказами из любой страны мира, а не создание базы для развертывания прибыльных операций и упорядоченного роста.
5. Пренебрежение экспортной деятельностью в периоды рыночных бумов в США.
6. Неспособность вести дела с иностранными оптовиками на тех же основаниях, что и с их конкурентами на внутреннем рынке.
7. Нежелание модифицировать продукцию в соответствии с государственным регулированием или культурными предпочтениями в других странах.

8. Неспособность выдавать служебную, коммерческую и гарантийную документацию на языках, понятных торговым партнерам фирмы за границей.
9. Неспособность привлечь компанию, специализирующуюся на управлении экспортной деятельностью, или другого посредника в области маркетинга, когда фирма не располагает людьми, умеющими выполнять специализированные экспортные функции.
10. Неспособность активно использовать лицензионные соглашения или соглашения о создании совместных предприятий. Этот момент имеет особое значение в странах, ограничивающих импорт[28].

Еще одна проблема, с которой сталкиваются экспортеры, связана с переменчивостью политики тех стран, куда идет экспорт. Государство может предложить фирмам определенные стимулы и в любое время отказаться от них. Сокращение бюджета в США в конце 80-х — начале 90-х годов поставило в крайне затруднительное положение некоторые государственные агентства, занимающиеся поддержкой экспорта. Из-за сокращения численности персонала они потеряли возможность хорошо выполнять свои функции.

Разработка стратегии экспорта означает, что фирма обязана:
- оценить свой экспортный потенциал;
- получить помощь экспертов по экспорту;
- выбрать рынок или рынки;
- определить цели и обеспечить поступление своей продукции на выбранный рынок или рынки.

Выработка стратегии. Выработка стратегии происходит в несколько этапов. Сначала фирма оценивает свой экспортный потенциал. Для этого необходимо взвесить возможности и ресурсы. Фирме не следует брать на себя какие-то обязательства по экспорту, если она не располагает достаточными производственными мощностями.

Затем фирме следует получить консультации у экспертов в экспортных делах. Американской фирме-экспортеру лучше всего начинать с обращения в свое местное отделение Управления по международной торговле при Министерстве торговли США. Помощь управления очень существенна для начала экспортной деятельности. В примере, с которого начинается данная глава, Робертсон воспользовался информацией, публикуемой правительством США, чтобы ознакомиться с американским рынком цветов, а Пратт приобрел публикацию об исследовании рынков, которое финансировала новозеландская "Экспорт-Импорт Корпорейшн" и в котором один раздел был посвящен американскому рынку цветов. Кроме того, Управление по делам мелких фирм (США) может оказать фирме помощь в составлении бизнес-плана по экспорту и финансовую поддержку. С расширением экспортных намерений экспортеру, вероятно, понадобится специализированная помощь со стороны банков, юристов, экспедиционных агентств, компаний, специализирующихся на управлении экспортными операциями, торгово-экспортных компаний и т.п.

Следующий важный этап — выбор рынка или рынков, который часто заканчивается неудачей, если экспортер просто откликается на просьбы, поступающие из-за границы и основанные на осмотре торговых выставок, ознакомлении с рекламой или публикациями в торговой прессе. Фирма должна сама, и только сама, выбирать рынки. Фирме следует научиться вести дела с иностранными потребителями. Из-за значительных различий между рынками разных стран лучше всего изучить несколько основных, а не пытаться охватить исследованием сразу все рынки данной продукции по всему миру.

После выбора рынков и принятия решения о выделении ресурсов на экспортную деятельность фирме следует сформулировать свою стратегию экспорта, которая, как правило, учитывает следующие четыре фактора: 1) цели экспорта — ближайшие и перспективные; 2) конкретная тактика фирмы; 3) план-график действий и предельных сроков, который поможет фирме в достижении установленных целей; 4) распределение ресурсов по различным формам деятельности, связанной с экспортом.

Наконец, фирме необходимо определить, как она будет доставлять товары на выбранный рынок. Основой плана экспорта является активная организация экспорта, а не ожидание в расчете на то, что все произойдет само собой.

Экспортные функции и посредники, облегчающие экспортную деятельность

Компании, занимающейся или планирующей заняться экспортной деятельностью, следует решить, кто именно будет выполнять в этой связи некоторые важные функции — сотрудники компании или другие фирмы по контракту. Речь идет о следующих функциях:

1) стимулирование сбыта, получение заказов, исследование рынка;
2) выполнение кредитных исследований, осуществление платежей и инкассация поступлений;
3) организация перевозки грузов за границу;
4) поддержка персонала фирмы, занимающегося сбытом, распределением и рекламой.

Для доставки товаров на рынок следует использовать услуги сторонних специалистов.

Практически любая фирма может время от времени явно выигрывать от использования услуг посреднической организации, которая берет на себя все или некоторые из перечисленных функций. Самые разные посредники могут облегчать экспортную деятельность. Одни из них выступают в роли агентов, представляющих интересы экспортера, другие получают право собственности на товары и самостоятельно продают их другим странам. Есть, кроме того, посредники, занимающиеся узкоспециализированными аспектами процесса экспорта, например транспортно-экспедиционные организации, отвечающие за перемещение товаров с внутреннего на иностранный рынок.

В силу высокой стоимости оплаты труда такого рода экспертов фирмы, как правило, привлекают специалистов со стороны на начальном этапе экспортной деятельности. Любая фирма может впоследствии создать у себя соответствующие подразделения, но вначале сторонние специалисты очень полезны для реализации таких функций, как подготовка экспортных документов, заполнение таможенных документов в стране-импортере, выявление наилучшего варианта транспортировки экспортных товаров и т.п. При принятии решения о том, что лучше — продавать продукцию своими силами или привлечь для этого стороннюю организацию, необходимо принять во внимание размеры фирмы-экспортера, характер продукции, прежние практику и опыт экспорта, деловую конъюнктуру на выбранных зарубежных рынках[25].

Прямая продажа сопряжена с деятельностью представителей фирмы по сбыту, торговых агентов, оптовых или розничных торговцев.

Прямая продажа. Вариант **прямой продажи** (direct selling) выбирается экспортером ради установления более жесткого контроля над функцией маркетинга и получения более высокой прибыли. При таком подходе производитель обычно продает свою продукцию непосредственно на иностранном рынке. Он может продавать ее представителю своей фирмы по сбыту или агенту по продаже, работающему за комиссионные, иностранному оптовику, который получает право собственности на продукцию и зарабатывает прибыль на конечном этапе всей цепочки, т.е. при продаже товаров потребителям. Иностранные розничные торговцы занимаются прежде всего потребительскими товарами; компания может направлять им каталоги, приглашать их на торговые ярмарки или посылать к ним своих агентов по сбыту. Продажа товаров, изготавливаемых в соответствии с заявкой-спец-

фикацией, адресована непосредственно конечным потребителям. Эта практика имеет более широкое распространение в маркетинге промышленных, а не потребительских товаров.

Если фирма выбирает вариант прямых продаж, а не через посредника, ей необходимо создать действенную экспортную службу. Это можно сделать несколькими способами — от создания специального международного отдела до формирования самостоятельной международной компании или полной интеграции внутренней и международной деятельности, связанной с экспортом. Специалисты по сбыту на международных рынках, как правило, работают независимо от сбытовиков на внутреннем рынке. В примере с новозеландской фирмой Джон Робертсон, в конце концов, стал агентом по сбыту в США и продавал продукцию оптовику, который выполнял функцию распределительной организации.

Комиссионеры работают на покупателя.

Непрямая продажа. Непрямая продажа (indirect selling) означает, что производитель действует через другую фирму в стране базирования, направляя свою продукцию на международный рынок. Посредническая фирма может выступать в качестве **комиссионера** (commission agent) по отношению к производителю и не получать права собственности на товары. Комиссионер обычно работает по поручению иностранного покупателя и старается найти экспортную продукцию по самым низким ценам. Комиссионер получает комиссионные от иностранного агента по закупкам. Экспортер может также закупать продукцию у производителя и продавать товар за границу. В этом случае экспортером обычно является **компания по управлению экспортной деятельностью**, КУЭД (export management company, EMC).

КУЭД покупает товар на внутреннем рынке для продажи его за границей оптом или выступает в качестве агента производителя по сбыту.

Хотя КУЭД первоначально работали за комиссионные и не брали на себя никакого риска, теперь они, как правило, функционируют по принципу купли-продажи и обеспечивают финансирование отгружаемых на экспорт партий товара. Основной функцией КУЭД является получение заказов на продукцию их клиентов посредством выбора подходящих рынков, каналов распределения и проведения кампаний по продвижению товаров на рынки сбыта. КУЭД собирает, анализирует и предоставляет кредитную информацию, дает консультации по банковским счетам, условиям и срокам оплаты в других странах. К услугам, предоставляемым КУЭД, также относятся: подготовка соответствующей документации; организация грузоперевозок (в том числе укрупнение партий грузов с целью снижения расходов на транспортировку); обеспечение защиты патентов и торговых марок в других странах; консультирование и оказание непосредственной помощи в развитии альтернативных форм бизнеса, например продажи лицензий или создания совместных предприятий[30].

КУЭД, которые занимаются не только экспортом, но и импортом, работают на контрактной основе, подряжаясь на срок от двух до пяти лет, и выполняют функцию эксклюзивного представителя экспортера на четко обозначенной зарубежной территории. В контракте определяются ценовая, кредитная и финансовая политика, услуги по продвижению товаров на рынок и порядок оплаты. КУЭД обычно специализируются на дополняющих и неконкурентных товарах, поэтому они могут предложить более полный ассортимент продукции ограниченному числу импортеров. В США насчитывается свыше 2000 КУЭД, и почти все они невелики. Вследствие этого они специализируются по видам продукции, функциям или рынкам. Хотя КУЭД важны для фирм, нуждающихся в специалистах по экспорту, производитель, использующий их услуги, может потерять контроль над продажами своей продукции в других странах. Поэтому производителю приходится балансировать между желанием сохранить контроль и нежеланием нести

расходы на реализацию экспортных функций собственными силами[31]. Новозеландская фирма "Сансет Флауэрс" начала работать с привлечением КУЭД, которая, видимо, получила право собственности на поставляемые цветы и выплачивала Пратту и Робертсону прибыль исходя из преобладающей рыночной цены и объема продаж.

ТЭК могут быть созданы:
- конкурентами и не подпадать под действие антитрестовского законодательства;
- правительствами штатов и местными властями;
- ведущими банками;
- крупными корпорациями.

Торгово-экспортные компании. Осенью 1982 г. правительство США утвердило Закон о торгово-экспортных компаниях, который устранил некоторые ограничения антитрестовского законодательства с пути создания **торгово-экспортных компаний**, ТЭК (export trading companies) в США. Предполагалось, что ТЭК, занимающиеся непрямыми продажами в интересах производителя, обеспечат рост экспорта товаров и услуг из США. ТЭК подобны КУЭД, но обычно они предоставляют более широкий спектр услуг и получают право собственности на товар, в то время как КУЭД предпочитают роль агентов по сбыту. Однако компании обоих видов весьма схожи. Можно выделить ТЭК четырех типов: недавно сформировавшиеся и получившие антитрестовское свидетельство; созданные правительствами штатов и местными властями; созданные коммерческими банками; первоначально созданные американскими компаниями для осуществления их собственных экспортных операций.

К первой группе относятся компании, желающие сотрудничать с производителями в экспорте их продукции, но сталкивающиеся с трудностями на внутреннем рынке из-за антитрестовского законодательства. Правительство разработало четкие правила определения фирм, не подпадающих под действие антитрестовского законодательства, а именно — кооперация не должна уменьшать конкуренцию в США.

Известным примером ТЭК второй группы является компания "Экспорт", созданная Управлением портами штатов Нью-Йорк и Нью-Джерси и привлекающая мелкие фирмы, специализирующиеся на высокотехнологичных видах продукции с высоким экспортным потенциалом.

Почти все крупнейшие банки запрашивали разрешение на создание ТЭК. Для начала экспортных операций банк должен получить разрешение Совета управляющих Федеральной резервной системы. Почти все банки сосредоточиваются на обслуживании потребителей своего географического региона и тех регионов мира, в которых они уже располагают развитой банковской сетью.

Некоторые крупные корпорации, например "Контрол Дейта" (Control Data), также создали свои ТЭК. Первоначально ТЭК предназначались для обслуживания потребностей создавших их фирм, но в настоящее время в сферу их деятельности попала и продукция, производимая другими компаниями. В случае фирмы "Контрол Дейта" ее ТЭК создавалась для организации бартерной торговли с восточноевропейскими и развивающимися странами. Вскоре эта ТЭК начала активный поиск подходящей для экспорта продукции других фирм. Однако концепция ТЭК по-настоящему не прижилась в США. Эта концепция хороша в случае экспорта недифференцированной продукции типа сельскохозяйственной, поэтому ТЭК не добиваются больших успехов, работая с дифференцированным ассортиментом, когда каждому виду продукции требуются индивидуальный подход и особое внимание.

Японские торговые компании. Описанные выше американские ТЭК — это, по сути дела, компании нового типа, не прошедшие испытания временем. Когда же речь заходит о торговых компаниях, то сразу вспоминаются такие японские гиганты, как "Мицуи", "Марубени" и "Мицубиси". "Сого

Таблица 13.1 ◆ ПЯТНАДЦАТЬ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ КОРПОРАЦИЙ ПО ПРИЗНАКУ ОБЪЕМА ПРОДАЖ. В первую десятку входят шесть японских торговых компаний

Компания	Объем продаж в год, млрд. долл. США
"Мицуи"	128,0
"Марубени"	123,2
"Мицубиси"	121,5
"Дженерал Моторс"	110,0
"К. Ито"	104,7
"Сумитомо"	97,3
"Экссон"*	95,2
"Ройал Датч Шелл"**	85,4
"Форд"	82,9
"Ниссё Иваи"	75,1
"АйБиЭм"	62,7
"Мобил"*	56,2
"Дженерал Электрик"	54,6
"Сирс Робек"	53,8
"Тойота Мотор"	52,6

* Включая акцизы.

** Исключая акцизы.

Источник: "The Wall Fell Down, and the Continent Took Off", *Bisiness Week,* July 16, 1990, p. 111.

сёся" (sogo shosha) — так торговая компания называется по-японски — ведут свое происхождение с конца XIX в., когда в Японии начался интенсивный процесс модернизации страны. Тогда торговые компании назывались "дзайбацу" и представляли собой крупные семейные предприятия, состоявшие из нескольких финансовых и производственных компаний, обычно объединенных крупной холдинговой компанией. "Дзайбацу" были очень влиятельны, поэтому генерал Дуглас Макартур закрыл их после второй мировой войны и объявил основную часть их деятельности незаконной.

По признаку объема продаж японские торговые компании являются крупнейшими в мире.

"Сого сёся" первоначально играли важнейшую роль в закупках сырья для процесса индустриализации, а затем в поисках рынков для японских товаров в мире. В Японии свыше 6000 торговых компаний, но всего 16 из них контролируют основную долю японского экспорта и импорта. Кроме того, их годовой объем продаж превышает треть ВНП Японии, что свидетельствует о колоссальной концентрации экономического могущества[32]. Табл. 13.1 иллюстрирует огромные размеры "сого сёся" в сравнении с другими крупнейшими фирмами мира. Из 15 крупнейших по объему продаж компаний мира в число первых десяти входят шесть японских торговых компаний. Объем продаж каждой огромен, хотя эти компании не очень прибыльны, и по рыночной стоимости они котируются в мире не слишком высоко. Например, в число первых ста по рыночной стоимости компаний мира входит только одна японская — "Мицубиси" (под номером 76). С точки зрения объема продаж она уступает "Мицуи", но ее рыночная стоимость выше. Даже в самой Японии в первую сотню компаний, отобранных по признаку рыночной стоимости, входят всего четыре торговые компании, хотя по объему продаж каждая из них превосходит любую японскую корпорацию[33].

"Сого сёся" впервые возникли после второй мировой войны, их основными функциями стали подготовка документации по экспортным и импортным операциям, финансирование экспорта и импорта, предоставление

услуг по транспортировке и хранению грузов. Однако со временем круг функций значительно расширился, добавились такие операции, как вложение средств в производственные и перерабатывающие предприятия, создание полностью интегрированных сбытовых систем под определенные виды продукции, расширение маркетинговой деятельности и создание крупных баз интегральной переработки сырья[34].

Японские торговые компании являются составными частями банковских или промышленных групп — "кейрецу".

Почти все "сого сёся" являются частью более крупных образований, называемых "**кейрецу**" (keiretsu). Некоторые "сого сёся" входят в состав "кейрецу", в центре которых находятся банки, например "Мицубиси", "Мицуи" и "Сумитомо". Отношения внутри "кейрецу" строятся таким образом, что одна компания соглашается стать акционером в другой ради установления долгосрочных и очень тесных деловых контактов. В группу "Мицубиси" входит свыше 150 компаний, суммарный рыночный капитал которых составляет 11% активов, обращающихся на Токийской фондовой бирже. Взаимное владение акциями в группе "Мицубиси" в 1988 г. охватывало 26,9% всех акций страны. "Мицубиси Корпорейшн", торговый рычаг группы "Мицубиси", имеет то преимущество, что работает с мощными финансовыми и промышленными партнерами. К примеру, "Мицубиси Эстейт" выкупила 57,6% "Рокфеллер-центра"; "Мицубиси Корпорейшн" купила контрольный пакет акций фирмы "Эристеч Кемикл" (Aristech Chemical), а затем продала его по частям четырем своим партнерам по группе; фирма "Мицубиси Траст энд Бэнкинг" стала главным кредитором при покупке площадок для игры в гольф "Пебл Бич"; четыре компании из группы "Мицубиси" обсуждали возможности создания глобальных совместных предприятий с фирмой "Даймлер-Бенц"[35].

"Сого сёся" помогают своим клиентам — примером служат взаимоотношения компаний "Марубени" и "Бриджстоун". "Марубени", вторая по величине торговая компания Японии по показателю доходов от продаж (и вторая в мире по этому же показателю), в течение ряда лет поставляла компании "Бриджстоун" черную сажу, используемую в производстве шин. Бизнес приносил умеренные прибыли, но "Бриджстоун" была ценным клиентом. Однажды Ясуси Кавахара, управляющий финансами "Марубени", получил предложение оказать помощь в строительстве уникального испытательного трека для шин фирмы "Бриджстоун", который должен был идеально соответствовать состоянию бельгийских дорог.

Фирма "Бриджстоун" самостоятельно не могла разрешить проблему, поскольку в Бельгии у нее почти не было своих людей, фирма же "Марубени" необходимыми ресурсами там обладала. Кавахара связался с одним из своих сотрудников в Брюсселе, и тот нашел гальку, которая требовалась для трека. Была подготовлена партия гальки, соответствовавшая требованиям Бельгии к экспорту и требованиям Японии к импорту, — в этих делах у "Марубени" большой опыт. В конце концов, 100 тыс. камней прибыли в Японию и были использованы на строительстве трека.

Поскольку "Бриджстоун" — старый и уважаемый клиент, Кавахара при установлении цены сделки не стремился к большой прибыли. Тем не менее он сумел создать процветающее и прибыльное предприятие по поставке галечника другим японским компаниям, производящим автомобили и шины, и решившим повторить проект фирмы "Бриджстоун"[36].

В 80-х годах "сого сёся" столкнулись с рядом трудностей, многие из которых оказались следствием изменений в японской и мировой экономике. Их роль в финансировании торговли начали оспаривать банки, которые превратились в организации, более ориентированные на международный рынок, чем прежде. Многие маркетинговые функции захотели вер-

нуть себе производители. Тенденции переходного периода выглядели следующим образом:

Фирмы отказываются от услуг торговых компаний, если рынок велик, технология сложна или требования к маркетингу специфичны.

1. Чем крупней и значительней рынок, тем скорее производитель отворачивается от "сого сёся", например, у фирмы "К.Ито" (C. Itoh) остался только маркетинг автомобилей марки "Тойота" на небольшом рынке Саудовской Аравии.
2. Чем сложнее используемая технология, тем скорее производитель отказывается от услуг "сого сёся", поскольку они испытывают трудности, сталкиваясь с чисто техническими вопросами.
3. Чем специфичнее и "технократичнее" требования к маркетингу и обслуживанию, тем скорее производитель уходит из-под опеки "сого сёся"[37].

Наконец, "сого сёся" все активнее вкладывают средства в других странах. Японцы традиционно предпочитали экспорт прямым инвестициям в отличие от американских компаний. Однако особенности международных рынков заставляют торговые компании все чаще использовать прямые инвестиции, поскольку многие их клиенты имеют собственные производственные ниши и принимают решения о расширении операций за границей[38]. Это не только свидетельствует об изменении стратегии размещения капиталов, но и показывает, как торговые компании диверсифицируют базовые источники своих доходов. Выше упоминалось, что "Мицубиси Эстейт" приобрела контрольный пакет акций "Рокфеллер-центра", а "Мицубиси Корпорейшн" — фирмы "Эристеч Кемикл" в США. Четыре компании из группы "Мицубиси" начали переговоры с фирмой "Даймлер-Бенц" о создании ряда стратегических альянсов в Европе.

Транспортно-экспедиционные агентства, занимающиеся экспортно-импортными грузами. Как уже говорилось в разделе, посвященном размещению производства и источников снабжения за границей, морскими грузоперевозками занимаются специализированные организации; кроме того, в этом случае требуется оформление специальной документации, в чем рядовой экспортер не имеет опыта. Это справедливо даже в том случае, если производитель экспортирует комплектующие иностранному филиалу, находящемуся под контролем головной корпорации, в состав которой входит и производитель. Обычно прибегают к услугам **транспортно-экспедиционных агентств, занимающихся экспортно-импортными грузами** (foregn freight forwarder). Даже КУЭД и другие торговые компании используют специализированные услуги таких транспортно-экспедиционных организаций.

Транспортно-экспедиционные агентства, занимающиеся экспортно-импортными грузами, — это специализированные организации, которые обеспечивают доставку товаров от производителя к потребителю.

Транспортно-экспедиционные агентства являются крупнейшим экспортным посредником по признаку стоимости и массы перерабатываемых грузов, но спектр услуг КУЭД значительно шире. После подписания контракта о продаже товаров другой стране транспортно-экспедиционное агентство действует по поручению экспортера и выбирает оптимальный маршрут и средства доставки исходя из наличия свободных грузовых мест на судне, скорости и стоимости транспортировки. Агентство обеспечивает необходимое число грузовых мест и сохранность товаров, проверяет правильность оформления аккредитива, получает экспортные лицензии и подготавливает необходимые погрузочные документы. К числу других предоставляемых услуг относятся консультации по упаковке грузов и снабжению их ярлыками, приобретение транспортного страхового полиса, обновление упаковки, поврежденной в пути.

Услуги транспортно-экспедиционного агентства обычно оплачиваются экспортером в процентах от стоимости груза, при этом, чем больше оно предоставляет услуг, тем ниже уровень оплаты каждой. Кроме того, агентство получает комиссионные от транспортной компании. Услуги транспортно-экспедиционного агентства все еще обходятся дешевле, чем осуществление всех необходимых операций собственными силами, поскольку многие фирмы не в состоянии обеспечить полную загрузку транспортного отдела и выполнение правил отправки грузов за границу. Транспортно-экспедиционное агентство может предоставить нужное количество грузовых мест в силу тесных связей с транспортными компаниями, может объединять партии грузов для снижения стоимости грузоперевозок.

Роль государства в экспортной деятельности

Роль государства в экспортном процессе может быть самой разной — одни государства поддерживают экспорт, другие препятствуют ему. К примеру, правительственные постановления о запрещении экспорта высокотехнологичных видов продукции в СССР ударили по интересам американских компаний. Но в то же время **Управление по международной торговле** при Министерстве торговли США предлагает фирмам ряд услуг и оказывает разнообразную помощь. В каждом штате имеются бюро со специалистами по внешней торговле, которые могут помочь фирме разработать стратегию экспорта и получить доступ к специалистам по торговле за границей, а также к базам данных. Управление, кроме того, финансирует и организует торговые выставки.

Государство предоставляет информацию, специалистов и финансирование.

Эксимбанк. Крупным федеральным источником помощи американским экспортерам является **Экспортно-импортный банк, Эксимбанк** (Export-Import Bank, Eximbank). Эксимбанк — старейшее федеральное ведомство, специализирующееся на кредитовании внешнеторговых операций. Как полностью государственная корпорация, Эксимбанк функционирует с 1934 г., его цель — финансирование внешней торговли США. Эксимбанк оказывает помощь кредитами, гарантиями и страхованием[39].

Кредиты могут быть предоставлены непосредственно иностранным покупателям экспортных американских товаров или посредникам, выполняющим ту же функцию. Также разработана система гарантий для фирм, предоставляющих кредиты покупателям американских товаров. Гарантии защищают и от политических, и от коммерческих рисков.

Еще один способ снижения экспортером уровня риска — это обращение в **Ассоциацию по страхованию заграничных кредитов** (Foreign Credit Insurance Association, FCIA). Экспортер, получивший полис от Ассоциации, застрахован от убытков, которые могут иметь место из-за неспособности покупателей оплатить экспортные товары по коммерческим или политическим причинам. В число политических рисков входят неконвертируемость валюты, экспроприация, аннулирование импортных лицензий или другие действия со стороны иностранных государств, препятствующие осуществлению платежей покупателем.

Как упоминалось в примере в начале главы, многие государства оказывают значительную помощь фирмам, занимающимся экспортной деятельностью. Она может иметь форму сбора данных и предоставления их, например в виде маркетингового отчета, аналогичного отчету новозеландской "Экспорт-Импорт Корпорейшн". Другие формы помощи выражаются в развитии торговых контактов, подборе оптовых сетей, оказании небольшой финансовой поддержки для проведения экспортных операций. Эта после-

няя сфера особенно уязвима политически, когда государство субсидирует кредиты таким образом, что ставки по ним оказываются ниже рыночных. Тем не менее перечисленные формы помощи следует считать очень важными для развития экспорта, а следовательно, для создания дополнительных рабочих мест в стране-экспортере.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

По мере обострения конкуренции на глобальном уровне и крушения торговых барьеров все более острой для каждой фирмы становится потребность в максимальном снижении издержек. Это означает, что МНК должны продолжать поиск и освоение самых дешевых из возможных источников снабжения, переносить за границу производственные мощности как источник дешевых комплектующих изделий; фирмы, полагающиеся на дешевую рабочую силу как на важный элемент производственного процесса, продолжат поиск мест, где издержки минимальны, таких, как столь притягательная для американских фирм Мексика. МНК усилят внимание к внедрению концепции комплексного контроля качества с целью повышения эффективности производства. Использование методов типа "точно в срок" также способствует повышению качества и производительности.

Несмотря на сдвиг в направлении оффшорных инвестиций в целях приближения к рынкам, фирмы не откажутся от экспорта своей продукции. В конце 80-х годов, когда доллар ослабел, экспорт оказался важным средством восстановления американской экономики. И федеральное правительство, и правительства штатов осознали выгоды от сильной, ориентированной на экспорт экономики, но дефицит бюджета на всех уровнях затруднил поддержку экспортной деятельности. Эти события отразились на регулировании валютного курса. Слабая валюта стимулирует рост экспорта, поэтому органы валютного регулирования должны постоянно корректировать свою политику для того, чтобы сбалансировать решения, принимаемые в отношении внутреннего и внешнего рынков. Стремление удержать на высоком уровне процентные ставки в целях контроля инфляции также усиливает валюту и потому противодействует наращиванию экспорта.

Фирмы, осознавшие важность экспорта как источника относительно просто получаемой прибыли в сравнении с заграничными инвестициями, будут стремиться к повышению конкурентоспособности своей продукции на мировых рынках. Но вряд ли для обслуживания дополнительного экспорта возникнут новые институциональные формы. Существующие ныне, например, транспортно-экспедиционные агентства и компании по управлению экспортной деятельностью будут и далее процветать, поскольку они предлагают экспортеру необходимые услуги, не обременяя его чересчур высокими накладными расходами внутри страны в связи с обслуживанием экспорта. Высокий спрос на услуги этих организаций сохранится в будущем.

РЕЗЮМЕ

- Глобальное производство сопряжено с хранением и перемещением сырья к местам изготовления комплектующих, комплектующих — к местам сборки готовых изделий, готовых изделий — в торговые сети, обслуживающие конечных потребителей.

- Международная фирма отличается от национальной тем, что товары первой в форме промежуточного продукта или готовых изделий могут перемещаться из страны в страну, а не внутри одной страны.
- Международное размещение источников товаров, прежде всего в сфере закупок, отличается от внутринационального тем, что на первое влияют язык, расстояния, валютные курсы, войны и восстания, забастовки, политические проблемы и тарифные барьеры.
- Размещение производственных мощностей и источников снабжения за границей часто предпринимается ради снижения издержек и повышения качества. Американские фирмы успешно конкурируют с иностранными в обоих направлениях.
- Для успешного ведения импортных операций фирмам приходится принимать важные процедурные и стратегические решения. Необходимо также знакомство с таможенными процедурами, поэтому фирмам часто приходится прибегать к помощи сторонних специалистов.
- Зоны для внешней торговли, издавна популярные за пределами США, получают все более широкое распространение как зоны для импорта и сборки готовых изделий, поступающих для внутреннего потребления или идущих в конечном счете на экспорт.
- Стратегия организации производства, ориентированного на мировой рынок, может опираться на единичное предприятие или на множество производственных предприятий, специализирующихся на определенных видах продукции и технологических процессах или занимающихся взаимообменом комплектующими для конечной сборки.
- Многие фирмы используют оффшорные производственные центры для извлечения выгод, обусловленных дешевизной местных материалов и рабочей силы. Готовая продукция затем продается на местном рынке, отгружается в США или экспортируется в третьи страны.
- Японцы усовершенствовали концепцию доставки "точно в срок" для управления запасами. Концепция означает, что запасы отгружаются по плану в тот период, который ближе всего ко времени их использования в производстве. Этот подход позволяет сократить объем запасов, а следовательно, расходы на их содержание. Американские фирмы все шире используют данную концепцию, и это оказывает сильное влияние на решения относительно размещения источников снабжения сырьем и комплектующими для производственного процесса.
- Фирмы, только начинающие экспортировать свою продукцию (хотя это относится и к некоторым опытным экспортерам), часто совершают многочисленные ошибки. Один из способов избежать их состоит в разработке продуманной стратегии экспорта, включающей анализ ресурсов и рыночных возможностей фирмы.
- Экспортеры могут иметь дело непосредственно с агентами или оптовиками в другой стране, но могут действовать и через посредников — компании по управлению экспортной деятельностью или торговые компании других типов.
- Торговые компании типа японских "сого сёся" в состоянии выполнять многие функции, которые не могут выполнять производители из-за недостатка опыта. Кроме того, экспортеры могут воспользоваться услугами

других специализированных организаций, например транспортно-экспедиционных агентств, для упрощения проведения экспортных операций.

- Государство предоставляет экспортерам разнообразные услуги. Правительство США действует через Управление по международной торговле при Министерстве торговли США.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ФИРМА "БЛЭК ЭНД ДЕКЕР"[40]

Фирма "Блэк энд Декер" (Blak & Decker), прежде известная как изготовитель инструмента с механическим приводом для профессионалов, в настоящее время занимается производством, маркетингом и обслуживанием широкой номенклатуры инструментов с механическим приводом, бытового инструмента и трудосберегающих приспособлений, широко используемых в быту и для профессиональных нужд. В 70-х годах, перед расширением своей производственной базы с целью охвата более крупного сегмента рынка бытовых инструментов, фирма процветала. Ей принадлежала значительная доля мирового рынка инструмента с механическим приводом, специалисты по анализу финансов не сомневались в будущем фирмы.

Однако к 1981 г. картина начала меняться. Снизились доходы, а спад в мировой экономике обусловил снижение сбыта на рынке инструмента с механическим приводом — козырной карты фирмы. Другие события в мировой экономике усугубили трудности фирмы "Блэк энд Декер". Усиление доллара ослабило позиции фирмы на мировых рынках и сделало ее уязвимой относительно действий иностранных конкурентов.

Пока происходили эти события, японская фирма "Макита Электрик Уоркс" (Makita Electric Works) и немецкая "Бош" (Bosch) начали перехватывать долю рынка фирмы "Блэк энд Декер". Японская фирма разработала глобальную стратегию, которая позволила ей стать производителем инструментов с самыми низкими издержками в мире. Она решила, что потребители разных стран в действительности не нуждаются в широком ассортименте, затем соединила низкие издержки с агрессивным маркетингом, извлекла преимущества из низкого курса иены относительно доллара и ошибок фирмы "Блэк энд Декер" для того, чтобы проложить новые пути на рынок инструмента с механическим приводом. К концу 70-х — началу 80-х годов японская фирма сумела добиться 20%-ной доли мирового рынка инструмента с механическим приводом для профессионалов, почти сравнявшись с фирмой "Блэк энд Декер" по данному показателю.

Трудности фирмы "Блэк энд Декер" отчасти были обусловлены выбранной ею стратегией. К 1982 г. в распоряжении фирмы находилось 25 производственных предприятий в 13 странах мира на шести континентах. В состав фирмы входили три операционные группы, штаб-квартира располагалась в Мэриленде — на восточном побережье США. Каждая группа имела свой собственный штат, что вело к дублированию функций. Кроме того, некоторые компании в составе головной фирмы работали автономно, например западногерманский филиал осуществлял операции в каждой из более чем 50 стран, где головная фирма "Блэк энд Декер" сама продавала и обслуживала свою продукцию. Головная фирма исповедовала философию, согласно которой каждый филиал должен приспособить продукцию и ассортимент к уникальным характеристикам рынка, обслуживаемого им. Итальянский филиал производил инструмент с механическим приводом для итальянцев, английский — для англичан и т.п.

В результате связь между филиалами ослабла. Зачастую требовались годы, чтобы удачный инструмент одного филиала могли запустить в производство другие филиалы. Например, очень удачный инструмент модели "дастбустер", имевший большой успех на рынке США в конце 70-х годов, удалось начать выпускать в Австралии только в 1983 г. Когда была предпринята попытка выбросить на европейский рынок американские изделия фирмы "Блэк энд Декер", управляющие европейских филиалов отказались от сотрудничества. Несмотря на стагнацию объема продаж, фирма в начале 80-х годов еще удерживала значительную долю рынка инструмента с механическим приводом — свыше 50% в континентальной Европе и 80% в Англии. Европейские управляющие были уверены, что продукция бытового назначения годится только для американцев и не пойдет на рынках за пределами США.

Проектно-конструкторские центры не были эффективно использованы для разработки технических требований, соответствующих требованиям рынка. Например, восемь разбросанных по всему миру центров разработали 260 вариантов приводных двигателей, хотя фирма нуждалась не более чем в 10 моделях. Коэффициент использования производственных мощностей снизился, уровень занятости оказался завышенным, а выработка на одного рабочего недопустимо уменьшилась.

В течение ряда лет фирма "Блэк энд Декер" делила бытовые и профессиональные инструменты между двумя операционными группами. Из-за того что эти группы не смогли работать совместно над созданием новых изделий, японская фирма "Макита" смогла занять нишу на рынке инструмента средней стоимости. Кроме того, фирма "Блэк энд Декер" начала пробуксовывать с разработкой новых видов продукций. Создалось впечатление, что компания решила сконцентрировать усилия на своих лучших образцах и заняться их активным сбытом.

В середине 80-х годов руководство фирмы "Блэк энд Декер" осознало необходимость кардинальных изменений. Область, в которой пока не захватили господствующее положение японцы, относилась к хозяйственным принадлежностям и мелким бытовым приборам. Японские потребители не очень интересовались этим, поэтому фирма "Макита" и другие конкуренты американской компании не сформировали емкий внутренний рынок, который мог бы сыграть роль экспортной базы. Фирму "Блэк энд Декер" тревожило, как воспримут потребители ее хозяйственные принадлежности, поскольку им она была прежде известна как изготовитель инструмента с механическим приводом. Поэтому в 1984 г. было приобретено отделение фирмы "Дженерал Электрик", специализировавшееся на производстве хозяйственных принадлежностей, уже имевшее определенную репутацию в торговой сети и располагавшее достаточно широким ассортиментом, чтобы обеспечить эффект масштаба.

В апреле 1989 г. фирма "Блэк энд Декер" купила "Эмхарт Корпорейшн" (Emhart Corporation), известную в мире дверными замками и скобяными изделиями торговой марки "Кwиксет", водопроводными кранами марки "Прайс Пфистер", оборудованием марки "Тру Темпер" для ухода за садом и газонами, болтами марки "Молли" и другими изделиями, популярными у торговли и потребителей. Долг, возникший в связи с приобретением этой компании, создал трудности для фирмы "Блэк энд Декер", когда ей пришлось искать способы снижения издержек производства и привлекать дополнительные средства для обслуживания долга.

Вопросы

1. Каковы основные причины появления проблем у фирмы "Блэк энд Декер"?
2. Что следовало бы ей предпринять для преодоления возникших трудностей?

Примечания к главе

1. Эта конкретная ситуация взята из Harry R. Knudson, "Sunset Flowers of New Zealand Ltd.," *Journal of Management Case Studies*, Winter 1985, Vol. 1, No. 4.
2. Masaaki Kotabe and Glenn S. Omura, "Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison," *Journal of International Business Studies*, Spring 1989, pp. 113—117.
3. Michael E. Porter, ed., *Competition in Global Industries* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
4. Kotabe and Omura, *op. cit.*, pp. 120—122.
5. *Там же*, pp. 122—124, 126.
6. "U.S. MNCs Increase Global Sourcing Despite Contrary Trends," *Business International*, September 21, 1987, p. 302. Эта информация взята из "Global Sourcing as a Corporate Strategy—1987," Washington-based Machinery & Allied Products Institute.
7. Philadelphia National Bank, *International Trade Procedures* (Philadelphia, 1977), p. 30.
8. Michael Leenders, Harold E. Fearcon, and Wilbur B. England, *Purchasing and Materials Management* (Homewood, Ill.: Irwin, 1985), pp. 350—353.
9. Kang Rae Cho, "The Role of Product-Specific Factors in Intra-Firm Trade of U.S. Manufacturing Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1990, pp. 319—330.
10. *Там же*, pp. 353—358.

11. "MNCs Adapt to Weak Dollar with Sourcing Strategies for Enghanced Flexibility," *Business International*, April 6, 1987, p. 105.
12. Department of the Treasury, *Importing into the United States* (Washington, D.C.: Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office, May 1984), p. 28.
13. Robert P. Schaffer, "Maximize Your Import Profits ... Minimize Your Customs Duties," *Review* (New York: Price Waterhouse).
14. Robert P. Schaffer, *op. cit.*
15. *Там же.*
16. John J. DaPonte, Jr., "Foreign-Trade Zones and Exports," *American Export Bulletin*, April 1978.
17. Ken Slocum, "Foreign-Trade Zones Aid Many Companies but Stir up Criticism," *Wall Street Journal*, September 30, 1987, p. 1.
18. *Там же*, p. 31.
19. *Там же.*
20. Paul M. Swamidass, "A Comparison of the Plant Location Strategies of Foreign and Domestic Manufacturers in the U.S.," *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1990, p. 302.
21. Stephen Baker, "Mexico: A New Economic Era," *Business Week*, November 12, 1990, p. 105.
22. Roger Turner, "Mexico's In-Bond Industry Continues Its Dynamic Growth," *Business America*, November 26, 1984, p. 26.
23. John Saundners, "Trade With Mexico Has Winners, Losers," *The Globe and Mail*, November 14, 1990.
24. *Там же*, p. 108.
25. "Caribbean Basic FTZs Offer Low-Cost Production and Entries to New Markets," *Business Latin America*, February 2, 1987, pp. 35—37.
26. Sonia Nazario, "Boom and Despair," the *Wall Street Journal*, September 22, 1989. p. R26.
27. G. H. Manoochehri, "Crucial Requirements for Effective Application of Just-in-Time System," unpublished paper, California State University, Fullerton, 1984.
28. "Ten Most Common Mistakes of New-to-Export Ventures," *Business America*, April 16, 1984, p. 9.
29. TransNational, Inc., *A Basic Guide to Exporting* (Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, September 1986), p. 17.
30. Philip MacDonald, *Practical Exporting and Importing*, 2nd ed. (New York: Ronald Press, 1959), pp. 30—40; TransNational, Inc., *A Basic Guide to Exporting*, p. 17.
31. "Basic Question: To Export Yourself or To Hire Someone To Do It for You?" *Business America*, April 27, 1987, pp. 14—17.
32. Charles E. Cobb, Jr., "Export Trading Companies: Five Years of Bringing U.S. Exporters Together," *Business America*, October 12, 1987, pp. 2—9.
33. Joan Warner, "The Wall Fell Down, and the Continent Took Off," *Business Week*, July 16, 1990, pp. 111+.
34. Marubeni Corporation, *The Unique World of the Sogo Shosha* (Tokyo: Marubeni Corporation, 1978), p. 14.
35. Tony Shale, "Reawakening the Sleeping Giant," *Euromoney*, November 1990, pp. 16 and 18.
36. Marubeni Corporation, *The Japanese Edge* (Tokyo: Marubeni Corporation, 1981), pp. 85—93.
37. Kichiro Hayashi and Stefan H. Robock, " The Uncertain Future of the Japanese General Trading Companies," *Kajian Ekonomi Malaysia*, December 1982, p. 61.
38. Masaaki Kotabe, "Changing Roles of the Sogo Shoshas, the Manufacturing Firms, and the MITI in the Context of the Japanese 'Trade of Die' Mentality," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1984, pp. 33—42.
39. Susan Rodes, "U.S. Export-Import Bank Changes with World Trading Environment," *Business America*, November 9, 1987, pp. 2—9.
40. Источниками для конкретной ситуации явились следующие работы: годовой отчет фирмы; Bill Saporito, "Black and Decker's Gamble on 'Globalization,'" *Fortune*, May 14, 1984, pp. 40—42, 44, 48; Christopher S. Eklund, "How Black and Decker Got Back in the Black," *Business Week*, July 13, 1987, pp. 86—90; "How Black and Decker Forged a Winning Brand Transfer Strategy," *Business International*, July 20, 1987, pp. 225—227; Mary Lu Carnevale, "Black & Decker Goes to Full-Court Press," the *Wall Street Journal*, November 10, 1988, p. A8; Stuart Flack, "All Leverage Is Not Created Equal," *Forbes*, March 19, 1990, p. 39.



ГЛАВА 14

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Кому невеста годится, для того она и родится
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Объяснить мотивы выбора фирмами способов деятельности на мировом уровне.
- Рассмотреть основные формы организации операций фирмами, способствующие получению прибыли от международного бизнеса.
- Описать аспекты деятельности, которые должна исследовать любая фирма перед вступлением в контрактные отношения с другими фирмами для ведения международного бизнеса.
- Показать возможности одновременного проведения многих видов международных операций и необходимость их координации.

К 1973 г. ограничения на импорт, используемые Мексикой, побудили многие ведущие МНК создать в этой стране предприятия для производства товаров, которые в противном случае пришлось бы в Мексику импортировать. В это же время мексиканское правительство пыталось ограничить предельную долю иностранного капитала в новых предприятиях и расширение существующих предприятий со значительным иностранным участием.

В тот период одной из крупнейших и полностью мексиканских была семейная фирма в Монтеррее, контролировавшаяся семействами Гарса и Сада (карта 14.1). На деятельности "Альфы" почти не сказывалась конкуренция иностранных производителей, поскольку в основном она производила сталь и пиво, а также вела банковские операции, но на ввоз стали в страну распространялись импортные ограничения, а две другие сферы требовали максимального приближения к потребителям. Кроме того, и в этих двух секторах существовали определенные запреты в отношении иностранной собственности. Хотя семейства Гарса и Сада были относительно неуязвимы для иностранной конкуренции, перед ними открывалась всего одна перспектива — замедленный рост.

Два эти семейства в законах о мексиканизации экономики 1973 г. увидели возможность диверсификации деятельности с выходом в более интенсивно развивающиеся отрасли, в которых иностранцам стало труднее добиваться господствующего положения. Они решили, что настало время купить несколько филиалов иностранных компаний, а также вступить в отношения сотрудничества с иностранными компаниями, желавшими привлечь мексиканских партнеров. Владельцы решили с выгодой использовать открывшиеся возможности и разделиться для усиления позиций семейного предприятия. Дополнительные акции могли способствовать росту капитала, а квалифицированных управляющих вполне можно было найти. В 1974 г. фирма разделилась на четыре компании, каждая из которых стала открытой корпорацией и выпустила акции в широкую продажу.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КОМПАНИЯ "ГРУПО ИНДУСТРИАЛ АЛЬФА"[1]

Одной из вновь возникших фирм стала компания "Групо Индустриал Альфа" (Grupo Industrial Alfa), унаследовавшая металлургические заводы и несколько мелких предприятий. На момент разделения активы этой компании оценивались в 315 млн. долл. США, и 75% из них приходилось на металлургические предприятия. Руководство новой компании с помощью консалтинговых фирм с высокой международной репутацией пришло к выводу, что диверсификацию следует основывать на минимизации циклических колебаний уровня доходов, уходе в отрасли с высокими темпами развития и использовании богатых ресурсов Мексики.

В период с 1974 по 1976 г. расширение "Альфы" оказалось меньше, чем ожидалось, однако фирма сумела приобрести заводы по производству телевизоров трех американских марок — "Филко" (Philco), "Магнавокс" (Magnavox) и "Адмирал". Благодаря этому "Альфа" установила контроль над 35% рынка телевизоров в Мексике, а кроме того, получила право использовать три указанные торговые марки при сбыте продукции в Мексике.

В конце концов, "Альфа" стала крупнейшей в Мексике частной компанией. К 1980 г. стоимость ее активов достигла 1,9 млрд. долл. США, объем





Карта 14.1
Мексика
Отметим, что крупнейшие мексиканские компании расположены либо в Мехико, либо в районе Монтеррея.

продаж составил 1,2% ВВП Мексики, фирма имела 157 филиалов, в ее штате числилось 49 тыс. работников. Два внешних фактора способствовали росту "Альфы". Во-первых, разведывание огромных запасов нефти и природного газа в Мексике; во-вторых, избрание президентом Хосе Лопеса Портильо, настроенного в пользу частных предприятий. Портильо предложил для развития отечественной промышленности многочисленные стимулы, в том числе практически бесплатную энергию. Вследствие этого иностранные фирмы в Мексике охватила лихорадка поиска путей расширения бизнеса; но практически любой из них затрагивал интересы мексиканцев. Будучи крупнейшей частной фирмой Мексики, "Альфа" имела также высокую прибыльность, а ее руководство — хорошую репутацию, поэтому фирма могла позволить себе приобретать любые необходимые для нее иностранные ресурсы. Но их выбор оказался сложным делом.

"Альфа" создала множество мексиканских компаний с участием иностранных партнеров, но в каждой сохранила за собой право контроля. Партнерами "Альфы" стали фирмы разных стран, в том числе "Хитачи" (электродвигатели) и "Ямаха" (мотоциклы) из Японии, "Интернэшнл Никл" (добыча цветных металлов) из Канады, АКЗО (искусственные волокна) из Голландии, БАСФ (нефтехимия) из Германии. Две американские фирмы, ставшие партнерами "Альфы", пошли даже на существенное изменение своей политики. Впервые фирма "Форд" согласилась с участием в совместном предприятии при ее доле в 25%, не дающей права контроля. То же относится и к фирме "Дюпон" — 49% против 51% у "Альфы", однако управляет совместным предприятием фирма "Дюпон". Совместным же

предприятием по производству искусственных волокон управляет "Альфа", но при этом мексиканская фирма охотно импортирует технологию.

Во многих описанных выше ситуациях произведенная в Мексике продукция сохраняет торговую марку иностранного партнера, что помогает активизировать сбыт внутри страны. В 1979 г. "Альфа" выкупила целиком в свою собственность тракторный завод канадской компании "Массей-Фергюсон" (Massey-Ferguson), но уплатила канадцам роялти за право использования их торговой марки.

В совместном предприятии по производству алюминиевых головок для цилиндров фирму "Форд" привлекли не большие возможности мексиканского рынка, а перспектива снабжения рынков США и Канады продукцией, производимой с очень низкими издержками. Мексика предлагает дешевые энергию и труд, освобождение от налогов реинвестируемых доходов. (Например, производство электродвигателей "Хитачи" в Мексике на 25% дешевле, чем в Японии.) "Альфа", в свою очередь, начала проявлять интерес к международным рынкам: заключила соглашение о сбыте за границей своих полиэфирных химикатов с японской торговой компанией "Мицуи"; начала обсуждение перспектив производства телевизоров с рядом японских фирм, широко известных в мире своими торговыми марками, для проникновения впоследствии на американский рынок. Но по условиям контрактов с американскими телевизионными фирмами ("Филко", "Магнавокс" и "Адмирал") мексиканцы не имеют права экспортировать свою продукцию в США.

"Альфа" разработала технологию производства стали методом прямого восстановления, избавившись от высоких капитальных затрат, связанных с доменным переделом. При передаче этой запатентованной технологии другим странам необходимо посылать специалистов на место и помогать в строительных работах, но мексиканской компании не хватает таких специалистов и опыта выполнения строительных работ. Поэтому она передала ноу-хау четырем проектно-строительным фирмам — немецкой "ДжиЭйчЭйч-Штеркраде" (GHH-Sterkrade), японской "Кавасаки Хэви Индастриз" (Kawasaki Heavy Industries) и американским "Пулмен Суиндел" (Pullman Swindell) и "Драво" (Dravo). Действуя как агенты компании "Альфа", эти фирмы построили металлургические заводы в Бразилии, Венесуэле, Индонезии, Иране, Ираке и Замбии. "Альфа" получает плату за использование ее технологии иностранными компаниями, а проектно-строительные фирмы — за строительство "под ключ" новых предприятий.

В целях расширения производства и сохранения за собой управления многочисленными фирмами в 1976—1980 гг. "Альфе" пришлось взять кредиты и заняться подбором квалифицированных управляющих за пределами Мексики. К этому периоду она задолжала свыше 3 млрд. долл. США более чем 130 банкам; около 75% долга предстояло выплатить именно в этой валюте. Для привлечения управляющих "Альфе" пришлось также резко повысить ставки заработной платы. Затем снизились цены на нефть, и произошла девальвация мексиканского песо. К 1981 г. "Альфа" потерпела такие убытки, что ей пришлось запросить у мексиканского правительства помощь в размере 680 млн. долл. США, чтобы удержаться на плаву. Между 1980 и 1985 г. "Альфе" пришлось закрыть 40 дочерних предприятий и уволить почти 19 тыс. человек. Тем временем многие иностранные фирмы, заключившие в 70-х годах соглашения о совместной деятельности с "Альфой", поняли, что их надежды на расширение (через "Альфу") в Мексике не оправдаются. Это относилось, в частности, к совместным предприятиям с участием фирм БАСФ и "Геркулес" (Hercules). "Альфе" просто не хватало

ресурсов на реализацию многочисленных соглашений о совместной деятельности.

К 1987 г. иностранные банки конвертировали задолженность "Альфы" в 27%-ную долю в активах компании, сочтя это более целесообразным, чем потеря выданных кредитов. Но к 1989 г. положение "Альфы" и мексиканской экономики вновь изменилось таким образом, что фирма смогла выкупить назад принадлежавшую банкам долю, а в местной прессе появились сообщения о мексиканизации "Альфы". Именно тогда руководство фирмы решило сосредоточиться на ключевых и конкурентоспособных на международном уровне сферах деятельности, для чего могли понадобиться новые альянсы с иностранными фирмами. Вице-президент "Альфы" заявил: "Планы 70-х и начала 80-х годов нужно забыть — они развеялись, как дым".

ВВЕДЕНИЕ

Существуют различные способы ведения международного бизнеса. По-настоящему опытная в глобальных операциях фирма обычно использует одновременно набор таких способов, выбирая их в зависимости от вида продукции или условий деятельности в стране.

Рассмотренный выше пример иллюстрирует ряд методов использования возможностей международного сотрудничества. Так, "Альфа" создала несколько совместных предприятий с иностранными партнерами; участвовала в приобретении и продаже технологий и готовой продукции посредством лицензирования и контрактов на строительство предприятий "под ключ"; платила за репутацию (т.е. содействие со стороны иностранных партнеров, но не в виде материальных активов), чтобы с помощью соответствующих лицензионных соглашений использовать известные торговые марки.

В данной главе рассматриваются наиболее распространенные методы, с помощью которых фирмы могут использовать свои ресурсы за границей, руководствуясь собственными устремлениями или внешним давлением, заставляющими их принимать определенные параметры. В главе обсуждаются также проблемы контроля в ситуации, когда одна фирма, вступая в соглашение с другой, заставляет последнюю взять на себя ответственность за достижение целей первой. К примеру, компании БАСФ и "Геркулес" утратили контроль над собственными планами расширения в Мексике, в то время как "Альфа" оказалась не в состоянии реализовать согласованные ранее планы. Две разновидности этих методов — торговля и прямые инвестиции — рассмотрены в данной главе вскользь, поскольку им в значительной мере посвящены главы 4, 6 и 13. Тем не менее одна из разновидностей прямого инвестирования — владение на долевых началах — рассмотрена здесь подробно, поскольку она дополняет другие стратегические альянсы, которым в данной главе уделено основное внимание.

НЕКОТОРЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ ВЫБОРА ФОРМЫ БИЗНЕСА

Выбор формы ведения международного бизнеса может потребовать согласования разных целей.

Если говорить о ресурсах, то иностранная деятельность фирмы различается по показателям их объемов, используемых в зарубежных операциях, а также по соотношению средств, затраченных внутри страны и за рубежом. Например, экспорт может быть сопряжен с меньшим количеством ресурсов, чем прямые иностранные инвестиции, когда в собственной стране фирма располагает избыточными мощностями. Если фирме необходимо увеличить про-

изводственные мощности, то сделать это можно посредством инвестиций как в собственной стране, так и за границей. В первом случае приходится значительно расширять операции за границей, но при этом активы фирмы остаются в стране базирования. А в случае прямых зарубежных инвестиций и некоторых других операций за границей фирма может снизить потребность в дополнительных капиталовложениях, заключив контракты с другими компаниями на ведение операций от ее имени или предложив владение международным предприятием на долевых началах. Прежде чем анализировать эти разновидности организации операций, полезно рассмотреть основные факторы, которые фирмам следует учитывать при выборе формы деятельности на конкретном рынке. Мы рассмотрим их более подробно при обсуждении определенных режимов ведения операций фирмы за границей.

К факторам, влияющим на выбор, относятся правовые аспекты, величина издержек, наличие опыта, уровень конкуренции и риска, распределение контроля и характер активов.

Обсуждая эти проблемы, следует постоянно помнить о компромиссах. Например, решение о 100%-ном владении иностранным филиалом обычно сопряжено с полным вовлечением головной фирмы в контроль за принимаемыми решениями, но одновременно это может способствовать снижению уровня политического риска в стране-реципиенте[2].

Правовые аспекты

К правовым аспектам относятся:
- прямое запрещение некоторых форм деятельности;
- косвенное противодействие определенным формам деятельности (например, путем воздействия на прибыльность).

Как показано в примере с "Групо Индустриал Альфа", фирма может быть ограничена в выборе режима деятельности независимо от ее предпочтений. Например, компания "Форд" хотела бы иметь 100%-ный контроль над своими операциями в Мексике, но закон этого не разрешал.В дополнение к прямому запрещению отдельных форм деятельности существует ряд правовых аспектов, влияющих на выбор. К ним относятся определение ставок налогов, величины репатриируемых средств, требование (фактическое или возможное) соблюдения условий антитрестовского законодательства, выдвижение условий, при которых являющийся частной собственностью актив попадает в общественный сектор и становится доступным для других.

Издержки

Дешевле подрядить другую фирму для выполнения операций, когда:
- объем производства невелик;
- другая фирма располагает избыточными производственными мощностями.

Производство за границей или продажа продукции на внешних рынках сопряжены с постоянными издержками, поэтому при малом объеме производства дешевле подрядить для работы постороннюю фирму, занимающуюся международным бизнесом. Фирма, специализирующаяся на международных операциях, может перенести постоянные издержки на услуги, предоставляемые более чем одной фирме. Когда бизнес возрастает в достаточной степени, менее дорогостоящим вариантом может стать ведение международных операций своими силами, а не приобретение услуг внешней фирмы. Поэтому любой фирме следует периодически заново оценивать проблему ведения международных операций собственными силами.

Подключение по контракту внешней организации может обойтись дешевле, если она располагает избыточными мощностями в сферах производства или сбыта и эти мощности легко использовать. Такой вариант означает сокращение времени подготовки к ведению международных операций и ускорение начала поступления наличных средств. Более того, местная фирма-подрядчик может иметь конкретные знания о рынке, например о том, как действовать в условиях мексиканского законодательства и дешевого труда; получение таких знаний собственными силами может обойтись фирме-заказчику очень дорого.

В то же время создание совместного предприятия иногда сопряжено с повышением издержек, обусловленных ведением переговоров с фирмой-партнером, появлением дополнительной штаб-квартиры и неизбежными расходами для поддержания отношений с партнером. Дополнительные расходы могут быть также вызваны отчетностью, которая должна удовлетворять потребности более чем одной фирмы.

Опыт

По мере накопления опыта международных операций компании увеличивают свое непосредственное участие в них.

На начальном этапе выхода на международные рынки лишь немногие компании готовы расходовать значительную часть ресурсов на международные операции; фирмы могут просто не располагать средствами, достаточными для быстрого развертывания деятельности за границей. Как следствие, такие фирмы наращивают свое участие в международном бизнесе постепенно. На начальных этапах они стараются сберечь свои ресурсы и сосредоточивать их в первую очередь в стране базирования, а не за границей. Этим обусловливается выбор таких операционных форм, которые связаны с переадыванием бремени собственно международных операций на внешние организации. С расширением зарубежной деятельности фирма начинает рассматривать свой международный сектор отдельно от внутреннего. Затем проявляется тенденция к обслуживанию международных операций собственными силами и к росту доли ресурсов, размещаемых за границей[3].

Конкуренция

Свобода выбора формы международных операций тем выше, чем ниже вероятность конкуренции.

Когда фирма обладает дефицитными, уникальными, трудно воспроизводимыми ресурсами, ей гораздо проще выбрать желаемую форму деятельности за границей. Если вероятна острая конкуренция, фирма может быть вынуждена выбрать не самую эффективную форму бизнеса, но если она этого не сделает, конкурент захватит рынок. Возможность конкуренции может заставлять фирму выбирать стратегию ускоренного расширения заграничных операций, но только (из-за ограниченности ресурсов) путем заключения соответствующих соглашений с другими фирмами.

Свести к минимуму конкуренцию на конкретных рынках можно также с помощью соглашений о сотрудничестве, препятствующих выходу новых конкурентов на рынок и определяющих долевое распределение ресурсов или объемов производства. Эффективность таких действий частично зависит от выбранной разновидности международных операций, а также от благосклонного отношения государственных органов к определенному соглашению.

Риск

Чем выше оцениваемый уровень риска, тем сильнее стремление фирмы к участию в стратегических альянсах.

В бизнесе существуют самые разные риски. Однако риск, связанный с вероятностью политических или экономических изменений, которые могут снизить защищенность активов фирмы и получаемых доходов, руководство корпораций часто ставит при международных операциях на первое место. Один из способов сведения к минимуму потерь от захвата активов в подобных ситуациях состоит в их минимизации за границей. Опасения такого же рода могут обусловить выбор соглашений, основанных на разделении активов с другими фирмами. Эти же обстоятельства вынуждают правительства стран-реципиентов осторожно вводить ограничения каких-либо операций из-за опасений столкновения с противодействием со стороны более чем одной фирмы.

Формы деятельности с участием внешних организаций позволяют более широко распределять активы между разными странами.

Один из способов распределения риска — размещение операций в нескольких странах. Подобная стратегия снижает вероятность одновременного воздействия на все активы таких негативных событий, как конфискация, введение валютного контроля или даже сокращение сбыта из-за спада производства в стране-реципиенте. Путем рассредоточения операций можно снизить возможные убытки, а также годовые колебания совокупных доходов. Для компаний, еще не освоивших в полной мере международные операции, те формы деятельности, которые позволяют минимизировать расходование собственных ресурсов, могут одновременно способствовать ускорению выхода фирмы на большее число рынков. Однако такие формы менее привлекательны для компаний с развитой международной деятельностью или обладающих ресурсами, достаточными для самостоятельного развития операций за границей.

Контроль

Осуществление международных операций собственными силами обычно обеспечивает более жесткий контроль над ними и отсутствие необходимости делить прибыли.

Чем больше соглашений фирма заключает с другими фирмами, тем более вероятно, что она утратит контроль над принятием решений и это может отразиться на оптимизации ее деятельности на глобальном уровне, включая такие вопросы, как география расширения производства, освоение новых видов продукции или обеспечение качества. Соглашения с внешними организациями предусматривают также распределение доходов, что имеет большое значение на предприятиях с высокой потенциальной прибылью. Фирма при этом рискует и тем, что ее конфиденциальная информация станет известной конкурентам. Некоторые аналитики считают, что утрата контроля над гибкостью бизнеса, доходами и поведением в конкурентной среде — это важнейшая переменная, влияющая на выбор того или иного режима международных операций[4].

Сложность продукции

Часть издержек связана с передачей технологии. Как правило, дешевле обходится передача внутри семейства фирм, например от головной фирмы филиалу, нежели другой компании. Различия в издержках особенно ощутимы, когда технология сложна, ведь персонал филиала хорошо знаком с подходами, которые использует фирма в целом. По этой причине, чем сложнее используемая технология, тем более вероятно, что компания осуществит экспансию в другие страны путем создания своего предприятия, а не заключения контракта с посторонней заграничной фирмой на производство продукции от своего имени[5].

Присутствие в стране

Когда компания уже ведет операции в какой-либо стране, некоторые достоинства использования подрядной фирмы уже теряют смысл. Иначе говоря, компания знает, как действовать в чужой стране, и может располагать в ней избыточными мощностями, достаточными для наращивания объема производства. Многое зависит, однако, от того, соответствует ли специализация действующего зарубежного филиала тому виду продукции или услуг, который передается за границу. Когда такое соответствие имеет место, наиболее высока вероятность, что новое производство будет освоено собственными силами. В компаниях с высоким уровнем диверсификации действующие заграничные предприятия могут выпускать продукцию, настолько отличающуюся от передаваемой им из центральной штаб-квартиры, что проще будет иметь дело с опытной сторонней фирмой.

Схожесть стран

Ориентация на схожесть стран при выборе формы деятельности не всегда оправданна. Руководство более уверено в способности своей фирмы напрямую работать со сторонними организациями в тех странах, которые воспринимаются как схожие со страной базирования. Американские компании, например, намного более склонны обходиться без посредников в англоговорящих странах, чем в странах с другими языками. Языковые и культурные различия затрудняют коммуникации и обусловливают рост расходов на координацию деятельности различных фирм, особенно в случаях передачи технологии. В подобной ситуации может возникнуть потребность в прямых инвестициях, сопряженных с переездом персонала фирмы за границу для облегчения движения межнациональных информационных потоков[6].

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

МНК хотят иметь прибыль от нематериальных активов.

При заключении **лицензионного соглашения** (licensing agreement) фирма (лицензиар) предоставляет права на нематериальную собственность другой фирме (лицензиату) на определенный период, а лицензиат обычно выплачивает за это роялти лицензиару. Налоговое управление США выделяет пять категорий нематериальных активов:

Лицензионные соглашения бывают:
- эксклюзивными и неэксклюзивными;
- используемыми для получения патентов, торговых марок, ноу-хау или авторских прав.

1) патенты, изобретения, формулы, процессы, конструкции, схемы;
2) авторские права, литературные, музыкальные или живописные композиции;
3) торговые марки, фирменные названия, фабричные марки;
4) франшизы, лицензии, контракты;
5) методы, программы, процедуры, системы и т.п.

Обычно лицензиар обязан предоставлять техническую информацию и помощь, а лицензиат — эффективно использовать полученные права и уплачивать лицензиару определенную сумму.

Экономические мотивы

Лицензирование может иметь экономические мотивы, например ускорение начального этапа производства, снижение издержек, получение доступа к дополнительным ресурсам.

Новая продукция или технологический процесс зачастую влияют лишь на часть общего выпуска продукции фирмы и только в течение ограниченного периода. Объем продаж может оказаться не настолько большим, чтобы окупилось создание за границей производственных мощностей и системы сбыта. Кроме того, существует опасность, что в период развертывания производства конкуренты усовершенствуют технологию, в результате чего фирма потеряет преимущество. Как показано выше, фирма, уже действующая за границей, может располагать возможностями производства и продажи продукции с меньшими издержками и меньшей длительностью подготовительного периода. В этом случае для лицензиара риск, связанный с эксплуатацией предприятий и содержанием материально-технических запасов, уменьшается. Лицензиат же может обнаружить, что лицензионное соглашение обойдется ему дешевле, чем разработка аналогичной технологии собственными силами. В отраслях с часто изменяющейся технологией производства многих видов продукции (например, в химической и электротехнической промышленности) фирмы разных стран зачастую обмениваются технологией вместо того, чтобы вести конкурентную борьбу друг с другом по

каждому виду продукции и на каждом рынке; такой вариант взаимодействия называют **перекрестным лицензированием** (cross-licensing).

Перекрестное лицензирование может нарушать антитрестовское законодательство, если это ограничивает возможности выхода на рынок одного из участников. Регулирование в данном случае отличается исключительной сложностью, поэтому при подготовке соглашения любого типа необходима помощь квалифицированного юриста. Еще одна проблема перекрестного лицензирования состоит в том, что одни участники могут предлагать больше нововведений, чем другие. Фирма "Американ Хоум Продактс" (American Home Products) участвовала в ряде соглашений с несколькими иностранными фармацевтическими фирмами, которые впоследствии прервали отношения с американской стороной, поскольку она предлагала слишком мало собственных представляющих интерес лекарственных препаратов[7].

Даже без соглашения о перекрестном лицензировании лицензиар может учиться у лицензиата. Например, на технологию производства крепежа фирмы "Блэк энд Декер" было заключено лицензионное соглашение с иностранным партнером; информация об использовании и проверке этой технологии в других странах оказалась очень ценной для маркетинга ее в США[8].

Другой экономический мотив связан с ресурсами фирм, особенно небольших. Однако и крупные фирмы могут испытывать определенные затруднения. К примеру, фирме "Крайслер" не хватило ресурсов для создания собственных предприятий во всех странах, где они были необходимы для обеспечения сбыта "джипов". На некоторых крупных рынках, например Индии и Австралии, "Крайслер" имеет дочерние предприятия. Но на небольших рынках, например Шри-Ланки и Пакистана, фирма обходится лицензионными соглашениями.

Стратегические мотивы

Лицензирование может обеспечить прибыль от изделий, не отвечающих стратегическим приоритетам фирмы.

Крупные фирмы с диверсифицированным производством постоянно пересматривают и изменяют ассортимент своей продукции, чтобы своевременно сосредоточивать усилия там, где их сильные стороны наилучшим образом сочетаются с высокоприбыльным, по их оценке, бизнесом. При этом речь может идти о видах продукции или технологиях, которые для самих фирм не представляют интереса, но могут быть с выгодой переданы другим. Фирма "Дженерал Электрик" продала другим фирмам метод уничтожения пролитого масла с помощью специальных микроорганизмов, поскольку эта разработка не вписывалась в основные направления ее деятельности[9]. Ни "Крайслер", ни "Кока-Кола" не собирались заниматься производством одежды, однако фирма "Мурджани Мерчандайзинг" купила лицензию на использование этих названий, которые помогли ей увеличить продажу ряда товаров[10]. В силу ограниченности срока действия лицензионных соглашений фирма-лицензиар может изменить форму ведения операций, если впоследствии будет определено, что использование торговой марки или конкретной технологии все же имеет для нее стратегическое значение[11].

Политические и правовые мотивы

Лицензирование препятствует захвату активов посторонними фирмами.

Лицензирование может оказаться выходом при наличии торговых ограничений или ограничений на приобретение иностранцами собственности в стране-лицензиате; в то же время лицензирование способно защитить активы. Это может быть важно по двум причинам. Во-первых, многие страны не обеспечивают достаточную защиту иностранной собственности, например

торговых марок, патентов или авторских прав, если только соответствующие органы власти не проявляют в этих делах настойчивости. Для предотвращения пиратского захвата такого рода активов, являющихся частной собственностью, компании иногда заключают лицензионные соглашения с местными фирмами, которые потом следят за тем, чтобы никто другой не использовал соответствующий актив в стране. Во-вторых, некоторые страны обеспечивают защиту лишь в тех случаях, когда в течение конкретного периода зарегистрированный международными организациями актив применяется на местном уровне. Если фирма-собственник регистрирует актив в стране в течение определенного периода, тогда тот, кто сделает это первым, получает право на него. Мексика — одна из таких стран. В Мексике магазины фирм "Гуччи" (Gucci), "Шемиз ла Кост" (Chemise La Coste) и "Картье" не связаны с их европейскими торговыми домами, но очень на них похожи. Мексиканские предприятия "Картье" копируют до мельчайших деталей часовой циферблат, браслет, корпус настоящих часов "Картье", но используют дешевые часовые механизмы и низкокачественное золото. Это подрывает репутацию марки "Картье" у доверчивых потребителей, которые отказываются покупать часы в настоящих магазинах "Картье" Нью-Йорка и Парижа. Если бы фирма "Картье" своевременно оформила лицензию на использование ее названия в Мексике, это, возможно, предотвратило бы произвольное употребление его в данной стране. Но вместо этого фирма открыла свой магазин рядом с фальшивым, надеясь ознакомить потребителей с настоящей продукцией "Картье" и привлечь их на свою сторону[12].

Фирма, не занимающаяся лицензированием, может однажды обнаружить, что какая-то другая фирма мешает выходу первой на рынок или ведет с ней конкурентную борьбу на определенных рынках, пользуясь ее же активом, как это произошло в Мексике. Чтобы избежать судебных разбирательств по поводу нарушения прав патентовладельца, например, фирма "Уэстерн Электрик" (Western Electric) проводит либеральную лицензионную политику.

Проблемы и условия

Едва ли найдется аспект международного бизнеса, вызвавший в последние годы столько же споров, как и лицензирование. Если учесть, что почти все роялти выплачиваются организациям промышленно развитых стран, не удивительно, что группы слаборазвитых стран недовольны объемами таких выплат и методами их взимания. Поскольку МНК рассматривают свои технологии и торговые марки в качестве составных частей базовых активов, они неготовы передать права на использование данных активов другим организациям безвозмездно. Ниже рассматриваются вопросы, представляющие наибольший интерес для лицензиаров, лицензиатов и правительств стран-реципиентов, которые могут быть участниками лицензионных соглашений.

Передача активов может создавать следующие проблемы контроля:
- неадекватное использование лицензии;
- низкое качество продукции;
- возникновение дополнительного конкурента.

Контроль и конкуренция. Передавая права другой фирме, владелец, без сомнения, в определенной мере утрачивает контроль над своим активом. Существует ряд потенциальных проблем, связанных с утратой контроля, которые следует разрешать при составлении исходного лицензионного соглашения. Так, необходимо предусмотреть условия его прерывания, если стороны не выполняют установленных требований. Соглашение должно отражать методы проверки качества, обязательства каждой стороны по расходам на создание системы сбыта, а также географические границы примене-

ния актива. Без всего этого лицензия будет давать неудовлетворительные результаты, или может случиться так, что две стороны поведут конкурентную борьбу друг с другом, или же изделие с низким качеством, производимое в одной стране, начнет подрывать репутацию и сбыт этого же изделия, производимого в других странах. Наглядным примером опасностей, связанных с неточностью условий соглашения, является дело фирмы "Олег Кассини" (Oleg Cassini), которая возбудила судебное преследование американского филиала "Джовен" (Jovan) английской компании "Бичем Груп" (Beecham Group). Фирма "Олег Кассини" продала англичанам лицензию на организацию и расширение сбыта в любой стране мира своей парфюмерии, косметики и т.п. Затем фирма "Джовен" выбросила на рынок продукцию фирмы "Дайан фон Фюрстенберг" (Diane Von Furstenberg) вместо продукции фирмы "Олег Кассини" и при этом отрицала за последней право продажи лицензии на использование названия "Олег Кассини" другим фирмам. Разбирательство закончилось, когда фирма "Джовен" согласилась начать продажу продукции фирмы "Олег Кассини", однако делала это через магазины, продающие товары по сниженным ценам; фирма "Олег Кассини" возбудила новое дело о подрыве репутации и на сей раз выиграла его[13].

Некоторые широко известные фирмы продают другим фирмам лицензии на использование своих торговых марок при выпуске товаров, которые они сами никогда не производили и не имеют опыта работы с ними. Название "Пьер Карден" (Pierre Cardin) используется, например, более чем 800 лицензиатами 93 стран применительно к сотням видов продукции, от одежды до простыней, от часов до дезодорантов. Отслеживание или сохранение контроля над такой массой товаров чрезвычайно затруднительно. Две американские фирмы — "Сакс Фифс Авеню" (Saks Fifth Avenue) и "Игл Шертмейкерс" (Eagle Shirtmakers) — разорвали соглашение о продажах продукции с этикетками "Пьер Карден" из-за отсутствия надежной политики контроля качества некоторых из лицензионных товаров, исходя из того, что некачественные изделия с этими этикетками подрывали репутацию других товаров, предлагаемых в их дорогих магазинах[14].

В зависимости от характера актива либо лицензиар, либо лицензиат принимает на себя риск возникновения нового конкурента после окончания срока действия лицензионного соглашения. Если речь идет о фабричной или торговой марке, лицензиат может сформировать потребительские предпочтения и тем самым помочь лицензиару. Когда объектом лицензионного соглашения являются ноу-хау или патенты, лицензиат сможет работать с чужими активами в течение длительного времени после окончания срока действия соглашения. Но даже до завершения этого срока две стороны могут оказаться в состоянии конкурентной борьбы друг с другом, поскольку одна внесла такие изменения в переданную по лицензии технологию, что исходные патенты устарели. По этой причине фирмы, как правило, вводят в исходный контракт условия об использовании, в том числе и совместном, новаторской технологии, основанной на знаниях, переданных по лицензионному соглашению вместе с изначальной технологией.

В лицензионных соглашениях:
- продавец не желает передавать информацию без гарантированной оплаты;
- покупатель не хочет платить, не оценив ценности информации.

Конфиденциальность. Ценность многих технологий снижается, если они становятся широко известными и доступными. По традиции условие сохранения в тайне лицензиатом конфиденциальной информации включается в лицензионное соглашение. Кроме того, некоторые лицензиары удерживают за собой право собственности на производство конкретных компонентов, чтобы лицензиат не получил полного представления о технологии или возможности производить точную копию изделия.

Конфиденциальность перерастает в проблему при ведении переговоров по соглашениям о технологии производства. Например, фирма разработала методы, которые до сих пор не нашли коммерческого применения, и она хочет их продать. Покупатель не хочет "покупать кота в мешке", но лицензиар, решившийся показать процесс потенциальному лицензиату, рискует тем, что процесс начнут использовать, не заплатив за него ни гроша. Поэтому распространилась практика заключения предсоглашений для защиты интересов всех сторон.

Область острых противоречий — уровень конфиденциальности финансовых условий лицензионного соглашения. К примеру, в некоторых странах государственные учреждения утверждают контракты на условиях раскрытия после завершения переговоров. Иногда эти учреждения консультируются с аналогичными службами других стран по поводу подобных соглашений, чтобы упростить ведение переговоров с МНК. Многие МНК возражают против подобной процедуры, считая, что условия контракта являются информацией, имеющей частный характер, и они влияют на конкурентную борьбу, а состояние рынка диктует жесткую зависимость условий контракта от страны, с фирмой которой ведутся переговоры.

Уровень развития технологии. На момент передачи иностранной фирме технология может быть старой или новой, полностью устаревшей или еще используемой в стране базирования[15]. Например, фирма "Краун, Корк энд Сил" (Crown, Cork, and Seal) удерживала технологию изготовления трехкомпонентных банок для напитков, пока не разработала технологию изготовления двухкомпонентных банок, после чего начала продавать старую технологию слаборазвитым странам. Фирма "Юнайтед Текнолоджи" передала Китаю ту же технологию изготовления подъемников, которая используется в США. Многие компании передают технологию сразу по завершении или даже до окончательного завершения разработки, так что новая продукция появляется почти одновременно на нескольких рынках. С одной стороны, новая технология может обходиться дороже для лицензиата, поскольку имеет более длительный срок возможного использования. С другой стороны, новейшая технология, особенно еще не прошедшая стадию окончательной разработки, может стоить дешевле из-за неопределенности ее рыночной стоимости.

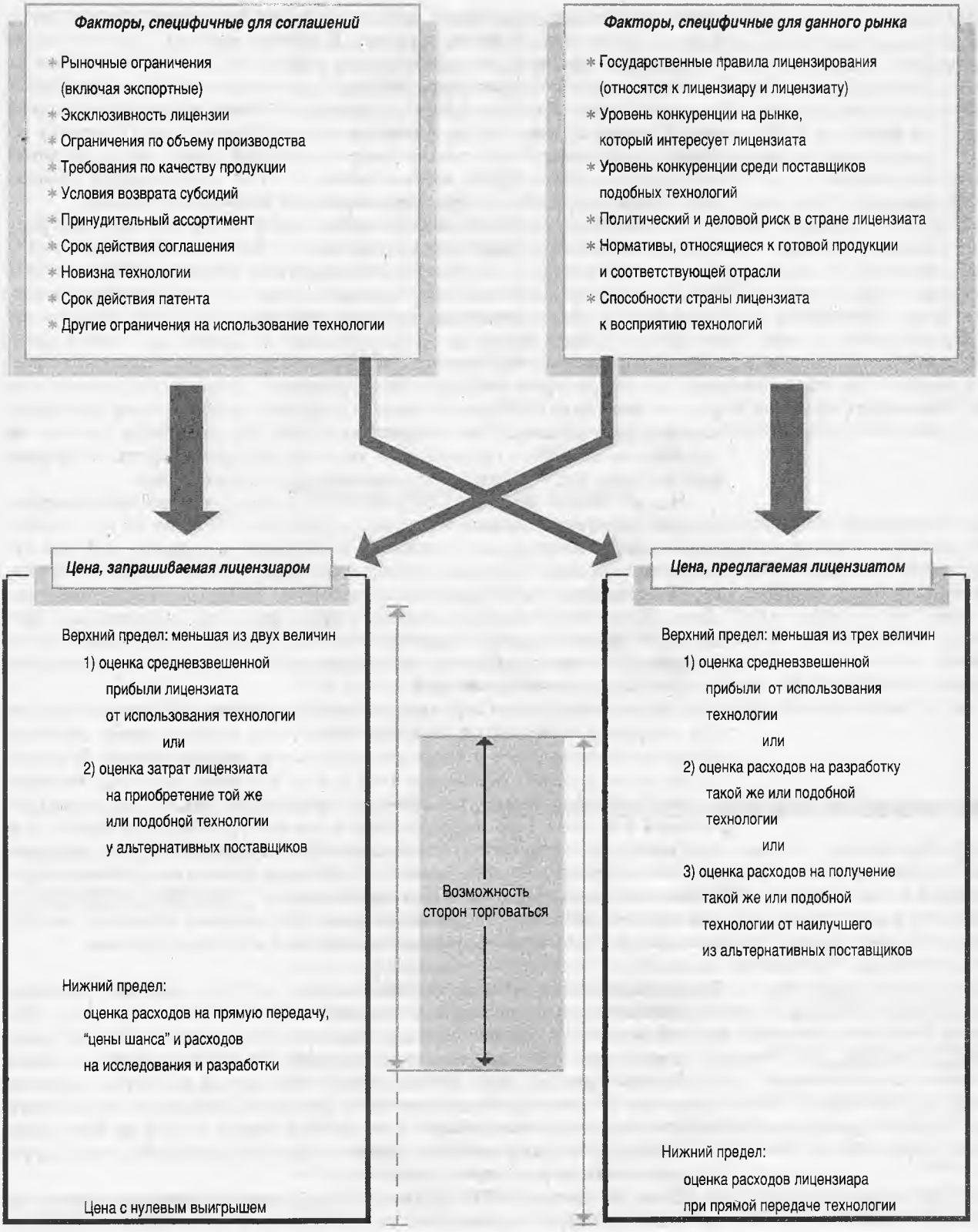
Лицензионные платежи изменяются в зависимости от:
- способа применения лицензии, что влияет на величину фиксированного платежа;
- ценности, которую лицензия представляет для лицензиата;
- факторов, связанных с законодательством и конкуренцией;
- умения сторон вести переговоры.

Платежи. Условия и величина выплат по лицензионным соглашениям располагаются в очень широком диапазоне, и переговоры по каждому контракту в значительной мере зависят от достоинств обсуждаемого объекта. На рис. 14.1 показаны основные факторы, определяющие величину платежа. Указанные в левом верхнем прямоугольнике специфичные для соглашения факторы иллюстрируют вопросы, по которым ведутся переговоры; они влияют на стоимость лицензии для лицензиата. Например, стоимость будет выше, если ожидается значительный объем сбыта, как, например, в случае

Рис. 14.1

Факторы, влияющие на размер выплат при международном лицензировании технологий
В левом верхнем углу перечислены факторы, которые могут влиять на стоимость технологии для лицензиата. В правом верхнем углу указаны внешние относительно переговоров факторы, которые могут сказываться на цене лицензии. В нижней части проиллюстрированы возможности изменения величины выплат исходя из оценок, сделанных лицензиаром и лицензиатом.

Источник: Kang Rae Cho, "Issues of Compensation in International Technology Licensing", *Management International Review,* Vol. 28, No. 2, 1988, p. 76.


Факторы, специфичные для соглашений
* Рыночные ограничения (включая экспортные)
* Эксклюзивность лицензии
* Ограничения по объему производства
* Требования по качеству продукции
* Условия возврата субсидий
* Принудительный ассортимент
* Срок действия соглашения
* Новизна технологии
* Срок действия патента
* Другие ограничения на использование технологии
Факторы, специфичные для данного рынка
* Государственные правила лицензирования (относятся к лицензиару и лицензиату)
* Уровень конкуренции на рынке, который интересует лицензиата
* Уровень конкуренции среди поставщиков подобных технологий
* Политический и деловой риск в стране лицензиата
* Нормативы, относящиеся к готовой продукции и соответствующей отрасли
* Способности страны лицензиата к восприятию технологий
Цена, запрашиваемая лицензиаром
Верхний предел: меньшая из двух величин
1) оценка средневзвешенной прибыли лицензиата от использования технологии
или
2) оценка затрат лицензиата на приобретение той же или подобной технологии у альтернативных поставщиков
Нижний предел:
оценка расходов на прямую передачу, "цены шанса" и расходов на исследования и разработки
Цена с нулевым выигрышем
Возможность сторон торговаться
Цена, предлагаемая лицензиатом
Верхний предел: меньшая из трех величин
1) оценка средневзвешенной прибыли от использования технологии
или
2) оценка расходов на разработку такой же или подобной технологии
или
3) оценка расходов на получение такой же или подобной технологии от наилучшего из альтернативных поставщиков
Нижний предел:
оценка расходов лицензиара при прямой передаче технологии

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой готова согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий[16]. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации из-за производства в мелких масштабах высокие издержки приходится целиком переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологий под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различны. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого, а за ним следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии попадают к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, ею же и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой готова согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации из-за производства в мелких масштабах высокие издержки приходится зачастую переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологий под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различны. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей, исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого, а за ним следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии поступают к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, как же и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой готова согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации, когда производства в мелких масштабах высокие издержки приходится полностью переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологий под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различны. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей, исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого, а за ним следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии относятся к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, а же и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой готова согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации, когда производства в мелких масштабах высокие издержки приходится полностью переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологий под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различаются. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей, исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого, а ним следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии поступают к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, как же и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой может согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации из-за производства в мелких масштабах высокие издержки приходится полностью переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологий под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различны. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей, исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого, а за ним следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии попадают к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, а также и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой готова согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации, когда за производства в мелких масштабах высокие издержки приходится целиком переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологии под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различны. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей, исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого. Кроме них следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии продаются к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, а же и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

предоставления эксклюзивных прав на продажу продукции во всем мире вплоть до полного устаревания актива. В правом верхнем прямоугольнике перечислены факторы, специфичные для рынка, т.е. условия, влияющие на стоимость лицензии. Например, стоимость для лицензиата будет невысокой, если государство установило верхний предел величины лицензионных платежей или если другие фирмы пытаются продать технологии. Поскольку ни лицензиар, ни лицензиат не может знать предельной цены, с которой готова согласиться другая сторона, нижняя часть рис. 14.1 иллюстрирует возможности сторон торговаться друг с другом, исходя из ожиданий каждой.

Правительства многих слаборазвитых стран устанавливают контроль над выплатами лицензиатов или настаивают на использовании лицензий. Один из болезненных для слаборазвитых стран вопросов заключается в том, что по лицензионным контрактам лицензиатам часто запрещается экспортировать производимую по лицензии продукцию. В такой ситуации, когда за производства в мелких масштабах высокие издержки приходится зачастую переносить на потребителей. МНК, в свою очередь, считают, что расширение территории сбыта должно увеличивать размер получаемых ими роялти, поскольку МНК уже не могут передавать эксклюзивные права фирмам в других странах. Они утверждают также, что разработка технологий под мелкомасштабное производство зачастую слишком дорога, но фирмы идут на такие расходы, когда это экономически целесообразно.

Налоги можно оценивать по-разному, в зависимости от метода осуществления платежей по контракту, например, рассматривая их по отношению к доходу или приросту капитала. Если налог на прирост капитала отличается от налога на доход, то и платежи после уплаты налога различны. Графики платежей также могут быть сдвинуты, чтобы отсрочить уплату налогов. Плата за актив может взиматься единовременно; начисляться в процентах от объема продаж; определяться по некоторой ставке в зависимости от характера использования актива или же рассчитываться с помощью комбинации перечисленных методов.

Обычно предметами переговоров являются первичный разовый платеж для покрытия издержек по передаче технологии, а также серия платежей, исходя из фактического или предполагаемого ее использования. В основе такого подхода лежит понимание того факта, что очень немногие технологии могут быть перенесены за границу в результате простой передачи публикаций и отчетов. Процесс переговоров сам по себе обходится дорого. За ним следуют еще проектная стадия, консультации и адаптация к местным условиям. Начальные этапы обычно отличаются низким качеством продукции и невысокой эффективностью производства[17]. Значительные расходы в процессе передачи технологии несет лицензиат, поэтому лицензиар заинтересован в безболезненном процессе адаптации к местным условиям.

Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой, поскольку последние:
- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Продажа контролируемым организациям. Многие лицензии выдаются к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятия в другой стране, даже при том, что они полностью принадлежат головной компании, юридически обычно являются самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, так же и контролируемым, является противоречивой величиной. Поскольку

многое из того, что передается между контролируемыми частями МНК, уникально для данной компании, очень трудно определить конкурентную цену в ситуации продажи той же самой лицензии организации, которую данная МНК не контролирует. Тем не менее, изменяя цену продукции, компонентов, патентов и т.п., МНК может эффективно перемещать значительные части своих доходов из страны в страну. Критики МНК в странах их базирования утверждают, что сборы за такие перемещения незначительны и в результате прибыли МНК сосредоточиваются в странах с низкими налогами. Слаборазвитые страны с низкими налоговыми ставками утверждают противоположное: с их точки зрения, МНК искусственно занижают свои прибыли в слаборазвитых странах, чтобы затем переместить средства в страны с более надежной валютой или получить на них в стране-реципиенте выгодные государственные концессии[18]. Очевидно, что МНК не могут перемещать прибыли одновременно в страну базирования и страну-реципиент; тем не менее волна критики затруднила для МНК заключение лицензионных контрактов с контролируемыми ими филиалами. Налоговые ведомства в странах базирования МНК требуют объяснить схему образования цен на лицензии, а государственные учреждения слаборазвитых стран все чаще утверждают акты передачи технологии каждый в отдельности, на индивидуальной основе.

Создание лицензионного отдела[19]

На ком лежит ответственность за работу с лицензиями в организации зависит от мотивов лицензирования. Если оно является составной частью стратегии роста и диверсификации компании, то самостоятельный лицензионный отдел должен, скорее всего, находиться в ведении отделов закупок и сбыта. В фирмах, имеющих много отделений, таких отделов может быть несколько. Когда целью стратегии является прежде всего сохранение существующих направлений деятельности, лицензирование, вероятно, должно быть частью юридического или патентного отдела. Если компания сочетает обе указанные цели, то функцию лицензирования обычно возлагают на отдел исследований и разработок.

ФРАНЧАЙЗИНГ

Франчайзинг подразумевает передачу торговой марки и непрерывное вливание необходимых активов во франшизные предприятия.

Франчайзинг — это, по существу, способ деятельности, при котором франшизер (продавец) передает франшизе (покупателю) право на использование своей торговой марки, которая важна для бизнеса покупателя и с помощью которой продавец оказывает постоянную помощь покупателю в его бизнесе, выходящую за рамки формальных отношений между ними. Во многих случаях франшизер берет на себя и функцию снабжения[20]. Допустим, фирма "Холидей Инн" (Holiday Inn) передает покупателю (франшизе) право на использование своей репутации и обеспечивает поддержку на начальном этапе, например помогает оценить выбранное для мотеля место. В рамках постоянной связи с покупателями фирма "Холидей Инн" предлагает услуги по бронированию мест и программы обучения персонала, чтобы обеспечить успех новых предприятий. В некотором смысле продавец и покупатель действуют почти как вертикально интегрированная фирма, поскольку стороны взаимосвязаны и каждая производит часть товаров или услуг, попадающих в конечном счете к потребителям.

Множество разнообразных товаров и стран участвуют во франчайзинге.

История франчайзинга восходит к XIX в. и чаще всего ассоциируется с США, где $^1/_3$ оборота розничной торговли — это франчайзинг. Около $^3/_4$

таких продаж приходится на дилеров, занимающихся сбытом легковых и грузовых автомобилей, бензоколонки и розлив по бутылкам безалкогольных напитков. Между 1971 и 1986 г. число американских международных продавцов (франшизеров) увеличилось со 156 до 354, а их число на рынках сбыта в других странах возросло примерно с 3 000 до более чем 31 000[21]. Хотя они находятся во всех основных регионах мира, на четыре страны (Канаду, Японию, Англию и Австралию) падает примерно $^2/_3$ таких рынков сбыта (карта 14.2). Сферами наиболее быстрого роста являются пищевая промышленность и обслуживание бизнеса.

Франчайзингом в США занимаются не только американские фирмы, но и фирмы, принадлежащие иностранцам. Французская фирма "Пронуптиа" (Pronuptia), специализирующаяся на свадебных нарядах, английские фирмы "Уимпиз" (Wimpy's) и "Бейк 'Эн' Тейк" (Bake 'N' Take), немецкая "Винервальд" (Wienerwald), занимающиеся продуктами питания, были в США среди первых и наиболее удачливых в этой области. Иностранцы, кроме того, начали активно скупать франшизеров, базирующихся в США[22]. "Бургер Кинг" (Burger King), "Хардиз" (Hardees), "Холидей Инн", "Хоуард Джонсонс" (Howard Johnson's), "Баскин-Роббинс" (Baskin-Robbins), "Мейнеке Дискаунт Мафлерс" (Meineke Discount Mufflers), "Грейт Американ Куки" (Great American Cookie) — это американские франшизеры, купленные неамериканскими фирмами.

Организация дела

Наиболее распространенный способ (почти 60% случаев) проникновения франшизера в другую страну заключается в выборе главной франшизы и передаче этой организации (обычно местной) прав в стране или регионе[23]. Затем основной покупатель открывает собственную торговлю или торговлю через субфранших. Роялти субфраншизам выплачивает главная франшиза, которая затем перечисляет установленную процентную долю франшизеру. К примеру, процветающие японские предприятия "Мак-Дональдс" функционируют именно по такой схеме.

Примерно в 20% случаев франшизеры (продавцы) проникают на иностранные рынки, заключая сделки непосредственно с франшизами (покупателями) за границей. Иногда это оказывается непростым делом, так как франшизера могут знать в стране недостаточно, чтобы местные предприниматели решились на инвестиции. Поэтому более распространен вариант с открытием некоторого числа торговых точек в другой стране, которые служат приманкой для местных потенциальных покупателей.

Одна английская фирма для проникновения на американский рынок через "Грейт Американ Куки" открыла кредитную линию на 10 млн. долл. в английском банке с целью поиска партнеров. Эти средства были использованы на финансирование франшизы, которая покрывала за счет собственных ресурсов только 10% средств[24].

Модификации способов ведения операций

Выбор хорошего местоположения новых предприятий может стать серьезной проблемой[25]. Еще одной проблемой, связанной с дополнительными расходами, может оказаться поиск поставщиков: например, фирме "Мак-Дональдс" пришлось инвестировать средства в строительство завода по производству булочек для гамбургеров в Англии и помочь таиландским фермерам наладить выращивание картофеля[26]. Нередко расширение дея-



Карта 14.2
Международный франчайзинг американских фирм
Стрелками указаны регионы, в которых находятся торговые предприятия, созданные американскими владельцами франшиз.

Источник: Franchising in the Economy 1986—1988, Washington, U.S. Department of Commerce, 1988, где приведены также данные за 1986 г.

тельности франшиз за границей сдерживается административными или законодательными ограничениями, не позволяющими проводить необходимые операции.

Франшизеры сталкиваются с дилеммой:
- чем выше стандартизация продукции, тем менее привлекательна она за рубежом;
- чем больше они приспосабливаются к местным условиям, тем меньше они нуждаются во франшизах.

Многие неудачи франшизера за границей обусловлены недостаточной проработкой стратегии проникновения на иностранный рынок — в результате первые предприятия остаются без квалифицированного управления и достаточных средств. В своей стране успех франшизера в основном обусловлен тремя факторами: 1) стандартизацией продукции и услуг; 2) высоким уровнем ознакомления потребителей с продукцией фирмы благодаря рекламным кампаниям; 3) эффективным контролем издержек. При проникновении на иностранные рынки различные местные ограничения могут сделать невозможным применение "домашних" методов. В то же время, чем сильнее франшизер подстраивается под особенности страны-реципиента, тем меньше он может предложить потенциальному покупателю-франшизе. Успех франшизеров в Японии в значительной мере обусловлен готовностью местных предпринимателей к восприятию западных нововведений, поэтому такие фирмы, как "Мак-Дональдс", смогли практически беспрепятственно скопировать свои американские предприятия на японской земле. В то же время известные франшизеры в сфере обслуживания — "Данкин Донатс" (Dunkin' Donuts) и "Перкитс Йогурт" (Perkits Yogurt) — потерпели неудачу в Англии. Причиной оказалась устойчивость гастрономических привычек англичан, но если бы фирмы предложили меню, более приемлемое для местных потребителей, дела у них могли пойти лучше. Даже в тех странах,

где франшизы преуспевают, обычно приходится вносить некоторые модификации в способы ведения операций. Например, фирма "Кентаки Фрайд Чикен" (Kentucky Fried Chicken) в Японии была вынуждена переделать оборудование и складские помещения, уменьшив занимаемое ими место, поскольку арендная плата в этой стране очень высока. Фирма отказалась от картофельного пюре и уменьшила количество сахара в шинкованной капусте, чтобы приблизиться ко вкусам японцев. Компания "Пицца Хат" изменяет содержимое верхнего слоя пиццы в зависимости от страны, а в Саудовской Аравии рестораны компании имеют два обеденных зала — один для одиноких, другой для семей. Фирма "Мак-Дональдс" изменила свое название для японцев на "МаКудоналдо" и заменила Рональд на Дональд Мак-Дональд из-за трудностей произношения буквы *R* на японском языке[27].

Проблемы, связанные с контрактами

Некоторые проблемы контрактов по франчайзингу не отличаются от проблем лицензионных соглашений. Контракты требуют детальной проработки, но если дело доходит до суда, то, как правило, в проигрыше оказываются обе стороны. Хорошим примером является дело о лицензии на 166 ресторанов во Франции, предоставленной фирмой "Мак-Дональдс" Раймону Дайану за меньшую, чем обычно, плату, поскольку были сомнения в том, что французы будут посещать рестораны с ускоренным приготовлением пищи. С помощью "Мак-Дональдса" Дайан нашел в Париже очень хорошие места для 14 ресторанов, в течение нескольких лет открыл их и стал получать прибыль. Однако фирма "Мак-Дональдс" сохранила за собой право аннулировать соглашение о франчайзинге, если комиссия фирмы установит, что в ресторанах не поддерживается должный уровень чистоты. Так и случилось. Соглашение было аннулировано, и началось судебное разбирательство. Дайан утверждал, что действия фирмы были уловкой, направленной на получение полной стоимости франшизы. Но поскольку он не сумел обеспечить успешного расширения дела без торговой марки "Мак-Дональдс", то и американская фирма потерпела убытки. Убрав символику "Мак-Дональдса" и заменив ее символикой фирмы "О'Киф Хамбургерс" (O'Keefe Hamburgers), Дайан сохранил клиентуру, ноу-хау и лучшие места в Париже[28]. Свои рестораны он впоследствии продал французской фирме "Куик" (Quick) — крупнейшему во Франции владельцу предприятий с ускоренным приготовлением пищи.

КОНТРАКТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ

Контракты на управление используются прежде всего, когда:
- предприятие фирмы в другой стране экспроприировано;
- фирма начинает управление новым предприятием;
- фирма берется за управление бедствующим предприятием.

Один из важнейших активов фирмы — это талантливые менеджеры. Несмотря на крупные капиталовложения и прогрессивные технологии, многие государственные предприятия в слаборазвитых странах испытывают трудности из-за плохо обученных руководителей. Передача искусства управления на международном уровне зависит прежде всего от иностранных инвестиций, обеспечивающих направление в другие страны менеджеров и специалистов. **Контракты на управление** (management contracts) являются средством, с помощью которого фирмы могут послать часть своего управленческого персонала оказывать поддержку фирме в другой стране или выполнять специализированные управленческие функции в течение определенного периода за установленную плату.

Контракты на управление заключаются при возникновении ситуаций трех типов. В ситуации первого типа иностранные инвестиции экспроприированы страной-реципиентом, а бывшему владельцу предлагают продолжить управление предприятием, пока обучаются местные менеджеры. В этом случае организационная структура управления может остаться в основном прежней, но изменится состав правления фирмы. Хорошей иллюстрацией такой ситуации является пример, посвященный фирме "Арамко" (гл. 12). После экспроприации фирмы саудоаравийское правительство продолжало пользоваться услугами прежних владельцев: они поставляли квалифицированных управляющих. Некоторые выгоды от заключения управленческих контрактов в подобных ситуациях могут быть такими: 1) упрощение вывода ресурсов из страны в дополнение к условиям, согласованным в ходе переговоров об экспроприации; 2) снискание расположения местных властей, что делает возможным продолжение деловых операций в стране; 3) обеспечение постоянного доступа к сырьевым или другим ресурсам страны. К ситуации второго типа относятся контракты на управление новым коммерческим проектом, в этом случае подряжаемая фирма может продать предприятию значительное количество своего оборудования. В ситуациях третьего типа иностранной фирме предлагают взять на себя управление с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

С точки зрения страны-реципиента контракты на управление устраняют потребность в прямых инвестициях как средстве, обязательном для получения управленческой помощи. С точки зрения фирмы, предоставляющей управленческие услуги, контракты помогают избежать риска утраты капитала, когда прибыль на инвестиции слишком низка, а капитальные затраты непомерно велики. Контракт на управление может служить также средством приобретения иностранного опыта поставщиком, благодаря чему возрастает потенциал интернационализации его деятельности. Например, австралийская фирма "Энсет Транспорт Индастриз" (Ansett Transport Industries) подписала контракты на управление авиакомпанией "Эйр Вануату" (Air Vanuatu) по предложению правительства Вануату. Затем последовали другие контракты в странах, расположенных в южной части Тихого океана, а это, в свою очередь, привело к тому, что фирма стала владельцем долей акционерного капитала гонконгской компании "Транскорп Эруэйз" (Transcorp Airways), новозеландской "Энсет Нью-Зиланд" (Ansett New Zealand), норвежской "Эйр Норуэй" (Air Norway), чилийской "Ладеко" (Ladeco) и американской "Америка Уэст" (America West)[29].

Контракты на управление несут в себе зародыши будущих проблем, например обучение конкурентов. Кроме того, если фирма меняет свою политику, неэффективно работает в начальный период или не может быстро обучить местных менеджеров, отношения заказчика и фирмы зачастую портятся. Хотя подрядчик несет ответственность за управление, порою он не располагает возможностью контролировать работников, особенно на государственных предприятиях. Примером служит 10-летний контракт фирмы "Холидей Инн" в Тибете. Руководство было отстранено от стимулирования работников или поддержания дисциплины, поэтому оно ничего не могло сделать, когда, например, официанты и прислуга устраивали перерыв на обед во время, предназначенное для обеда гостей[30]. Контракты на управление обычно заключаются на срок от трех до пяти лет, как правило, с фиксированной оплатой или оплатой, зависящей от объема производства, а не от прибыли.

КОНТРАКТЫ "ПОД КЛЮЧ"

Контракты "под ключ":
- чаще всего заключают строительные фирмы;
- могут порождать будущих конкурентов.

Проекты "под ключ" (turnkey projects) подразумевают заключение контракта на строительство предприятий, которые передаются за установленную плату владельцу, когда достигнута полная их готовность к началу эксплуатации. Фирмы, реализующие проекты "под ключ", чаще всего являются изготовителями промышленного оборудования; они же поставляют часть оборудования по проекту. Особенно часто такими проектами занимаются строительные фирмы. Иногда в такой роли выступают консалтинговые фирмы или изготовители оборудования, если они не находят в стране другого подходящего объекта для инвестиций.

В качестве заказчика часто выступает государственное учреждение, решившее производить определенный вид продукции на месте под своим покровительством. Как и в случае управленческого контракта, фирма, строящая объект "под ключ", может создать собственными руками будущего конкурента. Тем не менее многие фирмы готовы проектировать и строить объекты в других странах, особенно когда существуют ограничения на иностранную собственность. В последние годы почти все крупные проекты такого рода были осуществлены в странах—экспортерах нефти, которые ускоренными темпами развивают инфраструктуру и промышленность. Конечно, не каждый проект под ключ" сопряжен с появлением новых конкурентов; строительство аэропортов и морских портов, к примеру, никак не связано с конкуренцией.

Суммарный объем подобных контрактов — один из показателей, заставляющий отделить данную сферу деятельности от других операций международного бизнеса. Многие контракты заключаются на сотни миллионов долларов, часто встречаются контракты, обходящиеся заказчику в несколько миллиардов долларов; это означает, что соответствующий рынок поделен между немногочисленными мощными фирмами. Сравнительно небольшие фирмы обычно не заключают прямых контрактов, как это было, например, при восстановлении Кувейта после освобождения страны от иракских оккупантов; чаще их используют в качестве субподрядчиков. На одну фирму — "Келлог Раст" (Kellog Rust) — приходится значительная доля как международного рынка, так и американского рынка заключения прямых контрактов "под ключ"[31]. Эта фирма нанимает также управляющих, которые имеют за границей контакты на высших государственных уровнях, могут быстро налаживать взаимодействие с людьми, нужными для ведения переговоров по проектам за границей.

"Пулмен-Келлог" (Pullman-Kellogg), к примеру, добилась крупного контракта на строительство завода по производству удобрений в Нигерии, послав туда Эндрю Янга, бывшего представителя США в ООН, который имел в Африке высокий престиж и успешно провел переговоры[32]. Особенностью рассматриваемых контрактов в силу их масштабов и зачастую чуть ли не государственного значения является повышенное внимание к процедурной стороне — открытие предприятия может происходить в день независимости страны, честь открытия может предоставляться главе государства; все это работает на упрочение и развитие экономических и общественных связей стран. Хотя связи с общественностью имеют большое значение, для получения контракта государственной важности необходимо сочетание его условий с целями страны. Министерство торговли США относит к важнейшим условиям контракта "под ключ" следующие:

1) цену контракта;

2) финансирование экспорта;

3) качество технологии и управления;

4) опыт и репутацию фирмы[33].

Платежи по проектам "под ключ" осуществляются поэтапно, по мере выполнения намеченных работ. Первоначальный платеж обычно составляет 10—25% стоимости контракта, 50—65% выплачивается в ходе выполнения намеченных по проекту работ, остальное — когда предприятие фактически уже работает в соответствии с условиями контракта. Между разработкой проекта и его завершением проходит много времени, в течение которого возможно инфляционное обесценение денег, поэтому в контракте на проект "под ключ" фирма по возможности добивается "эскалаторных" оговорок, состоящих в учете роста стоимости проекта в соответствии с темпами инфляции. Поскольку окончательный платеж выполняется только в случае, если предприятие работает удовлетворительно, важно очень точно определить, что же следует понимать под "удовлетворительной" работой. По этой причине многие фирмы настаивают на проведении в рамках контракта технико-экономического обоснования проекта с тем, чтобы, несмотря на желание местных властей, не построить нечто чрезмерно крупное или неэффективное. Предприятие может быть построено в точном соответствии с пожеланиями заказчика, но его неэффективность может создать юридические проблемы, которые задержат окончательный платеж.

Многие контракты "под ключ" реализуются в удаленных районах, в этих случаях возникает потребность в крупном жилищном строительстве и ввозе больших групп рабочих. По отдельным проектам требуется создание инфраструктуры в чрезвычайно сложных условиях.

Если фирма является монополистом в отношении некоторых активов или ресурсов, другим компаниям будет трудно конкурировать с нею в строительстве предприятий. Однако по мере того как производственный процесс становится известен другим, число конкурентов, борющихся за контракты "под ключ", возрастает. Президент консультационной фирмы в области проектирования и строительства определил пять ступеней выполнения проектов в развивающихся странах:

1) приезжие рабочие выполняют всю работу;

2) создаются местные субподрядные фирмы;

3) начинают функционировать местные подрядчики;

4) местные подрядчики берут на себя работу на месте;

5) местные подрядчики направляют свои усилия за границу[34].

Тенденции последних лет вынудили американские фирмы ограничить свое участие высокотехнологичными проектами из всего набора возможностей, поскольку фирмы из таких стран, как Индия, Южная Корея и Турция, более конкурентоспособны в обычных строительных проектах, для реализации которых требуется прежде всего дешевая рабочая сила[35].

КОЛЛЕКТИВНЫЕ КОНТРАКТЫ

Коллективные контракты:
- иногда обладают достоинствами, типичными для вертикально интегрированных фирм;

Компании, некогда стремившиеся к вертикальной интеграции через прямые инвестиции в добычу полезных ископаемых в других странах, теперь все чаще сталкиваются с растущим желанием местных владельцев получить в полную собственность все ступени процесса добычи. Поскольку местные

• могут обеспечивать распределение риска и стоимости расходов на разработку.

владельцы зачастую нуждаются в ресурсах, которыми распоряжаются иностранные фирмы, они могут предлагать контракты по продаже сырья за активы иностранных фирм. Например, после увеличения своей доли в компании "Арамко" саудоаравийское правительство продолжало нуждаться в помощи — требовались квалифицированные менеджеры и специалисты по геологоразведке, и за это правительство предложило фирме, предоставившей таких людей, льготный статус в отношении сбыта нефти. Исходя из данного прецедента, другие нефтедобывающие страны заключили контракты, по которым нефтяные компании брали на себя риски, связанные с разведкой и разработкой месторождений, в обмен на определенную долю добываемой нефти.

Одним из наиболее бурно развивающихся секторов рынка коллективных контрактов стали проекты, чересчур крупные для одной компании. Эта ситуация в наибольшей мере проявилась при разработке новых самолетов и систем оружия. С самого начала проекта несколько компаний разных стран согласились разделить между собой высокие издержки и уровень риска, связанные с разработкой ряда компонентов, необходимых для конечного изделия; затем ведущая (головная) компания стала приобретать компоненты у фирм, каждая из которых выполняла определенную часть разработок.

Крупные производители алюминия разработали контракты типа обменных, позволяющих снижать расходы на транспорт. Все эти производители являются вертикально интегрированными фирмами, но не во всех странах. Например, фирма "Алкен" может передавать Канаде частично обработанный глинозем фирмы "Пешине" (Pechiney) в обмен на такое же количество частично обработанного глинозема, поставляемого фирме "Алкен" во Францию.

Самые разные коллективные контракты заключают между собой авиакомпании разных стран, если им не хватает маршрутов, ресурсов или пассажиров для расширения деятельности собственными силами. Например, компании "Пан Америкен" и "Аэрофлот" совместно обслуживали маршрут Нью-Йорк — Москва, при этом каждая компания предоставляла часть каждого экипажа*. Компании "ЮЭсЭйр" (USAir) и "Эр Франс" (Air France) согласились уступать воздушные коридоры друг другу на международных маршрутах, в определенной мере сотрудничать в рекламной деятельности и продвижении своих услуг на рынок, а также совместно эксплуатировать некоторые терминалы в аэропортах. Авиакомпании Островов Кука и Западного Самоа совместно эксплуатируют самолеты, и на одной стороне их цвета Островов Кука, а на другой — цвета Западного Самоа[36].

ОБЛЕГЧЕНИЕ ДОСТУПА К ИНОСТРАННОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Доступ к иностранной технологии может повысить конкурентоспособность фирмы на внутреннем и международном рынках.

При использовании практически всех перечисленных выше операционных форм (лицензирование, франчайзинг, управленческие контракты, проекты "под ключ" и др.) организация одной страны может получить доступ к технологии производства или управления, разработанной в другой. Получив такие активы, фирма сможет значительно повысить свою конкурентоспособность на внутреннем и международном рынках. Из-за связанных с конкуренцией последствий многие фирмы разрабатывают способы получения преимуществ относительно конкурентов.

* В связи с поглощением "Пан Америкен" авиакомпанией "Дельта" именно она продолжила совместные маршруты с "Аэрофлотом". (*Прим. ред.*)

Два из подобных широко используемых способов — создание специальных подразделений для мониторинга технических журналов и конференции на технические темы. Но этого недостаточно, поскольку очень немногочисленные патентные описания появляются где-либо, кроме объемистых публикаций патентных служб разных стран, поэтому фирмы должны знакомиться и с этими публикациями. Сегодня уже существуют фирмы, продающие базы данных с информацией, выбранной из тысяч периодических изданий на многих языках[37]. Такой комбинированный мониторинг помогает компании убедиться в том, что она в курсе новейших разработок, и это позволяет руководителям принимать решения — игнорировать нововведения, пытаться противодействовать им посредством внутрифирменных разработок или установить оперативные связи с лицами или организациями, которые, по-видимому, лидируют в интересующей фирму области. Второй способ заключается в укреплении связей с академическими и другими исследовательскими организациями в собственной стране и за границей для выявления возможных прорывов в новое до того, как об этом станет известно из публикаций в специальных журналах. Третий способ состоит в активизации саморекламы путем участия в торговых ярмарках, распространения рекламных проспектов и установления контактов с консультантами по техническим приобретениям. Такая самореклама может подталкивать организации, специализирующиеся на нововведениях, к выбору этой, а не какой-то другой фирмы при поиске подходящих клиентов. Четвертый способ — это организация совместных исследовательских проектов с участием иностранных фирм, посредством чего срабатывает эффект масштаба и к работе привлекаются люди из других организаций. Наконец, компания может разместить часть своих исследований и разработок в других странах, чтобы использовать талантливых иностранцев, которые вряд ли захотят эмигрировать в страну базирования компании[38].

ВЛАДЕНИЕ НА ДОЛЕВЫХ НАЧАЛАХ

Предприятием в другой стране фирма может владеть полностью или на долевых началах с кем-то еще. Существует ряд разновидностей владения на долевых началах и ряд причин, по которым фирма выбирает ту или иную долю акционерного капитала в иностранном предприятии.

Аргументы в пользу 100%-ного владения

Предприятие, полностью принадлежащее фирме:
- проще контролируется;
- позволяет не делить ни с кем прибыль.

Практически любой бизнесмен предпочитает полностью владеть предприятием в другой стране, поскольку в этом случае упрощается контроль за его работой и нет необходимости делить прибыли с кем-либо. До тех пор, пока нет других совладельцев, руководство свободнее в принятии мер, которые неоптимальны для конкретных операций, но наилучшим образом работают на пользу компании в целом. При наличии совладельцев свобода действий головной фирмы уменьшается, так как даже незначительные мелкие акционеры могут апеллировать к правительствам своих стран по поводу практики, ущемляющей интересы местных филиалов. Законодательство многих стран, по сути дела, защищает интересы мелких акционеров. Фирма "Фрэйхауф-Франс" (Freuhauf-France), например, получила экспортные заказы, очень выгодные для данного филиала, но расцененные владельцами контрольного пакета акций из США как невыгодные для операций фирмы в целом. После того как "Фрэйхауф-Франс" не выполнила экспортных заказов,

мелкие акционеры обжаловали действия фирмы во французских судах. Владельцам контрольного пакета пришлось выбирать — выполнить эти заказы или оплатить убытки мелких акционеров[39].

Даже в тех случаях, когда владельцы контрольного пакета действуют, как им представляется, в интересах местного филиала, могут возникать конфликты с местными акционерами из-за расхождений во мнении о том, как следует вести дела. Зоны возможных конфликтов — это размер дивидендов в сравнении с объемом удерживаемой от распределения части прибыли, уровень информированности широкой публики о деятельности фирмы, степень сотрудничества с различными государственными учреждениями.

Аргументация против дробления прибыли проста. Многие фирмы считают, что обладая всеми ресурсами, необходимыми для успешной работы заграничных филиалов, вкладывая их в дело, они не обязаны владеть предприятиями на долевых началах.

Причины разделения собственности между несколькими владельцами

Внутрифирменные причины разделения собственности между несколькими владельцами могут быть следующими:
- ускорение процесса расширения фирмы в географическом аспекте;
- расширение базы исследований и разработок;
- привлечение дополнительных ресурсов.

Несмотря на преимущества 100%-ного владения иностранными филиалами, владение на долевых началах весьма популярно[40]. Несомненно, это обусловлено сочетанием таких факторов, как внешнее давление и внутренняя готовность к разделению прав собственности за границей между несколькими владельцами.

С внутрифирменной точки зрения необходимо привлекать внешние ресурсы для поддержки заграничных филиалов. Разделяя собственность в заграничных предприятиях между несколькими владельцами, многим фирмам удается быстрее расширять свою деятельность в географическом аспекте. Таким путем можно помешать конкурентам занять на рынках господствующее положение и к тому же добиться максимального увеличения объема продаж, что способствует повышению расходов на исследования и разработки, величина которых относительно постоянна.

Правительства многих стран настаивают на совместном владении:
- поскольку хотят, чтобы контроль над предприятиями был передан на места;
- но при этом их настойчивость зависит от отрасли.

Извне нарастает давление со стороны правительств многих стран в направлении разделения собственности с местными акционерами, поскольку, по мнению этих стран, такая политика способствует достижению их экономических или политических целей. Многие компании понимают, что, привлекая в организацию местный капитал, они подыгрывают национальным чувствам и снижают остроту официальной и общественной критики в свой адрес (тем самым уменьшая опасность национализации или экспроприации), а также получают возможность контроля продаж местными акционерами. В одних отраслях разделение собственности происходит активнее, чем в других; это особенно относится к отраслям с высокими инвестиционными затратами. Чем выше потребность в капитальных затратах, тем сильнее нужда в дополнительных внешних ресурсах. Кроме того, местные правительства оказывают наибольшее давление на те фирмы, которые сильнее всего влияют на экономику страны-реципиента.

Основная причина совместного владения собственностью за границей кроется в стремлении усилить синергетический эффект* от взаимодействия активов двух или большего числа организаций, находящихся в разных странах. Например, фирма "Уэрлпул" обладает технологией производства бытовой техники, а мексиканская фирма "Витро" (Vitro) имеет опыт управления

* Синергетическим эффектом, синергией (от synergeia — содружество) называют взаимодополняющее действие двух или нескольких объектов (факторов), совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих объектов (факторов). *(Прим. ред.)*

местными рабочими; эти активы двух компаний соединяются для производства стиральных машин в Мексике. Компании могут также объединить свои ресурсы для борьбы с более крупными и мощными конкурентами. Например, 20%-ный пакет акций фирмы "Вольво" в компании "Рено" и 25%-ный пакет акций "Рено" в филиале "Вольво" способствуют совместным разработкам и производству технически более совершенных компонентов при менее высоких издержках, что позволяет обеим фирмам успешнее конкурировать с такими автомобильными гигантами, как "Дженерал Моторс" и "Фольксваген"[41]. Сочетать можно активы практически любых типов. К примеру, одна фирма располагает производственными мощностями, а другая — распределительной сетью. Две фирмы могут иметь средства для проведения научных исследований, дополняющих друг друга. Но зачем делить собственность, а не ограничиваться контрактами, не затрагивающими акционерный капитал фирмы? Дело в том, что даже небольшой пакет акций добавляет уверенности, основанной на власти. Например, шведская авиакомпания САС (SAS) имеет долю в 9,9% в компании "Тексас Эйр" (Texas Air), имеющей филиал "Континентл" (Continental). Существует заметное синергетическое взаимодействие между САС и "Континентл", которым не может пренебречь "Тексас Эйр", тем более что в правлении последней САС имеет одно место[42].

Акционерный капитал как средство контроля

Решить, какая доля акционерного капитала обеспечивает контроль над фирмой, непросто. За немногими исключениями, чем больше пакет акций, тем вероятнее, что его владелец будет контролировать решения и политику предприятия. Многие фирмы готовы к совместному владению, но, как правило, заранее решают, кому должен принадлежать контрольный пакет акций. Если, например, фирма располагает пакетом, не дающим права контроля над ее заграничным предприятием, она может контролировать решения и политику предприятия, если большая часть акций находится в руках многочисленных и разрозненных акционеров. После принятия закона 1973 г. о мексиканизации, о котором упоминалось в примере с фирмой "Групо Индустриал Альфа", многие иностранные фирмы пытались удержать в своих руках управление предприятиями в Мексике, выбрасывая на фондовую биржу 51% акций для широкой продажи рядовым гражданам. Немецкая химическая компания БАСФ сохранила управление предприятиями, передав контрольный пакет акций в своей фармацевтической компании крупному мексиканскому банку. Банк был заинтересован только в диверсификации инвестиционного капитала и не желал участвовать в управлении предприятиями[43]. Еще одна возможность заключается в разделении прибылей пропорционально долям собственности, но при сохранении права голоса только за одной категорией акционеров. Есть и такая возможность — добиться, чтобы представляющие ваши интересы члены совета директоров назначали менеджеров и руководителей на ключевые посты[44].

Если ни один из совладельцев не располагает контрольным пакетом, фирме может не хватать четкости в выборе направлений деятельности. При обсуждении проблем предприятия "Стерлинг Драг" (Sterling Drug), совладельцами которого являлись американская и японская фирмы, представитель этого предприятия сказал: "Вы должны, наконец, решить: или вы берете контроль на себя, или доверяете действиям японской организации"[45]. Подтверждение необходимости подобного выбора содержится в исследовании, согласно которому в случаях, когда два или большее число

партнеров пытаются управлять предприятием совместно, вероятность неудач значительно выше, чем в случае доминирующего положения одного из их партнеров[46].

Совместные предприятия

Совместные предприятия:
- не обязательно должны создаваться на паритетных началах;
- допускают любые сочетания долей собственности.

Способ разделения прав собственности, очень популярный в среде МНК, — это создание совместного предприятия, владельцами которого являются несколько организаций. Хотя предприятие такого типа создается, как правило, для достижения вполне конкретной цели, оно может продолжать функционировать и впоследствии, а достигнутая цель может быть заменена новой. Совместное предприятие часто представляют как компанию, созданную на паритетных началах, но нередки случаи, когда владельцев оказывается более двух. Кроме того, зачастую одной организации принадлежит более 50% акций совместного предприятия. Оно может также иметь статус партнерства, корпорации или какую-то иную форму из числа разрешенных в стране. Если в работе совместного предприятия участвуют более двух организаций, его иногда называют консорциумом (consortium).

Партнеры по совместному предприятию могут действовать самыми разными способами. Например, две фирмы из одной страны могут пытаться вместе проникнуть на иностранный рынок, как действовали "Стандард Ойл Калифорния" и "Интернэшнл Минералс энд Кемиклс" (International Minerals and Chemicals) в Индии. Иностранная компания может соединить свои усилия с местной, как, например, американская "Сирс энд Робек" с канадской "Симпсонс" (Simpsons) в Канаде. Компании из двух или большего числа стран могут создать совместное предприятие в третьей стране, как, например, "Алкен" (Канада) и "Пешине" (Франция) в Аргентине. Совместное предприятие может быть создано частной компанией и правительством какой-то страны (иногда такие предприятия называют смешанными), как в случае фирмы "Филипс" (Голландия) и индонезийского правительства. Даже некоторые государственные компании создают совместные предприятия за границей, как, например, "Датч Стейт Майнс" (Dutch State Mines) и "Питсбург Плейт Глас" (Pittsburgh Plate Glass) в США. Чем больше фирм имеют право собственности в совместном предприятии, тем сложнее его схема. Например, компания "Аустралиа Алюминум" (Australia Aluminum) принадлежит двум американским — "Америкен Метл Клаймекс" (American Metal Climax) и "Анаконда" (Anacoda), двум японским — "Сумитомо Кемикл" (Sumitomo Chemical) и "Сёва Дэнко" (Showa Denko), одной голландской — "Холланд Алюминум" (Holland Aluminum) и одной немецкой — "Ферейнигте Алюминум Верке" (Vereinigte Aluminum Werke) фирмам.

Доводы за и против разделения собственности в равной мере применимы и к совместным предприятиям. Одни фирмы относятся к совместным предприятиям терпимее, чем другие, например те, которые только начинают операции за границей, а также многопрофильные компании с децентрализованным процессом принятия решений в стране базирования[47]. Поскольку последние привыкли к передаче управления сверху вниз в собственной структуре, то же самое им проще повторить на международном уровне.

Многие совместные предприятия терпят крах прежде всего потому, что стороны преследуют разные цели: один партнер может желать реинвестировать доходы в расширение, а другой — получать дивиденды, или один партнер может стремиться к более активному участию в управлении предприятием, чем другой. Если дела идут плохо, более активный партнер обвиняет менее активного в недостатке внимания к предприятию, а последний

клянет первого за плохие решения[48]. Более того, один партнер может подозревать другого в том, что тот извлекает для себя больше выгод из предприятия (особенно в том, что касается технологии). Поэтому выбор партнера по совместному предприятию имеет важнейшее значение, особенно если разделение собственности в силу государственного регулирования обязательно. По этой причине многие фирмы идут на создание совместных предприятий только накопив в течение длительного времени позитивный опыт взаимодействия с будущим партнером в сферах распределения готовой продукции, лицензирования и других контрактных отношений. Для укрепления взаимоотношений немаловажное значение имеет также сходство корпорационных культур[49].

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНОСТРАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Контракты с другими фирмами

Подрядив стороннюю организацию, фирма должна тем не менее:
- продолжать контролировать эффективность работы предприятия;
- оценивать целесообразность возврата предприятия под свой контроль;
- разрешать конфликты и споры.

Даже в том случае, если фирма сочтет целесообразной передачу части или всех управленческих функций на своем иностранном предприятии сторонней организации из страны базирования или другой страны, это не освободит фирму от ответственности за эффективность реализации этих функций. Периодически руководству следует оценивать, не стоит ли вновь взять под свой контроль такие функции. Особое внимание следует уделять выбору лучших фирм-подрядчиков, которые должны выполнять функции производства, продажи или обслуживания на необходимом уровне.

Мы уже говорили об основной причине привлечения других компаний для выполнения за границей определенных функций. Если выполнение тех же функций сторонней организацией (при надлежащем качестве) дешевле, фирме, подряжающей такую организацию, не следует пытаться брать эти функции на себя. Если бы она могла выполнять данную работу с меньшими затратами сама, тогда нужно было бы чем-то оправдать привлечение сторонней организации. Ресурсы каждой компании ограниченны, и использовать их следует с наибольшей выгодой. Если наибольшую выгоду сулит определенная деятельность, то целесообразно направить средства на нее и получить более высокую прибыль, а для выполнения другой деятельности нанять стороннюю фирму, которая в дальнейшем получит свою долю прибыли от эксплуатации предприятия, которым возьмется управлять. При анализе альтернатив могут иметь значение три субъективных фактора: 1) руководство фирмы может сознавать, что сторонняя организация сделает работу лучше, чем собственные специалисты; 2) по мнению руководства, вложение средств в предприятие за границей сопряжено для фирмы с чересчур высоким риском; 3) руководство может считать, что острота конкуренции будет возрастать, если деятельность заграничного предприятия не будет находиться под контролем фирмы. Поскольку ситуация постоянно изменяется, принятые решения следует время от времени пересматривать после надлежащего анализа.

При выборе фирмы-подрядчика для ведения дел за границей руководству следует учитывать ее профессиональный уровень, кадровый состав и мотивацию. К сожалению, не существует способов точного измерения этих параметров, как не существует и магической формулы для сравнения уровней квалификации разных организаций. Подтвержденная практикой способность управлять подобными предприятиями — один из ключевых при-

знаков компетентности подряжаемой организации. Другой признак — значение, которое нанимаемая организация придает своей репутации.

Между компаниями возможны конфликты. Хотя в любом соглашении предусмотрены условия его расторжения и способы разрешения споров, эти пути достижения целей сложны и обходятся дорого. Если есть возможность, то гораздо лучше для обеих сторон разрешать противоречия путем личных переговоров. Перспективы взаимопонимания с руководством другой фирмы являются, таким образом, важным аспектом выбора организации.

Руководству следует также оценивать возможный объем продаж, определять, будет ли обеспечено соответствие стандартам качества, устанавливать требования к обслуживанию, чтобы впоследствии проверять, адекватно ли нанятая фирма выполняет свои обязанности. Следует выявить обоюдно приемлемые цели с тем, чтобы обе стороны знали, чего следует ожидать; эти ожидания необходимо четко фиксировать в текстах контрактов.

Множественность форм

Одна и та же фирма, как правило, одновременно использует разные формы участия в международном бизнесе.

Практически любая фирма входит в международный бизнес поэтапно. Экспорт обычно предваряет организацию производства в другой стране, а приглашение другой организации для ведения операций за границей предшествует ведению их собственными силами. В зависимости от вида продукции и рынка одна и та же фирма одновременно может находиться на нескольких этапах вовлеченности в международный бизнес. Фирма может также сознавать, что специфика характеристик стран требует определенной степени вовлеченности. В силу многопрофильности почти всех компаний сбыт продукции в одной и той же стране может свидетельствовать о разных этапах освоения фирмой международных операций в зависимости от вида изделий.

Внутри фирмы может возникать напряженность по мере изменения и развития международных операций. Например, переход от экспорта к организации производства за границей может стать причиной сокращения отдела, отвечающего за производство в стране базирования фирмы. Различные отделения фирмы могут считать, что и они имеют право на сбыт своей продукции в стране, в которую фирма намерена проникнуть. Юристы, специалисты по маркетингу и технические эксперты могут иметь весьма различные взгляды на конкретный контракт. В таких условиях необходим групповой метод оценки решений. Фирме следует также разработать способы оценки результатов работы, отделив то, что контролируется и что нет персоналом различных самостоятельных центров в составе фирмы.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

По мере интернационализации бизнеса глобальной становится и конкуренция. Поэтому продукция, являющаяся конкурентоспособной в одной стране, вероятнее всего, будет такой же и в других. Для ускоренного расширения в условиях обостряющейся конкуренции фирмы все охотнее создают альянсы. Их наиболее развитая форма — международные слияния и приобретения корпораций. Альянсы, обсужденные в данной главе, можно рассматривать как промежуточные вехи на пути к полному слиянию или приобретению. Можно с уверенностью утверждать, что этот процесс ускорится, ибо в условиях международной конкуренции фирмам недостает ресурсов для выполнения всех функций собственными силами. Эти альянсы будут порождать новые возможности и новые проблемы, поскольку многие компании попадут в новую среду деятельности и

вступят в контрактные отношения с новыми для них партнерами. Наконец, дополнительные альтернативы способов ведения операций могут осложнить процессы принятия решений и контроля.

РЕЗЮМЕ

- Участие в международном бизнесе может осуществляться собственными силами или с привлечением сторонних организаций, при этом ресурсы могут распределяться между производством и в стране базирования, и за границей.
- Способы ведения заграничных операций следует анализировать с точки зрения стратегических целей фирмы, но их выбор зачастую сопряжен с корректировкой целей.
- Среди факторов, влияющих на выбор формы проведения операций, следует назвать законодательство, опыт фирмы, уровень конкуренции, риск, сопряженный с политическими и экономическими факторами, а также особенности используемых активов.
- Лицензирование — это предоставление другой фирме определенных прав, например на использование патентов, торговых марок или ноу-хау за определенную плату. Это также способ организации производства за границей, который может свести к минимуму капитальные затраты, предотвратить бесконтрольное расходование активов другими фирмами, обеспечить получение в обмен на лицензию определенных активов других фирм или дохода с некоторых рынков, недоступных для экспорта или инвестиций.
- Среди основных противоречий, содержащихся в лицензионных соглашениях, — контроль за использованием активов, поскольку от его уровня могут зависеть острота конкуренции между лицензиаром и лицензиатом впоследствии; конфиденциальность передаваемой технологии и условий контракта; способ осуществления и величина платежей; порядок передачи технологии и других активов контролируемому фирмой иностранному предприятию.
- Франчайзинг отличается от лицензирования тем, что наиболее важным для бизнеса франшизы активом является торговая марка, и тем, что франшизер на непрерывной основе поддерживает деятельность франшизы.
- Контракты на управление — это способ получения дохода при небольших капитальных затратах. Такие контракты чаще всего заключаются для управления экспроприированной собственностью в слаборазвитых странах, налаживания работы новых предприятий и разрешения текущих проблем в деле ведения операций предприятия.
- Проекты "под ключ" подразумевают выполнение контракта на строительство производственных мощностей, владельцем которых будет кто-то другой. В последние годы почти все такие проекты были очень крупными и диверсифицированными, поэтому для их реализации требовались особая квалификация и возможность прямого взаимодействия с высшими должностными лицами государства, в котором реализовывался проект.

- При отсутствии контроля над операциями по вертикали на основе права собственности фирмы все чаще достигают важных для них целей, заключая долгосрочные контракты и соглашения о распределении производимой продукции.
- Компании, как правило, стремятся к 100%-ному контролю над своими заграничными предприятиями, поскольку при этом улучшается управление и не приходится делить прибыль. Однако владение на долевых началах получило широкое распространение, поскольку страны-реципиенты настаивают на участии местных предпринимателей, а быстрое расширение деятельности в других странах требует привлечения внешних ресурсов.
- Совместные предприятия являются особой разновидностью владения на долевых началах; акционерный капитал принадлежит в них нескольким совладельцам, а не множеству мелких акционеров. Существуют различные сочетания сторон в таких совместных предприятиях; партнерами могут быть государственные и частные компании из одной или нескольких стран; партнеров может насчитываться более двух.
- Стимулом к созданию предприятий с долевым участием в них нескольких партнеров часто служат дополнительные ресурсы, которыми располагают участвующие стороны.
- Приглашение сторонней организации для ведения операций фирмы за границей не освобождает руководство фирмы от ответственности за адекватное использование выделенных ресурсов. Это подразумевает периодическую оценку работы сторонней организации и новых альтернатив.
- В зависимости от страны и вида продукции фирмы используют разные формы ведения своих дел за границей. С ростом диверсификации деятельности координация и управление заграничными предприятиями усложняются.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"НОРСЕРН ПЕТРОКЕМИКЛ КОМПАНИ" (НПК)[50]

В 1974 г. "Норсерн Петрокемикл Компани" (Northern Petrochemical Company), дочернее предприятие компании "Норсерн Нэшнл Гэз" (Northern National Gas), которая теперь называется "Интернорс" (Inernorth), решила заняться производством полипропилена. Решение основывалось на анализе производственных мощностей фирмы и прогнозе спроса.

Что касается производственного процесса, то НПК уже производила пропилен — вещество, являющееся одним из компонентов полипропилена, поэтому головная компания могла бы обеспечивать филиал сырьем для выпуска новой продукции. Оценив рынок, НПК пришла к выводу, что с начала 60-х годов среднегодовые темпы роста объема продаж составляли 15—20%. По ее оценкам, в будущем эти темпы должны возрасти из-за повышения цен на бензол и возможных его нехваток, что отразится в негативном смысле на продаже полистирола, так как во многих случаях полипропилен может его заменить. Рынок полипропилена можно разбить на два сегмента по свойствам конечного продукта. На долю монополимера приходится сегмент, составляющий 85% рынка. Этот материал используется в ковровых покрытиях, для производства упаковочной пленки, а также для получения волокон. Сополимер идет на изготовление корпусов батареек, сумок и бутылок высокой прозрачности. НПК в наибольшей мере интересовалась сегментом сополимера, поскольку это была область новейших технических достижений, где можно было надеяться на высокие темпы роста спроса и умеренную конкуренцию.

НПК не сомневалась в своих возможностях увеличения объема продаж при повышении эффективности производства и снижении издержек. Одним из перспективных направлений развития было производство из сополимера компонентов для автомобилей. Для развертывания производства полипропилена требовались средства на исследования и разработки с целью повышения качества продукции и совершенствования технологии. НПК решила инвестировать в проект свыше 100 млн. долл., но технических возможностей для проведения необходимых изысканий не хватало. Опора только на собственные возможности значительно отсрочила бы выход на рынок полипропилена. Кроме того, повышался риск правовых осложнений, поскольку в судах уже рассматривалось несколько дел о нарушениях прав патентовладельцев: выпускающие материал компании обвиняли конкурентов в том, что они скопировали элементы их технологических процессов.

Суммарный объем продаж компании "Норсерн Нэшнл Гэз" в 1974 г. составил около 1 млрд. долл., из которых около 20% пришлось на НПК, около 62% всех продаж — природный газ для потребителей в США и Канаде. НПК, являясь нефтехимическим филиалом головной компании, развивалась более быстрыми темпами, чем компания в целом, и достигла успехов в производстве таких материалов, как антифриз и полиэтилен низкой плотности. Технология производства пластмассы была куплена на основе лицензии у другой фирмы, после того как НПК определила для себя рынки реализации полипропилена — облицовка мусорных баков и производство мешков для опавшей листвы. Затем были получены подтверждения коммерческого успеха применения и других разработанных самой фирмой технологических процессов.

Далее НПК начала искать фирму, готовую уступить технологию производства полипропилена на приемлемых условиях. Из девяти производителей в США только трех можно было считать достаточно преуспевшими в разработке нужной технологии. Одна из них — "Геркулес"— компания, занимавшая господствующее положение на рынке полипропилена. Эта фирма проявила интерес к НПК — некоторые из ее клиентов хотели иметь резервный источник поставок на случай неожиданных проблем у основного поставщика. Для НПК такая схема оказалась неприемлемой по стратегическим соображениям, поскольку НПК неизбежно бы стала зависеть от "Геркулеса". Затем НПК завязала контакты с фирмой "Риксен Дивижн" (Rexene Division), отделением "Дарт Индастриз" (Dart Industries). Эта фирма отказалась от продажи своей технологии, так как боялась обострения конкуренции. Не удалось достичь соглашения и с фирмой "Филлипс Петролеум" (Phillips Petroleum) по следующим причинам: во-первых, фирма еще не завершила разработку сегмента технологического процесса, который НПК считала важнейшим; во-вторых, она не хотела появления на рынке нового конкурента.

Исчерпав все возможности внутри страны, НПК обратила свои взоры за границу. Выявление подходящих партнеров оказалось здесь более сложным делом, поскольку по поводу многих компаний имелось подозрение, что между разработкой полноценного продукта и началом его промышленного производства существует большой разрыв. Иначе говоря, анализируя то, что продавалось на рынке, руководство НПК не могло выбрать нужные ей компании. Из-за различий в специфике рынков некоторые европейские и японские производители разрабатывали свою продукцию несколько лет, прежде чем начать ее промышленный выпуск.

После предварительного изучения были выявлены пять фирм из четырех стран: "Токуяма Сёда" и "Мицубиси Петрокемикл" (Mitsubishi Petrochemical) из Японии, "Солвэй" (Solvay) из Бельгии, "Монтедисон" из Италии и БАСФ из Германии. НПК связалась с каждой из них и установила, что ни одна не вышла на стадию промышленного производства современного сополимера. Чтобы заключить с НПК какое-нибудь соглашение, каждая из перечисленных фирм была готова поделиться результатами своих исследований и разработок и провести специальные заводские испытания для выполнения просьбы НПК о дополнительной информации. Интересно отметить, что для получения одного и того же продукта каждая фирма предложила свой метод.

До начала переговоров НПК предстояло выбрать компанию и метод, которые с наибольшей вероятностью обещали бы успех. Выбор пал на БАСФ, компанию, обладающую наибольшими возможностями, поскольку она была и остается одним из гигантов химической промышленности; в 1974 г. объем ее продаж превысил 8 млрд. долл. Около 55% продукции этой немецкой фирмы продается за пределами Германии; в 1973 г. объем ее продаж в США составил 523 млн. долл. Помимо экспорта в США, БАСФ вложила значительные средства в американскую промышленность; наиболее яркие примеры — полностью контроли-

руемая БАСФ компания "Уайандотт Кемикл" (Wyandotte Chemical) и совместное предприятие с "Доу Кемикл" под названием "Доу Бадиш" (Dow Badische). Ежегодно БАСФ вкладывала в американскую химическую промышленность 45—55 млн. долл.; ожидалось, что в 1975 г. эта цифра достигнет 90 млн. долл.

Руководитель БАСФ д-р Матиас Зеефельдер сообщил, что не рассчитывает на расширение западногерманского рынка в 1975 г. из-за неготовности части клиентов покупать их продукцию. Это могло затруднить инвестирование в немецкие предприятия на территории США, которым пришлось бы заняться неконкурентной продукцией типа кальцинированной соды и хлора. Испытывая трудности с притоком наличности, БАСФ не могла выделить средства на разработку новых продуктов, пользующихся спросом на рынке. Д-р Зеефельдер указал также, что на основных направлениях своей деятельности (пластики, синтетические волокна и красители) компания столкнулась с трудностями, поэтому придется уделить больше внимания другим, уже разработанным видам продукции. Кроме того, сильная западногерманская марка делала немецкую продукцию дорогой для других стран, что затруднило экспортные операции.

В начальной стадии переговоров стороны так и не решили, какую технологию БАСФ готова доводить до промышленного уровня с американской компанией, в то время как по другим позициям соглашение могло быть достигнуто. БАСФ хотела продать технологию, уже разработанную, но требовавшую выделения дополнительных средств для продолжения изучения сополимера, что в то время для немцев было неактуально, поскольку они не рассчитывали на скорое формирование спроса на этот продукт в Европе. БАСФ не хотела приобщаться и к будущей готовой технологии, если ее удастся разработать. НПК же хотела большего, нежели простое усовершенствование полупромышленной экспериментальной установки, и надеялась убедить БАСФ изменить позицию, если бы удалось достичь соглашения, отвечавшего изначальным намерениям НПК.

Вопросы

1. Какова вероятность того, что две фирмы придут к взаимоприемлемому соглашению?
2. Какого рода соглашения и операционная форма (т.е. продажа по контракту, лицензирование, управленческий контракт, проект "под ключ", совместное предприятие) в наибольшей мере отвечали бы интересам НПК и БАСФ?
3. Что должна была предпринять НПК, если бы БАСФ отказалась от доводки технологии, ограничившись стадией полупромышленной экспериментальной установки?
4. Какой риск взяли на себя обе фирмы, зайдя так далеко в своих переговорах?
5. НПК хотела найти подходящую технологию. Чем отличался бы процесс поиска, если бы она хотела продать готовую технологию?

Примечания к главе

1. Данные для конкретной ситуации взяты из James Flanigan, "The Strategy," *Forbes*, October 29, 1979, pp. 42—52; "Dravo Agrees to Market Type of Plant for Grupo," *Wall Street Journal*, September 23, 1980, p. 38; Hugh O'Shaughnessy, "A Hive of Private Enterprise," *Financial Times*, May 4, 1979, p. 34; Christopher Lorenz, "A Front-Runner In Mexican Industry," *Financial Times*, June 1, 1979, p. 16; "Mexico: Exporting a Cheaper Way of Making Steel," *Business Week*, June 11, 1979, p. 53; Alan M. Field, "After the Fall," *Fortune*, Vol. 135, No. 8, April 22, 1985, pp. 93—; Keith Bradsher, "Back from the Brink, Mexico's Giant Alfa Slims Down for Hard Times," *International Management*, Vol. 41, No. 9, September 1986, pp. 65—66; Matt Moffett, "Monterrey Sides with Mexican President," *Wall Street Journal*, May 22, 1989, p. A8; Stephen Baker, "Mexico's Giants March North," *Business Week*, November 13, 1989, pp. 63—64.
2. Для обсуждения проблем сбыта см. James D. Goodnow, "Individual Product: Market Transactional Mode of Entry Strategies—Some Eclectric Decision—Making Formats," paper presented at Academy of International Business meetings in New Orleans, October 24, 1980. For a discussion of the many motives for alliances with foreign firms, see Farok J. Contractor and Peter Lorange, "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures," in Farok J. Contractor and Peter Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business* (Lexington, Mass.: D.C. Health, 1988), pp. 3—28.
3. Ian H. Giddy and Stephen Young, "Do New Forms of Multinational Enterprise Require New Theories?", Working paper, No. 322A, Columbia University Graduate School of Business, April 1980; also, R. T. Carstairs and L. S. Welch, "Licensing and the Internationalization of Small

Companies: Some Australian Evidence," *Management International Review*, Vol. 22, No. 3, 1982, pp. 33—44, found that firms typically export before licensing, which in turn precedes direct investment.

4. Ian H. Giddy and Alan M. Rugman, "A Model of Trade, Foreign Direct Investment and Licensing," Working paper, No. 274A, Columbia University Graduate School of Business, December 1979.

5. Leo Sleuwaegen, "Monopolistic Advantages and the International Operations of Firms: Disaggregated Evidence from U.S. Based Multinationals," *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 3, Fall 1985, pp. 125—133; W. H. Davidson and D. G. McFetridge, "Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode," *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 2, Summer 1985, pp. 5—21, found evidence for this point as well as those that follow in this discussion.

6. Peter J. Buckley and Mark C. Casson, "Multinational Enterprises in LDCs: Cultural and Economic Interaction," in Peter J. Buckley and Jeremy Clegg (eds.), *Multinational Enterprises in Less Developed Countries* (London: Macmillan, 1990); Jeremy Clegg, "The Determinants of Aggregate International Licensing Behavior: Evidence from Five Countries," *Management International Review*, Vol. 30, No. 3, 1990, pp. 231—251.

7. "American Home Plans Drug Venture in U.S. with French Company," *Wall Street Journal*, June 3, 1981, p. 54.

8. Jeffrey A. Tannenbaum, "Licensing May Be Quickest Route to Foreign Markets," *Wall Street Journal*, September 14, 1990, p. B2.

9. David Ford and Chris Ryan, "Taking Technology to Market," *Harvard Business Review*, March—April 1981, p. 118.

10. Gregory A. Patterson, "Chrysler Signs Lisensing Pact for Jeep Name," *Wall Street Journal*, August 30, 1988, p. 24.

11. Richard N. Osborn and C. Christopher Baughn, "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances," *Academy of Management Journal*, September 1990, pp. 503—519.

12. Alan Riding, "Cartier's Mexican Look-Alike," *New York Times*, October 17, 1980, p. D1+; Michael G. Harvey and Ilkka A. Ronkainen, "International Counterfeiters: Marketing Succes without the Cost and the Risk," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, No. 3, Fall 1985, pp. 37—45.

13. "Oleg Cassini Inc. Sues Firm Over Licensing," *Wall Street Journal*, March 28, 1984, p. 5; "Cassini Awarded $16 Million in Fragrance Line Squabble," *Wall Street Journal*, June 2, 1988, p. 28.

14. William H. Meyers, *New York Times Magazine*, May 3, 1987, pp. 33—35+.

15. Robert T. Keller and Ravi R. Chinta, "International Technology Transfer: Strategies for Success," *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 2, 1990, pp. 33—43.

16. Kang Rae Cho, "Issues of Compensation in International Technology Licensing," *Management International Review*, Vol. 28, No. 2, 1988, pp. 70—79; Keller and Chinta, loc. cit.

17. Edwin Mansfield, "International Technology Transfer: Forms, Resource Requirements, and Policies," *American Economic Review*, May 1975, pp. 372—382.

18. Thomas Horst, "American Multinationals and the U.S. Economy," *American Economic Review*, May 1976, pp. 150—152; Claudio V. Vaitsos, *Intercountry Income Distribution and Transnational Enterprises* (Oxford: Clarendon Press, 1974); P. Streeten, "Theory of Development Policy," in *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, J. H. Dunning, ed. (London: Allen and Unwin, 1974); G. F. Kopits, "Intrafirm Royalties Crossing Frontiers and Transfer Pricing Behavior," *The Econimic Journal*, December 1976; and Donald R. Lessard, "Transfer Prices, Taxes, and Financial Markets: Implications of Internal Financial Transfers within the Multinational Firm," paper presented for the New York University Conference on Economic Issues of Multinational Firms, November 4, 1976.

19. Это взято из D. W. Fewkes, "Positioning the Licensing Unit," *les Nouvelles*, March 1979, pp. 28—33.

20. Jerry H. Opack, "Likenesses of Licensing, Franchising," *les Nouvelles*, June 1977, pp. 102—105.

21. A. Kostecka, *Franchising in the Economy 1986—1988* (Washington: U.S. Department of Commerce, February 1988), pp. 8—10.

22. Mike Connely, "U.S. Franchising Grows Attractive to Foreign Firms," *Wall Street Journal*, December 22, 1988, p. B2; Jeffrey A. Tannenbaum, "Foreign Franchisers in U.S. on the Rise," *Wall Street Journal*, June 11, 1990, p. B2.

23. Peng S. Chan and Robert T. Justis, "Franchise Management in East Asia," *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 2, 1990, pp. 75—85.
24. Michael Selz, "Europe Offers Expanding Opportunities to Franchisers," *Wall Street Journal*, July 20, 1990, p. B2.
25. Joann Lublin, "U.S. Franchisers Learn Britain Isnt't Easy," *Wall Street Journal*, August 16, 1988, p. 20.
26. Kathleen Deveny, John Pluenneke, Dori Jones Yang, Mark Maremont, and Robert Black, "McWorld," *Business Week*, No. 2968, October 13, 1986, pp. 78—86.
27. Chan and Justis, *loc. cit.*
28. "Judge Revokes License of Paris McDonald's," *International Herald Tribune* (Zurich), September 11—12, 1982, p. 14; Steven Greenhouse, "McDonald's Tries Paris, Again," *New York Times*, June 12, 1988, p. 1F+.
29. Lawrence S. Welch and Anubis Pacifico, "Management Contracts: A Role in Internationalisation?", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, 1990, pp. 64—74.
30. Nicolas D. Kristof, "A Not-Soch-Grand Hotel: A Tibet Horror Story," *New York Times*, September 25, 1990, p. A4.
31. Jeanne Saddler and John R. Emshwiller, "Small U.S. Firms Frozen Out of Kuwait Rebuild Effort," *Wall Street Journal*, March 8, 1991, p. B2. "Where Top 250 Found Business in 1984," *Engineering News Record*, July 18, 1985, pp. 41—53.
32. "Nigeria," *Business Week*, October 1, 1979, p. 60.
33. *A Competitive Assessment of the U.S. International Construction Industry* (Washington: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, July 1984).
34. Louis Berger, "The Construction Scene in Southeast Asia: Who's Getting the Business?", *Worldwide P & I Planning*, January—February 1974, p. 13.
35. Joan Gray, "International Construction," *Financial Times*, April 12, 1985, pp. 13—17.
36. Welch and Pacifico, loc. cit., "USAir, Air France Plan Links Between Busineses," *Wall Street Journal*, September 25, 1990, p. C12.
37. F. A. Sviridov, ed., *The Role of Patent Information in the Transfer of Technology* (New York: Pergamon, 1981), p. 137; Shlomo Maital, "Wanted: Technology Detectives," *Across the Board*, Vol. 26, No. 9, September 1989, pp. 7—9.
38. Robert Ronstadt and Robert J. Kramer, " Getting the Most out of Innovation Abroad," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 2, March—April 1982, pp. 94—99, and Beth Karlin and George Anders, "Importing Science," *Wall Street Journal*, October 5, 1983, p. 1+.
39. Carl H. Fulda and Warren F. Schwartz, *Regulation of International Trade and Investment* (Mineola, N.Y.: The Foundation Press, 1979), pp. 776—782.
40. Stephen J. Kobrin, "Trends in Ownership of American Manufacturing Subsidiaries in Developing Countries: An Inter-industry Analysis," *Management International Review*, Special Issue 1988, pp. 73—84.
41. Louis Uchitelle, "Mexico's Plan for Industrial Might," *New York Times*, September 25, 1990, p. C2; E. S. Browning, "Renault, Volvo Agree to Enter into Alliance," *Wall Street Journal*, February 26, 1990, p. A3.
42. Steven Prokesch, "S.A.S. Builds on Global Alliances," *New York Times*, November 20, 1989, p. 27 ff.
43. George Getschow, "Foreign Investment in Mexico Swells," *Wall Street Journal*, May 1981, p. 34.
44. R. Duane Hall, "International Joint Ventures: An Alternative to Foreign Acquisitions," *Journal of Buyout and Acquisitions*, Vol. 4, No. 2, March—April 1986, pp. 39—45.
45. Mike Tharp, "Uneasy Partners," *Wall Street Journal*, Novenber 8, 1976, p. 28.
46. J. Peter Killing, "How to Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 3, May—June 1982, pp. 120—127.
47. Lawrence G. Franko, *Joint Venture Survival in Multinational Corporations* (New York: Praeger, 1971); Richard H. Holton, "Making International Joint Ventures Work," in *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Lars Otterbeck, ed. (London: Cower, Aldershot, 1981), pp. 255—267.
48. Yumiko Ono, "Borden's Messy Split with Firm in Japan Points Up Perils of Partnerships There," *Wall Street Journal*, February 21, 1991, p. B1 ff; Henry W. Lane and Paul W. Beamish, "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs," *Management International Review*, Vol. 30, special issue, 1990, pp. 87—102.

49. John D. Daniels and Sharon L. Magill, "The Utilization of International Joint Ventures by United States Firms in High Technology Industries," *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 113—131.
50. Данные для конкретной ситуации взяты из Ellen Lentz, "Chemical-Group Profits Surge in West Germany," *New York Times*, December 2, 1974, pp. 53—54; Paul Kemezis, "West German Chemical Giants Plan Additional Expansion in U.S.," *New York Times*, February 10, 1975, pp. 39—40; Northern Natural Gas Company, *Annual Report*, 1974; Lou Potempa, "Business Technology Choice," *Les Nouvelles*, March 1979, pp. 24—27; Steven P. Galante, "How Foreigners Botch Their U.S. Investments," *Wall Street Journal*, June 6, 1984, p. 32.



ГЛАВА 15

ОЦЕНКА И ВЫБОР СТРАН

Не рискуя, не добудешь
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Обсудить стратегии фирм при планировании проникновения в другие страны и выделении ресурсов на эти цели.
- Объяснить, как фактические сведения об экономике помогают уменьшать число альтернатив в географическом аспекте.
- Проанализировать основные переменные, которые фирме следует учитывать, решая, стоит ли осуществлять экспансию за границей и в каком направлении.
- Описать некоторые приемы, упрощающие принятие решений о выборе глобальной стратегии в географическом аспекте.
- Ознакомить с тем, как принимаются окончательные решения об инвестировании, реинвестировании и изъятии капиталовложений.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ФОРД МОТОР КОМПАНИ"[1]

По любым меркам "Форд" — крупная компания. В 1989 г. объем продаж в сумме 96,1 млрд. долл. ввел "Форд" в пятерку крупнейших промышленных компаний США и десятку крупнейших промышленных компаний мира. "Форд" является также вторым в мире среди производителей автомобилей, занимая, по данным 1989 г., около 14% мирового рынка. Компания активно участвует в международном бизнесе. Свои экспортные операции она начала в 1903 г., продавая за границу каждый шестой из выпускаемых ею автомобилей. В 1911 г. компания объявила, что человек за рулем может объехать вокруг света и каждую ночь ставить свой "форд" в гараж, в котором найдутся запасные части для его машины. К 1930 г. "Форд" изготавливал или собирал автомобили в 20 странах мира, а еще в десяти имел отделы сбыта. В 1989 г. около 41% грузовых и легковых автомобилей "Форд" производил и продавал за границей (в 1986 г. этот показатель составлял 35%). Но несмотря на величину компании и размах ее международной деятельности, и ей приходится распределять свои ограниченные финансовые и кадровые ресурсы таким образом, чтобы в первую очередь обеспечить те рынки и производственные центры, которые в наибольшей мере совместимы с ее ожиданиями и целями.

Экспансия за границу была объявлена главной целью уже на первом годичном собрании акционеров, но компанию поначалу мало интересовало, куда именно направить свою активность. Первые отделы сбыта и сборочные конвейеры "Форда" появились в Канаде, Англии и Франции только потому, что из этих стран поступили соответствующие предложения.

Международная экспансия была в высокой степени децентрализованна. Проникновение в Европу почти полностью осуществлялось через английский филиал, а сбыт в странах, входящих в Британское содружество наций,— через канадский филиал. Там, где объем продаж рос особенно быстро (например, в Аргентине, Уругвае и Бразилии), "Форд" строил сборочные предприятия, чтобы снизить транспортные расходы, очень высокие при дальних грузоперевозках. Поэтому экспансия фирмы на раннем этапе не основывалась на скрупулезном обследовании земного шара с целью выбора наилучших мест для размещения предприятий. "Форд" действовал по принципу: появилась возможность — используй ее.

Такой подход к международной деятельности объяснялся политикой, которую руководство фирмы считало основополагающей. Одно из ее положений гласило, что "Форд" не производит и не собирает автомобилей там, где не может контролировать свои интересы. Концепция контроля заключалась не только во владении большинством акций с правом голоса. Например, группа специалистов, побывавшая в Китае с целью выбора мест для строительства заводов, доложила Генри Форду, что документы при оформлении любого приобретения земли в Китае должны быть выписаны на китайского гражданина, поскольку иностранцам запрещено владеть землей в этой стране. Ответ Г. Форда был краток — нет! В 50—60-е годы была принята на вооружение концепция исключительно 100%-го владения. Она повлияла на географические ориентации фирмы и заставила ее мобилизовать ресурсы, чтобы выкупить долю в английском филиале, принадлежавшую партнерам. Из-за

этой же концепции было свернуто производство в Индии и Испании в 1954 г. ("Форд" возобновил производство автомобилей в Испании в 1976 г. и больше не возвращался к концепции 100%-го контроля), поскольку правительства этих стран настаивали на совместном владении.

Политические события сильно повлияли на формирование такого подхода к иностранным инвестициям. Например, французский завод компании был разбомблен во время второй мировой войны и не восстановлен впоследствии. Сборочные предприятия "Форда" в Румынии и Венгрии в 1946 г. были экспроприированы коммунистическими правительствами этих стран. Однако только в 1977 г. фирма создала специальный отдел анализа политики других стран. Изменения в государственном законодательстве часто заставляли "Форд" направлять значительные средства в какую-то конкретную страну в течение определенного времени. Так случилось, например, в Мексике, когда правительство этой страны потребовало повысить долю компонентов местного производства в автомобиле, что вынудило "Форд" под угрозой потери рынка увеличить инвестиции в мексиканские предприятия.

Несмотря на широкое и активное участие компании в международном бизнесе, производство и сбыт автомобилей марки "Форд" фактически сосредоточены в нескольких странах. "Форд" продает свои автомобили более чем в 200 странах, но примерно 80% всех продаж приходится на четыре страны (рис. 15.1). Доля этих стран в мировом спросе составляет 49%. По причине большей вовлеченности в производство в одних странах по сравнению с другими позиции "Форда" гораздо прочнее на одних рынках, нежели на других. В Англии и Канаде, где капиталовложения компании велики, ей принадлежит 27 и 23% рынка соответственно, но в Европе без Англии эта доля составляет лишь 8,5%.

Одно из следствий активного участия "Форда" в международном бизнесе состоит в том, что зависимость прибыли и объема продаж от рынков

Рис. 15.1
Мировой сбыт автомобилей компанией "Форд" и всеми остальными производителями в 1989 г.
Очевидно, что "Форд" больше зависит от продаж на рынках США, Канады и Англии, чем другие производители автомобилей в целом.



сбыта и заграничных производственных мощностей сведена к минимуму, а колебания прибыли и объема продаж от года к году практически равны нулю. Дело в том, что тенденции изменения спроса и цен в различных странах могут быть разнонаправленными. Например, в 1981—1982 гг. объем продаж в США снизился на 91 600 автомобилей. Но это снижение было в значительной мере компенсировано увеличением объема производства на 64 900 автомобилей в ЕЭС. В 1980 г. "Форд", потеряв свыше 2 млрд. долл. в США, заработал 775 млн. долл. в Англии, но потерял еще 200 млн. долл. на операциях во всех остальных странах мира. Между 1988 и 1989 гг. чистый доход компании в Северной Америке уменьшился на 1,4 млрд. долл.; в то же время он, по существу, не изменился по миру в целом. Это свидетельствует не только о положительном эффекте географической диверсификации, отражающемся на стабильности доходов, но и о важности перемещения ресурсов в зоны с наилучшими перспективами получения прибылей.

"Форд", располагая огромными фиксированными активами, не может легко уйти из той или иной страны, а затем туда вернуться. Он может, однако, сравнивать страны по уровню их привлекательности, исходя из фактических и потенциально возможных показателей работы своих предприятий, и уделять больше внимания странам с наилучшими перспективами. Фирма выполняет такие сравнения по основным группам продукции, поскольку состояние каждого конкретного рынка может различным образом сказываться на таких группах.

Вспомогательным средством, которое "Форд" использует при принятии решений о направлении маркетинга, является матрица сравнения стран. По одной оси системы координат специалисты фирмы ранжируют страны по признаку их привлекательности с точки зрения сбыта продукции какого-либо типа, например тракторов, грузовых или легковых автомобилей. По другой — ранжируют страны по признаку конкурентных возможностей "Форда" в них. Итоговая матрица помогает сужать спектр поиска, ограничивая его наиболее привлекательными регионами мира, где можно наилучшим образом использовать уникальные возможности "Форда". Но на этом процесс оценки не заканчивается. Матрица, позволяя выбрать оптимальные страны, дает возможность лицам, ответственным за принятие решений, выполнять детальный анализ по ограниченному перечню альтернатив. Кроме того, возникает возможность принятия взаимосвязанных решений, например о том, где разместить производственные мощности для обеспечения сбыта на выбранных рынках.

ВВЕДЕНИЕ

На ранних этапах проникновение на иностранные рынки носит, как правило, пассивный характер.

Вариант проникновения на иностранные рынки, выбранный компанией "Форд", типичен для многих компаний, решивших расширять деятельность за границей. На ранних этапах любой компании обычно не хватает опыта и квалифицированной помощи для разработки стратегии освоения иностранных рынков оптимальным путем. Вместо этого фирмы просто реагируют на появляющиеся у них возможности, и, надо сказать, многие из этих возможностей оказываются очень выгодными. По мере накопления опыта деятельности за рубежом приходит понимание того факта, что для использования всех возможностей не хватит ресурсов. Концентрация кадровых, технических и финансовых ресурсов в каком-либо одном месте часто означает отказ от реализации проектов в других местах. Поэтому операции на международных рынках должны рассматриваться как одно из направлений деятельности компании, когда принимаются решения о распределении ресурсов.

Со временем приходит понимание того факта, что все возможности использовать нельзя.

Выбор места деятельности с точки зрения географии

При выборе места деятельности с точки зрения географии компания должна решить:
- где продавать продукцию;
- где производить продукцию.

Когда рассматривается географический аспект, возникают два взаимозависимых вопроса: 1) какие рынки обслуживать? 2) где разместить производственные мощности для их обслуживания? Зачастую на оба вопроса дается один ответ, особенно если высокие расходы на транспорт или удовлетворение требований соблюдения государственных ограничений вызывают необходимость организации производства на месте для обслуживания выбранного рынка. Однако бывают случаи распределения сбыта и производства по разным странам. К примеру, "Форд" обслуживает французский рынок, поставляя на него автомобили, изготовленные преимущественно на фордовских заводах в Германии.

Решения о выборе рынка и размещении производства могут зависеть друг от друга и по иным причинам. Например, в определенном месте компания уже располагает избыточными мощностями, что влияет на относительные возможности обслуживания ею рынков разных стран. Или же фирму может весьма привлекать конкретный рынок, но она отказывается от продажи на нем своей продукции из-за нежелания осуществлять производственные инвестиции в тех местах, где это нужно сделать.

Цели международной деятельности фирмы не должны значительно отличаться от целей деятельности в стране базирования. Любые заграничные операции должны дополнять отечественные, и наоборот; главное при этом — содействие достижению общих целей компании. Каждая фирма по-своему уникальна, поэтому решения о том, где продавать и производить, заметно различаются. Фирма, которая ищет иностранные рынки для сбыта своей продукции, учитывает иные аспекты, нежели та, которая рассматривает производство за рубежом как способ получения редких или относительно дешевых ресурсов. Более того, даже при подобии целей и ситуаций сохраняется разница в подходах из-за расхождения предпосылок в отношении таких неизвестных факторов, как будущие издержки и цены, поведение конкурентов, технология и масса других внешних и внутренних ограничений.

Общая региональная стратегия

Выработка региональной стратегии должна быть динамичным процессом, поскольку условия изменяются, а получаемые результаты не всегда отвечают ожиданиям. Разработанный план действий должен быть достаточно гибким, чтобы фирма могла: 1) реагировать на новые возможности; 2) отказываться от менее прибыльных видов деятельности. Существуют самые разные теории и методы оптимизации распределения ресурсов между странами. Тем не менее некоторые подходы используются довольно часто.

Фирма может увеличивать объем продаж на международных рынках, проводя маркетинг товаров, производимых в действующем ассортименте, расширяя его или же сочетая два этих метода. В данной главе мы исходим из того, что фирма уже приняла решения, относящиеся к ассортименту продукции или портфелю производственных инвестиций. Для удовлетворения запросов иностранных потребителей фирмы часто изменяют характеристики продукции. Но практически любая фирма начинает с вопроса: "Где мы сумеем продать дополнительное количество нашего коммуникационного оборудования?", а не с вопроса: "Какое новое изделие мы сможем выпускать, чтобы максимизировать сбыт на греческом рынке?"[2]

ИЗУЧЕНИЕ (СКАНИРОВАНИЕ) АЛЬТЕРНАТИВ

Без сканирования альтернатив компания может:
- упустить интересные возможности;
- столкнуться с необходимостью анализа слишком многих возможностей.

Вспомним пример в начале данной главы: компания "Форд" применяла методы упорядоченного просмотра и отсева, т. е. сканирования, альтернатив, с тем чтобы лица, ответственные за принятие решений, могли более подробно проанализировать предварительно отобранные возможные варианты размещения предприятий, представляющиеся наиболее выгодными. Это полезный подход — в противном случае компании пришлось бы изучать или слишком мало, или слишком много возможностей международного бизнеса.

Риск упустить интересные возможности

Поскольку компания, как правило, стремится оптимизировать сбыт или минимизировать издержки, постольку она может упустить или проигнорировать некоторые многообещающие возможности. Даже потенциально привлекательные проекты, годные для реализации в ряде стран, могут не осуществиться просто потому, что руководители фирм никогда не задумывались о таких перспективах. Американский менеджер, занимающийся заграничными операциями, может учитывать в своей деятельности Канаду, Японию и Германию, но не обращать внимания на небольшие страны, иногда более привлекательные.

Но даже если "нестандартные" страны принимаются в расчет, от некоторых приходится почти сразу отказаться, даже не исследуя в достаточной мере возможности расширения там деятельности. Отрекаются иногда от целых групп стран. К примеру, фирма может даже не рассматривать Замбию, поскольку, как считается, "Африка слишком рискованное место"[3]. Отношение к перспективам деятельности в стране может зависеть от положения дел в соседнем государстве. Например, опасения осуществления инвестиций в страны Латинской Америки возросли после кубинской революции; в то же время на отношении предпринимателей к ближневосточным странам не отразилась иранская революция или ирано-иракская война[4].

Риск чрезмерности альтернатив

Подробный анализ всех альтернатив может обеспечить максимизацию сбыта или определение пункта размещения производственных мощностей, где издержки будут наименьшими; однако стоимость проведения соответствующих изысканий поглотит всю дополнительную прибыль. Фирме, выпускающей 1000 наименований изделий, производство которых можно разместить в любой из 100 стран, придется проанализировать 100 000 альтернатив. Каждая из них сопряжена с дополнительными альтернативами; например фирма должна выяснить, стоит ли свою продукцию экспортировать в какую-либо страну или же лучше создать в ней новое иностранное производственное подразделение. Если существуют условия, явно благоприятствующие или не благоприятствующие инвестициям, фирме следует начать с их анализа, прежде чем переходить к технико-экономическим исследованиям.

Экономический климат

Во вступительном примере компания "Форд" отказалась от некоторых вариантов инвестирования, поскольку она не получала при этом полного контроля над деятельностью предприятий. Восприятие лицами, ответственными за принятие решений, экономического климата определяет, будут ли во-

обще изучаться проект и условия его реализации. **Экономический климат** (environmetal climate) оценивается по условиям внешней экономической среды, определяющим успех или неудачу иностранного предприятия на территории страны, а также по конкретным переменным, имеющим важное значение при выработке многими фирмами решений о расширении зарубежных операций. Анализ внешней экономической среды позволяет сузить круг альтернатив, подлежащих изучению.

ПЕРЕМЕННЫЕ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕШЕНИЯ

Анализ важнейших показателей помогает фирмам:
- определить порядок проникновения на рынки;
- ранжировать страны по признаку целесообразности направления в них необходимых ресурсов.

Ниже характеризуются факторы, имеющие важное значение при выборе мест сосредоточения сбыта и производства. Одни переменные более значимы для решений о сбыте, другие — о размещении производства. Некоторые переменные заметно влияют на решения обоих типов, особенно если речь идет об инвестициях, необходимых для обслуживания конкретного иностранного рынка.

Ранжирование стран или же их расположение в порядке приоритета полезны при: 1) определении порядка проникновения на интересующие фирму рынки; 2) оценке рынков с точки зрения распределения ресурсов и скорости их освоения. В первом случае фирма не хочет или не может направлять свои усилия сразу по всем направлениям, поэтому она сначала выбирает места для размещения продукции или ее производства. Во втором случае фирма уже продает или производит продукцию на многих рынках, возможно даже на всех приемлемых для нее, но хочет точно представлять, какие именно усилия следует затрачивать и в каких именно странах.

Емкость рынка

Ожидание роста объема продаж, вероятно, в наибольшей мере привлекает любую фирму при размещении производства.

При сравнении стран как рынков сбыта или мест размещения производственных мощностей невозможно обойтись без оценки перспектив роста объема продаж, который, вероятно, является наиболее важной переменной при принятии решений о зарубежных инвестициях. При этом предполагается, что продажная цена превысит издержки производства и, следовательно, фирма получит прибыль.

История "Форда" показывает, что многие компании начинают сбыт продукции за границей очень пассивно. Они часто подряжают посредническую фирму, занимающуюся продвижением их продукции на иностранные рынки, продажей продукции или лицензий на ее производство под маркой компании. Если в результате деятельности посредников объем продаж начнет расти, компания может принять решение о вложении в это дело собственных средств. Начало экспорта продукции компании в страну является признаком того, что поставки на этот рынок в принципе могут осуществляться и с предприятия, находящегося в данной стране. Однако до тех пор, пока ничто не угрожает экспорту, почти отсутствуют стимулы к перемещению производства за границу.

В некоторых случаях фирма может получить фактические данные по объему продаж продукции, которую она тоже хотела бы продавать, по странам, но по большей части такие данные отсутствуют. Тем не менее руководителям приходится прогнозировать ожидаемые объемы продаж. Такие показатели, как ВНП, доход на душу населения, темпы экономического роста, доля среднего класса в населении, уровень индустриализации, зачастую используются в качестве общих индикаторов емкости и перспектив развития

рынка. Затем выделенные группы стран делят на менее крупные подгруппы с помощью таких переменных, как зависимость экономики от частных капиталовложений в противовес государственным или темпы инфляции[5].

На три рынка — США, Японию и Западную Европу — приходится около половины совокупного мирового потребления и даже более, если говорить о такой продукции, как компьютеры, бытовая электроника, металлообрабатывающие станки[6]. Неудивительно поэтому, что почти все МНК основные усилия направляют именно на эти рынки.

Простота ведения дела и совместимость

Для всех компаний наиболее привлекательны страны:
- находящиеся по соседству;
- схожие по языку;
- имеющие большую численность населения и высокий уровень душевого дохода.

Подобие по признакам географического расположения, языка и характера рынка. В примере, посвященном компании "Форд", отмечалось, что доходы и объем продаж автомобилей почти не меняются от года к году, поскольку фирма осуществляет свои операции во многих странах мира. Инвесторы обычно готовы больше платить за активы компаний с высоким уровнем страновой диверсификации и стабильными показателями эффективности[7]. В этой связи может создаться впечатление, что любая компания должна прежде всего стремиться в те страны, где экономика меньше всего напоминает экономику страны базирования. Например, экономические циклы в США заметно отличаются от таковых в ведущих латиноамериканских странах, и можно ожидать, что ради сглаживания доходов американские компании начнут вкладывать большие средства в Латинской Америке[8]. Жизнь, однако, свидетельствует об обратном, и это относится ко всем компаниям, устремляющимся за границу для создания своих филиалов или самостоятельных предприятий, вертикально или горизонтально интегрированных относительно головной фирмы, при сходных или непохожих системах маркетинга или технологиях производства[9].

Независимо от отрасли у американских фирм, действующих за пределами США, на первом месте располагаются прямые инвестиции в Канаду; второе и третье места принадлежат Англии или Мексике; как правило, на четвертом, пятом и шестом местах — Германия, Франция и Австралия[10]. Причина этого примечательного сходства ориентаций, не зависящего даже от отрасли, как представляется, состоит в том, что лица, ответственные за принятие решений, считают, что начать и наладить производственные или сбытовые операции проще в странах, похожих на их страну. Высокие места Канады и Мексики обусловлены их географической близостью, которая позволяет американским фирмам проще и дешевле контролировать филиалы. Общность языка объясняет притягательность Канады, Англии и Австралии. Руководители фирм чувствуют себя увереннее, начиная проникновение на те рынки, где в ходу язык их страны, а кроме того, у них схожи правовые системы, ведущие свое происхождение от английского законодательства. Языковая и культурная общности могут также способствовать снижению издержек и уровней риска. На выбор места для начала заграничных операций также обычно влияет подобие рынков. Все ведущие промышленные страны, кроме Мексики, имеют высокий доход на душу населения, во всех, кроме Канады и Австралии, большая численность населения. После того, как компания определила последовательность проникновения на интересующие ее рынки, она начинает расширять на них свою активность, но темпы этого расширения могут быть очень разными.

Поскольку рынки США, Японии и Западной Европы во многих отношениях подобны с точки зрения экономики и демографии, фирмы из этих регионов уделяют первостепенное внимание именно этим рынкам[11].

Непривлекательность тех или иных стран не поддается прямому измерению.

Бюрократизм. Один из факторов, который многие компании стараются учесть, сравнивая возможности, открывающиеся перед ними в разных странах, — это уровень бюрократизма. Под ним понимаются такие аспекты, как трудности получения разрешений на привлечение работников из своей страны; возможности получения лицензий на сбыт или производство конкретных товаров; выполнение требований государственных органов в таких вопросах, как налогообложение, условия труда, охрана окружающей среды. Уровень бюрократизма прямо измерить невозможно, поэтому фирмы обычно обращаются к людям, которые знакомы с условиями деятельности во многих странах и способны определить этот уровень как высокий, средний или низкий.

Предложение об инвестициях принимается проще всего, когда выбранное для сбыта или производства место:
- имеет размер, технологию и другие параметры, знакомые персоналу компании;
- обеспечивает высокий процент участия в собственности;
- позволяет репатриировать прибыли.

Соответствие возможностям и политике компании. После выбора ограниченного числа альтернатив из их имеющегося набора компании следует провести более детальное изучение реальности планов, а это дорогостоящее дело. Компании часто останавливают свой выбор на местах, далеко не оптимальных, так как, чем больше времени и средств они затрачивают на анализ конкретной альтернативы, тем труднее им впоследствии отказаться от этого проекта независимо от его достоинств и недостатков[12]. Любой компании следует сначала тщательно проанализировать мотивы своих устремлений. Руководитель проекта должен обладать большим опытом, чтобы заложить интересы компании в основу проекта. При анализе осуществимости проекта необходимо с самого начала наметить последовательность этапов или точек принятия промежуточных решений, чтобы сбор информации происходил в соответствии с этими этапами и анализ можно было прервать до того, когда это окажется слишком дорого, если уже на промежуточных этапах выяснится, что вкладывать инвестиции в проект нецелесообразно.

Один из способов повышения надежности анализа состоит в проверке соответствия предложений сложившейся структуре деятельности организации. Предложение, обладающее таким соответствием, будучи представленным на рассмотрение лицам, отвечающим за инвестиционные решения, скорее всего будет принято[13]. Например, анализу могут подвергаться лишь такие пункты размещения, где продукция и размеры предприятия знакомы по опыту нынешним менеджерам. Фактически можно сформулировать такую совокупность требований и руководящих принципов политики компании, что очень немногие возможности будут им соответствовать и подойдут для последующего анализа. Руководство иногда считает полезным, чтобы в группу формирования предложений входили люди, уже работавшие в основных функциональных подразделениях компании — маркетинга, финансов, управления персоналом, проектирования и производства. Хотя на отказ от предложения после завершения его анализа могут повлиять многие факторы, два из них наиболее важны. Речь идет об ограничениях на права собственности иностранцев в стране и на уровень допустимой репатриации прибылей[14].

Еще один важный аспект — наличие на месте ресурсов, необходимых для деятельности компании. Для работы любого заграничного предприятия необходимы как импортируемые, так и местные ресурсы; их наличие жестко ограничивает реальность проектов в конкретных пунктах. МНК может, к примеру, нуждаться в местных рабочих, достаточно знакомых с передаваемой в страну технологией, или в прибавлении местного капитала к инвестируемому компанией в страну. Если фондовый рынок в стране развит недостаточно и займы на месте обходятся очень дорого, компания может предпочесть другую страну.

Соответствие страны условиям деятельности компании имеет большое значение. Возьмем возможности маркетинга. Допустим, компания уже раз-

работала какой-то вид продукции в одной из освоенных ею стран и с помощью крупномасштабной рекламной кампании удачно провела маркетинг изделия. В нормальных обстоятельствах гораздо проще и дешевле перенести производство этого изделия в ту страну, где изменения в изделии будут минимальны или вообще не нужны и где почти нет ограничений на рекламу.

Издержки и доступность ресурсов

Издержки,— и особенно расходы на заработную плату,— важный фактор при принятии решений о размещении производственных мощностей.

До сих пор обсуждение касалось в основном выбора подходящих рынков. Но компании, работающие за границей, не меньше заинтересованы в ресурсах других стран. Если речь идет о ресурсе передаваемом, типа сырья или технологии, анализ несколько упрощается по сравнению со случаем, когда заграничный ресурс предстоит использовать непосредственно в производстве изделия или его компонента с целью их последующего экспорта на другие рынки. В конце концов, фирме приходится анализировать расходы на заработную плату, обеспечение сырьем, инвестиционные возможности, порядок налогообложения и расходы на перенос производства в новую страну в увязке с его эффективностью, с тем чтобы методом последовательного приближения определить пункт размещения с наименьшими издержками. Прежде чем собирать всю эту информацию в ходе окончательного анализа проекта, можно воспользоваться индикаторами, которые помогут тем, кто принимает решения, сузить число рассматриваемых альтернатив.

Оплата труда почти для всех компаний является важнейшей составляющей издержек производства за границей — на нее приходится свыше 60% издержек, помимо налогов[15]. Поэтому, как правило, текущий уровень оплаты труда, тенденции ее изменения и уровень безработицы — весьма полезные индикаторы, позволяющие примерно определять различия стран по уровню издержек производства. В то же время рабочая сила не является однородным товаром. Если в стране не хватает рабочих требуемой квалификации, компания может пойти на дополнительные расходы, например на обучение местных рабочих, перепроектирование изделия, организацию непрерывного наблюдения за процессом производства с использованием специалистов компании. Если в стране уже освоено производство подобной продукции, требующей тех же навыков и квалификации, необходимых и для предполагаемого нового производства, то расходы на заработную плату, скорее всего, окажутся достаточно низкими.

При анализе следует учитывать и другие существенные издержки. Если отсутствуют точные данные, можно использовать приблизительную информацию, позволяющую получить представление об условиях работы в стране, например об уровне развития инфраструктуры и открытости страны для импорта комплектующих изделий.

Фирмам следует рассматривать различные способы производства одной и той же продукции.

Непрерывное появление новых технологий затрудняет сравнение стран по признаку издержек производства. С ростом числа способов, которыми можно получить одну и ту же продукцию, компании полезно, к примеру, сравнивать вариант организации производства в Малайзии с массированным ввозом рабочей силы и вариант аналогичного производства в США с использованием роботов[16].

ДОХОД НА КАПИТАЛ: МЕЖСТРАНОВЫЕ СРАВНЕНИЯ

Соответствует ли предполагаемый 9%-й уровень дохода на капитал в Нигерии 9%-му уровню во Франции? Следует ли рассчитывать доход на капи-

тал, учитывая все доходы заграничного филиала, или следует считать базой расчета только часть прибыли, переводимую на счет головной компании? Имеет ли смысл соглашаться с низкой отдачей от капиталовложений в какой-то стране, если это укрепит конкурентные возможности компании где-то еще? Разумно ли вкладывать средства в стране с неопределенным политическим и экономическим будущим? Это всего лишь четыре из множества трудноразрешимых вопросов, на которые приходится отвечать фирме при принятии решений о финансировании ее заграничной деятельности.

Риск и неопределенность

Почти все инвесторы предпочитают определенность в противовес неопределенности.

При одном и том же ожидаемом уровне дохода на капитал почти все руководители, принимающие решения, предпочитают варианты с более вероятным результатом. Предполагаемый уровень **дохода на капитал** (return on investment, ROI) рассчитывается как средняя величина для ряда возможных вариантов уровня доходности намечаемых инвестиций. Согласно табл. 15.1 степень вероятности достижения одной и той же величины дохода на капитал в двух идентичных по конечному результату вариантах инвестирования может сильно различаться, что, впрочем, относится и к вероятности получения ожидаемой прибыли. По данным табл. 15.1, определенность получения 10%-й прибыли выше для варианта инвестирования В по сравнению с вариантом А (70% против 65%). Опыт показывает, что многие, но не все инвесторы предпочтут альтернативу В, а не А. По сути же дела, с ростом неопределенности получения прибыли инвесторы могут требовать повышения ее ожидаемого уровня.

Зачастую можно снизить риск, связанный с неопределенностью, например путем страхования против вероятной неконвертируемости фондов. Однако любые такие действия, скорее всего, обойдутся фирме недешево. На первом этапе сканирования с целью отбора наиболее привлекательных альтернатив полезно придать конкретный статистический вес элементам риска и неопределенности. На заключительной и более подробной стадии анализа проекта руководителям следует выявить, является ли уровень риска приемлемым или неприемлемым (без дополнительных расходов для фирмы). Если он неприемлем, тогда следует пересчитать доход на капитал с учетом расходов на повышение определенности результата планируемых операций[17].

Инвесторы стараются предугадать действия конкурентов.

Национальные границы играют известную роль при установлении степени вероятности получения дохода на капитал, которую инвесторы приписывают различным вариантам капиталовложений. Пока инвесторы ведут

Таблица 15.1. СРАВНЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ ПО ПРИЗНАКУ СТЕПЕНИ ВЕРОЯТНОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДА НА КАПИТАЛ. Для оценки дохода на капитал следует (1) помножить каждый уровень прибыли в процентах на соответствующую вероятность и получить средневзвешенное значение и (2) сложить все средневзвешенные величины

	Альтернатива А		Альтернатива В	
Доход на капитал (ROI) в процентах	Вероятность	Средневзвешенное значение	Вероятность	Средневзвешенное значение
0	0,15	0	0	0
5	0,20	1,0	0,30	1,5
10	0,30	0,30	0,40	4,0
15	0,20	3,0	0,30	4,5
20	0,15	3,0	0	0
Оценка дохода (ROI)		10,0%		10,0%

бизнес полностью внутри одной страны, эти варианты осуществляются в сходных политических и экономических условиях. Кроме того, накопленный опыт инвестиционной деятельности в собственной стране, а также заграничных операций вообще повышает вероятность точной оценки компанией потребителей, конкурентов и действий государства[18]. Это согласуется с описанным выше стремлением фирм, только начинающих заграничную деятельность, иметь дело со странами, которые кажутся им наиболее похожими на собственную страну. Это помогает также понять тот факт, что перспективы реинвестирования прибылей или расширения инвестиционной деятельности в стране, где компания занимается крупными операциями, часто оцениваются совсем по-другому, чем намерения начать проникновение на рынки иной страны. (Реинвестиционные решения рассматриваются ниже в данной главе.)

Страновая и глобальная рыночная стратегия

Сравнение стран по признаку ожидаемого дохода на капитал как средство, помогающее при принятии инвестиционных решений, наиболее удобно, когда операции в одной стране почти не отражаются на деятельности компании в других странах мира. В подобной ситуации она может эффективно распределять свои ресурсы, переходя от стран с наивысшей ожидаемой доходностью инвестиций к странам с менее высоким ожидаемым доходом, учитывая, конечно, риск и неопределенность. Но, как показано ниже, совсем не просто отделить результаты деятельности в одной стране от результатов деятельности в других.

Если на разных рынках компания сталкивается с одними и теми же конкурентами, может быть целесообразным на отдельных рынках исходить из низкого дохода на капитал или даже согласиться на некоторые убытки, чтобы противодействовать формированию конкурентных преимуществ у соперников. Хотя при такой стратегии может происходить перенасыщение рынка продукцией и снижение уровня прибыли для всех, это тем не менее предотвратит ситуацию, когда одна какая-то компания будет получать высокую прибыль, которую она сможет использовать для создания конкурентных преимуществ повсеместно в мире. Например, фирма "Катерпилер" создала совместное предприятие с "Мицубиси" в Японии — внутреннем рынке японской фирмы "Комацу", являющейся основным конкурентом "Катерпилер" на мировом уровне. В результате прибыли "Комацу" на японском рынке снизились, а на них приходится 80% притока наличности в кассу "Комацу" из всех стран мира[19].

Риск при конкуренции

Мы уже поясняли, что одной из причин заключения не связанных с капиталовложениями соглашений является стремление фирмы быстро проникнуть на многие рынки, когда фирма сознает, что имеющееся у нее инновационное преимущество является недолговечным. Даже когда у фирмы есть конкурентное преимущество в виде запаса времени, последний может изменяться в зависимости от рынка. Одна из стратегий использования временных монопольных преимуществ строится на так называемом **имитационном лаге** (imitation lag). Фирме при этом следует сперва внедряться в те страны, которые, вероятнее всего, уже подошли к созданию соответствующего производства собственными силами, и только потом — в другие страны[20]. Наличие готовой местной технологии и высокая стоимость междуна-

родных грузоперевозок ускоряют процесс освоения нового производства. Если технология готова к использованию, местные фирмы могут развернуть производство до того, как иностранные компании захотят продать свою технологию. Если стоимость грузоперевозок при экспорте в страну высока, местный производитель, несмотря на относительную неэффективность производства, может получить преимущество над импортируемой продукцией при сравнении общих издержек в расчете на единицу.

Фирма может также разрабатывать стратегию поиска стран, в которых острая конкуренция маловероятна. Когда японские автомобилестроители начали продавать свою продукцию на европейских рынках, они сторонились стран с мощным внутренним производством автомобилей, например Франции и Германии. Объектом своей деятельности японцы сделали небольшие страны типа Дании и Португалии, где сумели захватить значительную долю рынка, прежде чем опомнились крупные производители из других стран. Шведский производитель оборудования для телефонной связи, фирма "Л.М. Эриксон", разработал технологию, призванную удовлетворить потребности малых стран, отчасти потому, что эти рынки близки к шведскому, а отчасти потому, что конкуренты сосредоточили свои усилия на более крупных рынках[21]. Шведская фирма дополнила эту стратегию новым направлением, когда начала вкладывать средства в развивающиеся страны, не имевшие постколониальных связей с Европой, поскольку в странах, которые прежде были колониями европейских государств, основные конкуренты располагали давно сформировавшимися дистрибьюторными преимуществами и поддержкой правительств.

Валютный риск

Если экспансия фирмы осуществляется посредством прямых инвестиций, то доступ к инвестированному капиталу и доходам от него, а также обменный курс являются важнейшими параметрами. Концепция **предпочтения ликвидности** (liquidity preference) служит для теоретического обоснования инвестиционных решений в целом и может использоваться для объяснения решений о проникновении на иностранные рынки.

Инвесторы обычно хотят, чтобы часть их капиталовложений имела форму высоколиквидных активов, на которые они согласны получать менее высокую прибыль. Часть необходимых ликвидных средств предназначена для выплат в ближайшее время (например, дивидендов), часть — для непредвиденных обстоятельств (например, закупки материалов на склад, если забастовка угрожает нарушением графика поставок), часть — для того, чтобы можно было переместить средства туда, где появляются возможности получения более высоких прибылей (например, на закупку материалов со скидкой в периоды временного падения цен).

Ликвидность инвестиций несколько меняется от страны к стране. Одна из проблем — наличие на местах покупателей активов, принадлежащих фирме, с тем чтобы она могла вложить вырученные средства в другие направления расширения деятельности. Возможность найти таких покупателей сильно меняется от страны к стране и зависит в значительной мере от характеристик местного рынка капитала.

Допустим, иностранный инвестор нашел местного покупателя и намерен использовать высвобождающиеся средства для инвестиционной деятельности в другой стране. Если эти средства неконвертируемы, он будет вынужден потратить их в стране-реципиенте. Еще более сложным делом почти для всех инвесторов является обеспечение конверсии доходов от операций за

границей, поскольку эти доходы используются не только для расширения деятельности в странах-реципиентах, но и для выплаты дивидендов акционерам в стране базирования компании. Возможность конвертации, как и ее стоимость, сильно зависит от страны-реципиента. Неудивительно поэтому, что многие инвесторы соглашаются с менее высокой доходностью инвестиций по проектам в странах с сильной валютой, отказываясь от более высокой доходности инвестиций в странах со слабой валютой[22].

Политический риск

Риск, связанный с политикой государства, — это возможные войны и восстания, захват собственности инвестора и изменения правил инвестиционной деятельности в стране.

Одним из основных объектов внимания МНК является возможность политических изменений в стране-реципиенте, ухудшающих условия деятельности инвестора. К политическим действиям, отрицательно влияющим на деятельность компании, относятся экспроприация иностранной собственности государством с компенсацией ее стоимости или без таковой; введение ограничений, сужающих возможности фирмы осуществлять меры, которые она предприняла бы, не будь этих ограничений; причинение вреда собственности или персоналу инвестора. Все эти риски проиллюстрированы во вступительном примере. Предприятие "Форд" в Венгрии было экспроприировано государством; во Франции — разбомблено; в Мексике — получало от правительства распоряжения, регулирующие ведение операций и противоречившие одно другому.

Далее рассматривается лишь одна разновидность риска, связанного с политикой страны-реципиента, а именно вероятность захвата государством предприятий иностранного инвестора. Методы оценки уровня такого риска не слишком отличаются от методов, используемых для прогнозирования других политических рисков, среди них анализ действий государства в прошлом; анализ мнений экспертов; построение моделей, основанных на измерении нестабильности.

Руководство фирмы может составлять прогноз политического риска, исходя из действий страны-реципиента в прошлом.

Анализ характерных действий государства в прошлом. Фирму не может не затрагивать то, что происходит в стране. В то же время легко попасть впросак, прогнозируя уровень политического риска, исходя из действий государства в прошлом. Политическое положение в конкретной стране может быстро изменяться к лучшему или к худшему в том, что касается иностранных инвесторов. Тем не менее эволюция государства в ретроспективе является обобщенной характеристикой условий инвестиционной деятельности в стране. Исследование, посвященное многочисленным фактам государственной экспроприации иностранной собственности после второй мировой войны, дает некоторое представление о том, чего следует ожидать в той или иной стране[23].

Почти все случаи захвата собственности иностранных инвесторов относятся к слаборазвитым странам, при этом почти половина захватов приходится на латиноамериканские страны. Однако с точки зрения доли пострадавших инвестиций по отношению к их общему объему впереди Африка и Ближний Восток, наименее рискованным регионом по всем показателям является Азия. Но в пределах этой общерегиональной характеристики между странами региона наблюдаются значительные различия. Примерно в 50 странах захватов собственности не было вовсе, а всего на три страны (Аргентина, Чили и Перу) приходится около трети всех захватов.

Исключая немногие страны, захваты собственности государством были в высокой степени селективными и обычно распространялись на землю, природные ресурсы, финансовые учреждения и коммунальные предпри-

ятия, но с начала 70-х годов наиболее уязвимыми стали производственные предприятия[24]. Селективность иллюстрируется опытом иностранных инвесторов в Перу: были национализированы филиал телефонной компании "АйТиТи" и иностранный капитал в горно-добывающей компании "Серро" (Cerro); в то же время государство не тронуло отель телефонной компании и производственные предприятия "Серро". Даже среди отраслей обрабатывающей промышленности есть разница. Наибольшей опасности национализации подвергаются те предприятия, которые оказывают значительное и заметное всем воздействие на данную страну из-за их размеров, монопольного положения, важности для национальной обороны или по причине зависимости от них других отраслей.

Как между отраслями, так и между предприятиями одной отрасли существуют различия в потребности в иностранных ресурсах. Иностранные компании, располагающие активами, необходимыми для страны-реципиента, не имеющей иных источников их получения, в наибольшей мере защищены от ее политических акций. Отсюда вытекает потребность в оценке внутренней политики страны с целью правильного выбора типа операций и места их проведения на территории страны, чтобы свести к минимуму опасность государственного контроля над ними. До сих пор наиболее защищенными от захватов оказывались фирмы с высокотехнологичной продукцией, производящие основную массу комплектующих изделий вне стран, в которых размещены их инвестиции[25].

Захват активов не обязательно означает полную их потерю для инвестора. По сути дела, почти всем захватам предшествовали официальные заявления о соответствующих намерениях государства с последующим судебным слушанием для установления размера компенсации, подлежащей выплате иностранному инвестору. При определении адекватности компенсации в дополнение к балансовой стоимости активов следует учитывать некоторые другие факторы. Во-первых, на возвращаемые в качестве компенсации средства можно получить прибыль, если инвестировать их в других странах. Во-вторых, другие соглашения с бывшим инвестором (например, контракты о закупках его изделий или на управление) могут формировать дополнительные выгоды для него. Так, покупная цена долей четырех американских партнеров по нефтедобывающей компании "Арамко" в Саудовской Аравии являлась лишь частью пакета компенсации их потерь. Американские нефтяные компании сохранили возможность получения других финансовых выгод от деятельности "Арамко" благодаря контрактам на продажу добываемой нефти, оказание управленческих услуг и проведение геологических изысканий. Хотя инвесторы в итоге получили компенсацию в размере свыше 90% стоимости экспроприированной собственности, трудно оценить, насколько все же были адекватны компенсационные выплаты.

Каждой фирме следует:
- анализировать взгляды людей, отвечающих за принятие государственных решений;
- уметь сопоставлять мнения;
- использовать метод экспертного анализа.

Анализ мнений. Другой метод оценки политических рисков заключается в анализе мнений людей, знакомых с положением в интересующей фирму стране[26]. При таком подходе делается попытка определить мнение людей, которые могут влиять на будущие политические события, воздействующие на бизнес. На первом этапе внимательно прочитываются официальные и неофициальные высказывания политических лидеров, свидетельствующие об их отношении к бизнесу в целом, иностранным инвестициям, способам проведения экономических изменений и восприятии ими зарубежных стран. Хотя опубликованные заявления легкодоступны, фирма может ознакомиться с ними слишком поздно и не успеет должным образом среагировать.

Руководителям следует анализировать контекст, в котором делаются заявления, чтобы понять, отражают изучаемые высказывания истинные намерения государства или предназначены лишь для успокоения некоторых групп давления или социальных слоев данного общества. Не являются необычными, к примеру, эмоциональные апелляции политических лидеров к беднякам с утверждением, что иностранный бизнес выкачивает из страны ее богатства, в то время как эти же самые лидеры спокойно ведут переговоры о допуске на рынки их страны иностранных инвесторов и предлагают новые льготы иностранным фирмам. Анализ инвестиционных планов позволяет основательнее оценить политический климат в стране-реципиенте.

Посещения страны с целью "послушать, о чем здесь говорят", очень важны для формирования мнений и предпочтений фирмы. Сотрудники посольств, иностранные и местные бизнесмены в состоянии помочь формированию мнений относительно вероятности и направленности изменений в будущем. Журналисты, представители научных кругов, чиновники среднего уровня и профсоюзные лидеры обычно высказывают свои собственные взгляды на происходящее, но они часто отражают изменение политических условий в стране, от которых может зависеть сфера бизнеса.

Более систематизированный подход к анализу мнений заключается в использовании специалистов, знакомых с конкретной страной и способных ранжировать политические условия различных типов в разные периоды времени. Например, такие специалисты могут проранжировать политические партии в этой стране по признаку их активности, которая в конечном счете может обусловить разрушительные изменения в правительстве в настоящем и будущем, скажем через год, пять или десять лет. Фирма может заказать такое ранжирование какому-то одному эксперту, а может обратиться к коммерческим агентствам, занимающимся оценкой инвестиционных рисков[27].

Политическая нестабильность не всегда мешает бизнесу.

Оценка нестабильности. Еще один метод прогнозирования политического риска состоит в построении моделей, основанных на результатах измерения нестабильности. Чем выше политическая нестабильность, тем вероятнее изменение политического климата. Хотя, как установлено, политическая нестабильность является одним из объектов пристального внимания бизнесменов, трудно достичь согласия относительно того, что именно создает опасную нестабильность или как ее можно прогнозировать. Отсутствие согласия в оценках перспектив иллюстрируется противоположными реакциями компаний на одни и те же политические события. Например, в конце 80-х годов инфляция в течение года в Перу превышала 4000%, а также продолжались партизанская война, политические убийства и падение промышленного производства; тем не менее многие фирмы оценивали этот период как благоприятный для инвестиций в экономику страны[28]. Конечно, имеют место такие факторы неопределенности, как временной лаг между политическим событием и появлением у инвестора возможности отреагировать на него. Кроме того, сходные признаки социального возмущения могут проявляться в разных странах по-разному с точки зрения политических последствий. Например, демонстрация против правящего режима в Иране для инвесторов может иметь иные политические последствия в сравнении с Мексикой[29]. Политические партии время от времени могут претерпевать быстрые изменения, но это почти не отражается на бизнесе, однако радикальные перемены в отношении к бизнесу могут происходить при неизменном составе правительства. Как бы то ни было, существуют службы, занимающиеся измерением и статистическим взвеши-

ванием политической нестабильности различных типов, обусловленной, например, обязательными согласно закону выборами; отставкой кабинета; объявлением вне закона пользующихся влиянием групп; репрессией в отношении влиятельной политической фигуры; убийством главы государства; заговором, которому сопутствует умеренное насилие; гражданской войной[30]. Очень важными представляются даже не показатели самой политической нестабильности, а направление изменений в государстве; захваты иностранной собственности происходили чаще всего через три года после прихода к власти левацких сил[31].

Согласно одной из теорий, используемых для построения прогнозных моделей, фрустрация — расхождение между уровнем притязаний на лучшую жизнь и уровнем достигнутого благосостояния — и ожидание улучшений, возникнув и обретя значительную силу, выбирает в качестве "козла отпущения" иностранные инвестиции[32]. Поскольку фрустрацию, притязания, благосостояние и ожидания невозможно измерить непосредственно, приходится пользоваться косвенными характеристиками. Например, урбанизация, распространение грамотности, число радиоприемников на душу населения, образование профсоюзов являются поддающимися измерению индикаторами нарастания притязаний на лучшую жизнь; такие переменные, как детская смертность, калорийность питания, число больничных коек на душу населения, обеспеченность водопроводной водой и душевой доход,— это измеряемые индикаторы благосостояния. А переменные типа динамики душевого дохода и темпов роста капиталовложений в экономику в целом служат индикаторами ожиданий. Такого рода подход к прогнозированию действий в отношении иностранных инвесторов таит в себе большие возможности, поскольку позволяет прогнозировать будущие тенденции, а не просто заглядывать в прошлое; при этом прогнозирование выполняется с опережением и дает руководству фирм некоторый запас времени для корректировки своих операций в стране с целью сведения потерь к минимуму.

НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ СТРАН

Сканирование среды бизнеса в стране

Выше были рассмотрены характеристики деловых возможностей и риска. Но в самом ли деле фирмы собирают необходимую им информацию? Какую именно информацию они считают наиболее важной? Откуда они ее получают? В период между серединой 70-х и концом 80-х годов МНК преуспели в достаточно сложном **сканировании среды** (environmental scanning) — систематизированной оценке внешних условий, которые могут отразиться на их операциях. Почти во всех МНК теперь есть, по крайней мере, один руководитель высшего звена, занимающийся таким сканированием, а наиболее преуспевающие МНК соединяют результаты сканирования с процессом планирования деятельности и сводят в единое целое информацию по разным странам мира. В процессе сканирования компании стремятся получить информацию о состоянии экономики и остроте конкуренции, поэтому сильна их зависимость от менеджеров, работающих за границей и поставляющих информацию такого рода. Первейшие заботы компаний связаны с репатриацией и девальвацией, т.е. обесценением прибылей[33].

Сетки параметров

Сетки параметров являются инструментом, который позволяет:
- выявлять приемлемые и неприемлемые для бизнеса условия;
- ранжировать страны по значимым переменным.

Сетку параметров можно использовать для сравнения стран по любым важным факторам. Таблица 15.2 является примером такой сетки с информацией, разнесенной по трем основным категориям. Отдельные страны исключаются из рассмотрения сразу, если руководители, принимающие решения, считают их характеристики неприемлемыми. Например, по первому параметру страна I неприемлема (знак Н) и из последующей оценки исключается (столбец пуст). По остальным странам в сетке содержатся конкретные значения показателей и приписанные им статистические веса. Так что в итоге каждую страну можно ранжировать на основе признаков, которые ру-

Таблица 15.2. ◆ УПРОЩЕННАЯ СЕТКА ПАРАМЕТРОВ СРАВНЕНИЯ СТРАН ПО ПРИЗНАКУ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА ИХ РЫНКИ. В конкретных случаях руководители, отвечающие за принятие решений, могут выбрать параметры (переменные), которые следует использовать для построения сетки, поэтому данная таблица является просто примером. Отметим также, что руководители могут приписать некоторым переменным более высокий статистический вес, чем другим, подчеркнув этим их важность. В данном примере страна I сразу исключается из рассмотрения, поскольку компанию интересуют только те страны, в которых допускается 100%-е владение собственностью. Страны II и IV оценены как зоны с наивысшей доходностью инвестиций, II и III — как зоны с наименьшим риском

Переменные	Статистический вес	Страны				
		I	II	III	IV	V
1. Приемлемые (П) и неприемлемые (Н) факторы						
а. Допускается 100%-е владение собственностью	—	Н	П	П	П	П
б. Допускается лицензирование для филиалов, находящихся под контролем головной фирмы	—	П	П	П	П	П
2. Доходность инвестиций (предпочтительнее высокий показатель)						
а. Величина необходимых инвестиций	0—5	—	4	3	3	3
б. Прямые издержки	0—3	—	3	1	2	2
в. Налоговая ставка	0—2	—	2	1	2	2
г. Емкость рынка текущая	0—4	—	3	2	4	1
д. Емкость рынка в ближайшие 3—10 лет	0—3	—	2	1	3	1
е. Возможная доля рынка компании сразу и в ближайшие 2 года	0—2	—	2	1	2	1
ж. Доля рынка компании в ближайшие 3—10 лет	0—2	—	2	1	2	0
Итого			18	10	18	10
3. Уровень риска (предпочтительнее низкий показатель)						
а. Потеря рынка на ближайшие 3—10 лет (если сейчас не произойдет проникновение на него)	0—4	—	2	1	3	2
б. Валютные проблемы	0—3	—	0	0	3	3
в. Возможность политической нестабильности	0—3	—	0	1	2	3
г. Законы, касающиеся бизнеса, в настоящее время	0—4	—	1	0	4	3
д. Законы, касающиеся бизнеса, на ближайшие 3—10 лет	0—2	—	0	1	2	2
Итого			3	3	14	13

ководителями оценены как важные. Например, страна II имеет высокую доходность инвестиций и низкий уровень риска, III — низкую доходность инвестиций и низкий уровень риска, IV — высокую доходность инвестиций и высокий уровень риска, V — низкую доходность инвестиций и высокий уровень риска[34].

И параметры, и их статистический вес меняются от одного вида продукции к другому и от компании к компании в зависимости от положения дел внутри фирмы и вытекающих из него целей. Сетка параметров полезна, даже если сравнительный анализ проектов еще не сделан, поскольку компания с ее помощью может определить минимальное число баллов, необходимое для выделения дополнительных средств или финансирования подробного анализа реальности конкретного проекта. Однако с ростом числа переменных сетки параметров становятся обычно громоздкими, и в этом случае затемняются взаимосвязи стран.

Матрица "возможности — риск"

С помощью матрицы "возможности—риск" фирма может:
- выбирать индикаторы и определять их статистический вес;
- оценивать каждую страну с помощью статистически взвешенных показателей;
- строить диаграммы, наглядно показывающие сравнительное положение различных стран с точки зрения возможностей и риска;
- отображать на диаграмме варианты с неодинаковым размахом операций;
- показывать на диаграмме ожидаемые изменения в положении стран.

Один из способов наглядного отображения совокупности данных, которые могут входить в сетку показателей, — это построение диаграммы с уровнем риска на одной оси и операционными возможностями на другой. Этим методом пользуются многие компании; он известен как метод Борга — Уорнера[35]. На рис. 15.2 приведен упрощенный пример с шестью странами. Согласно сетке показателей рассматриваемая компания в настоящее время практически осуществляет операции в четырех странах (кроме стран *A* и *E*); при этом страна *A* характеризуется низким уровнем риска и низкими возможностями, а страна *E* — низким уровнем риска и высокими возможностями. Если речь идет о направлении ресурсов в новую область, то страна *E* выглядит привлекательнее страны *A*. Что касается других четырех стран, то компания уже вложила большие средства в стране *F*, средние — в странах *C* и *D*, небольшие — в стране *B*. При анализе перспектив выявлено, что только страна *F* характеризуется низким уровнем риска наряду с высокими возможностями. Ожидается, что ситуация в стране *D* за исследуемый период должна улучшиться. Положение в стране *C* ухудшается, а страна *B* представляет собой смешанный случай (возрастают возможности и уровень риска одновременно). Отметим, что среднемировые показатели, используемые для сравнения, также изменяются в продолжении обследуемого периода. Значение матрицы состоит в отображении *положения* любой страны относительно других.

Но каким образом проставлять значения в такой матрице? Для этого компания должна сначала определить, какие именно факторы являются хорошими индикаторами риска и возможностей; эти факторы затем необходимо взвесить, чтобы отобразить степень их важности. Например, для оси рисков компания может придать 40%-й вес риску экспроприации, 25%-й — риску введения валютного контроля, 20%-й — риску гражданских волнений и терроризма и 15%-й — валютному риску (0,4; 0,25; 0,2; 0,15 соответственно). В сумме это дает 100%, или 1. Далее каждую страну следует ранжировать по баллам от 1 до 10 по каждой из переменных, причем самый лучший балл — 10, худший — 1. Балл по каждой позиции умножается на вес, приписанный переменной. Например, если по переменной риска экспроприации страна *A* получила рейтинговый балл 8, то его необходимо умножить на 0,4 и получить соответствующий итоговый балл 3,2. Затем итоговые баллы по всем переменным с учетом риска для страны *A* суммируются, что дает положение этой страны на оси рисков. Тот же метод используется

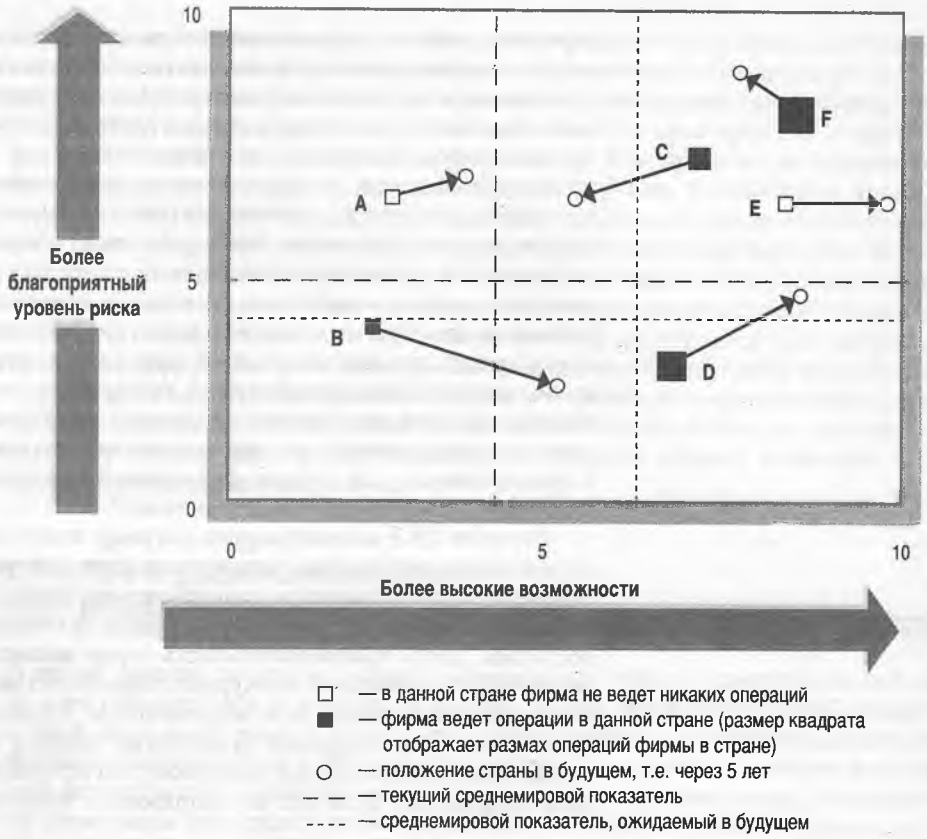


Рис. 15.2
Матрица "возможности — риск"

Страны, размещенные выше штриховой линии, характеризуются невысоким уровнем риска, а находящиеся справа от штриховой линии — более высокими возможностями по сравнению с текущим среднемировым показателем. Пунктирные линии отображают вероятное смещение указанных переменных в будущем. Страна D отличается в настоящее время более высоким, чем средний, уровнем риска; в будущем она попадет в зону риска менее высокого, чем прогнозируемый среднемировой.

для размещения стран по оси возможностей. Подсчитав соответствующие баллы по каждой стране, руководители могут определить средний балл для риска и средний балл для возможностей и разбить матрицу на квадранты.

Важнейшим элементом подобных матриц, не всегда учитываемым на практике, является прогнозирование будущего положения страны. Полезность такого прогнозирования очевидна, если прогнозы реалистичны. Поэтому важно, чтобы подобные прогнозы составлялись людьми, знакомыми с интересующей компанию страной и методами прогнозирования.

Матрица "привлекательность страны — конкурентоспособность компании"

Матрица "привлекательность страны—конкурентоспособность компании" показывает соответствие продукции компании потребностям страны.

Еще один широко применяемый подход с использованием матрицы разработан для выявления преимуществ компании по конкретному виду продукции от страны к стране. Вкратце это пояснено на примере "Форда": применительно к сектору тракторов фирма использует матрицу такого типа. По

вертикальной оси, отражающей привлекательность, страны ранжированы сверху вниз по признаку привлекательности в них сбыта или производства тракторов; по другой оси ранжированы конкурентные позиции компании в данной области от страны к стране. Метод ранжирования аналогичен методу построения матрицы "возможности—риск". Для построения шкалы привлекательности используются такие переменные, как емкость рынка, потенциал его роста, степень контроля над ним, уровень бюрократизма в стране, наличие или отсутствие требований обязательного экспорта готовой продукции и применения местных комплектующих изделий наряду с фирменными, уровень инфляции, состояние торгового баланса и политическая стабильность. При определении конкурентоспособности компании в стране учитываются принадлежащая ей доля рынка, перспективы удержания этой доли, соответствие выпускаемой продукции потребностям страны, абсолютная прибыль на единицу продукции, прибыль в процентах к издержкам производства, качество распределительной сети автомобилей марки "Форд" и приемлемость для страны фордовской программы продвижения товаров на рынки в сравнении с конкурентами[36].

Рисунок 15.3 иллюстрирует матрицу этого типа, построенную с целью определения перспектив расширения рынка до нанесения на диаграмму положения стран. Компании следует сосредоточить усилия в странах, которые окажутся в левом верхнем углу матрицы, и постараться увеличить в них инвестиции. Здесь привлекательность стран является наивысшей, а компания располагает наивысшей конкурентоспособностью, если решит использовать открывающиеся перед нею возможности. Привлекательность стран, попадающих в верхний правый угол, также высока, но конкурентоспособность компании в них невысока, возможно, по причине неправильно выбранного вида продукции. Если это не сопряжено с чересчур высокими издержками,

Рис. 15.3
Матрица "привлекательность страны—конкурентоспособность компании"
Хотя в этой матрице характеристики конкретных стран не обозначены, но при наличии таковых те, что попадут в левый верхний угол, наиболее привлекательны для осуществления там операций, а наименее привлекательны те, что попадут в правый нижний угол.



компания может попытаться занять доминирующее положение на рынке, восстановив свою конкурентоспособность. В противном случае остается либо **изъять капиталовложения**, т.е. произвести **дивестиции** (divestment), либо усилить позиции путем создания совместного предприятия с другой фирмой, активы которой дополнят фордовские. Как правило, не следует заниматься инвестиционной деятельностью в странах, попавших в правый нижний угол; наоборот, следует попытаться изъять оттуда капиталовложения, репатриируя всю наличность, которую удастся здесь получить, не заменяя устаревшего оборудования. Отдельные возможности сохраняются за лицензированием, поскольку оно может приносить определенный доход, но избавляет от необходимости инвестирования. В других секторах матрицы компании следует избрать селективный подход и анализировать каждую ситуацию отдельно, чтобы принять правильное решение о направлении дальнейших действий. Эти сегменты являются маргинальными, т.е. пограничными по отношению к позитивной или негативной оценке, и каждый требует конкретной оценки.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ИЛИ КОНЦЕНТРАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Варианты стратегии, обеспечивающие в конечном счете прочные позиции на рынках многих стран, это:
- стратегия диверсификации деятельности, т.е. быстрое проникновение на рынки многих стран и постепенное укрепление позиций на каждом из них;
- стратегия концентрации деятельности, т.е. проникновение на один или несколько рынков и быстрое укрепление позиций на них перед началом проникновения в следующую группу рынков;
- гибридная стратегия, включающая аспекты обеих указанных выше стратегий.

В конце концов, компания может добиться ощутимого присутствия почти во всех странах мира и вложить в каждую из них немалые средства, однако к этой цели ведут разные дороги. На одном полюсе — стратегия **диверсификации деятельности** (diversification strategy), с помощью которой компания может быстро проникнуть почти на все иностранные рынки, постепенно наращивая свое присутствие на каждом из них. Это можно сделать, например, с помощью либеральной лицензионной политики в отношении конкретного вида продукции, с тем чтобы получить достаточные средства для первоначальной широкой экспансии. Компания рано или поздно может увеличить свое участие в международной деятельности, перехватывая контракты, ранее полученные другими фирмами. На другом полюсе — стратегия **концентрации деятельности** (concentration strategy), с помощью которой компания может проникнуть лишь в одну или несколько стран и приостановить дальнейшую экспансию по миру до того времени, когда ее конкурентные позиции и статус в первых странах как следует укрепятся. Существуют, конечно, гибридные варианты стратегии: например, быстрое проникновение почти на все рынки, но концентрация средств и усилий на рынках всего нескольких стран. Ниже обсуждаются основные переменные, на которые следует обратить внимание при выборе стратегии диверсификации или концентрации деятельности[37] (табл. 15.3).

Функция динамики объема продаж

Нарастание объема продаж говорит в пользу стратегии концентрации деятельности, а падение объема продаж — в пользу стратегии диверсификации деятельности.

Функция **динамики объема продаж** (sales response function) относится к объему продаж, возникающему при разных уровнях расходов на маркетинг. Если, к примеру, первые 100 тыс. долл., затраченные на маркетинг в конкретной стране, обеспечили объем продаж на сумму 1 млн. долл., следующие 100 тыс. долл. — на сумму 800 тыс. долл., а следующие 100 тыс. долл. — на сумму 600 тыс. долл., то налицо падение объема продаж. С другой стороны, если последовательное трехкратное расходование на маркетинг 100 тыс. долл. обеспечило объем продаж на сумму 600 тыс., 800 тыс. и 1 млн. долл. соответственно, то мы имеем нарастание объема продаж. Существуют виды

Таблица 15.3. ◆ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРНОГО РЫНКА, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ПРОТИВОВЕС СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРАЦИИ ИЛИ НАОБОРОТ. Если нужные условия оказываются в столбце "Предпочтительна диверсификация", то компания выиграет, начав ускоренное проникновение на рынки многих стран; в противном случае ей следует начать экспансию в одну или несколько стран, добиваясь упрочения позиций в них

Характеристики продукции или рынка	Предпочтительна диверсификация, если:	Предпочтительна концентрация, если:
1. Функция динамики объема продаж*	Понижающая	Повышающая
2. Темпы роста продаж на каждом рынке	Низкие	Высокие
3. Стабильность объема продаж на каждом рынке	Низкая	Высокая
4. Временной отрыв от конкурентов	Незначительный	Значительный
5. Эффекты перелива	Значительные	Незначительные
6. Потребность в адаптации продукции к рынку	Низкая	Высокая
7. Потребность в адаптации коммуникаций	Низкая	Высокая
8. Эффект масштаба в распределительной сети	Незначительный	Значительный
9. Потребность в контроле программы	Низкая	Высокая
10. Число ограничений	Незначительное	Значительное

* В статье из "Журнала маркетинга", откуда взят пример, использованы иные термины: вместо "понижательной" и "повышательной" реакции — "вогнутая" и "S-образная кривая" соответственно.

Источник: Igal Ayal and Jehiel Zif, "Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 43, Spring 1979, p. 89.

продукции, объем продаж которых при сходных уровнях затрат на маркетинг изменяется одинаковым образом — или нарастает, или падает. Если компания решила израсходовать 300 тыс. долл. на программу маркетинга, реакция на которую в каждой из трех выбранных стран будет одинаковой — понижающей, то лучше распределить эти средства поровну между тремя странами и обеспечить более высокий суммарный объем продаж. Эти расходы принесут тогда 3 млн. долл. (1 + 1 + 1), но если сконцентрировать усилия на одной стране, это даст всего 2,4 млн. долл. (1 + 0,8 + 0,6). Если те же самые 300 тыс. долл. израсходовать на маркетинг изделия с тенденцией повышения объема продаж, то целесообразнее сконцентрировать усилия на одной стране — это принесет 2,4 млн. долл. (0,6 + 0,8 + 1,0) в отличие от варианта диверсификации, дающего 1,8 млн. долл. (0,6 + 0,6 + 0,6).

Темпы роста объема продаж на каждом рынке

Быстрый рост объема продаж говорит в пользу стратегии концентрации усилий, в этом случае следует использовать дополнительные средства для сохранения доли рынка.

Когда темпы роста объема продаж на каждом рынке высоки, обычно фирме целесообразнее всего сосредоточить свои усилия на небольшом числе рынков, поскольку это позволит удержать более высокую долю этих рынков, а издержки на единицу продукции обычно ниже для лидера рынка по признаку наибольшей доли. Медленный рост объема продаж на каждом рынке может позволить фирме мобилизовать средства, достаточные для увеличения и сохранения доли рынка в большем числе стран.

Стабильность объема продаж на каждом рынке

Как было выявлено, страновая диверсификация оказывает большее влияние на стабильность уровня прибыли, чем диверсификация продукции[38]. Вспомним конкретную ситуацию, в которой описано, как на начальном этапе международной деятельности объем продаж фордовских автомобилей и

доходы оказались стабильными (или сглаженными), поскольку операции осуществлялись во многих странах мира, находящихся на разных этапах циклов деловой активности. Кроме того, компания с активами, распределенными по многим странам, будет меньше затронута событиями в какой-то одной стране. Поэтому забастовка или экспроприация отразится на доходах от использования лишь небольшой части ее активов. Девальвация валюты в одних странах может быть скомпенсирована ревальвацией в других.

Чем стабильнее объем продаж и уровень прибыли на каком-то единичном рынке, тем ниже потребность в стратегии диверсификации деятельности. Аналогичным образом, чем сильнее взаимосвязаны рынки, тем слабее эффект сглаживания от сбытовых операций на любом из них. Например, "Форду" не удалось добиться заметного эффекта сглаживания в паре Франция — Германия (поскольку экономика двух стран тесно переплетена через ЕС), этот эффект сильнее проявляется в парах США — Франция и США — Германия[39].

Время опережения конкурентов

Чем значительнее время опережения конкурентов, тем с большим основанием фирма может использовать стратегию концентрации деятельности.

Выше показано, что одной из причин использования неинвестиционных сделок как средства обслуживания иностранных рынков является стремление превзойти конкурентов. Такие внешнеторговые соглашения позволяют компании распространить свою деятельность на большее число рынков, чем это удалось бы с помощью лишь собственных ресурсов. Если компания считает, что имеет значительный запас времени до того, как конкуренты скопируют или превзойдут то, что дает ей преимущества, тогда она сможет удержать под контролем свою экспансию, следуя стратегии концентрации усилий и превосходя конкурентов на других рынках.

Эффекты перелива

Эффекты перелива (spillover effects) относятся к ситуациям, при которых программа маркетинга в одной стране обеспечивает ознакомление с изделием в других странах. Это может происходить, например, если реклама изделия дается в средствах информации, охватывающих несколько стран. В подобных случаях стратегия диверсификации более выгодна, поскольку новые потребители могут быть привлечены с минимальными дополнительными расходами.

Необходимость адаптации продукции, коммуникаций и распределительной сети к специфике рынков

Адаптация означает для фирмы дополнительные издержки, так как:
- сложно распространять деятельность на многие рынки;
- трудно добиваться проявления эффекта масштаба через диверсификацию усилий.

Продукция и ее маркетинг могут нуждаться в изменениях, обусловленных спецификой сбыта на иностранных рынках. Процесс такого рода адаптации часто обходится дорого, а если это так, то он может способствовать проявлению двух факторов, благоприятствующих стратегии концентрации. Во-первых, дополнительные расходы могут ограничивать ресурсы фирмы, предназначенные для экспансии на многочисленные и разнородные рынки. Во-вторых, условно-постоянные издержки, сопряженные с адаптацией, невозможно без затруднений перенести на продажи в других странах ради снижения общих удельных издержек.

Потребности в контроле программы экспансии

Чем сильнее потребность в контроле сбыта продукции фирмы в стране, тем вероятнее выбор ею стратегии концентрации деятельности. Для поддержа-

Стратегия диверсификации зачастую подразумевает заключение внешних соглашений, которые могут обусловить утрату контроля над программой экспансии.

ния контроля требуются дополнительные ресурсы. Потребность в более жестком контроле может быть обусловлена рядом причин, включая страх перед тем, что внешнее соглашение создаст нового конкурента, или необходимость оказания потребителям более эффективной технической помощи.

Сфера действия ограничений

Ограничения мешают мобилизовать ресурсы, необходимые для одновременного проникновения на множество рынков.

Ограничения на то, что фирма в состоянии сделать, могут исходить изнутри или извне. Рассматривая, к примеру, вопрос о доступности ресурсов, можно заключить, что, чем жестче ограничения по ресурсам, тем вероятнее выбор стратегии концентрации деятельности. Предположим, основным ресурсом, необходимым для продвижения на иностранные рынки нового вида продукции, является наличие определенного числа технических специалистов. Если их не хватает в собственной стране и за границей, фирме придется действовать только в тех странах, на рынки которых она может проникнуть быстро. Если доступ в конкретные страны ограничен, одновременное и быстрое проникновение на множество рынков станет для компании затруднительным.

ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Внутренняя и балансовая ставки дохода на капитал являются наиболее распространенными критериями точности составляемых прогнозов.

До сих пор мы анализировали сравнительные возможности компании в международном бизнесе в самом широком аспекте. Но в какой-то момент у нее появляется необходимость выполнения более подробного анализа конкретных проектов и предложений, под которые предстоит выделить ресурсы. Для оценки инвестиций в других странах компании используют самые разные финансовые критерии, но чаще всего — внутреннюю ставку дохода и балансовую ставку дохода[40].

Трудности измерения

Непросто получить значимые данные по ставкам дохода, когда речь идет о зарубежных операциях. Данные по прибыли от отдельных операций могут затемнять реальное воздействие международной деятельности на эффективность деятельности в целом. Например, американская компания решает, создавать или не создавать в Австралии сборочное предприятие, поскольку в результате экспорт из США может либо возрасти, либо снизиться. Руководители в этом случае должны оценить, каким образом изменятся прибыли компании в США и других странах вследствие реализации австралийского проекта. А может быть, построив в Бразилии завод по производству комплектующих изделий для снабжения бразильского же филиала фирмы "Фольксваген", компания расширит свои возможности по продаже "фольксвагенов" в других странах.

Как было показано выше, хотя доходность компании в целом определить трудно, по отношению к каждому из дочерних предприятий это осуществить проще, но этот простой случай нас не интересует. Значительная часть продаж и закупок заграничных филиалов может приходиться на оборот между подразделениями головной компании. Цены, запрашиваемые во внутрифирменных сделках, отражаются на прибыльности одного подразделения в сравнении с другим. Кроме того, база для оценки чистой стоимости инвестиций в заграничное предприятие может быть указана неточно, особенно если часть ее составляет стоимость экспортированного капитало-

емкого оборудования, которое устарело, и компания не может использовать его ни в своей стране, ни где-либо еще, кроме своего филиала. Если компания указывает высокую стоимость, ей могут разрешить репатриацию более значительной части доходов.

Принятие решений без сравнительного анализа

Если инвестиционное предложение удовлетворяет минимальным критериям приемлемости, то, как правило, решение по нему принимается на основе принципа "да — нет".

Ограниченность ресурсов может навести на мысль о том, что компании имеют множество инвестиционных предложений и их можно ранжировать с помощью заранее выбранных критериев. Если бы это было так, руководству оставалось бы только выделять ресурсы под проект, получивший наиболее высокий рейтинг в порядке предпочтений, и далее двигаться по списку вниз, пока не будут исчерпаны инвестиционные возможности. В жизни такое случается редко. Около $^{3}/_{4}$ всех инвестиционных предложений рассматривается индивидуально, и по ним принимаются **решения типа "да — нет"** (go-no-go decision)[41]. При принятии подобного решения обычно исходят из того, что проект уже удовлетворяет некоторым минимальным пороговым критериям отбора. Конечно, до этого происходит тщательный отбор возможных проектов с помощью предварительного сканирования и промежуточных решений.

Одна из главных причин, не позволяющих многим фирмам сопоставлять инвестиционные возможности, — большие затраты. Ясно, что зачастую компании просто не в состоянии одновременно выполнять множество исследований. Еще один немаловажный сдерживающий фактор: в каждой данный момент времени работы, связанные с технико-экономическим обоснованием возможных проектов, находятся в разной стадии завершения. Предположим, анализ проекта для Австралии завершен, а изучение сходных проектов для Новой Зеландии, Японии и Индонезии еще продолжается. Может ли компания ждать, когда будут завершены все исследования? Скорее всего, нет. Если ожидать завершения этих исследований, вероятнее всего, потребуется пересмотреть полученные ранее результаты, обновить их, что связано с дополнительными расходами и дальнейшими отсрочками принятия окончательного решения.

Существуют и другие проблемы, сопряженные с фактором времени. Как правило, государственное регулирование требует принятия решений в установленный срок. Еще одно ограничение извне может исходить от других фирм, которые сделали компании предложения о партнерстве. Если ответ на предложение не поступает в кратчайшие сроки, оно может быть переадресовано другому потенциальному партнеру.

Наконец, немногие компании могут позволить своим ресурсам лежать без дела или использоваться с низкой доходностью в период ожидания. Руководство любой компании несет ответственность перед акционерами и работниками. И речь здесь идет не только о финансовых, но и о таких ресурсах, как техническая компетентность, поскольку конкурентное опережение постепенно сходит на нет, если компания медлит с принятием инвестиционного решения.

Реинвестиционные решения

Компания может быть вынуждена делать новые капиталовложения ради сохранения своей конкурентоспособности.

Основную часть чистой стоимости иностранных инвестиций составляют реинвестируемые доходы заграничных филиалов, а не новые переводы капитала за границу. Решения о замене списанных капитальных активов или пополнении акционерного капитала из нераспределенных доходов загра-

ничного филиала несколько отличаются от решений по начальным инвестициям. Закрепившаяся в стране компания может прийти к выводу, что она не может переместить сколько-нибудь значительную часть своих доходов куда бы то ни было, поскольку такой шаг поставит под угрозу дальнейшую успешную эксплуатацию предприятия в данной стране. Неудача в расширении деятельности может обусловить уменьшение доли рынка и повышение удельных издержек по сравнению с конкурентами.

Компании может понадобиться несколько лет для реинвестирования с целью полной замены капитальных активов или для концентрации ресурсов в каком-то одном месте в соответствии с поставленными целями. В процессе деятельности доходы могут использоваться на дальнейшее расширение ассортимента, интеграцию производства, расширение рынка, обслуживаемого действующими производственными мощностями. Реинвестиционные решения принимаются иначе еще и потому, что в конкретной стране у компании появляются люди, хорошо знакомые с местными условиями, которые могут лучше судить о том, что именно здесь требуется, поэтому права принятия инвестиционных решений могут быть делегированы на места.

РЕШЕНИЯ ОБ ИЗЪЯТИИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ (ДИВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ)

Фирмам приходится решать, каким именно образом прекратить свои операции в другой стране, если:
- они не соответствуют общей стратегии;
- существуют более перспективные альтернативы использования ресурсов.

Менеджеры более склонны принимать решения об инвестициях, нежели о дивестициях.

Выше мы не раз указывали, что в определенный момент может появиться необходимость изъятия части капиталовложений из каких-то стран с целью высвобождения ресурсов для более эффективного движения в направлении поставленных целей. Все чаще в прессе попадаются сообщения о том, что такая-то фирма решила отказаться от своей доли владения собственностью в какой-либо стране, что обычно сопряжено с продажей предприятий, перспективы повышения эффективности которых выглядят неудовлетворительными в сравнении с альтернативными возможностями.

Изучение дивестиционного опыта показывает, что многие фирмы хотели бы стать более опытными и подкованными в дивестиционных вопросах. Очевидна тенденция слишком долгого ожидания с использованием дорогостоящих средств оживления деятельности неэффективного предприятия. Местные управляющие, которые боятся лишиться работы, если МНК закроет предприятие, предлагают головной фирме делать дополнительные капиталовложения. По сути дела, вопрос о том, кто и что от этого приобретает или теряет, является фактором, разводящим в разные стороны инвестиционные и дивестиционные решения. Оба вида решений должны быть взаимосвязаны и обусловлены стратегической ориентацией фирмы. Идеи инвестиционных проектов обычно зарождаются среди руководителей среднего звена управления или тех, кто уже работает в заграничных филиалах фирмы; эти люди с энтузиазмом собирают информацию по своим предложениям по мере перемещения последних наверх. В конце концов, оценка деятельности и перспективы продвижения этих руководителей зависят от расширения дела. Они никоим образом не расположены выдвигать предложения об изъятии капиталовложений. Дивестиционные предложения обычно поступают с верхних уровней иерархии, после того как руководители организации испробовали почти все средства для спасения заграничного предприятия[42].

Дивестиции осуществляются путем продажи или простого закрытия предприятий. Как правило, предпочтительнее продажа, так как в этом случае фирма, принявшая дивестиционное решение, получает компенсацию.

Но если фирма решает изъять свои капиталовложения из-за неблагоприятной политической и экономической ситуации в стране и неопределенности ее будущего, будет трудно найти покупателей, если только не продавать предприятие по бросовой цене. В подобных случаях обычно оттягивают принятие дивестиционного решения в надежде на выправление положения. Если это в самом деле происходит, фирмы, переждавшие неблагоприятный период, как правило, успешнее восстанавливают рынки сбыта и свои прибыли, чем фирмы, прекратившие операции в данной стране. Например, многие МНК прекратили свои операции в ЮАР в конце 80-х годов, поскольку политика апартеида порождала в стране массовые волнения и беспорядки, правительства стран базирования МНК ввели торговое эмбарго, а потребители вне ЮАР оказывали на них сильное давление в направлении изъятия капиталовложений. Чем больше фирм принимало дивестиционные решения, тем труднее становилось найти покупателей (обычно среди белых южноафриканцев), способных приобрести предприятия даже по заниженным ценам. К началу 90-х годов отмена законов об апартеиде возродила надежды на благополучное будущее ЮАР. Фирмы, не покинувшие ЮАР во время бурных событий 80-х годов, такие, как "Хёхст", "Краун, Корк энд Сил" и "Джонсон Мэтти" (Johnson Matthey), смогли гораздо больше расширить свои операции в ЮАР, чем фирмы, оставившие этот рынок[43].

Фирма не всегда в состоянии просто отказаться от своих инвестиций. Правительства ряда стран требуют от них гарантийных контрактов, по условиям которых потери от изъятия капиталовложений превышают чистую стоимость прямых инвестиций. Кроме того, многие крупные МНК не хотят, чтобы неблагоприятная для них информация становилась широко известной, а возвращение на оставленный ими рынок было сопряжено с трудностями, возникающими, если они не уладили отношения с правительством покидаемой страны. В начале 90-х годов несколько иностранных инвесторов, включая "Оксидентл Петролеум" и "Эмейл энд Элдерс" (Email and Elders), решили, невзирая на убытки, оставить китайский рынок, но китайское правительство сделало их уход длительным и дорогостоящим[44].

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Расширение деятельности МНК в географическом аспекте — неоднозначный процесс. Какую долю объема продаж и производства следует размещать вне страны базирования? Каким образом распределить между странами эти продажи и производство? На сегодня нет модели, позволяющей ответить на эти вопросы, а существующие различия между компаниями и динамика изменения политических и экономических условий, возможно, сделают такую модель непрактичной, даже если бы она была разработана. Между тем многие компании имеют явное пристрастие к одним регионам мира в противовес другим, хотя и там, и здесь могут появляться новые возможности. В 1989 г. управляющий высшего уровня из фирмы "Проктер энд Гэмбл" сделал прогноз, согласно которому в течение нескольких ближайших лет свыше половины продаж фирмы будет осуществляться за пределами США (в 1985 г. этот показатель составил 27%), при этом объем продаж быстрее всего должен расти в ближневосточных странах[45].

Крупные американские компании волнует один вопрос: приближаются ли они к оптимальному соотношению между производством внутри стра-

ны и за ее пределами? Некоторые данные говорят о том, что приближаются[46]. В продолжение примерно тридцатилетнего периода, начавшегося в 50-х годах, почти все крупные американские компании, выходя на международные рынки, как будто исповедовали принцип "чем больше, тем лучше". Этот подход, вероятно, был неизбежен, ибо почти все они начинали зарубежную деятельность, практически никак от нее не завися. Тем не менее принцип "чем больше, тем лучше" выгоден лишь до тех пор, пока не достигается оптимальное сочетание внутреннего и зарубежного производства. В противном случае любая компания должна была бы ради повышения своей эффективности, в конце концов, полностью отказаться от операций внутри страны — ситуация, в которой мало логики. Когда компания приближается к оптимуму, следует ожидать, что в дальнейшем темпы расширения ее внутренних и заграничных операций станут примерно одинаковыми.

Необходимость продуманно и осторожно распределять ограниченные ресурсы между представляющимися возможностями не станет менее насущной и в ближайшем будущем. Открытие стран восточного блока новым ветрам, глобальное устремление к приватизации, либерализация законодательства в отношении иностранной собственности на территории ряда стран создают дополнительные возможности, среди которых предстоит выбрать наилучшие. В то же время не произошло еще наращивания ресурсной базы компаний, сопоставимого с появлением новых возможностей использования ресурсов. Более того, трудности многих компаний в конце 80-х — начале 90-х годов, чрезмерно обременивших себя долговыми обязательствами, особенно в связи с покупками контрольных пакетов акций на льготных налоговых условиях, могут еще более ограничить возможности их международной экспансии.

Все более доступной становится самая разнообразная информация, поэтому сканирование глобального состояния экономики и политики приобретет, вероятно, в будущем еще большее значение. Потребность в информации станет одной из важнейших, поскольку конкуренты также действуют на мировом уровне, а политические и экономические обстоятельства изменяются непрерывно. Тем не менее информационный взрыв предъявит новые требования к своевременности выполнения аналитических операций, которые, возможно, нельзя будет осуществлять без помощи более надежных инструментов для адекватного сокращения круга рассматриваемых альтернатив.

РЕЗЮМЕ

- Поскольку компании не обладают достаточными ресурсами для использования всех представляющихся им возможностей, два основных вопроса, с которыми им приходится сталкиваться, — это: 1) какие рынки обслуживать; 2) где размещать производство для их обслуживания.

- Решения о рынках и размещении производственных мощностей часто принимаются изолированно друг от друга, поскольку существуют требования об обслуживании рынков местными производителями; фирмы ищут рынки сбыта вблизи своих избыточных мощностей; они могут не желать вкладывать средства в производства, необходимые для обслуживания интересующего их рынка.

- Методы сканирования (систематизированного изучения альтернативных условий и направлений бизнеса. — *Прим. ред.*) полезны в качестве вспомогательного средства оценки альтернатив руководителями, ответственными за принятие решений инвестиционного характера. Они помогают не пропустить важные для компании альтернативы и ограничить число вариантов, заслуживающих подробного анализа.

- Ранжирование стран полезно для определения порядка выхода фирмы на потенциальные рынки и обоснования распределения ресурсов и темпов экспансии на такие рынки.

- Каждая компания обладает своими особенными целями и конкурентными возможностями, поэтому совокупность факторов, влияющая на схему экспансии в географическом аспекте, будет индивидуальной для каждой из них. Тем не менее установлено, что отдельные переменные, характеризующие конкретную страну в сравнении с другими, включая относительную емкость ее рынков, простоту проведения в ней операций, наличие и стоимость ресурсов, оценку относительного риска и неопределенности результатов бизнеса, влияют практически на каждую компанию.

- К средствам, наиболее часто используемым для сравнения возможностей, открывающихся в разных странах, относятся сетки параметров, с помощью которых проекты для ряда стран ранжируются по важнейшим показателям, а также матрицы, метод построения которых заключается в том, что по вертикальной оси откладывается один признак, а по горизонтальной — другой, например риск и возможности или привлекательность страны и конкурентоспособность компании в ней.

- Используя примерно одинаковый объем внутренних ресурсов, компания может выбрать стратегию быстрого проникновения на множество заграничных рынков с небольшими капиталовложениями на каждом из них (стратегия диверсификации) или стратегию крупных инвестиций и укрепления позиций в одной или нескольких странах (стратегия концентрации деятельности).

- Основные характеристики, учитываемые при выборе диверсификации или концентрации деятельности, — это реакция объема продаж на небольшие приращения расходов на маркетинг; стабильность объема продаж и темпов роста на каждом рынке; ожидаемое время опережения конкурентов; уровень потребности в адаптации продукции и маркетинга к условиям различных стран; необходимость сохранения контроля над программой экспансии; внутренние и внешние ограничения, с которыми сталкивается компания.

- Данные, касающиеся лишь дохода на капитал, не позволяют понять общее влияние иностранных инвестиций на суммарные показатели работы компании. Кроме них, необходимо оценивать такие факторы, как влияние доходов на экспорт продукции и прибыль от лицензирования, а также преимущества, которые достались бы конкурентам при отказе компании от инвестиций за рубежом.

- Как только анализ реальности проекта завершен, почти все инвесторы, вместо того чтобы ранжировать многие инвестиционные альтернативы, опираются на минимальное число критериев и либо принимают, либо отвергают первый проект. Дело в том, что работы по оценке реальности разных проектов редко завершаются одновременно, а любой фирме необходимо действовать незамедлительно.

- Реинвестиционные решения обычно рассматриваются отдельно от решений о новых инвестициях, поскольку первые могут быть необходимы для поддержания функционирования задействованных ресурсов, а кроме того, о достоинствах предложений по реинвестициям точнее судят люди, работающие на местах.

- Каждой фирме следует разработать стратегию выбора мест для новых инвестиций, а также способы ухода из регионов и, если это необходимо, изъятия капиталовложений.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ФИРМА "МИЦУИ" В ИРАНЕ[47]

В 1989 г. японская фирма "Мицуи" и иранская компания "Иран Нэшнл Петрокемикл Индастриз", ИРНА (Iran National Petrochemical Industries, IRNA), объявили о ликвидации совместного предприятия "Иран-Джапан Петрокемикл" (Iran-Japan Petrochemical), функционировавшего в Бандар-Хомейни, Иран (карта 15.1). Соглашение о создании совместного предприятия было датировано 1971 г. Планирование по проекту началось в 1973 г., строительные работы — в 1976 г. 50% предприятия принадлежало возглавляемой "Мицуи" группе из пяти японских компаний, остальное — ИРНА, государственной иранской компании. Ко времени ликвидации обе стороны вложили в предприятие около 5 млрд. долл. США. В соответствии со взаимно согласованным решением о закрытии предприятия "Мицуи" потребовала от японского правительства выплаты 1,25 млрд. долл. США по рисковому страхованию.

Работы по проекту приостанавливались несколько раз. Первый перерыв произошел в марте 1979 г. по причине иранской революции, когда, по оценке специалистов, до завершения работ оставалось шесть месяцев. Строительные работы возобновились летом 1980 г., но в октябре были снова остановлены из-за нападения Ирака на Иран. Хотя проект в ходе военных действий почти не пострадал, завод строился с расчетом на поставки нефти с нефтеперерабатывающего предприятия в Абадане, который был уничтожен практически полностью. На протяжении первых лет строительства от "Мицуи" несколько раз требовали внести дополнительно 60 млн. долл. США. В конце концов, японская фирма прекратила все работы из опасения, что этот проект превратится для нее в "бездонную бочку". Последовали два года изматывающих и тяжелых переговоров с обменом "любезностями" между "Мицуи" и иранским правительством. К концу 1983 г. иранская сторона согласилась мобилизовать дополнительные средства с условием, что долевое распределение собственности будет в дальнейшем скорректировано с учетом дополнительных капиталовложений сторон и направления японцами группы из 100 инженеров и экспертов на место строительства с целью возобновления работ по проекту. Работы возобновились, но снова прервались в 1984 г. после нового наступления иракцев. Позднее в том же году работы начались еще раз, но теперь их завершение отодвинулось на три с половиной года, а стоимость проекта превысила 4 млрд. долл. США против исходных 500 млн. долл. В 1987 г. Ирак снова предпринял наступление, и иранцы закрыли доступ на строящийся объект для представителей фирмы и японского правительства.

Величина проекта обусловливала его значение для "Мицуи", Ирана и Японии. В случае завершения он представлял бы собой крупнейшие в мире





Карта 15.1

Юг Ирана и прилежащие районы

Отметим близость Ирака к Бандар-Хомейни, месту строительства завода, и Абадану, источнику снабжения завода нефтью.

инвестиции Японии за границей. Для "Мицуи" иранское предприятие стало местом, которое поглотило значительную часть инвестиционных средств фирмы и приобрело огромное значение как средоточие ее зарубежных активов. В период развертывания проекта в Иране "Мицуи" только начинала свои зарубежные операции и приступила к реализации всего нескольких небольших проектов по освоению месторождения угля в Китае и запасов природного газа в Юго-Восточной Азии и Канаде.

Между тем и в Иране завершение проекта имело очень большое значение. Из примерно десятка проектов иранского шаха стоимостью в миллиарды долларов только этот проект был продолжен после прихода к власти Хомейни. Представители иранского правительства указывали, что от решения фирмы "Мицуи" о ее участии в проекте зависят будущие отношения между Ираном и Японией. Иранский премьер-министр заявил группе аналитиков японского правительства в Тегеране, что Иран гарантирует стабильные поставки нефти в Японию, если проект будет доведен до завершения. Проблема надежных поставок очень важна для Японии, поскольку она ввозит свыше 99% потребляемой ею нефти. Япония полагалась на Иран в большей мере, чем на любого другого поставщика в мире, но она зависела и от Ирака. Представитель японского министерства торговли и промышленности сказал: "Проект определит перспективы доверительных отношений между Японией и Ближним Востоком и в конечном счете надежность энергетического обеспечения Японии".

"Мицуи" застраховалась от нанесения ущерба ее собственности в результате военных действий в соответствии с программой японского правительства о страховании экспорта. Это страхование покрывало стоимость оборудования, произведенного в Японии, а также убытки, причиненные перерывами в работе, но срок страхования истекал в 1987 г. До истечения этого срока "Мицуи" смогла представить требование о возмещении убытков в результате войны, но, не имея возможности проинспектировать место строительства, суд мог оценить понесенный ущерб гораздо меньшей суммой, чем следовало бы. Эта акция означала также отказ от доли собственности в

проекте. Кроме того, японская фирма, ограничившись требованием возмещения убытков, понесенных вследствие шестимесячного перерыва в работе над проектом, получила бы еще менее значительную компенсацию, но сохранила бы за собой долю собственности. В конце концов, "Мицуи" могла затянуть судебное разбирательство, однако если бы объект был атакован по истечении срока страхования, но до проведения инспекции на месте, можно было бы утверждать, что страхование не должно покрывать ущерб от разрушений. Между тем японское правительство хотело, чтобы "Мицуи" задержало подачу исков, ссылаясь на важность отношений между Японией и Ираном и на то, что эти иски подорвут финансовые возможности программы страхования экспорта японским правительством. К тому же, помимо исков "Мицуи" для получения компенсации за отказ от собственности, требовалось соглашение между правительствами Японии и Ирана, а Иран все еще не оставлял надежд на завершение проекта. Учитывая интересы двух стран, "Мицуи" сумела договориться о продлении срока страхования до конца 1989 г.

В 1988 г. Иран и Ирак договорились о прекращении огня. После инспекции объекта "Мицуи" отказалась вкладывать в проект какие-либо дополнительные средства. Фирма заявила, что для ликвидации последствий бомбежек и коррозии потребуются примерно такие же средства, какие уже были вложены в строительство, но подобные расходы сделают проект экономически невыгодным. С иранской точки зрения проект можно было завершить, вложив 35% от уже израсходованных средств. Несовпадение оценок обусловило начало почти двухлетних переговоров о ликвидации совместного предприятия и распределении между сторонами убытков, понесенных по проекту.

После достижения соглашения между Ираном и "Мицуи" иранское правительство договорилось с южно-корейскими фирмами "Хюндай" и "Даеву" о вложении в проект 1 млрд. долл. США. Дополнительно две компании подрядились строить для Ирана танкеры с оплатой их нефтью.

Тем временем в бюллетене фирмы "Мицуи" появилось такое высказывание: "Опыт, приобретенный нами при реализации проекта, будет полностью использован в нашей дальнейшей деятельности". В том же отчете указывалось, что разработан план по превращению "Мицуи" в подлинно международную фирму, а Европа и Азия станут главными объектами внимания глобализации политики фирмы.

Вопросы

1. Что могла сделать "Мицуи", чтобы избежать убытков в Иране?
2. Следовало ли "Мицуи" добиваться получения вознаграждения по программе страхования в 1987 г., вместо того, чтобы стремиться продлить срок страхования?
3. В какие регионы следовало бы направить свою деятельность такой фирме, как "Мицуи", в 90-х годах? Какие средства могут помочь ей принять правильные решения?
4. Оцените риск и возможности южно-корейских фирм "Хюндай" и "Даеву", занявших в проекте строительства завода в Бандар-Хомейни место "Мицуи".

Примечания к главе

1. Информация для конкретной ситуации взята из "Ford in Britain," *Economist*, February 28, 1981, pp. 66—67; Gilbert D. Harrell and Richard O. Keifer, *MSU Business Topics*, Winter 1981, pp. 5—15; Mira Wilkins and Frank Ernest Hill, *American Business Abroad: Ford on Six Continents* (Detroit: Wayne State University Press, 1964); Alan Nevins, *Ford: Expansion and Challenge. 1915—33*, Vol. II (New York: Charles Scribner's Sons, 1957); "Ford Annual Report 1989," "How Safe Is It to Invest Abroad?" *International Management*, October 1979, pp. 67—70; Steven Prokesch, "Can Europe Save Ford's Future: Again?" *New York Times*, October 28, 1990, p. F1 ff; "Ford Around the World," Ford International Public Affairs, Dearborn, Michigan, October 1990.
2. Karen B. Hisey and Richard E. Caves, "Diversification Strategy and Choice of Country: Diversifying Acquisitions Abroad by U.S. Multinationals, 1978—1980," *Journal of International Business Studies*, Summer 1985, p. 52, show that between 70 and 85 percent of foreign acquisitions have been in related businesses.
3. Yair Aharoni, *The Foreign Investment Decision Process* (Boston: Harvard University Graduate School of Business, 1966), pp. 52—53.

4. K. Fatechi-Sedeh and M. H. Safizadeh, "The Association Between Political Instability and Flow of Foreign Direct Investment," *Management International Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 4—13.
5. Более подробно этот вопрос обсужден в работе Ellen Day, Richard J. Fox, and Sandra M. Huszagh, "Segmenting the Global Market for Industrial Goods: Issues and Implications," *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 3, Autumn 1988, pp. 14—27.
6. Kenichi Ohmae, "Becoming a Triad Power: The New Global Corporation," *International Marketing Review*, Autumn 1986, pp. 36—49; Richard L. Hudson, "IBM, Other U.S. Computer Makers Face Challenge from the Japanese in Europe," *Wall Street Journal*, August 13, 1990, p. B1 ff.
7. Raj Aggarwal, "Investment Performance of U.S.-Based Companies: Comments and a Perspective on International Diversification of Real Assets," *Journal of International Business Studies*, Spring—Summer 1980, pp. 98—104; Rolf Buhner, "Assessing International Diversification of West German Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, January—February 1987, pp. 25—37.
8. Y. M. Geyikdagi and N. V. Geyikdagi, "International Diversification in Latin America and the Industrialized Countries," *Management International Review*, Vol. 29, No. 3, 1989, pp. 62—71.
9. Hisey and Caves, *op. cit.*, pp. 58—62.
10. Irving B. Kravis and Robert E. Lipsey, "The Location of Overseas Production and Production for Export by U.S. Multinational Firms," *Journal of International Economics*, Vol. 12, May 1982, pp. 201—223.
11. Ohmae, *loc. cit.*
12. Rodman I. Drake and Allan J. Prager, "Floundering with Foreign Investment Planning," *Columbia Journal of World Business*, Summer 1977, pp. 66—77.
13. Aharoni, *op. cit.*, pp. 54—56.
14. Подобные проблемы проанализированы в свете политики инвестиций компании "Анком" в книге: Robert E. Grosse, *Foreign Investment Codes and the Location of Direct Investment* (New York: Praeger, 1980), pp. 122—123.
15. Kravis and Lipsey, *op. cit.*, p. 212.
16. Alan Marshall, "International Facility Planning in Emerging Industries," *Industrial Development*, May—June 1983, pp. 23—25.
17. См., напр.: Briance Mascarenhas, "Coping With Uncertainty in International Business," *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 2, Fall 1982, pp. 87—98; Philip J. Stein, "Should Your Firm Invest in Political Risk Insurance?" *Financial Executive*, March 1983, pp. 18—22; Pravin Banker, "You're the Best Judge of Foreign Risks," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 2, March—April 1983, pp. 157—165.
18. Важность этих переменных для процесса принятия решений проанализирована в книге: Joseph La Pelombara and Stephen Blank, *Multinational Corporations in Comparative Perspective* (New York: The Conference Board, 1977), pp. x—xii.
19. Craig M. Watson, "Counter-Competition Abroad to Protect Home Markets," *Harvard Business Review*, January—February 1982, p. 40.
20. Robert B. Stobaugh, Jr., "Where in the World Should We Put that Plant?" *Harvard Business Review*, January—February 1969, pp. 132—134.
21. Подробная информация о стратегии фирмы «Эрикссон» изложена в статье: Thomas Hout, Michael E. Porter, and Eileen Rudden, "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, September—October 1982, p. 102.
22. Marie E. Wicks Kelly and George C. Philippatos, "Comparative Analysis of the Foreign Investment Evaluation Practices by U.S. Based Manufacturing Multinational Companies," *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 3, Winter 1982, p. 39.
23. Robert G. Hawkins, Norman Mintz, and Michael Provissiero, "Government Takeovers of U.S. Foreign Affiliates," *Journal of International Business Studies*, Spring 1976, pp. 3—16; David G. Bradley, "Managing against Expropriation," *Harvard Business Review*, July—August 1977, pp. 75—83.
24. См., напр.: U.S. Department of State, Bureau of Intelligence and Research, *Nationalization, Expropriation, and Other Takings of United States and Certain Foreign Property since 1960* (Washington, D.C., 1971); J. F. Truitt, "Expropriation of Foreign Investment: Summary of the Post—World War II Experience of American and British Investors in the Less-Developed Countries," *Journal of International Business Studies*, Fall 1970, pp. 21—34.

25. Bradley, "Managing against Expropriation," pp. 81—82, noted this for takeovers by Allende and Velasco in Chile and Peru.
26. Lee C. Nehrt, "The Political Climate for Private Investment: Analysis Will Reduce Uncertainty," *Business Horisons*, June 1972, pp. 52—55; Herbert Cahn, "The Political Exposure Problem: An Often Overlooked Investment Decision," *Worldwide P & I Planning*, May—June 1972, pp. 20—22.
27. См., напр.: F. T. Haner, "Rating Investment Risks Abroad," *Business Horizons*, April 19[illegible] pp. 18—23; "As the World Twirls: BI's Ratings Show New Risks vs. Opportunities," *Business International*, April 15, 1983, pp. 113—115; and Carmen D. Chase, James L. Kuhle, and Carl H. Walther, "The Relevance of Political Risk in Direct Foreign Investment," *Management International Review*, Vol. 28, No. 3, 1988, pp. 31—38.
28. Jonathan Kavanaugh, "Peruvian Promise Lures Investors," *Euromoney*, September 19[illegible] pp. 239—240.
29. Douglas Nigh, "The Effect of Political Events on United States Direct Foreign Investment: A Pooled Time-Series Cross Sectional Analysis," *Journal of International Business Studies*, Vol. [illegible] No. 1, 1985, pp. 1—17; S. Desta, "Assessing Political Risk in Less Developed Countries," *The Journal of Business Strategies*, Vol. 5, No. 5, 1985, pp. 40—53; Thomas L. Brewer, "Instability in Developing and Industrial Countries: Methodological and Theoretical Issues," *Journal of Comparative Economics*, Vol. 11, 1987, pp. 120—123; Fatehi-Sedeh and Safizadeh, *op. cit.*
30. Ivo K. Feirabend and Rosalind L. Feirabend, "Aggressive Behavior in Politics: A Cross-National Study," *Journal of Conflict Resolution*, Fall 1966, pp. 249—271.
31. Hawkins et al., "Government Takeovers of U.S. Foreign Affiliates," p. 7.
32. Harold Knudsen, "Explaining the National Propensity to Expropriate: An Ecological Approach," *Journal of International Business Studies*, Spring 1974, pp. 51—69.
33. John F. Preble, Pradeep A. Rau, and Arie Reichel, "The Environmental Scanning Practices of U.S. Multinationals in the Late 1980's," *Management International Review*, Vol. 28, No. 4. [illegible] pp. 4—14.
34. Эта сетка параметров разработана Carl Noble and Virgil Thornhille "Institutionalization of Management Science in the Multinational Firm," *Columbia Journal of World Business*, Fall [illegible] pp. 13—15.
35. Анализ соотношения риска и возможностей является неотъемлемой частью любого инвестиционного плана. Yoram Wind and Susan Douglas, "International Portfolio Analysis and Strategy: The Challenge of the 80s," *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 2. Fall 1981, pp. 72—73; "How Borg-Warner Uses Country-Risk Assessment as a Planning Element," *Business International*, November 9, 1979, pp. 353—356.
36. Harrell and Kiefer, *loc. cit.*
37. Igal Ayal and Jehiel Zif, "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 43, Spring 1979, pp. 84—94.
38. Joseph C. Miller and Bernard Pras, "The Effects of Multinational and Export Diversification on the Profit Stability of U.S. Corporations," *Southern Economic Journal*, Vol. 46, No. 3. [illegible] pp. 792—805.
39. *Ibid.*, p. 804.
40. Kelly and Philippatos, *loc. cit.*, p. 32.
41. *Ibid.*
42. Jean J. Boddewyn, "Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 3, Winter 1983, p. 28.
43. Elizabeth Weiner and Mark Maremont, "Business Gets Ready to March Back to Premises," *Business Week*, February 25, 1991, p. 53.
44. Julia Leung, "For China's Foreign Investors, The Door Marked 'Exit' Can Be a Tight Squeeze," *Wall Street Journal*, March 12, 1991, p. A14.
45. Keith H. Hammonds, citing John G. Smale, "P&G's Worldly New Boss Wants a More Worldly Company," *Business Week*, October 30, 1989, pp. 40—42.
46. John D. Daniels and Jeffrey Bracker, "Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference?" *Management International Review*, Vol. 29, No. 1, 1989, pp. 46—56.
47. Atsuko Chiba, "Mitsui Led Group Must Pay More Money or Pull Out of Iran Petrochemical Project," *Wall Street Journal*, November 25, 1980, p. 30; "Mitsui Halts Iran Plant's Start-up," *New York Times*, April 24, 1981, p. D1; Youssef M. Ibrahim, "Japan Threatened by Iran-Iraq War,"

Wall Street Journal, November 8, 1983; Suleiman K. Kassicieh and Jamal R. Nassar, "Revolution and War in the Persian Gulf: The Effect on MNCs," *California Management Review*, Vol. 26, No. 1, Fall 1983, pp. 88—99; "Construction to Resume on War-Damaged Plant," *Journal of Commerce*, July 11, 1984, p. 22B; and "Japan Foreign Minister to Visit Iran to Query on Gulf Safety, Mitsui's Complex," *Oilgram News*, June 5, 1987, p. 2; "Mitsui in Fiscal 1990," *Mitsui Trade News*, September—October 1990, pp. 2—3; Roger Vielvoye, "Bandar Khomeini Project," *Oil & Gas Journal*, August 28, 1989, p. 31; "Iran Said to Seek Replacement for Mitsui to Rebuild Bandar Khomeini Plant," *Platt's Oilgram News*, June 14, 1989, p. 2.



ГЛАВА 16

УПРАВЛЕНИЕ*

Не то забота, что много работы,
а то забота, как ее нет
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Выяснить суть специфических проблем, встающих перед заграничными предприятиями фирм.
- Определить преимущества и недостатки, связанные с принятием решений в штаб-квартире головной фирмы или же непосредственно в заграничных филиалах.
- Описать альтернативные организационные структуры, подходящие для заграничных операций.
- Осмыслить важность и методы планирования, отчетности и оценки в глобальном масштабе.
- Проанализировать некоторые аспекты управления, в частности включение новоприобретенных предприятий в структуру фирмы, выбор местоположения штаб-квартиры и правового статуса заграничных предприятий, влияющих на деятельность МНК.

*В оригинале *control* — термин, наиболее соответствующий в русском языке понятию "управление". Русскому термину "управление" в английском языке соответствуют также термины *management* — управление как деятельность управляющих или менеджеров; *administration* — внутренне сложный комплекс деятельности управленческого аппарата и др. Для управления международными операциями именно ведение их в определенных рамках, сохранение над ними контроля — центральная задача. В данной главе в зависимости от контекста термин control переводится как "управление", "контроль" или "управление и контроль". (*Прим. ред.*)

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КОМПАНИЯ "НЕСТЛЕ"[1]

Бывший директор-распорядитель компании "Нестле" Пьер Лиотар-Фогт как-то сказал: "Возможно, мы единственная настоящая МНК среди существующих". Конечно, можно считать это высказывание преувеличением, но, действительно, трудно найти другие МНК, так сильно зависящие от зарубежной деятельности. Базирующаяся в Швейцарии "Нестле", одна из 50 крупнейших компаний мира, с самого начала сложилась как МНК. Она возникла в 1905 г. в результате слияния американской и германской фирм. Около 98% продаж "Нестле" проводит за пределами Швейцарии, почти половина руководителей высшего уровня, работающих в центральной штаб-квартире фирмы в Вевее, — не швейцарцы. Француз, итальянец, немец и швейцарец, принявший американское гражданство, поочередно занимали кресло первого руководителя компании. На карте 16.1 показано, где размещены предприятия "Нестле". Швейцарской компания остается только в отношении собственности. До 1988 г. $^{2}/_{3}$ акций компании принадлежали и могли быть куплены только швейцарцами. После изменений в уставе компании швейцарцы, в конце концов, потеряют право контроля над ней. Изначальная принадлежность "Нестле" нейтральной стране, никогда не бывшей колонией, позволила ей вести дела даже в тех странах, куда для конкурентов доступ был закрыт, например в Чили при Альенде, на Кубе и во Вьетнаме. Отмена ограничений на иностранную собственность в Швейцарии стала ответом на критику приобретения швейцарскими фирмами предприятий в странах с недемократическими режимами.

В 1989 г. 421 предприятие компании (они находятся во многих странах мира) обеспечило объем продаж на сумму свыше 32 млрд. долл. США. На долю Европы, Северной Америки и остальных стран приходилось 46, 27 и 27% сбыта соответственно. При таком географическом размахе операций "Нестле" руководствуется четкой политикой принятия решений и определения ролей руководителей штаб-квартиры и филиалов.

Руководство компании отвечает прежде всего за стратегию деятельности. Оно решает вопросы распределения ресурсов по регионам и видам продукции. Например, в начале 80-х годов "Нестле" уменьшила свою зависимость от импорта шоколада, изменив ассортимент, и от стран "третьего мира", переместив часть филиалов в Северную Америку. Для сохранения контроля над компанией персонал штаб-квартиры принимает решения по всем приобретениям, а также научным исследованиям в центрах, находящихся на территории Швейцарии. Выполнение этих функций обеспечивается притоком наличности из каждого географического региона в адрес головной компании. По сути дела, "Нестле" старается перемещать в Швейцарию почти всю наличность, а уже здесь специалисты решают, в какой валюте ее хранить и в какие страны направлять.

Штаб-квартира занимается также изучением состояния товарных рынков и распоряжается объемом и ценами закупок товаров, например направляя всем зарубежным филиалам распоряжение о закупке, скажем, зеленого кофе на 3—6 месяцев по цене не выше конкретного максимально допустимого уровня. Из-за сильной зависимости от внедрения на рынок новых видов продукции, которые нередко становятся прибыльными лишь через не-



Карта 14.1

Размещение заводов фирмы "Нестле" в мире

Отметим, что производственные мощности фирма находятся в 60 странах.

Источник: годовой отчет "Нестле" за 1999 г., с. 38–39.

сколько лет, компания должна добиваться сохранения прибыльности хорошо освоенных видов продукции, достаточной для мобилизации необходимых средств. Если в течение разумного периода новая продукция не становится прибыльной, как случилось, например, с минеральной водой в Бразилии, или если завершается цикл рентабельности продукции, что, например, произошло с консервированными овощами марки "Либби", или же обнаруживается, что сбытовой потенциал продукции низок, как было с детским питанием марки "Бэби-Нат", руководство в Швейцарии принимает решение о прекращении финансирования. Другие подобные решения бывают обусловлены тем, что определенные направления деятельности приобретенных фирм не соответствуют корпорационной стратегии развития, как это было в случае с полиграфическим и упаковочным бизнесом, являвшимся составной частью операций приобретенной "Нестле" фирмы "Буитони-Перуджина" (Buitoni-Perugina).

Бюджет*, составляемый по данным с мест на уровне отдельных стран, является главным средством обеспечения порядка, при котором каждое региональное подразделение выполняет свои функции в общей деятельности компании. Бюджет составляется на год, ревизуется ежеквартально, а утверждается в Швейцарии. Отчеты об исполнении бюджета направляются в штаб-квартиру ежемесячно, где их сравнивают с планами на текущий год и данными за прошлый год. Руководитель отдела сбыта каждого филиала должен удовлетворительно объяснять все отклонения фактических данных от намеченных, в противном же случае вмешивается штаб-квартира. Еще одна функция штаб-квартиры — быть источником необходимой информации: сведения об успехах, неудачах, общем ходе выполнения программ по видам продукции передаются управляющим филиалами. Именно таким образом распространялась информация об успехе батончиков из белого шоколада в Новой Зеландии и замороженных продуктов питания ассортиментной группы "Диетические блюда" в США.

Региональные управляющие, несмотря на описанный выше централизованный подход к управлению, в определенных делах обладают большой свободой действий, особенно в сфере маркетинга. Исследования по новым видам продукции централизованны, поэтому дублирование усилий сведено к минимуму. По завершении разработки новой продукции руководство компании предлагает ее филиалам и может требовать от них проведения первичных рыночных испытаний. Однако руководство не настаивает на продвижении новой продукции на рынок, если управляющие филиалами не считают ее приемлемой. Если же продукция выбрасывается на рынок, управляющие на местах вольны приспосабливать ее к местному рынку до тех пор, пока руководство компании не сочтет вносимые изменения чрезмерными и вредными. Один из наиболее ходовых продуктов "Нестле" — растворимый кофе марки "Нескафе" — имеет состав и цвет, индивидуальные для каждой страны.

Помимо бюджетов и отчетов, "Нестле" придает большое значение посещениям местных предприятий с целью сбора информации. Также предпринимаются шаги для сближения руководства компании и филиалов. Один из способов — чередование работы в филиале и штаб-квартире, другой —

* *Budget* — бюджет в американской практике — это финансовый документ типа сметы с разбивкой запланированных и утвержденных расходов (обычно на год) для организации в целом или ее подразделения (филиала). Бюджет носит, как правило, директивный характер, он обязателен к исполнению. В отличие от нашей практики, где бюджеты разрабатываются и утверждаются лишь в государственных органах, в США бюджет как форма текущего финансового плана, имеющая разнообразные модификации, выполняет главную роль также и в системах внутрифирменного планирования и контроля. (*Прим. ред.*)

проведение совещаний и программ переподготовки, что позволяет собирать в одном месте многих руководителей сразу; еще один метод — требование к руководителям корпорации, занимающим высшие посты, чтобы они разговаривали как минимум на французском и английском, а желательно еще на немецком и испанском языках, так как это обеспечивает взаимопонимание с руководителями на местах. Система вознаграждения и стиль управления приспособлены к тому, чтобы текучесть кадров была сведена к минимуму. Сочетание этих разнообразных методов способствует разрушению барьеров между штаб-квартирой и филиалами.

Метод принятия решений в штаб-квартире не остается неизменным. В 80-х годах в основном благодаря философии управления Хельмута Маучера, ставшего директором-распорядителем корпорации в 1982 г., произошла определенная децентрализация. Когда Х. Маучер занял свой пост, трехуровневое утверждение требовалось даже для пресс-релизов. Новый руководитель сократил штаты в штаб-квартире, передал больше полномочий на средний уровень управления и заменил 25-страничные ежемесячные отчеты стандартным формуляром в одну страницу. До этого "Нестле" стремилась сбалансировать в одной точке управление функциональной, региональной и продуктовой сферами деятельности. Это означало, что каждый из руководителей этих сфер должен был согласиться с решением, прежде чем оно будет окончательно принято, что иногда замедляло процесс принятия решений. От этого подхода отказались в середине 80-х годов, когда встал вопрос о сокращении штатов штаб-квартиры и ускорении принятия решений. Взамен был создан совет генеральных управляющих, в основном представляющих регионы, на которые фирма поделила мир.

Многие действия компании требуют принятия решений о том, на кого следует возложить функции управления и контроля. Принятая в "Нестле" политика расширения главным образом посредством приобретения других фирм — одна из разновидностей действий, обусловливающих возникновение ситуаций, не вполне укладывающихся в установленный порядок распределения ответственности. Такая политика основана на убеждении, что разумнее внедряться на высококонкурентный рынок путем покупки уже функционирующих на этом рынке фирм и перекачки в них необходимых средств, чем организовывать новые подразделения. Поскольку почти не бывает так, чтобы продукция и территориальное расположение приобретаемых фирм в точности соответствовали структуре "Нестле", новые производства приходится приспосабливать к ней.

Например, "Нестле" купила американскую фирму "Либби, Мак-Нейл энд Либби" (Libby, McNeill & Libby), имевшую целый ряд филиалов за границей, в том числе один в Англии. "Нестле" пришлось не только улаживать вопрос о согласовании видов деятельности в США, но также решать проблему английского филиала: будет ли он по-прежнему отчитываться перед своей бывшей головной фирмой или перед европейским отделением "Нестле". (Пришлось сделать ряд промежуточных шагов, но, в конце концов, английский филиал "Либби" стал подотчетным европейскому отделению.) Спустя 15 лет, в 1985 г., производственные предприятия фирмы "Либби, Мак-Нейл энд Либби" и ее сбытовой центр были закрыты, однако два других отделения "Нестле" продолжили производство и продажу продукции с торговой маркой "Либби". В другом случае — после приобретения фирмы "Штоуфер Фудс" (Stauffer Foods) — "Нестле" впервые стала владелицей отелей. Фирма "Штоуфер Фудс" была высокоприбыльной, а руководству "Нестле" не хватало опыта в гостиничном бизнесе, поэтому на уровень фи-

лиала было передано право принятия гораздо большего числа решений, чем обычно.

Самым примечательным стало приобретение американской компании "Карнейшн" (Carnation) за 3 млрд. долл.; если не считать нефтяных компаний, то это крупнейшее в мире слияние. Но и это достижение было вскоре превзойдено, когда "Нестле" почти за 4 млрд. долл. приобрела английскую фирму "Роунтри" (Rowntree) — создателя батончиков "КитКэт" (KitKat) и других конфет. Американские филиалы отчитывались непосредственно перед руководством в Швейцарии, пока в 1981 г. "Нестле" не ввела должность управляющего операциями на североамериканском рынке. Этот шаг был предпринят для координации деятельности многочисленных предприятий в США. Управляющий глобальными операциями "Нестле" поддержал этот шаг, поскольку у него появилось больше возможностей заниматься стратегическим планированием, а не повседневным контролем. Приобретенная в 1985 г. компания "Карнейшн" первоначально отчитывалась перед штаб-квартирой, а ее зарубежные предприятия были подконтрольны филиалам "Нестле" на местах. В 1990 г. фирма "Карнейшн" объединилась с другими американскими филиалами "Нестле", занимавшимися продуктами питания, чтобы добиться снижения накладных расходов и повысить свои шансы в конкурентной борьбе с такими американскими соперниками, как "Крафт Дженерал Фудс" (Kraft General Foods) и "Кон-Агра" (Con-Agra).

Конкурентные соображения влияли на решения "Нестле" о том, где именно сконцентрировать усилия. Например, стратегия быстрого роста в США опиралась отчасти на осознание того факта, что компания должна иметь большие размеры, чем конкуренты, также расширяющие свою деятельность на основе внутрикорпоративного роста и через приобретения. Масштабы деятельности "Нестле" в США позволили ей создать разветвленную сеть супермаркетов, через которые происходит почти весь сбыт ее продукции на американском рынке.

Еще одним фактором, влияющим на гибкость принятия важных решений, является необходимость разделения собственности в отдельных заграничных филиалах в силу особых требований правительства, как, например, в Малайзии.

ВВЕДЕНИЕ

К проблемам управления и контроля, с которыми сталкиваются компании, можно отнести следующие:

- где принимать решения?
- как добиться оптимизации глобальных операций?
- каким образом подразделения фирмы в разных странах должны отчитываться перед штаб-квартирой?

МНК используют самые разные подходы к управлению своими зарубежными операциями. Они сталкиваются со множеством проблем, которые тем не менее очень схожи. Пример с фирмой "Нестле" иллюстрирует вопросы, встающие перед каждой МНК: где принимать решения, каким образом подразделения фирмы в разных странах должны отчитываться перед штаб-квартирой, как оптимизировать глобальные операции. За каждым из этих вопросов стоит принципиальная проблема — контроль. Тема данной главы — контроль — много шире, чем владение достаточным количеством акций с правом голоса для определения политики компании. **Контроль** (в американском понимании. — *Прим. ред.*) вбирает в себя планирование, проведение планов в жизнь, оценку и корректировку работы подразделений и фирмы в целом в направлении решения задач организации. Несколько факторов затрудняют процесс контроля на международном уровне:

1. **Расстояния.** Географическая и культурная отдаленность разделяет страны, увеличивая вероятность ошибок, удлиняя и повышая стоимость межнациональных коммуникаций. Управляющие филиалами могут не в

Контроль над заграничными подразделениями обычно затруднен из-за:
- расстояний: для обмена информацией требуется больше времени и средств;
- разнообразия: различия между странами мешают их сопоставлению;
- неконтролируемых факторов: сторонние (для фирмы) акционеры и государственные установления сильно влияют на филиалы;
- степени неопределенности: на нее влияют неточность информации и быстрые изменения политических и экономических условий деятельности.

полной мере понимать системы запроса информации и контроля; а сроки и стоимость получения необходимых подтверждений вполне могут парализовать функционирование систем управления.

2. **Разнообразие.** На протяжении большей части книги мы показывали, что фирмам необходимо приспосабливать свои операции к уникальной ситуации каждой страны, если она имеет предприятия за границей. Когда емкость рынка, характер конкурентной борьбы, продукция, стоимость рабочей силы, валюта и ряд других факторов делают любую страну отличной от других, задача оценки эффективности работы предприятий или установления стандартов для корректировки или совершенствования функций этих предприятий становится исключительно сложной.

3. **Неконтролируемые факторы.** Оценка эффективности работы мало значит для контроля, если отсутствуют средства реализации корректирующих действий. Дело в том, что многие заграничные предприятия вынуждены сопротивляться: 1) диктату внешних акционеров, чьи цели могут несколько отличаться от целей головной компании; 2) государственному регулированию, на которое предприятие влияния не имеет, но стремится его изменить; все это означает, что эффективность корректирующих мер может быть минимальной[2].

4. **Степень неопределенности.** Контроль подразумевает установление целей и разработку планов их достижения. Сведения по экономике и промышленности отдельных стран гораздо менее содержательны, чем это необходимо. Кроме того, в нестабильных странах происходят быстрые изменения политических и экономических условий деятельности. В подобных ситуациях разработка планов, особенно рассчитанных на длительную перспективу, затруднительна, поэтому снижается определенность достижения результатов, ожидаемых от реализации подобных планов.

Перечисленные факторы затрудняют контроль за деятельностью заграничных подразделений, но компании используют специальные методы и структурные построения, способствующие достижению соответствия целей зарубежных филиалов общим целям и философии корпорации. В данной главе рассматриваются семь аспектов процесса управления и контроля на международном уровне: 1) место принятия решений; 2) организационная структура; 3) планирование; 4) изучение бизнеса;5) корпоративная культура; 6) методы отчетности; 7) особые ситуации.

МЕСТО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Централизация подразумевает принятие решений на высшем уровне корпорации, а именно выше уровня отдельных стран.

Любая корпорация должна определять, где следует принимать решения по таким разнообразным вопросам, как ассортиментная политика, приобретение фондов и размещение ликвидных активов. Чем выше уровень принятия решений в организации, тем в большей мере их можно считать **централизованными** (centralized); чем ниже этот уровень, тем ближе они к **децентрализованным** (decentralized). Проблему централизации и децентрализации можно анализировать с позиций компании в целом или отдельной ее части, ограничиваясь, например, конкретным филиалом. В данной главе не рассматривается последний случай, обсуждение посвящено взаимосвязи операций на уровне стран с другими частями МНК, например штаб-квартирой.

региональными бюро или другими филиалами. Для целей данного обсуждения решения, принимаемые на уровне заграничного филиала, считаются децентрализованными, а все решения, принимаемые на более высоких уровнях, — централизованными. На централизацию и децентрализацию действуют взаимоисключающие факторы, поэтому политику в отношении организации фирмы следует адаптировать к уникальным обстоятельствам ее функционирования.

Полную централизацию и децентрализацию можно считать крайностями. По существу, ни одна компания не принимает только централизованные или только децентрализованные решения; напротив, любая компания изменяет политику в соответствии с типом проблемы и конкретными обстоятельствами. Место, где принимаются решения, может зависеть от вида продукции, функции, страны. Кроме того, в жизни принятие решений редко протекает так асимметрично, как это может показаться. Иначе говоря, менеджер может иметь полномочия для принятия решений, но он вправе проконсультироваться и достичь согласия с другими менеджерами, прежде чем воспользуется своими полномочиями. Следующий раздел посвящен рационализации размещения полномочий по принятию решений на уровне корпорации или филиалов. После выяснения мотивов действий проще будет рассматривать такие аспекты, как организационная структура, планирование и оценка, которые неотделимы от философии централизации или децентрализации, в зависимости от выбора фирмы.

Показатели эффективности функционирования корпорации

Корпорация должна учитывать, сколько времени требуется филиалам для получения помощи из штаб-квартиры (в зависимости от быстроты принятия решений).

Издержки и целесообразность. Персонал на уровне корпорации в целом может иметь больше опыта в консультировании или в действительном принятии решений, но время и расходы, сопряженные с централизацией решений, могут не оправдывать их высокое качество. Принятие многих решений нельзя отложить. Некоторые решения на уровне штаб-квартиры корпорации не могут быть эффективно приняты без установления личных контактов с управляющими филиалами или наблюдений на месте событий, но допуск персонала головной фирмы в отдельные страны не всегда гарантирован.

Необходимо также учитывать отдаленность заграничных филиалов от штаб-квартиры. Для американских филиалов в Канаде или Мексике продолжительность и стоимость связи с головной фирмой незначительны по сравнению с филиалом на Филиппинах. Управляющий отдаленной страны может быть вынужден самостоятельно принимать решения по вопросам, относительно которых его канадский и мексиканский коллеги могут получить помощь от корпорации[3]. Однако по мере развития средств связи и транспорта фактор расстояния теряет прежнее значение.

Существует тенденция централизованного принятия решений о перемещении товаров или других ресурсов.

Перемещение ресурсов. Факторы производства и готовую продукцию можно перемещать с предприятия корпорации в одной стране на предприятие в другой. Перемещение может соответствовать целям корпорации, но при этом отдельные филиалы от такой передачи ресурсов могут ничего не выиграть. Решения о подобных перемещениях обычно принимаются централизованно, поскольку они требуют притока информации из всех операционных подразделений и ее обработки. С перемещением ресурсов могут быть связаны самые разные решения, но лишь в немногих случаях необходимость их централизации нуждается в особой аргументации.

Прибыли корпорации зачастую можно повысить путем перемещения факторов производства — капитала, кадров или технологии — из одного филиала в другой. Без некоего центрального пункта контроля пришлось бы передавать отчетную документацию от одного подразделения другому, для того, чтобы выявить в каждом месте ресурсы, которые могут быть использованы где-либо еще. Аналогичным образом, если экспортные операции между подразделениями необходимы для поддержания непрерывного производственного процесса (например, в случае, когда для получения конечного продукта необходимы вертикальная интеграция или взаимозависимые комплектующие), централизованный контроль неизбежен. Другие централизованные решения могут относиться к экспорту в адрес посторонних компаний, сопряженному с вопросом о том, у кого сосредоточены полномочия по принятию такого решения. Например, если корпорация располагает производственными мощностями в США, Венесуэле и Германии, то откуда следует выполнять экспортные поставки в ЮАР? При централизованном ответе на данный вопрос можно избежать ценовой конкуренции между филиалами, приводящей к снижению доходов корпорации в целом. Кроме того, не следует забывать о ряде дополнительных факторов, в том числе издержках производства, транспортных расходах, налоговых ставках, валютном контроле и уровне использования производственных мощностей.

То, что хорошо для корпорации на глобальном уровне, не обязательно удовлетворяет ее страновые подразделения.

Экономичность и взаимосвязи, обеспечиваемые стандартизацией. Единообразие выпускаемой продукции, закупок, методов ведения дела и политики корпораций в глобальном масштабе не всегда наилучшим образом влияют на отдельные операции, но общий выигрыш при этом может компенсировать потери филиалов. К примеру, стандартизация оборудования, используемого в производственном процессе, может содействовать снижению закупочных цен для корпорации в целом благодаря скидкам, зависящим от размера партии. Она же может способствовать снижению расходов на обучение механиков, обеспечение персонала инструкциями, создание и хранение резерва запасных частей. Корпорация может рассчитывать на экономию в любом виде деятельности, например при проведении рекламных кампаний, исследований и разработок, групповом страховании. Единообразие ассортимента способствует повышению гибкости при размещении заказов на поставки, когда возникают перебои в снабжении из-за забастовок, катастроф или внезапных скачков спроса. Для компенсации дефицита в одной стране можно просто нарастить объем производства в другой.

Еще один довод в пользу подобия политики на глобальном и страновом уровнях заключается в стремлении добиться того, чтобы заграничные филиалы не отклонялись от общей линии или методов ведения дела настолько, что контроль будет полностью утрачен. Если страновые подразделения будут пусть постепенно, но разнонаправленно изменять выпускаемую продукцию, политику и методы, разнообразие в конечном счете может оказаться настолько значительным, что экономичность станет недостижимой и чрезвычайно затруднится взаимообмен кадрами, продукцией и идеями внутри корпорации.

Люди, с которыми многонациональная компания имеет дело (государственные чиновники, работники, поставщики, потребители и широкая публика), все чаще хорошо осведомлены о ее деятельности в других странах. Поэтому концессии, легко полученные в одной стране, порой не столь доступны в другой. В таких случаях для привлечения на свою сторону ши-

рокой общественности руководство странового филиала, например, может устанавливать льготные цены для местных государственных закупок и разрабатывать планы участия работников в прибылях. Но если государственные чиновники и рабочие в другой стране потребуют принятия аналогичных мер, результатом станет снижение прибылей вследствие выполнения этих требований или ухудшение отношений с общественностью из-за их невыполнения.

Даже внутрифирменные решения о ценах и выпускаемой продукции могут повлиять на спрос в других странах. С ростом подвижности потребителей, особенно товаров промышленного назначения, хорошие или плохие результаты деятельности корпорации в одной стране рано или поздно отражаются на сбыте продукции во всех других странах. Это в большой степени верно, когда потребители товаров промышленного назначения хотят получать единообразную продукцию независимо от страны изготовления. Если цены значительно изменяются от страны к стране, потребители могут, в конце концов, прийти к выводу, что дешевле импортировать, чем покупать конечную продукцию на месте.

Стратегия глобальной конкурентной борьбы. Любая компания должна определять, что именно для нее целесообразнее — усиление конкурентных позиций в отдельных странах или же интегрально, на глобальном уровне. Помимо разрешения дилеммы "стандартизация или дифференциация продукции по странам", компании следует принимать во внимание ряд дополнительных факторов. Один из них: можно ли осуществлять крупномасштабный экспорт комплектующих изделий и готовой продукции таким образом, чтобы их стоимость для покупателей в любой стране снижалась. Кроме того, особенности производственного процесса, транспортные расходы, импортные ограничения сказываются на величине выгод от интеграции производства.

Наличие настоящих или потенциальных потребителей и конкурентов в глобальном масштабе также может обусловливать характер решения о целесообразности повышения эффективности глобальной деятельности за счет филиалов в отдельных странах. Например, ценовые уступки производителю автомобилей в Бразилии могут помочь расширению объема поставок из других стран, где покупатель имеет автомобильное производство. Компания может также воздействовать на конкурента, производя и сбывая продукцию там, где конкурент сосредоточил основные ресурсы, и тем самым улучшать конкурентные позиции на глобальном уровне.

Аргументы в пользу компетентности

Поскольку основная предпосылка делегирования полномочий — это вера в то, что поставленные на руководящие должности люди будут действовать ответственно, постольку компетентность управляющих филиалами является, как правило, определяющим фактором. Хотя существуют рациональные факторы, влияющие на относительную оценку способностей, замечено, что слишком часто нереалистичные оценки обусловливают делегирование чрезмерно широких полномочий менеджерам как на уровне корпорации, так и в филиалах. К нереалистичным оценкам относится, скажем, уверенность, что только руководители на местах знают положение дел в такой мере, что могут принимать верные решения, или, например, твердое убеждение в том, что только управляющие корпорацией способны на решения, гарантирующие контроль.

Чем сильнее условия работы иностранного филиала отличаются от среды в стране базирования, тем в большей мере полномочия делегируются на местный уровень. Чем больше доверия вызывают управляющие на местах, тем больше полномочий им делегируется.

Достоинства управляющих и местные условия. Управляющие на местах, как правило, хорошо знают, что эффективно или неэффективно на местном уровне, поэтому им обычно предоставляют большую свободу действий, когда местные условия воспринимаются как сильно отличающиеся от условий в стране базирования. Например, менеджеры штаб-квартиры американской корпорации чувствуют себя гораздо более компетентными в практическом руководстве работой канадского филиала, нежели мексиканского, так как считается, что для успеха первого нужно примерно то же самое, что и в США. Тем не менее местные условия могут быть более важны при выполнении одних управленческих функций по сравнению с другими. К примеру, "Нестле" децентрализовала почти все решения по маркетингу, поскольку они требуют корректировки в соответствии с местными условиями; в то же время решения по валюте остаются централизованными, поскольку для их принятия необходимо анализировать ситуацию на глобальном валютном рынке.

Представляется, что и другие факторы влияют на отношение к руководящим кадрам на местах. К факторам, способствующим децентрализации управления, относятся следующие: многочисленная команда руководителей на местах, длительность их работы в компании и хороший послужной список. Все эти факторы в некоторой степени способствуют передаче полномочий по принятию решений на уровень тех или иных страновых филиалов[5].

Чем единообразнее выпускаемая продукция на глобальном уровне, тем централизованнее контроль.

Факторы, связанные с конечной продукцией. Характер выпускаемой продукции может определять соотношение уровней компетентности персонала штаб-квартиры и местных менеджеров. Если речь идет о технически сложных видах продукции, обычно ее не нужно адаптировать к местным условиям; поэтому, по крайней мере в области маркетинга, можно принимать решения, распространяющиеся на подавляющее большинство страновых филиалов. Очевидно существование различий между пищевыми продуктами фирмы "Нестле", на качество которых влияет география их реализации, и энергетическим оборудованием и реактивными двигателями "Дженерал Электрик", которые относятся к дорогостоящей продукции, почти не требующей адаптации к местным потребностям. Поэтому "Нестле" в большей мере тяготеет к децентрализации, чем "Дженерал Электрик". Кроме того, многие виды продукции сначала продвигаются на самый крупный рынок, а только потом на меньшие рынки, когда цикл жизни продукции в стране, куда она попала впервые, уже близится к завершению. В подобных случаях корпоративное руководство берет функции контроля на себя для избежания повторения одних и тех же ошибок в более чем одной стране. Если происходит быстрое изменение технологии, то обычно возрастает необходимость участия в управлении штаб-квартиры по сравнению с ситуацией, когда технология в течение длительного времени стабильна.

Чем шире размах заграничных операций, тем вероятнее появление в главной штаб-квартире специалистов с опытом международной деятельности. Чем крупнее филиал в конкретной стране, тем вероятнее появление в нем группы квалифицированных специалистов, способных решать проблемы на местном уровне.

Переменные времени и размеров предприятий. Как правило, чем больше работает компания на зарубежном рынке, тем больше объем продаж за границей и богаче опыт разрешения проблем. Чем больше размах операций за границей, а также чем крупнее филиалы компании в конкретных странах, тем сильнее влияние этих факторов на выбор места принятия решений. Нарастание централизации наблюдается, когда формируется достаточно большой круг квалифицированных специалистов в штаб-квартире. Компания с очень ограниченными зарубежными операциями не может позволить себе накапливать опыт принятия централизованных решений и вынуждена делегировать эти полномочия на уровень управляющих на местах. Однако если

размах операций в конкретной стране очень велик, как, например, у филиала "Нестле" в США, соответствующий филиал может сформировать свою группу экспертов, и отношение центра к нему будет иным, нежели к мелким подразделениям, таким, как филиал "Нестле" в Белизе.

Более важные решения принимаются в штаб-квартире.

Степень важности решения. При обсуждении проблемы выбора места принятия решений следует учитывать степень важности конкретных решений. Иногда эту мысль выражают вопросом: "Каковы допустимые потери в результате принятия плохого решения?" Чем значительнее потенциальный ущерб, тем выше уровень, на котором в организации находится функция контроля. Если говорить, например, о решениях в области маркетинга, то самостоятельность филиалов в отношении выбора конструкции изделия нельзя сравнивать с автономией в отношении рекламы, ценообразования или распределения продукции. На конструирование обычно затрачивается гораздо больше средств, чем на реализацию других функций, поэтому потенциальный ущерб от неправильного решения будет выше. Кроме того, скорректировать или отменить неверные решения, касающиеся рекламы, ценообразования и распределения, обычно намного проще. Вместо непосредственного определения круга решений, которые можно принимать на уровне филиалов, целесообразнее установить пределы величины расходов и предоставить тем самым автономию филиалам в принятии решений, не требующих значительных капиталовложений, при этом настаивая на утверждении наверху более крупных операций.

Аспекты децентрализации

Деятельность филиалов способствует разработке и реализации глобальной стратегии корпорации, поскольку обеспечивает последней:
- приток информации;
- приток ресурсов.

Эффективное использование филиалов. Углубление стандартизации в практике управления внутри фирмы отнюдь не означает, что штаб-квартира берет на себя обеспечение всей информацией, необходимой для принятия решений. По сути дела, если мнение филиалов игнорируется, компания может и не суметь разработать оптимальные межнациональные или стандартизированные программы. Более того, толковые местные менеджеры могут уйти в другие фирмы, где им будет отведена более значительная роль. Компания "Проктер энд Гэмбл", например, предоставила европейским филиалам почти полную автономию в адаптации технологии, выпускаемой продукции и маркетинга к местным условиям. Но чтобы обеспечить эффект масштаба от европейских операций, она делегировала одному из своих бюро ответственность за разработку стратегии для Европы в целом без учета местных особенностей, сильных качеств отдельных европейских филиалов и интересов их руководителей. С тех пор "Проктер энд Гэмбл" добилась повышения уровня стандартизации применительно к управлению производством и сбытом продукции по целому ряду отдельных торговых марок, однако возглавила эту работу группа представителей европейских филиалов. В другом случае "ИЭмАй" (EMI) — компания, базирующаяся в Англии, — использовала принцип обратной связи только в отношении английского рынка, пытаясь установить, в какой мере ее центральная лаборатория должна усовершенствовать сканеры для компьютеризованных систем промышленных испытаний путем повышения четкости изображения. При этом фирма игнорировала более крупный американский рынок, на котором потребители предпочитали другие усовершенствования и менее длительный период сканирования. Как только "Дженерал Электрик" сократила длительность периода сканирования, она захватила американский рынок и обеспечила более значительную экономию, обусловленную ростом произ-

водства, чем "ИЭмАй", которая начала терять доходы и была вынуждена принять предложение о поглощении ее другой фирмой[5].

Некоторые зарубежные подразделения оказываются вне глобальной стратегии корпорации.

Национальная стратегия в сравнении с международной. Глобальная стратегия обладает множеством достоинств, но бывают обстоятельства, при которых филиалы не могут быть встроены в схему такой стратегии. Это случается, когда, например, продукция, выпускаемая филиалами, тесно связана с уникальными национальными предпочтениями[6]. В других случаях филиалы могут оказаться не в полной мере включенными в глобальную сеть, поскольку местный государственный протекционизм защищает их от конкурентов[7]. Тогда стратегический контроль корпорации может оказаться менее уместным, чем контроль на уровне отдельной страны.

Централизация процесса принятия решений может болезненно восприниматься местными управляющими, поскольку они в этом случае лишаются возможности:
- добиваться максимальных результатов работы;
- обучаться, реализуя свои полномочия.

Учет эффективности работы филиалов. Некоторые решения могут эффективно приниматься только на уровне корпорации, но в этом случае технико-экономические результаты следует сопоставлять с моральными издержками, порождаемыми тем, что руководство филиалов лишается ответственности за ведение бизнеса. Когда руководители на местах не могут больше действовать в интересах своего предприятия, они начинают обычно рассуждать так: "Я мог бы работать лучше, но руководство корпорации не дает мне этой возможности". Такие управляющие могут потерять интерес к своей работе и перестать накапливать опыт, необходимый для перехода на должность, подразумевающую высокую ответственность. Отсутствие интереса может быть компенсировано системой материального стимулирования, исключающей наказание менеджеров за последствия решений, находящихся вне их контроля. Фактически система оплаты труда, при которой местные руководители отчасти премируются в зависимости от результатов работы корпорации в целом, может способствовать развитию глобального подхода на уровне каждого странового подразделения.

Слаборазвитые страны утверждают, что централизация процесса принятия решений ставит их в зависимое положение.

Зависимость. Многие критики из слаборазвитых стран утверждают, что предпринимаемая МНК централизация решений ведет к перемещению в страны базирования руководящих и технических функций во все возрастающих масштабах, а слаборазвитым странам остается только низкоквалифицированная работа. Они вспоминают колониальные времена, когда местным жителям запрещалось занимать ответственные посты, а участь каждого из них зависела от колониальных властей[8]. Они особенно подчеркивают, что МНК почти все исследования и разработки проводят в странах базирования или других промышленно развитых странах[9].

Децентрализация:
- более вероятна при проведении исследований и разработок, нацеленных на адаптацию продукции к местным условиям;
- позволяет привлекать в филиалы высококвалифицированных местных специалистов.

Эта ситуация стала для МНК непростой дилеммой. Существуют весомые аргументы в пользу централизованного проведения исследований и разработок в странах базирования, например: наличие значительного числа людей, работающих непосредственно на компанию, близость частных исследовательских организаций и университетов, а также общие выгоды, обусловливаемые снижением уровня дублирования усилий при централизованном управлении исследованиями и разработками.

Напомним, что фирма "Нестле" выполняла исследования и разработки по новой продукции в Швейцарии, с тем чтобы предотвратить дублирование усилий и приблизить НИОКР к специалистам по стратегическому планированию, которые скорее способны заглянуть в будущее новой продукции, чем местные управляющие, озабоченные в первую очередь каждодневными операциями. "Нестле" предоставляла страновым филиалам свободу в проведении адаптационных исследований и разработок, но сохраняла кон-

роль над ними, требуя утверждения корпорацией предлагаемых вариантов. Таким образом, даже в тех случаях, когда филиалам разрешено проведение НИОКР с целью адаптации уже выпускаемой или разработки новой продукции, руководство корпорации может оказывать значительное влияние на них. МНК, допускающие выполнение за границей большей части исследований и разработок, редко предоставляют филиалам полную автономию в этих делах. Руководство корпорации может оставлять за собой распределение средств, утверждение планов и выдвижение предложений. В то же время филиалы могут обеспечивать приток информации под централизованные исследования и разработки[10].

Предоставляя группам заграничных работников большую автономию в определенных сферах, МНК может таким способом привлекать высококвалифицированных специалистов, которые не хотят работать на фирму в стране ее базирования. Например, ученые фирмы "АйБиЭм", работающие в небольшой лаборатории на территории Швейцарии, два года подряд получали Нобелевскую премию по физике. Существуют разные способы предоставления автономии филиалам в разработке конкретного вида продукции или технологии, проведении каких-то рыночных испытаний или в другом виде деятельности.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

С расширением зарубежных операций перед корпорацией встает задача адаптации ее организационной структуры к изменяющейся среде для более эффективного приспособления деятельности заграничных филиалов к целям корпорации. Возникающая при этом организационная структура будет результатом взаимодействия ряда факторов, в том числе местоположения и типа зарубежных предприятий, их влияния на общую эффективность работы корпорации, характера активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования, и перспектив достижения целей международной деятельности и общих целей корпорации во времени.

Фирмам следует определять статус филиалов и создавать организационные структуры в соответствии с общими целями. Структурная схема для каждой страны может быть индивидуальной в силу уникальности характера деятельности филиалов и специфичности условий в каждой стране. Иногда в странах создаются дополнительные структурные подразделения для координации деятельности, охватывающей более чем одну страну. От форм и методов ведения операций и размещения производственных подразделений в стране базирования и за границей зависят налоги, расходы и контроль. Поэтому организационная структура оказывает большое влияние на достижение целей корпорации.

Степень важности операций

Чем важнее для корпорации заграничные операции, тем выше уровень в организации, на который поступают отчеты зарубежных филиалов.

Чем важнее для корпорации конкретные заграничные операции с точки зрения общекорпоративных результатов ее работы, тем выше уровень в организационной структуре, на который поступают отчеты операционных подразделений. Поэтому организационная структура и система отчетности должны изменяться во времени по мере расширения деятельности за рубежом.

На одном полюсе всего набора организационных возможностей находится фирма, которая экспортирует периодически возникающие у нее из-

лишки продукции с привлечением посредника, получающего право собственности на продукцию и проводящего все связанные с экспортом операции. Ясно, что в этом случае очень немногие работники фирмы заняты экспортными операциями. Так как фирма не располагает своими людьми за границей или работниками, специально занимающимися экспортом, то отсутствует необходимость в разработке соответствующей кадровой политики или программ подготовки и обучения. Поскольку право собственности на товары фирмы переходит в другие руки уже в стране базирования, ей не нужно рассматривать правовые или налоговые вопросы применительно к стране-импортеру. Кроме того, платежи осуществляются в валюте своей страны, и поэтому не возникает проблем с переводом финансовых средств или оценкой эффективности работы подразделений в разных странах. Наконец, у фирмы нет потребности в новых маркетинговых программах, так как она не предпринимает попыток наращивания объема продаж за границей. Все экспортные операции представляются настолько малозначительными, что высшее руководство почти не замечает экспортных сделок. Соответствующие обязанности могут быть возложены на работника, обладающего знаниями и временем, достаточными для того, чтобы отличить выполнимые экспортные заказы от невыполнимых. В этих условиях заниматься зарубежными операциями может специалист, находящийся на невысоком уровне в иерархии корпорации.

На другом полюсе находятся фирмы, которые прошли через промежуточные стадии и теперь располагают заграничными филиалами и благоприятными условиями для торговли за рубежом. Каждая функциональная или консультативная группа внутри такой фирмы, несомненно, вовлечена в эту деятельность. Так как в этих фирмах экспортные операции составляют значительную часть суммарных показателей работы, в частности объемов продаж и инвестиций, в деятельности за рубежом участвуют работники, занимающие очень высокие посты в управленческой иерархии.

Интеграция зарубежных операций в противовес их отделению

Все разновидности зарубежной деятельности могут быть собраны воедино (например, в рамках международного отдела или подразделения) или же сгруппированы по видам продукции, однородным функциям или регионам аналогично структуре компании в стране базирования. На рис. 16.1 в упрощенной форме проиллюстрированы подходы к встраиванию заграничных операций в организационную структуру; практически каждая компания исповедует какой-либо из этих подходов.

Международный отдел в структуре фирмы:
- способствует накоплению "критической массы", необходимой для повышения значения международных операций;
- может столкнуться с проблемами получения доступа к ресурсам, находящимся в распоряжении других отделов.

Международный отдел. Организационное выделение международных операций позволяет работникам со специальной подготовкой заниматься такими разнообразными вопросами, как оформление экспортной документации, заключение валютных сделок, установление отношений с правительствами зарубежных стран. Объединив все заграничные операции, соответствующий отдел может обрести достаточную "критическую массу", чтобы стать в организации весьма влиятельной силой. Если заграничная деятельность распределена между обычными производственными или функциональными подразделениями, она может быть настолько незначительной по сравнению с бизнесом в собственной стране, что компания почти не интересуется ее развитием. Ее выделение приведет к установлению определенных взаимоотношений между международным отделом и внутренними отделами, которые занимаются производством продукции, кадрами, техноло-

гией и другими вопросами. Поскольку труд менеджеров внутренних отделов оценивают по результатам работы внутри страны, эти люди могут не допускать международный отдел к своим лучшим ресурсам, используя их для улучшения собственных показателей работы.

Рисунок 16.1(А) иллюстрирует случай выделения зарубежных операций в самостоятельное подразделение, так, например, действует фирма "Кэмпбелл Суп" (Campbell Soup)[11]. Хотя подобная структура не очень популярна у европейских МНК, ее явно предпочитают МНК, базирующиеся в США[12]. Одна из причин такого расхождения во взглядах состоит в том, что американские компании, как правило, сильнее зависят от внутреннего рынка, чем европейские; по этой причине именно обретение "критической массы" позволяет их международным отделам набрать силу.

Фирмы с высокой продуктовой диверсификацией охотно создают глобальные продуктовые отделения.

Подразделение, образованное по признаку вида продукции. Части Б, В и Г (рис. 16.1) представляют варианты скорее интеграции международных операций, нежели их выделения. Продуктовая организационная структура (Б) популярна у компаний, работающих с диверсифицированными (прежде всего путем приобретения других фирм) группами продукции, как, например, у "Моторолы". Зачастую продуктовые группы даже в производстве внутри страны бывают полностью независимы друг от друга. Отметим, что при этом разные филиалы в одной и той же зарубежной стране отчитываются перед руководством различных продуктовых отделов в штабквартире.

Региональная структура привлекательна, когда зарубежные операции обширны и ни одна страна, ни один регион не занимают в них доминирующего положения.

Подразделение, образованное по региональному признаку. Организационная структура, построенная по географическому признаку (рис. 16.1,В), популярна прежде всего у компаний с очень развитыми международными операциями, в которых нет доминирования какой-то одной страны или региона. Установлено, что такая структура чаще встречается среди европейских МНК типа "Нестле", чем среди американских, поскольку для последних внутренний рынок имеет огромное значение. Вспомним, что "Нестле" может использовать такую организационную структуру, потому что в ее операциях ни один регион не имеет преимуществ.

Функциональная структура распространена в компаниях, занимающихся добычей полезных ископаемых.

Функциональная организационная структура. Функциональная структура применяется (рис. 16.1,Г) прежде всего компаниями, занимающимися добычей полезных ископаемых (например, нефти или бокситов), поскольку их продукция в высшей степени однородна, следовательно, методы производства и маркетинга в странах практически одинаковы. Такую структуру использует, например, нефтяная корпорация "Экссон".

В матричной организационной структуре продуктовые, функциональные и региональные подразделения занимают равноправное положение.

Матричная структура. Из-за проблем, естественных при интеграции или вычленении зарубежных операций в форме самостоятельного подразделения, некоторые фирмы, например "Доу Кемикл", выбирают матричную организационную структуру (рис. 16.1,Д). В организациях такого типа зарубежный филиал отчитывается перед более чем одной группой (продуктовой, функциональной или региональной). Теория гласит: поскольку каждая группа делит ответственность за международную деятельность с другими группами, то она от них зависит. Группы становятся более взаимосвязанными, начинают обмениваться информацией, и в конечном счете в стремлении наладить обмен ресурсами каждая вырабатывает глобальные стратегические перспективы. К примеру, управляющие различными продуктовыми группами стремятся к тому, чтобы персонал под-

А. Выделение зарубежных операций в отдельное подразделение



Б. Встраивание зарубежных операций в группы, выделенные по видам продукции



В. Встраивание зарубежных операций в региональные группы



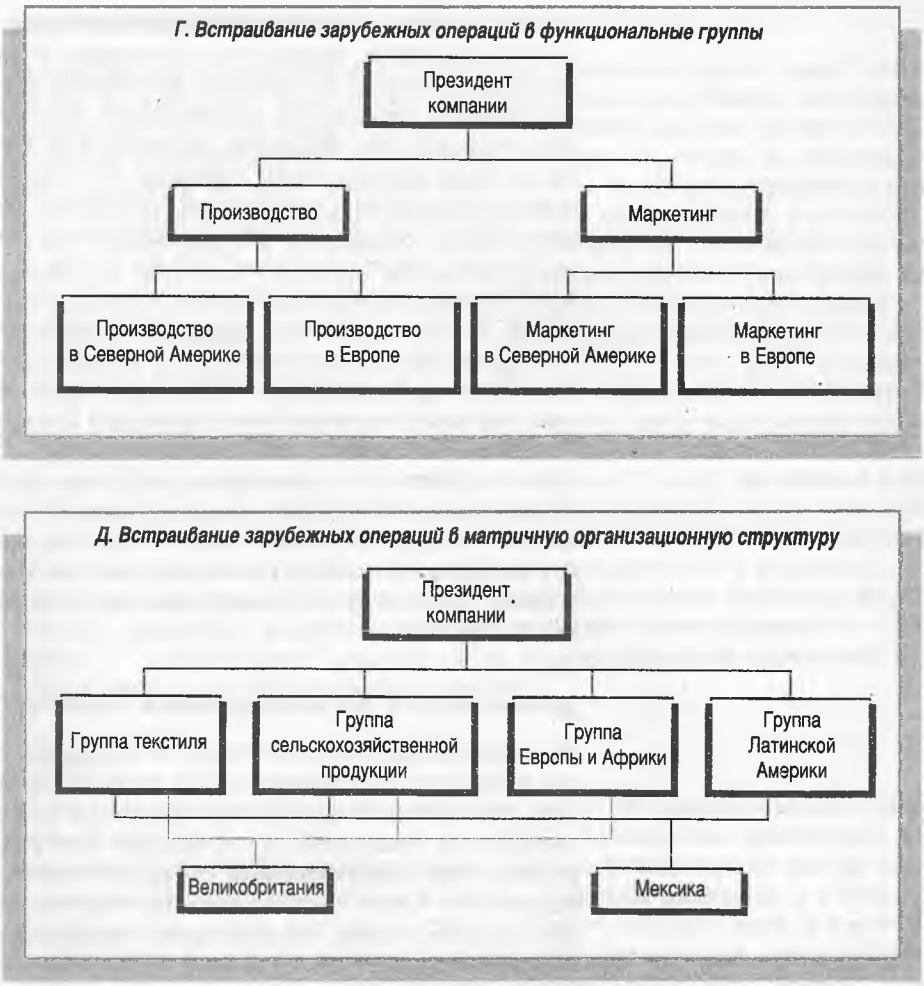


Рис. 16.1
Встраивание зарубежных операций в организационную структуру компании
Почти все компании имеют в некотором роде смешанную структуру, здесь же приведены в упрощенном виде примеры пяти основных подходов к организации международной деятельности внутри компании.

разделения исследований и разработок, находящийся в соответствующей функциональной службе, получил задание разрабатывать технологические процессы, относящиеся к продукции именно их профиля. Те же управляющие продуктовыми группами должны добиваться, чтобы региональные управляющие уделяли достаточное внимание цехам по производству их продукции в регионе. Конкурируют между собой не только продуктовые группы — функциональные и территориальные подразделения также должны бороться за ресурсы, находящиеся в распоряжении других подразделений в матричной структуре.

Матричная форма организационной структуры позволяет в процессе принятия стратегических решений учесть все основные перспективы, но тем не менее она не лишена недостатков. Одна из проблем заключается в том, что группы и коалиции с неизбежностью вступают в борьбу за дефи-

цитные ресурсы, и когда руководители менее высоких уровней не могут достичь согласия, приходится принимать управленческие решения и распределять ресурсы на уровне выше группового. Такие факторы, как особое доверие начальства конкретному руководителю или группе, могут обусловливать преобладание решений в их пользу[13]. Видя все это, другие сотрудники могут прийти к выводу, что относительная сила определяется принадлежностью к конкретной группе или близостью к конкретному руководителю, вследствие чего управляющие начнут тратить свою энергию на усилия, способствующие, как им кажется, усилению их авторитета, но в результате различия в относительной силе подразделений только усугубятся. В итоге в процессе принятия корпоративных решений могут быть совсем не представлены именно те сферы деятельности, которые могли бы составить наилучший глобальный стратегический выбор. Таким образом, достоинства матричной структуры будут нейтрализованы недружественными межличностными отношениями. Отдельные методы позволяют отчасти разрешить описанную проблему, например, регулярное перераспределение работников между группами и разработка дополнительных систем отчетности и контроля, отражающих потребности каждой из групп (продуктовой, функциональной и региональной) на глобальном уровне. Однако применение таких методов сопряжено с дополнительными издержками.

Динамичность организационных структур

По мере расширения деятельности компании изменяется ее организационная структура. Например, когда подразделений по производству продукции становится очень много, структура обычно переходит от функционального к продуктовому принципу построения. Подобным образом и расширение международных операций может обусловливать структурные изменения. Когда компания занимается только экспортом, ей достаточно экспортного отдела, подчиненного продуктовому отделению или функциональной службе. Но если международные операции продолжают развиваться и дополняются, помимо экспорта, производством за границей, такой отдел зачастую перестает удовлетворять компанию. В этом случае его можно заменить достаточно автономным международным отделением. Или же каждое продуктовое отделение может принять ответственность за свою продукцию в глобальном масштабе. Поскольку почти каждая компания предпочитает иметь отделения примерно равных размеров, может понадобиться дробление международного отделения, например по территориальному признаку, если оно стало крупнее отделений, работающих на внутренний рынок. Например, в случае "Нестле" трудно представить себе единое международное отделение, ибо через него проходило бы свыше 95% торгового оборота компании.

В силу динамики роста компании редко строят деятельность по упрощенным организационным структурам, представленным выше. Чаще всего любая организационная структура является смешанной. Недавно приобретенная компания может, например, в отличие от других отделений, подчиняться непосредственно штаб-квартире, пока не будет налажено ее эффективное взаимодействие с существующими отделениями. При этом особые обстоятельства, связанные со страной, продуктом или функцией, могут потребовать уникального подхода, не вписывающегося в общую структуру компании.

Механизмы координации

Вместо того чтобы изменять структуру, многие компании находят механизмы, позволяющие продуктовым, функциональным и региональным группам взаимодействовать друг с другом.

Поскольку все организационные структуры, описанные выше, имеют достоинства и недостатки, компании в последние годы разработали механизмы взаимодействия диверсифицированных функциональных, региональных (включая международную) и продуктовых групп без отказа от существующей структуры. К таким приемам относится, в частности, укрепление кадрового состава на уровне корпорации группами консультантов, с тем чтобы люди, относящиеся к линейному уровню руководства (обладающие полномочиями принятия решений), могли выслушивать разные точки зрения независимо от того, примут они их или нет. Другие способы — постоянная ротация руководящих работников (т.е. их планомерное перемещение с одной должности на другую в разных подразделениях. — *Прим. ред.*), например между линейными и штабными должностями, между работой на внутренний и международный рынок с целью расширения кругозора; расположение людей, работающих на внутренний и международный рынки, в непосредственной близости друг от друга; установление связей между филиалами в одной стране, для того чтобы различные продуктовые группы могли при необходимости объединять свои действия. Компании используют также штабные отделы в аппарате управления (например, юридические и кадровые) для централизации функций, общих для более чем одного филиала. Фирма "Хейнц", например, разработала единую политику "командирования — перевода — оплаты труда" для всех своих территориальных отделений, чем свела к минимуму дублирование функций[14].

Этархии

В силу роста склонности компаний к созданию альянсов контроль в большей мере зависит от убеждения или результатов переговоров, чем от власти вышестоящих над нижестоящими.

Компании традиционно организуют свою работу по **иерархическому принципу** (hierarchies), который характеризуется отношениями подчинения нижестоящих работников вышестоящим. Однако в наше время многие компании входят в многочисленные альянсы с другими фирмами, а в этой ситуации неясно, какую компанию следует считать вышестоящей, а какую — подчиненной. Поэтому менеджеры в альянсах оказываются равными среди равных или в ситуации, известной как **этархия** (hetarchy)[15]. Фирма "Корнинг" (Corning) считает, что этархия возникает, когда примерно половина доходов поступает от альянсов, особенно от совместных предприятий. Между партнерами по альянсу существуют формальные связи; тем не менее менеджеры в штаб-квартире "Корнинга" выполняют скорее функции брокеров, специалистов по улаживанию конфликтов и устранению препятствий на пути бизнеса, нежели функции прямых полномочных руководителей по отношению к альянсам[16].

Многие японские компании связаны между собой подобными узами в системе, называемой **кейрецу** (keiretsu), суть которой в том, что каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы. Например, в группе "Мицубиси" насчитывается 28 сердцевинных компаний, но ни одна из них не занимает доминирующего положения. Деятельность группы в высшей мере диверсифицированна — от добычи полезных ископаемых до операций с недвижимостью, от выпуска кредитных карточек до консервирования тунца[17]. Обычно внутри кейрецу сердцевинные компании вступают друг с другом в отношения купли-продажи до тех пор, пока такие сделки оправданны с точки зрения бизнеса. Взаимосвязи директоров и отношения между руководителями высшего звена сердцевинных компаний способствуют формированию общих интересов, которые не зависят от формальной структуры управления и контроля. Эти отноше-

ния обусловливают долгосрочные и высокорисковые инвестиции, поскольку другие члены кейрецу обязаны морально поддержать сердцевинную компанию, столкнувшуюся с финансовыми трудностями.

Размещение главной и региональных штаб-квартир

Размещение персонала главной штаб-квартиры в международном центре обеспечивает:
- сокращение потерь времени на разъезды;
- доступ к услугам, необходимым для международной деятельности.

После значительного расширения операций на международных рынках часто возникает необходимость перемещения части персонала главной штаб-квартиры в новое место[18]. Один из доводов — снижение расходов и уменьшение потерь времени на разъезды между штаб-квартирой и заграничными предприятиями. Другой — приближение к специализированным учреждениям типа банков, посреднических компаний, страховых групп, аудиторов, транспортно-экспедиционных компаний, таможенных брокеров и консультативных бюро, которые выполняют определенные функции, связанные с международной деятельностью фирм. Кроме того, фирмам нужны работники, владеющие двумя или несколькими языками, а также специалисты по оформлению экспортной документации. Транспортные услуги, соответствующие учреждения и имеющий особую подготовку персонал сконцентрированы в немногих центрах мира. По этой причине Нью-Йорк как место размещения подразделений, занимающихся международной деятельностью, в наибольшей мере предпочитают почти все американские компании. Многие из них устраивают в Майами региональные бюро по Латинской Америке, а те, что ведут дела в Европе, для размещения подразделений выбирают, как правило, одну из европейских стран. Таким образом, при достаточной разветвленности заграничных операций люди из штаб-квартиры могут быть разбросаны по региональным бюро.

С ускорением и удешевлением средств транспорта и ростом быстродействия систем связи некоторые выгоды от выделения международной группы из штаб-квартиры заметно уменьшились. Это означает, что с учетом стремления к интеграции международных и отечественных операций возможен возврат подразделений, занимающихся зарубежной деятельностью, в регион расположения штаб-квартир корпораций.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Компаниям следует намечать цели с учетом внутренних и внешних ограничений и разрабатывать механизмы реализации и контроля за выполнением и корректировкой планов.

На всем протяжении данной книги подчеркивается необходимость адаптации ресурсов и целей компаний к разнообразным и переменчивым условиям деятельности в других странах. По сути дела, в этом и состоит планирование (planning). Ничего не планируя, компания только по чистой случайности может найти оптимальный путь проникновения на зарубежные рынки и метод экспансии за пределы собственной страны. Без планирования лишь чисто случайно компания имеет шанс выбрать оптимальную с точки зрения результатов политику и практику ведения дел в конкретных странах. Поскольку планирование явно или неявно, но уже рассматривалось выше, данный раздел представляет собой только обобщающий обзор этого процесса.

Контуры планирования

Согласно рис. 16.2 планирование должно включать выбор долгосрочных целей с учетом внутренних и внешних факторов. Конкретизирующие характеристики, приведенные в каждом блоке данной схемы, соответствуют

позициям, рассмотренным в разделах, посвященных среде функционирования и операционной деятельности компаний. Заметим, что на первом этапе (А) разрабатываются долгосрочные стратегические намерения или цели, которые на долгий срок сплачивают организацию, стремящуюся повысить свои конкурентные возможности на глобальном уровне[19]. Хотя немногие компании начинают, имея столь четкое представление о перспективе, все, как правило, вырабатывают его по ходу дела, если достигают успехов в международной деятельности. Такие компании, как, например, "Хонда" и "Кэнон" (Canon), разработали стратегические намерения задолго до выхода на международный рынок. На следующем этапе (Б) проводится анализ внутренних возможностей, при этом оцениваются ресурсы компании, ограничения, распространяющиеся на ее деятельность в целом, а также факторы внешней среды, различным образом воздействующие на отдельные подразделения. Только пройдя этот этап, компания может логически выстроить структуру международной деятельности (этап В). Например, если компания сталкивается с ростом издержек в стране базирования и усилением конкуренции со стороны импорта, она может с достаточной уверенностью выбрать одну из следующих целей: снижение издержек, приобретение ресурсов для ведения конкурентной борьбы, диверсификацию рынков сбыта или продукции. Анализ внутренних ресурсов помогает определить, какие из целей достижимы и наиболее важны в пределах обозримого периода планирования; помогает он также в отборе альтернативных путей ведения бизнеса.

Поскольку каждая страна, в которой фирма проводит или намеревается проводить свои операции, уникальна, анализ местных условий следует выполнять до окончательного выбора альтернатив (этап Г перед этапом Д). Например, местные факторы маркетинга позволяют выбрать стратегию в отношении ассортимента продукции. Можно установить приоритеты таким образом, что программы реализации тех или иных альтернатив легко будет дополнить или сократить, чтобы высвободить дополнительные средства для достижения намеченных целей (этап Е), когда меняются доступность ресурсов или условия деятельности. Компания может, к примеру, выбрать вариант перевода дивидендов из одного из своих филиалов в головную организацию, но это может оказаться неосуществимым. Руководителям следует также предусмотреть, что делать с доходами, если будет введен валютный контроль. Есть и другие вопросы: какими альтернативами будет тогда располагать головная организация или что ей делать без фондов? Может возникнуть необходимость получения дополнительных кредитов в стране базирования, перевода средств из других филиалов, задержки расширения бизнеса в стране базирования и выплаты дивидендов своим акционерам. Без выяснения приоритетов корпорация может принять поспешные решения для частичного достижения целей.

Конкретные цели следует также установить для каждого операционного подразделения наряду с выработкой способов измерения как отклонений от плана, так и параметров, их обусловливающих. Благодаря своевременной оценке руководство может предпринять корректировку плана или, в крайнем случае, прибегнуть к чрезвычайным средствам для достижения своих целей. Отметим, что этапы от Е до Б образуют замкнутый контур, фактически обеспечивающий компании принятие решений в соответствии с ситуацией. Методы оценки рассмотрены далее в данной главе.

Кроме того, следует проводить разграничение между оперативными и стратегическими планами. Рассчитанные на более длительные сроки стратегические планы родственны этапу А — "Выбор долгосрочных целей". Они

связаны с крупными капиталовложениями, должны обеспечивать деятельность всех компаний в составе корпорации и подлежать переоценке в малой степени. Оперативные планы содержат более близкие цели и предусматривают конкретные средства для их достижения. Однако временные границы оперативных планов достаточно условны. Например, руководитель фирмы "Юнилевер" ограничивает период оценки краткосрочных потребностей в потребительских товарах сроком в 3—5 лет, что гораздо меньше срока оценки долгосрочных потребностей, например влияющих на проект строительства англо-французского туннеля под Ла-Маншем[20]. Хотя средства для реализации стратегического плана могут поступать из всех подразделений компании, лишь на уровне корпорации можно распределять ресурсы таким образом, чтобы осуществить все запланированные изменения в политике, касающейся регионального и продуктового аспектов деятельности. Кроме того, только сотрудники центральной штаб-квартиры, располагая информацией о глобальной деятельности корпорации, конкуренции и тенденциях, способны разрабатывать стратегические планы.

Неопределенность и планирование

Международные операции фирмы сопряжены с большей сложностью и неопределенностью, чем операции на внутреннем рынке.

Чем выше уровень неопределенности, тем труднее планировать. Все обычно согласны с тем, что сфера международной деятельности сопряжена с более высоким уровнем неопределенности из-за повышенной сложности зарубежных операций. Одним из усложняющих факторов является множественность внешних сред, в которых приходится работать филиалам (поэтому следует раздельно оценивать условия функционирования каждого филиала); другой фактор заключается в несовпадении потребностей различных рынков с точки зрения задач, возникающих перед филиалами, поскольку каждый из них производит конкретную продукцию, используя свои методы[21].

Обычно чем выше сложность и неопределенность, тем значительнее потребность в информации. Однако важно помнить, что одновременно, чем выше неопределенность, тем больше объем сканирования внешней среды для сбора необходимой информации[22]. Это может быть обусловлено и относительной труднодоступностью точной информации на международном уровне.

ИССЛЕДОВАНИЯ СРЕДЫ БИЗНЕСА

Информация необходима для всех уровней контроля и управления.

Исследования среды бизнеса предпринимаются для уменьшения неопределенности в процессе принятия решений, расширения или сужения списка рассматриваемых альтернатив, оценки достоинств существующих программ. Уменьшение неопределенности подразумевает ответы на ряд вопросов: имеется ли рынок для конкретной продукции? можно ли нанять квалифицированных работников? дают ли экономические и политические обстоятельства основание рассчитывать на разумную степень определенности в деловых операциях? Список альтернатив может быть расширен с помощью таких вопросов: доступны ли новые источники средств или возможности сбыта? где они находятся? Список этот можно сузить, отвечая на вопрос

Рис. 16.2
Процесс планирования международной деятельности
Здесь показано, как после выбора долгосрочных целей формулируются кратко- и среднесрочные задачи, выполнение которых необходимо для реализации этих целей.

А. Выбор долгосрочных целей

Б. Анализ внутренних возможностей

I. Финансовые ресурсы
1. Нынешние и будущие поступления наличности и потребности в ней
2. Доступность капитала, в том числе заемного
3. Возможности перемещения средств
4. Цели в отношении прибылей и дивидендов

II. Людские ресурсы
1. Число работников широкого профиля
2. Число работников, обладающих навыками деятельности по отдельным функциям
3. Возможность перемещения работников с одного предприятия на другое
4. Уровень использования производственных мощностей
5. Способность мобилизовать дополнительные ресурсы
6. Отношение к международной деятельности

III. Производственные ресурсы
1. Использование мощностей и узкие места
2. Монополистические характеристики
3. Адаптация продукции, необходимая для продажи ее за рубежом
4. Соотношение между начальным и стимулированным спросом
5. Наличие транспорта

IV. Влияние среды
1. Изменения в системе снабжения и колебания цен, включая внешнюю торговлю
2. Циклические и долгосрочные колебания спроса
3. Сравнение с другими фирмами по признаку конкурентных возможностей
4. Отношение общественности

В. Цели на международных рынках (исходя из потребностей, определенных в блоке Б)

I. Сбыт
1. Поддержание объема продаж
2. Увеличение объема продаж
3. Увеличение надбавок к ценам

II. Издержки
1. Снижение прямых издержек
2. Перенос постоянных издержек
3. Снижение или отсрочка выплаты налогов

III. Снижение уровня риска
1. Приобретение впрок дефицитных ресурсов
2. Диверсификация рынков и источников снабжения
3. Недопущение появления у конкурентов преимуществ

Г. Анализ местных условий (в странах-реципиентах, уже освоенных или намеченных к освоению)

I. Некоторые факторы из числа перечисленных в блоке Б

II. Финансовые факторы
1. Методы оценки деятельности на местах
2. Системы налогообложения "де факто" и "де юре"
3. Сроки осуществления расчетов с дебиторами, поставщиками и кредиторами
4. Потребность в инвесторах и потребителях
5. Государственные приоритеты в отношении использования фондов

III. Маркетинговые факторы
1. Стоимость получения и доступность данных по рынкам
2. Методы и издержки распределения
3. Характер конкуренции
4. Государственное регулирование цен, рекламной деятельности и т.д.

IV. Прочие факторы
1. Отношение к бизнесу в целом
2. Отношение к иностранным предприятиям
3. Политическая и экономическая стабильность

Д. Выбор альтернатив (исходя из целей, определенных в блоке В, и условий, перечисленных в блоке Г)

I. Размещение производственных мощностей

II. Распределение сбытовых целей

III. Уровень вовлеченности в международную деятельность

IV. Стратегия в отношении ассортимента

V. Перемещение факторов производства и стратегия приобретения других компаний

VI. Расположение альтернатив в порядке приоритетов

Е. Реализация

I. Установка целей
1. Объем производства
2. Издержки производства
3. Объем продаж

II. Отчеты, показывающие, где происходят отклонения от намеченных целей

III. Анализ среды, который может способствовать изменению конечных результатов

IV. Корректировка, если она возможна

V. Переход на план действий в непредвиденных обстоятельствах

какие альтернативы обеспечивают самые низкие издержки производства. Качество оценки и контроля можно повысить, ответив на следующие вопросы: достаточное ли число счетов (т. е. клиентов. — *Прим. ред.*) обслуживает дистрибьютор? какова доля рынка, принадлежащая фирме?

Размах исследований

Любой компании следует сравнивать затраты на получение информации с ее ценностью.

Компании редко удается собрать всю необходимую информацию. Отчасти это обусловлено временными ограничениями, поскольку необходимо взять под контроль рынки сырья, прежде чем это сделают конкуренты. Кроме того, любые предложения покупателям имеют предельные сроки. Стоимость информации — еще один важный фактор. Чем больше регион, в котором оперирует МНК, тем больше альтернатив решений и сложнее сбор информации. Поэтому полезно ограничиваться информацией только по проектам, имеющим, по оценкам, наивысший потенциал. Один из методов состоит в оценке стоимости сбора данных, а также вероятной окупаемости этих издержек за счет последующего увеличения доходов или снижения затрат. На основе этого компания может расположить исследовательские проекты в порядке их предпочтения, исходя из ожидаемой отдачи от затрат по сбору данных.

Проблемы качества информации

Нехватка сведений или наличие устаревших и неточных данных по многим странам сильно затрудняют исследования и повышают их стоимость. В отдельных странах, например в США, государство собирает очень подробные данные о закупках, а также демографические данные, которые за небольшую плату может получить любой человек или фирма. (Правда, по оценке ряда экономистов, данные по ВНП США могут занижаться на величину до 15%, а результаты переписи населения в 1990 г. оспаривались представителями нескольких городов и штатов, утверждавшими, что их население недосчитали[23]). Используя выборки, основанные на доступной информации, фирма может сделать довольно точные выводы относительно емкости и расположения сегментов рынка, по крайней мере по обобщенным категориям товаров. Кроме того, наличие множества открытых акционерных компаний, например в США, от которых часто требуют раскрытия информации о деловых операциях, позволяет без большого труда изучить сильные и слабые стороны конкурентов. Наконец, фирмы могут использовать результаты многочисленных бихевиористических исследований, посвященных предпочтениям и привычкам американских потребителей. Располагая такой информацией, фирма может разработать анкету или провести выборочное тестирование рынка, чтобы получить данные, отражающие ожидаемое поведение более крупной, специально выделенной группы потребителей, выбранной для сбыта продукции. Но существуют страны, чьи данные по численности населения, общенациональным доходам и внешней торговле вызывают сомнения, а данные по расходам потребителей вообще не собираются. В таких странах бизнесом приходится заниматься в атмосфере секретности, о поведении потребителей только догадываться, а от посредников получать уклончивые ответы. В подобной ситуации только путем дорогостоящих первичных исследований можно выбрать нужные варианты решений. (Причины некачественности данных, относящихся к международной деятельности, рассмотрены в приложении к данной главе.)

Внешние источники информации

Характеристики и стоимость информации варьируют от страны к стране.

Число организаций, занимающихся сбором и обработкой информации по международному бизнесу, а также число публикаций, посвященных этому вопросу, чересчур велико, чтобы эту тему можно было здесь подробно осветить. Но в целом основные источники информации — это фирмы, живущие за счет ее продажи; фирмы, предлагающие различные услуги в связи с международным бизнесом; государственные учреждения и международные организации.

Индивидуализированные отчеты. Почти в любой стране действуют фирмы, специализирующиеся на изучении рынка, и фирмы, оказывающие бизнесменам консультационные услуги. Естественно, качество и стоимость подобных исследований варьируют в очень широком диапазоне. Обычно такой источник информации является наиболее дорогостоящим в силу индивидуализированного характера исследования, из-за чего распределить его стоимость между несколькими фирмами практически невозможно. Однако тот факт, что клиент может определить параметры требуемой информации, часто оправдывает понесенные расходы.

Специализированные исследования. Некоторые исследовательские организации выполняют специфические исследования, а затем продают полученные данные любой заинтересованной фирме намного дешевле, чем в случае индивидуализированных исследований. Результаты исследований иногда оформляются в виде справочников по фирмам, работающим в конкретном регионе, где по ним приводится дополнительная финансовая и другая информация. Это могут быть справочники по отдельным странам, например по Бразилии; формам бизнеса, например по лицензированию; конкретным видам продукции, например по детскому питанию. Это могут быть и комплексные справочники, например с таким названием: "Рынок импортных комплектующих изделий для автомобилей в Германии".

Фирмы деловых услуг. Почти все организации, обслуживающие международные операции, а именно банки, транспортные агентства, бухгалтерские фирмы, публикуют отчеты, доступные потенциальным клиентам. Эти отчеты обычно посвящены либо бизнесу в каком-нибудь регионе, либо конкретной теме, представляющей всеобщий интерес, например налогообложению или законам о торговых марках. Поскольку отчеты ориентированы на то, чтобы обслужить многие фирмы, им обычно недостает специфических подробностей, важных для принятия решений, тем не менее они содержат полезную общую информацию. Часть перечисленных организаций, кроме того, может неформально сообщить мнения, например о репутации возможных партнеров по бизнесу, а также имена людей, с которыми целесообразно вступить в контакт. Руководство может также получить необходимую информацию от других компаний, работающих в выбранном регионе.

Государственные учреждения. Правительство страны — еще один источник информации. Количество и качество статистических отчетов меняются от страны к стране. Когда государство или государственное учреждение заинтересовано в стимулировании иностранного бизнеса на своей территории, количество и многообразие статистической информации могут быть значительными. Например, Министерство торговли США не только сводит воедино такие важные данные, как новшества и порядок регулиро-

вания бизнеса в конкретных странах, но и помогает в установлении контактов с деловыми людьми за рубежом.

Международные организации и агентства. Многочисленные международные организации типа ООН, МВФ, ОЭСР, ЕС функционируют за счет многих стран и поддерживаются ими. Все они располагают многочисленными исследовательскими группами, которые занимаются статистической обработкой данных и выпускают отчеты и рекомендации по общим тенденциям и проблемам. Многие банки, финансирующие международное развитие, субсидируют также проведение исследований с целью технико-экономического обоснования проектов.

Торговые ассоциации. В отраслях производства многих видов продукции созданы торговые ассоциации, которые собирают, оценивают и распространяют самую разнообразную информацию, относящуюся к техническим и конкурентным показателям отрасли. Значительная часть этой информации отражена на страницах торговых журналов, остальные же данные могут быть доступны только для членов ассоциаций.

Компании, занимающиеся информационным обслуживанием. Существуют компании, располагающие службами поиска информации, которые обычно создают базы данных, поступающих из сотен источников, включая многие из вышеописанных. За плату, а иногда бесплатно через публичные библиотеки любая фирма может получить доступ к этой компьютеризованной информации и тут же распечатать ее в нужной форме.

Сбор информации собственными силами

МНК приходится своими силами выполнять многие исследования за границей. Иногда исследование может заключаться в пристальном наблюдении и интервьюировании. Исследователи могут увидеть, какие товары имеются на рынке, кто и где их покупает, обнаружить скрытые точки распределения и установить уровень конкуренции. Например, в некоторых странах конкуренция на рынке готовой одежды может обусловливаться работой частных портных в большей мере, чем магазинов розничной торговли. Конкуренцию пылесосам могут составлять горничные, пользующиеся швабрами, а не другие компании по выпуску бытовой электротехники. Контрабандные товары могут конкурировать с производимыми на местах. Обычный анализ не позволяет выявлять подобные проблемы. Во многих странах даже банкиры вынуждены больше полагаться на репутацию клиентов, чем на их финансовые отчеты. Точно поставленные вопросы могут дать очень интересные результаты.

Компании часто устанавливают для себя некие минимальные критерии, служащие базой при принятии решений. Если компания считает приемлемым рынок емкостью 35 млн. долл., нецелесообразно тратить время и деньги, чтобы определить, какова его реальная емкость, находящаяся, по оценкам, в интервале 90—100 млн. долл.

Зачастую фирма должна проявлять исключительную фантазию и быть чрезвычайно наблюдательной. Так, один производитель безалкогольных напитков захотел выяснить, какую долю рынка он занимает в Мексике в сравнении с конкурентами. Попытки сделать оценки по данным магазинов, как это принято в стране базирования, оказались безуспешными из-за чрезвычайной разбросанности пунктов распределения. Но производитель нашел

два варианта решения, каждый из которых был осуществим: изготовитель крышек к бутылкам захотел выяснить, сколько крышек было продано каждому его клиенту, а таможня предоставила данные по объему импорта концентрата для приготовления безалкогольных напитков, поступившего каждому из конкурентов.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Люди, прошедшие подготовку в штаб-квартире, скорее всего, будут мыслить как ее сотрудники.

Любая корпорация исповедует некие общие ценности, разделяемые всеми ее работниками. Эти ценности образуют **корпоративную культуру** (corporate culture) и формируют механизм контроля, который невидим, но помогает приводить в действие официально учрежденные, так сказать бюрократические, механизмы контроля[24]. МНК в меньшей степени удается опираться на корпоративную культуру в целях контроля, поскольку у менеджеров из разных стран могут быть разные представления о правилах ведения дел, а также о ценностях и предпочтениях, бытующих в штаб-квартире. Тем не менее многие фирмы пытаются распространять корпоративную культуру, обеспечивая более тесные контакты между руководителями филиалов из разных стран. Частые перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации, а в результате упрощаются процедурные вопросы, уменьшаются потребность в коммуникациях внутри управленческой пирамиды и необходимость контроля за деятельностью филиалов[25]. К примеру, компания "3 М" не только устраивает курсы по повышению квалификации для менеджеров из своих филиалов, но и составляет группы обучения из представителей разных стран, для того чтобы каждая группа была неким гибридом взглядов людей многих национальностей. "Ивеко" (Iveco), второй в Европе производитель грузовых автомобилей, — компания, образовавшаяся в результате слияния итальянских, немецких и французских фирм, пришла к выводу, что единую культуру трудно сформировать с помощью пожилых, давно работающих менеджеров. Поэтому она постоянно занимается активным поиском лучших выпускников университетов по всей Европе и направляет их на работу в каждую из трех стран, прежде чем они получат назначение в штаб-квартиру корпорации[26].

Уровень контроля со стороны штаб-квартиры за подбором руководителей высшего звена для филиалов может указывать с достаточной точностью, какой уровень контроля над деятельностью филиалов считает необходимым персонал штаб-квартиры. Направление специалистов из страны базирования на руководящие посты в филиалах или даже установление стандартов на подбор и обучение можно считать способом обеспечения лояльности по отношению к культуре корпорации, а не к культуре филиалов[27]. Данный подход может быть эффективным даже при частичном владении заграничным предприятием или в ситуациях, когда головная фирма требует от филиалов составления перспективных планов развития[28].

ОТЧЕТНОСТЬ

Потребность в отчетах

Штаб-квартира МНК нуждается в своевременном поступлении отчетов всех операционных подразделений, для того чтобы можно было надлежа-

Своевременность представления отчетов позволяет фирме адекватно реагировать на содержащиеся в них сведения.

щим образом распределять ресурсы, корректировать планы и вознаграждать работников. Во-первых, решения по использованию капитала, кадров и технологии принимаются почти непрерывно; поэтому периодичность поступления отчетов должна быть высокой, и они должны отражать ситуацию, чтобы ресурсы использовались наилучшим образом. Во-вторых, планы необходимо обновлять, чтобы сделать их более реалистичными и повысить вероятность достижения установленных целей. Обратная связь с сообщением о результатах и описанием условий, которые могут воздействовать на результаты, важна для разработки корректирующих шагов в форме новой стратегии достижения поставленных целей или в форме корректировки самих целей. Наконец, отчеты необходимы для оценки эффективности действий сотрудников различных операционных подразделений компании. Сравнение показателей работы не только помогает определять, кто и какого заслуживает вознаграждения или повышения, но и стимулирует стремление работников к устранению собственных недостатков.

Письменные отчеты важнее для МНК, чем для фирмы, занимающейся только поставками на внутренний рынок, поскольку менеджеры филиалов имеют значительно меньше контактов с линейным и административно-управленческим персоналом, находящимся на более высокой ступени иерархии. В этой ситуации руководителям корпорации не хватает неформального общения, которое могло бы помочь им правильно оценить эффективность работы филиалов.

Типы систем отчетности

Системы отчетности предназначаются, во-первых, для оценки операционных подразделений, а во-вторых, для оценки их руководителей.

Почти все МНК используют системы отчетности филиалов, подобные принятым в стране базирования[29]. Этому есть ряд объяснений. Если система эффективно работает в их стране, руководители МНК обычно полагают, что она будет эффективной и на международном уровне. Кроме того, экономичнее ориентироваться на отчеты одних и тех же типов, в этом случае отпадает необходимость в разработке новых механизмов отчетности, а руководители корпорации хорошо знакомы с системой, перенесенной в другие страны без изменений. Наконец, отчеты, сходные по форме, дают возможность руководству сравнивать один филиал с другими, готовить сводную отчетность, не опасаясь, что суммируют "яблоки с апельсинами".

Основное назначение систем отчетности в МНК — обеспечение адекватной прибыльности путем обнаружения отклонений от плана, что должно способствовать выявлению сфер возникновения проблем. Объектом внимания при этом могут быть текущие или перспективные показатели, позволяющие корректировать представления о стратегически важных частях организации. Особое значение придается оценке работы филиала, нежели его руководителя, хотя прибыльность заграничного подразделения является одной из важнейших составляющих оценки эффективности деятельности руководителя[30].

Не весь информационный обмен протекает через формализованные отчеты. Во многих МНК специально выделенные для этого сотрудники штаб-квартиры разъезжают по филиалам. Хотя таким путем можно устранить многие аспекты недопонимания, подобные визиты, если они не подготовлены тщательным образом, таят в себе определенные опасности. С одной стороны, если сотрудники штаб-квартиры наезжают в тропические филиалы, когда дома свирепствуют метели, работники филиалов могут воспринимать таких визитеров как бездельников. Если же, с другой стороны, руководитель филиала предлагает для рассмотрения прежде всего результа-

ты своей общественной деятельности, а не анализ работы филиала, сотрудники штаб-квартиры могут счесть дальнейшие поездки напрасной тратой времени. Кроме того, если визитеры появляются в филиале, только когда корпорация обеспокоена его действиями, местное руководство может проявлять чрезмерную агрессивность.

Проблемы отчетности

Фирмам следует оценивать менеджеров по тем показателям, которые они в состоянии контролировать, но существует расхождение во мнениях по поводу того, что именно находится под контролем местных управляющих.

Результаты работы филиалов или руководителей. Все согласны с тем, что деятельность филиалов следует оценивать отдельно от работы их руководителей. Кроме того, руководителей не наказывают за условия и события, находящиеся вне сферы их контроля. Однако мнения о том, что следует и что не следует учитывать при оценке работы менеджеров на местах, в компаниях значительно различаются. Например, отдельные фирмы возлагают на заграничных менеджеров ответственность за потери валюты при ее обмене; другие этого не делают[31]. Существуют факторы внешней среды, с точки зрения некоторых компаний не подконтрольные местным менеджерам.

Другая группа неконтролируемых факторов образуется, когда принимаются централизованные решения, направленные на оптимизацию деятельности корпорации в целом. Конкретный филиал может в таких условиях начать работать хуже, чем мог бы в случае, если бы ему предоставили свободу действий. По сути дела, стандартные формы отчетности о работе автономного "центра прибыли" вполне могут камуфлировать значение, которое данный филиал на самом деле имеет для корпорации в целом.

Трудно сравнивать филиалы, расположенные в разных странах, с помощью стандартных показателей эффективности деятельности.

Сравнение издержек и систем бухучета. Структура издержек может настолько различаться между филиалами, что их сравнение по этому признаку становится невозможным. Например, отношение расходов на заработную плату к объему продаж в одной стране может естественным образом быть выше, чем в другой, если в первой стоимость рабочей силы низка, а капитальные затраты высоки по сравнению со второй. Различная практика бухучета также может создавать проблемы. Почти все МНК ведут один комплект бухгалтерских книг, который соответствует принципам головной компании, и еще один, удовлетворяющий местным требованиям к бухучету.

Фирмы хотят иметь повышенный доход на капиталовложения в странах высокого риска, однако соответствующие риски могут находиться вне сферы контроля управляющих.

Страновой риск. При оценке инвестиционных возможностей почти все компании исходят из минимально необходимого уровня дохода на инвестиции, когда речь идет о странах высокого риска. Поступив таким образом, компания должна рассчитывать, что ее предприятие в стране высокого риска будет работать так, чтобы оправдать надежды на высокую прибыль. Почти все компании согласны с тем, что такой анализ целесообразен, однако ни одна из них не знает приемлемого способа встраивания странового риска в оценку эффективности работы созданного ею предприятия. Все они предполагают, что такое встраивание станет наказанием для менеджеров в рисковых странах, так как сделает их ответственными за нечто, явно находящееся вне сферы их контроля[32].

Показатели оценки

Система, опирающаяся на сочетание разных показателей оценки, имеет определенную степень надежности.

Множественные измерения. Каждый способ построения количественных показателей оценки на международном уровне обладает недостатками. Поэтому для тех, кто чересчур полагается на какой-то один способ измерений, предпочтительнее может быть система, основанная на совокупности

показателей. Обычно в оценке филиалов и их руководителей преобладают финансовые критерии. Хотя используется множество критериев, наиболее важные среди них — сопоставление плановой и фактической прибыли, планового и фактического объема продаж и дохода на капитал. Первые два критерия плюс доход от продаж являются наиболее распространенными показателями эффективности работы менеджеров. Используются также многочисленные нефинансовые критерии. Единственный из них, которому обычно придается большое значение при оценке работы филиалов, — это прирост доли рынка, принадлежащей филиалу. Отдельные нефинансовые критерии существенны также и для оценки работы управляющих филиалами. К ним относятся прирост доли рынка, контроль качества и отношения с правительством страны-реципиента[33].

Фирмам следует оценивать результаты деятельности филиалов в соответствии с их утвержденными бюджетами.

Концепция бюджета. Один из способов преодоления трудностей оценки эффективности работы филиала состоит во внимательном анализе бюджета, что дает МНК возможность отделить ценность филиала как такового от качества работы его руководства. В бюджете указываются цели для каждого филиала, что помогает МНК формулировать и общие цели корпорации. До тех пор пока руководитель филиала работает ради достижения установленной в бюджете цели, а не ради обеспечения какого-либо критерия типа дохода на капитал, у него будет меньше проблем, связанных с инфляцией, изменениями валютных курсов и трансфертных цен.

Приобретение информации

Руководству следует периодически переоценивать свои информационные потребности, чтобы обеспечивать снижение издержек, а также реальное использование получаемой информации.

До сих пор обсуждение было посвящено информации, необходимой для оценки эффективности работы филиала и его руководства. Но помимо нее, в штаб-квартире корпорации требуется дополнительная информация. Ее можно классифицировать следующим образом:

1. Информация, собираемая для координации из центра, например данные о кассовой наличности и потребностях филиалов в ней.
2. Информация, относящаяся к внешним условиям, например результаты анализа политической обстановки и состояния экономики на местах.
3. Информация, необходимая для реализации обратной связи между головной компанией и филиалами, например данные о прорывах в области исследований и разработок.
4. Данные по обмену информацией между взаимосвязанными филиалами.
5. Информация для внешней отчетности[34].

Информационные потребности весьма широки, поэтому компании сталкиваются с двумя проблемами: 1) расходы на информацию могут оказаться чрезмерно высокими в сравнении с ее ценностью; 2) возникает "информационный потоп", свидетельствующий об избыточности информации. Отдельные компании используют метод под названием "планомерный анализ приобретаемой информации", выражающийся в периодической переоценке каждого нового документа или услуги, предоставляемых фирме[35]. Сравнивая число ссылок на источники информации, которая была извлечена и сочтена относящейся к делу, компания может ограничиться приобретением только важных для нее информационных источников.

Потребности в информации на местах и различия в методах обработки данных приводят к их несовместимости.

Совместимость. Еще одной проблемой является совместимость информации, необходимой для филиалов и руководства корпорации. Даже в случаях, когда филиалы пытаются решать сходные проблемы, их информационные потребности могут сильно различаться. Поэтому руководство корпорации может оказаться перед дилеммой: сравнивать несопоставимые данные или требовать дополнительные данные от филиалов, что может означать лишние расходы. Подход, принятый некоторыми фирмами, состоит в том, чтобы собирать информацию в разных формах, но затем направлять копии и результаты ее анализа в централизованные банки данных. Для удовлетворения многих потребностей корпорации стандартизация в принципе не так уж необходима, кроме стандартизации кодирования, которая нужна для того, чтобы персонал штаб-квартиры мог сравнивать показатели работы филиалов и разрабатывать более точные модели деятельности на местах.

Помимо проблемы единообразия данных или кодирования информации, крупным препятствием на пути своевременного получения сопоставимой информации является несовпадение используемых в разных странах методов обработки данных; особенно это относится к информационной технике и программному обеспечению. Введение единообразного подхода стоит очень дорого, поскольку различаются не только оборудование, но и работающий на нем персонал и системы передачи данных[36].

Информационные центры позволяют выбирать между централизацией и децентрализацией.

Информационные центры. С расширением сетей телекоммуникаций и компьютерной связи руководители филиалов, расположенных в разных странах мира, получают возможность обмениваться информацией практически без промедления. С одной стороны, это позволяет осуществить более полную централизацию, поскольку можно исследовать в реальном масштабе времени последствия применения того или иного варианта глобальной политики. С другой стороны, руководители филиалов могут стать более автономными, получая в свое распоряжение необходимую информацию.

Многие страны ограничивают потоки данных:
- чтобы помешать нарушению права личности на неприкосновенность;
- чтобы обеспечить защиту экономики;
- из стратегических соображений.

Ограничения, распространяющиеся на передачу данных. Многие страны приняли или собираются принять законы, прямым или косвенным образом ограничивающие международные потоки данных. Эти законы принимаются по трем основным причинам. Первая — это озабоченность по поводу обеспечения личной неприкосновенности граждан, что особенно относится к случаям, когда сбор и передача данных о работниках могут дать компании неоправданные преимущества над индивидами. Второй причиной являются экономические факторы, например рабочие места в филиале будут потеряны, если обработка и анализ данных будут проводиться за границей, а передача ресурсов будет происходить без выплаты компенсаций стране, их создавшей. Третья причина заключается в том, что информационные сети корпораций могут использоваться для пиратской передачи военных и коммерческих сведений за границу[37]. Хотя многие МНК считают эти ограничения проблемой будущего, а не настоящего, определенные положения государственного регулирования уже создают в этой области трудности для МНК[38]. Ограничения затрудняют ведение централизованной кадровой документации при перемещении рабочей силы из страны в страну. Например, фирма "Берроуз" (Burroughs) не смогла переслать кадровую документацию из Германии в другие страны. Некоторые законы требуют, чтобы местные покупатели (например, оборудования для обработки данных, соответствующих материалов или услуг), в том числе филиалы иностранных фирм, хранили копии и контролировали всю

передаваемую информацию. Компании озабочены связанными с этим дополнительными расходами и возможностью попадания конфиденциальной информации в руки конкурентов.

УПРАВЛЕНИЕ В СПЕЦИФИЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ

Приобретения

Приобретенная фирма, как правило, не вполне вписывается в действующую организацию.

Как было отмечено в примере с фирмой "Нестле", политика расширения через приобретение новых фирм может создавать специфические проблемы управления. В случае "Нестле" несколько приобретений в США привели к тому, что отдельные территории оказались в ведении более чем одного филиала, а кроме того, появились новые направления бизнеса, в которых руководство корпорации не обладало опытом. Еще одна проблема — возможная привычка к автономии руководителей приобретенных фирм. Попытки централизации процедур принятия решений или изменения методов ведения операций могут обусловливать недоверие, опасения или нежелание перемен. Это тем более верно, когда приобретается фирма в другой стране. Сопротивление может исходить не только от персонала нового филиала, но и от государственных учреждений. Последние могут использовать разные способы для того, чтобы права принятия решений остались внутри страны.

Переход от национальной к глобальной стратегии

Непросто переместить контроль с мест в центр в ситуации, когда руководители страновых подразделений привыкли к значительной автономии. Это особенно сложно для компаний, пытающихся перейти от стратегии, ориентированной на каждую из освоенных стран, к глобальной стратегии. Например, в Европе в собственности многих американских компаний находятся весьма независимые филиалы. Уже не одно десятилетие эти филиалы функционируют в Англии, Франции и Германии. Американские менеджеры часто сталкивались с серьезными трудностями, пытаясь их интегрировать, поскольку местные менеджеры всегда усматривали в таких намерениях ущемление своих интересов.

Отделения или филиалы

К отделениям и филиалам подход в отношении налогообложения и ответственности по долгам неодинаков.

Руководство головной фирмы, создавая предприятие за границей, должно решить, будет это предприятие отделением или филиалом. Зарубежное **отделение** (branch) по закону не является самостоятельным относительно головной компании, по этой причине оно может функционировать, только будучи 100%-й собственностью головной компании. **Филиал** (subsidiary) представляет собой индивидуальную компанию даже в том случае, когда головная фирма обладает всеми акциями с правом голоса. В силу юридической самостоятельности филиала принято считать, что ответственность по долгам ограничивается стоимостью его активов. Поэтому кредиторы или стороны, выигравшие в суде дело против филиала, не могут претендовать на активы головной компании. Эта концепция ограниченной ответственности — основной довод в пользу предпочтения, оказываемого такой организационно-правовой форме, как филиал, поскольку в противном случае иски против фирмы за ее действия в одной стране могут рассматриваться в

судах другой страны. Есть факты, показывающие, что в будущем концепция филиала может перестать срабатывать в судебных процессах по поводу долговых и других обязательств. Фирме "Юнион Карбайд" пришлось судиться с правительством Индии по поводу ущерба, причиненного аварией в Бхопале; фирма выплатила по суду 470 млн. долл., что значительно превысило стоимость ее 50,9%-й доли в совместном предприятии на территории Индии[39].

Поскольку филиалы являются самостоятельными компаниями, часто встает вопрос о характере решений, которые могут навязываться им со стороны головной фирмы. Обычно никаких проблем здесь не возникает. Но бывают случаи, когда американские суды приходят к выводу, что фирмы сговариваются с другой компанией, чтобы получить конкурентные преимущества. Так, например, сделала компания "Тимкен" (Timken), когда указала своему канадскому филиалу, какие именно рынки он вправе обслуживать. Еще один фактор, имеющий отношение к контролю, — это публичное раскрытие информации. Обычно, чем выше уровень контроля со стороны владельцев фирмы, тем выше секретность; на отделения жесткие местные ограничения, как правило, не распространяются.

Очевидно, что при выборе юридического статуса создаваемого за границей предприятия следует учитывать противоречивые с точки зрения выгод возможности осуществления контроля со стороны головной фирмы. Кроме того, различаются налогообложение и льготы, предоставляемые филиалам и отделениям. Наконец, филиалы и отделения имеют неодинаковые издержки на этапах создания и эксплуатации, а также возможности мобилизации капитала.

Сравнение юридических форм организации

На каждую юридическую форму распространяются свои операционные ограничения.

Фирма, создающая филиал в зарубежной стране, обычно может выбирать из нескольких юридических форм. Их число настолько значительно, что мы не можем даже перечислить их здесь; однако некоторые аспекты заслуживают упоминания. В дополнение к неодинаковой ответственности по долгам юридические формы организации различаются по признаку возможности передачи прав собственности, необходимого числа акционеров, числу иностранцев, которые могут входить в совет директоров, объему информации, подлежащей обязательной публикации, способности приобретения акций через некапитальные вклады, характеру допустимой деятельности (выпускаемой продукции) и минимальным требованиям к уровню собственного капитала. До принятия окончательного решения фирме следует проанализировать все эти различия через призму своих целей. Юридические формы организации деятельности обозначаются в названиях фирм с помощью нескольких сокращений. Так, например, обозначение "Inc." (т.е. корпорация), принятое в США, примерно эквивалентно обозначениям S.A. в странах романской группы, A.G. — в Германии и Швейцарии, KK — в Японии, AB — в Швеции и NV — в Голландии. Сокращение PLC используется в Англии, когда компании представляют публике список своих ценных бумаг; для частных же компаний можно использовать сокращение "Ltd". В то же время от страны к стране наблюдаются незначительные различия.

Контроль при владении минимумом акций

Как показано выше, более значительный пакет акций, находящийся в руках фирмы, дает ей возможность контролировать работу предприятия, но не

Осуществлять контроль, не владея контрольным пакетом акций, обычно труднее, однако разработаны механизмы решения этой проблемы.

всегда можно получить долю свыше 50% в предприятии на территории другой страны. Помимо рассеивания акций среди малозначительных акционеров, существуют способы, которыми может воспользоваться иностранный инвестор для сохранения за собой контроля над предприятием даже при отсутствии контрольного пакета акций. Один из них заключается в удержании контроля над определенным активом, являющимся жизненно необходимым для работы заграничного предприятия, например над патентами, фабричной маркой или сырьем. По сути дела, в этом содержится мотивация заключения с заграничным филиалом отдельного лицензионного, франчайзного соглашения или управленческого контракта.

Для реализации контроля можно использовать специально разрабатываемые административные средства. Например, разделить акционерный капитал на акции с правом голоса и без права голоса, для того чтобы имеющий минимальную долю иностранный инвестор стал обладателем большей части акций с правом голоса. Другой способ — заключение вспомогательного соглашения с держателем контрольного пакета о создании оперативного комитета, в котором инвестор с пакетом, не дающим права контроля, получает большинство среди членов комитета.

Юридические формы, не связанные с акционерным капиталом

Эволюция форм ведения операций требует изменений в организационной структуре.

Применение разнообразных форм ведения операций (экспорт, лицензирование, совместное предприятие) и переход от одной формы к другой могут приводить к пересмотру сфер ответственности в организации. В противном случае может оказаться, что не все отделы в равной мере участвуют во всех формах деятельности. Например, на юридическом отделе может лежать мало повседневных обязанностей по экспорту, однако он может быть загружен лицензированием на том же самом зарубежном рынке. Такие организационные меры, как, например, плановый обмен информацией или создание совместных комитетов, полезны для обеспечения взаимодействия подразделений. Фирма должна также планировать организационные изменения, чтобы сводить к минимуму препятствия при передаче ответственности от одной группы к другой.

Необходимо также учитывать значение операций, не связанных с капиталом, для деятельности фирмы в целом. Например, если фирма заключает контракт только с одним поставщиком важного узла в составе конечной продукции, этот контракт, скорее всего, будет контролироваться с большим вниманием и на более высоком уровне организации, чем контракты меньшего стратегического значения.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

По мере роста доли заграничных предприятий в объемах продаж и прибылей корпораций, вероятнее всего, должно происходить уменьшение автономии руководителей филиалов. Их власть убывает с ростом уровня централизации контроля за ассортиментом, маркетингом и финансовым планированием, что необходимо для приведения в действие синэргетических связей между операционными подразделениями фирмы, работающими в разных странах мира. Эта тенденция централизации проявляется, даже когда имеются сильные способные местные руководители, поскольку: 1) торговые барьеры все более ослабляются; 2) все более экономичен и реален обмен продукцией, компонентами и факторами про-

изводства между странами; 3) компаниям постоянно приходится реагировать на действия конкурентов в глобальном масштабе и на более однородные потребности покупателей.

Контроль внутри МНК, как и прежде, сопряжен с большими трудностями, но все более насущным становится контроль за взаимоотношениями с другими компаниями, по мере того как МНК создают все больше альянсов, к которым традиционные механизмы контроля неприложимы.

В то же время централизованный контроль может становиться более реальным из-за ускорения доступа к информации, поступающей из-за границы. Но это ускорение может в определенной мере терять свое значение в силу ограниченных возможностей переработки большого объема данных силами компании, особенно с расширением сферы ее деятельности в географическом аспекте, ростом диверсификации продукции и активизацией конкурентов.

РЕЗЮМЕ

- На международном уровне контроль осуществлять труднее из-за: 1) больших расстояний и культурных различий между странами; 2) необходимости диверсификации методов производства на местах; 3) нарастания за границей числа неконтролируемых факторов; 4) неопределенности, обусловленной качеством данных и быстрыми переменами.

- То, на каком именно уровне следует принимать решения, зависит от относительной компетентности руководителей в штаб-квартире и в филиалах, от стоимости принятия решений на первом или втором уровне и от влияния этих решений на общую эффективность функционирования корпорации.

- Несмотря на то что единообразие политики и централизованных решений не всегда оптимально для филиалов, общий выигрыш компании может оказаться более чем достаточным для компенсации потерь в отдельных странах. Если высшее руководство не позволяет руководителям филиалов работать наилучшим, с их точки зрения, образом, то снижается моральный дух работников.

- Многие критики МНК из слаборазвитых стран утверждают, что централизация решений в МНК способствует продолжению практики подчинения интересов этих стран другим силам, как в колониальную эпоху, поэтому они настаивают на передаче больших возможностей контроля на местный уровень.

- С расширением международной деятельности в структуре корпорации должны появиться средства, обеспечивающие надежную отчетность заграничных филиалов. Чем больше значимость иностранных филиалов, тем выше уровень в иерархии, перед которым они должны отчитываться.

- Независимо от того, выделяет ли компания международную деятельность или интегрирует ее, существует необходимость в определенных методах, с помощью которых: 1) предотвращается дорогостоящее дубли-

рование; 2) устраняется опасность, что управляющие отечественными отделениями будут придерживать лучшие ресурсы для себя.

- Штаб-квартира региональных или международных операций может располагаться вне центральной штаб-квартиры корпорации, что снижает расходы на разъезды и дает возможность привлечения высококвалифицированных зарубежных талантов.

- Качественное планирование международной деятельности подразумевает анализ среды, разработку стратегии действий в обычных и чрезвычайных условиях; участвовать в нем должны менеджеры из штаб-квартиры корпорации и филиалов.

- Количество, точность и своевременность публикуемых данных значительно варьируют от страны к стране. Специалисту по анализу информации не следует забывать о несовпадении сущности параметров, методов сбора данных, базовых периодов составления отчетов и реакций филиалов на одни и те же воздействия из центра.

- Источниками данных по международному бизнесу являются консалтинговые фирмы, государственные учреждения, наднациональные агентства и организации, обслуживающие счета, открываемые для ведения международных операций. Стоимость и содержание этих данных варьируют в широком диапазоне.

- Корпоративная культура представляет собой скрытый механизм контроля. Хотя он с меньшим успехом действует в МНК из-за несовпадения ценностных представлений, сближение менеджеров из разных стран способствует выработке общей деловой культуры.

- Своевременность представления отчетов важна для контроля, поскольку на основе получаемой информации надлежащим образом распределяются ресурсы, корректируются планы, оцениваются и вознаграждаются работники.

- Системы отчетности МНК подобны используемым ими в странах базирования, поскольку менеджеры из штаб-квартиры корпорации лучше знакомы с ними, а единообразие облегчает сравнение результатов работы подразделений.

- Оценка деятельности филиалов и их руководителей — это разные операции, тем не менее некоторые, как финансовые, так и нефинансовые, критерии можно использовать в обоих случаях.

- Две проблемы, затрудняющие получение своевременных и сопоставимых отчетов, — это несовместимость систем обработки данных, используемых в разных странах, и ограничения, накладываемые на потоки информации, пересекающие границы стран.

- К ситуациям, порождающим особые проблемы контроля, относятся: приобретение новых компаний, тем более если исторически они были

автономны; специфический юридический статус зарубежных операций; ограничения на допустимость тех или иных юридических форм в конкретных странах; операции с долевым владением собственностью; соглашения, не затрагивающие акционерный капитал.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КОРПОРАЦИЯ "ВЕСТИНГАУС"[40]

В 1980 г., в период крупной организационной перестройки в корпорации "Вестингаус", ее вице-президент Дуглас Дэнфорт сообщил, что намерен увеличить долю продаж за границей с 27 до 35% к 1984 г. По признаку наивысшего потенциала было выбрано 17 стран, которым уделили наибольшее внимание при движении к данной цели. С учетом темпов расширения международной деятельности цель казалась вполне достижимой. Однако интерес "Вестингаус" к продажам за рубежом в 80-х годах снизился, и к 1989 г. доля сбыта за границей составила только 18%. Для того чтобы понять взаимосвязи целей корпорации с ее международной деятельностью, следует проанализировать некоторые изменения, произошедшие в деятельности корпорации за последние 25 лет.

В 1969 г. высшее руководство "Вестингаус" с сожалением констатировало, что их главный соперник "Дженерал Электрик" 25% своей продукции продает за границей, а "Вестингаус" — всего 8%. Было принято решение усилить конкурентную борьбу с "Дженерал Электрик" на международных рынках. В этот период корпорация располагала специальным подразделением, занимавшимся международной деятельностью, — "Вестингаус Электрик Интернэшнл", базировавшимся в Нью-Йорке, а не в Питсбурге, где располагалась штаб-квартира. Между 1969 и 1971 гг. объем продаж за границей вырос до 15%, и тогдашний председатель правления Дональд К. Бернхэм сказал: "Наша цель — 30% бизнеса за пределами США. Я надеюсь ее достичь, а затем повысить планку". Активизация сбыта за рубежом в значительной мере была результатом агрессивной скупки иностранных предприятий. Это означало заметное изменение практики заграничных операций, поскольку начиная с первой мировой войны, когда в Европе были конфискованы три ее филиала, корпорация полностью ориентировалась на экспорт продукции и лицензионные соглашения.

С 1969 по 1971 г. "Вестингаус Электрик Интернэшнл" действовала параллельно с четырьмя другими подразделениями корпорации, завоевывая иностранные рынки. Все они функционировали как компании, отвечавшие каждая за свою группу диверсифицированного ассортимента. Специализированное международное подразделение жаловалось руководству, что остальные четыре компании рассматривают операции за границей как придаток к их основной деятельности и не желают предоставлять достаточную техническую помощь и уделять должное внимание ассортименту. Поскольку специализированное подразделение зависело от продуктовых групп по ассортименту, шедшему на экспорт, возникали проблемы с надежностью поставок. Продуктовые компании были готовы отправлять продукцию за границу, когда имелся ее избыток, но не желали этого делать, когда возникал дефицит. В первую очередь это объяснялось тем, что от такого рода операций кредиты и прибыль получала "Вестингаус Электрик Интернэшнл", а не продуктовые компании. Кроме того, продуктовые группы не желали предоставлять международному подразделению своих лучших специалистов для оказания помощи при экспорте технически сложной продукции или оказывать поддержку предприятиям, купившим лицензии "Вестингаус", или филиалам.

В ответ на эти жалобы корпорация решила в 1971 г. ликвидировать международное подразделение. Четыре построенные по продуктовому принципу компании приняли на себя всю ответственность за производство и продажу продукции на мировом уровне. (В ассортимент "Вестингаус" входит свыше 8 000 наименований, включая финансирование операций с недвижимостью, производство топлива для АЭС, телевизоров, электронных систем и розлив безалкогольных напитков в бутылки.) Основополагающая идея заключалась в том, что специалисты этих четырех подразделений (компаний) в силу знакомства с технологией сумеют продавать свои изделия лучше, чем оторванная от остальной части корпорации международная компания. А поскольку отныне работа

этих подразделений будет оцениваться с учетом зарубежных операций, они начнут выделять необходимые ресурсы для зарубежных предприятий с большей готовностью. На решение о переходе от международной компании к глобальной организации, построенной по продуктовому принципу, повлияло и то соображение, что подобное изменение несколько лет назад с большим успехом совершила "Дженерал Электрик".

Когда ответственность за международную деятельность была передана отечественным отделениям, многие менеджеры из бывшего нью-йоркского подразделения не скрывали своего мнения, которое выражалось следующим образом: "Этим неотесанным провинциалам из Питсбурга нельзя доверить отыскать американское консульство за границей, не то что потребителей". Хотя руководители каждого из четырех продуктовых подразделений могли выбирать, заниматься или не заниматься международной деятельностью, все они решили ею заняться, по крайней мере применительно к части своей продукции. Между 1971 и 1976 гг. сбыт за рубежом вырос до 31% от общего объема продаж фирмы. В эти пять лет диверсифицированность продукции продолжала увеличиваться. Продуктовый акцент был еще более усилен в 1976 г., когда в корпорации произошла реорганизация с образованием 37 оперативных групп, ставших организационными единицами фирмы. Каждая такая единица получила значительную автономию, в том числе свободу действий за границей.

С 1976 по 1978 г. объем продаж за границей упал до 24%. Распределение ответственности между продуктовыми подразделениями еще больше усложнило сотрудничество между ними и породило проблемы дублирования функций на зарубежных рынках. К примеру, был случай, когда одному агенту по сбыту принимавший его саудоаравийский бизнесмен показал 24 визитные карточки агентов 24 других отделений корпорации и спросил: «Кто же здесь представляет "Вестингаус"?» Бывало и так, что разные подразделения корпорации создавали филиалы в одной и той же стране, при этом один филиал имел избыток наличности, в то время как другой вынужден был брать займы в местных банках под грабительские проценты. Во многих случаях для реализации крупных проектов требовалось тесное сотрудничество организационных единиц, каждая из которых отвечала за определенную часть проекта. Иногда этим подразделениям не удавалось договориться о своевременной сборке узла, и предпочтение отдавалось конкурентам — фирмам "Браун, Бовери" (Brown, Boveri) из Швейцарии или "Хитачи" из Японии. В Бразилии три сбытовые группы фирмы требовали от одного и того же потребителя оплату за одну и ту же работу.

В 1978 г. Дуглас Дэнфорт, вице-президент, отвечавший за производственные операции корпорации, чрезвычайно заинтересовался расширением зарубежных операций в целях увеличения объема продаж. Кроме того, он имел опыт работы в канадском и мексиканском филиалах. В начале 1979 г. Дэнфорт дал задание менеджерам высокого уровня основательно изучить международные операции корпорации и в течение 90 дней представить свои рекомендации. Исследовательская группа проинтервьюировала работников "Вестингаус" в США и за их пределами, а также проанализировала, как осуществляют заграничные операции другие фирмы. Исследователи рекомендовали постепенный переход к 1983 г. к матричной структуре с назначением руководителя по международным операциям. Эти операции следовало организовать по региональному признаку, выделив три основных региона. План был принят и утвержден. В 80-х годах число регионов увеличилось до пяти. Достижение согласия между регионально и продуктово ориентированными подразделениями корпорации стало символом отхода от прежней, только продуктовой ориентации. Выступая перед 220 менеджерами высшего ранга, Дэнфорт сказал: "Некоторые из вас приспособятся и сохранят свои подразделения, но найдутся и такие, кто не сможет уцелеть".

Чтобы добиться запланированного роста, корпорации пришлось объединить планы страновых филиалов с планами продуктовых подразделений. Иначе говоря, если продуктовое подразделение хотело увеличить на 40% сбыт в Бразилии своей коммутационной аппаратуры, а руководитель бразильского филиала настаивал на цифре 50%, они должны были вместе выработать приемлемое соглашение или отложить принятие решения до рассмотрения ситуации на более высоком уровне региональной и продуктовой структур корпорации. Разногласия могли разрешаться даже на уровне комитета по корпоративным операциям, в состав которого входят председатель правления, вице-председатель, три президента продуктовых групп, главный финансовый руководитель фирмы и президент международной группы.

В конце 80-х годов произошли два крупных изменения. Во-первых, корпорация стала плано-

мерно избавляться от продукции и услуг потребительского назначения, которые в тот период не приносили высоких доходов. В результате "Вестингаус" стала одним из лидеров 80-х годов по доходам на акцию, однако отдельные аналитики пришли к заключению, что фирма губит свой бизнес. Например, производство подъемников никогда не имело особых успехов на международных рынках и приносило незначительный доход на развитом североамериканском рынке. После продажи отделения швейцарской "Шиндлер Груп" (Schindler Group) объем продаж в первой половине 1989 г. вырос на 50%.

Другое крупное изменение состояло в активном создании корпорацией "Вестингаус" альянсов с неамериканскими компаниями. Результатами этих альянсов стали два совместных предприятия со шведско-швейцарской фирмой "Асеа Браун Бовери" (Asea Brown Boveri) по производству паровых турбин, генераторов, оборудования для генерирования и передачи электроэнергии. Для этого "Вестингаус" продала 45%-е доли в обоих предприятиях, ранее бывших ее полной собственностью. В другом случае было создано новое совместное предприятие с немецкой фирмой "Сименс" по выпуску средств автоматизации. "Вестингаус" и "Сименс" планируют создание еще нескольких совместных предприятий по производству промышленных прерывателей и управляющего оборудования. Еще в одном случае корпорация "Вестингаус" продала свои предприятия по производству электродвигателей малой и средней мощности, которые не смогли выдержать конкуренцию с дешевой импортной продукцией, а затем с тайваньским производителем создала новое совместное предприятие по выпуску электродвигателей.

Вопросы

1. Какие главные организационные проблемы мешали развитию международных операций фирмы "Вестингаус"?
2. Какие показатели могут повлиять на успешное внедрение матричной организационной структуры?
3. Как компания, подобная "Вестингаус", может реализовать цель, заключающуюся в увеличении процентной доли заграничных предприятий в объеме продаж?
4. Каким образом возросшая склонность к созданию альянсов связана с международной стратегией и организационной структурой корпорации "Вестингаус"?
5. Считаете ли вы, что "Вестингаус" имеет долгосрочные стратегические намерения? Если да, то каковы они и какими должны быть, по вашему мнению?

Примечания к главе

1. Данные для примера взяты из статей "Nestle Centralizing to Win a Bigger Payoff from the U.S.," *Business Week*, February 2, 1981, pp. 56—58; "Nestle—At Home Abroad: An Interview with Pierre Liotard-Vogt," *Harvard Business Review*, November 1976, pp. 80—88; Robert Ball, "A Shopkeeper Shakes Up Nestle," *Fortune*, Vol. 106, No. 13, December 27, 1982, pp. 103—106; Damon Darlin, "Nestle Hopes to Bring Its Other U.S. Units Up to Level of Its Stouffer Corp. Subsidiary," *Wall Street Journal*, March 15, 1984, p. 33; "Nestle to Close Libby Units," *New York Times*, September 26, 1985, p. D5; Graham Turner, "Inside Europe's Giant Companies: Nestle Finds a Better Formula," *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 3, June 1986, pp. 12—19; John Carson-Parker, "Cash-Rich Nestle Has Global Sweet Tooth," *Chief Executive*, March—April 1989, pp. 26—29; Mark Alpert and Aimety Dunlap Smith, "Nestle Shows How to Gobble Markets," *Fortune*, Vol. 119, January 16, 1989, pp. 74—78; Daniel F. Cuff, "Head of Carnation Gets New U.S. Nestle Post," *New York Times*, November 12, 1990, p. C4; and Nestle Annual Report 1989; Zachary Schiller and Lois Therrien, "Nestle's Crunch in the U.S." *Business Week*, December 24, 1990, pp. 24—25.

2. Трудности наблюдения за изменением политических и экономических обстоятельств в других странах и последующего отслеживания их подробно рассмотрены в статье William R. Fannin and Arvin F. Rodrigues, "National or Global?—Control vs. Flexibility," *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 5, October 1986, pp. 84—88.

3. Фактор расстояний рассматривается в статье Jacques Picard, "How European Companies Control Marketing Decisions Abroad," *Columbia Journal of World Business*, Summer 1977, pp. 113—121. Also Robert L. Drake and Lee M. Caudill, "Management of the Large Multinational: Trends and Future Challenges," *Business Horizons*, May—June 1981, p. 84. Авторы установили, что канадские филиалы американских фирм не обладают такой же автономией, как филиалы других фирм; причина — близость к штаб-квартирам головных компаний.

4. Donna G. Goehle, *Decision Making in Multinational Corporations* (Ann Arbor: University Research Press, 1980).
5. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Tap Your Subsidiaries for Global Reach," *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 6, November—December 1986, pp. 87—94.
6. James Leontiades, "Going Global—Global Strategies, vs. National Strategies," *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 6, December 1986, pp. 98—100; discusses how national strategies may be more appropriate in given circumstances.
7. Yves Doz and C. K. Prahalad, "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, Spring 1986, p. 57.
8. Многие авторы рассматривали эту тему, среди них Osvaldo Sunkel, "Big Business and 'Dependencia': A Latin America View," *Foreign Affairs*, April 1972, pp. 517—531. Benjamin J. Cohen, *The Question of Imperialism—The Political Economy of Dominance and Dependence* (New York: Basic Books, 1973).
9. Robert D. Pearce, "Host Countries and the R&D of Multinationals: Issues and Evidence," Reading, England: University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies, No. 101, January 1987.
10. William A. Fisher and Jack N. Behrman, "The Coordination of Foreign R&D Activities by Transnational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Winter 1979, pp. 28—35.
11. Мы очень признательны Аллену Морисону за примеры из его исследования, относящиеся к фирмам, использующим разные варианты организационной структуры: K. Roth, D. Schweiger, and A. J. Morrison, "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Structural Mechanisms and Organization Global Capacity," *Journal of International Business Studies*, Forthcoming 1991.
12. W. G. Egelhoff, "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 1982, pp. 435—458; John D. Daniels, Robert A. Pitts, and Marietta J. Tretter, "Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, June 1984, pp. 292—307.
13. C.K. Prahalad в статье "Strategic Choices in Diversified MNCs," *Harvard Business Review*, July—August 1976, pp. 67—78, основательно исследует проблему концентрации относительных властных полномочий.
14. C. A. Bartlett, "MNCs: Get off the Reorganization Merry-Go-Round," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 2, 1983, pp. 138—146; Robert A. Pitts and John D. Daniels, "Aftermath of the Matrix Mania," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, No. 2, Summer 1984, pp. 48—54.
15. Ian D. Turner, "Strategy and Organization," *Management Update: Supplement to the Journal of General Management*, Summer 1989, pp. 1—8; Gunnar Hedlund, "The Hypermodern MNC—A Hetarchy?" *Human Resource Management*, Spring 1986, pp. 9—35.
16. James R. Houghton, "A Chairman Reflects: The Age of the Hierarchy Is Over," *New York Times*, September 24, 1989, p. C2.
17. William J. Holstein, James Treece, Stan Crock, and Larry Armstrong, "Mighty Mitsubishi Is on the Move," *Business Week*, September 24, 1990, pp. 98—107.
18. Подробное рассмотрение различных подходов к формированию региональных групп содержится в статьях: Daniel Van Den Bulcke and Marie-Anne Van Pachterbeke, *European Headquarters of American Multinational Enterprises in Brussels and Belgium* (Brussels: Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales), 1984; and John D. Daniels, "Approaches to European Regional Management by Large U.S. Multinational Firms," *Management International Review*, Vol. 2, 1986, pp. 27—42.
19. Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May—June 1989, pp. 63—76.
20. F. A. Maljers, "Strategic Planning and Intuition in Unilever," *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 2, 1990, pp. 63—68.
21. B. Mascarenhas, "Coping with Uncertainty in International Business," *Journal of International Business Studies*, Fall 1982, pp. 87—98; Egelhoff, loc. cit.
22. M. J. Culnan, "Environmental Scanning: The Effects of Task Complexity and Source Accessibility on Information Gathering Behavior," *Decision Science*, No. 14, 1983, pp. 194—206; N. R. Boulton, W. M. Lindsay, S. G. Franklin, and L. W. Rue, "Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3, 1982, pp. 500—509.
23. "The Underground Economy's Hidden Force," *Business Week*, April 5, 1982, pp. 66—67.

24. See B. R. Balliga and A. M. Jeager, "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues," *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, Summer 1984, pp. 25—40; and Vladimir Pucik and Jan Hack Katz, "Information Control, and Human Resource Management in Multinational Firms," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, Spring 1986, pp. 121—132.
25. Anders Edström and Jay R. Galbraith, "Transfer of Managers as Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, June 1977, p. 251.
26. Benton Randolph, "When Going Global Isn't Enough," *Training*, Vol. 27, No. 8, August 1990, pp. 47—51; Matthew Lynn, "The Industrial Ideals of Iveco," *Business*, April 1990, pp. 92—96.
27. Samir M. Youssef, "Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Corporations," *Academy of Management Journal*, March 1975, pp. 136—145.
28. A. B. Sim, "Decentralized Management of Subsidiaries and Their Performance," *Management International Review*, No. 2, 1977, pp. 47—49.
29. David F. Hawkins, "Controlling Foreign Operations," Financial Executive, February 1965; V. Mauriel, "Evaluation and Control of Overseas Operations," *Management Accounting*, May 1969; and J. M. McInnes, "Financial Control Systems for Multinational Operations: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, Fall 1971, pp. 11—28.
30. Frederick D. S. Choi and I. James Czechowicz, "Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison," *Management International Review*, Vol. 23, No. 4, 1983, p. 15.
31. *Ibid.*, pp. 18—20.
32. *Ibid.*, p. 22.
33. *Ibid.*, pp. 16—17.
34. George M. Scott, *An Introduction to Financial Control and Reporting in Multinational Enterprises* (Austin: Bureau of Business Research, Graduate School of Business, The University of Texas at Austin, 1973), pp. 77—79.
35. J. Alex Murray, "Intelligence Systems of the MNCs," *Columbia Journal of World Business*, September—October 1972, pp. 63—71.
36. Martin D. J. Buss, "Managing International Information Systems," *Harvard Business Review*, Vol 60, No. 5, September—October 1982, pp. 153—162.
37. Информация для данного раздела взята из статьи Saeed Samiee, "Transnational Data Flow Constraints: A New Challenge for Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 1, Spring—Summer 1984, pp. 141—150.
38. M. J. Kane and David A. Ricks, "Is Transnational Data Flow Regulation a Problem?" *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, 1988, pp. 477—483; Rakesh B. Sambharya and Arvind Phatak, "The Effect of Transborder Data Flow Restrictions on American Multinational Corporations," *Management International Review*, Vol. 30, No. 3, 1990, pp. 267—289.
39. Sanjoy Hazarika, "Bhopal Payments Set at $470 Million for Union Carbide," *New York Times*, February 15, 1989, p. 1 ff; "India Seeks to Reopen Bhopal Case," *New York Times*, January 22, 1990, p. C1 FF.
40. Данные для конкретной ситуации взяты преимущественно из статей: Hugh D. Menzies, "Westinghouse Takes Aim at the World," *Fortune*, January 14, 1980, pp. 48—53; другая важная информация содержится в статье "Westinghouse's Third Big Step Is Overseas," *Business Week*, October 2, 1971, pp. 64—67; в нескольких выпусках годового отчета корпорации "Вестингауc"; Thomas H. Naylor, "The International Strategy Matrix," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, No. 2, Summer 1985, pp. 17—18; Gregory Stricharchuk, "Westinghouse Relies on Ruthlessly Rational Pruning," *Wall Street Journal*, January 24, 1990, p. A6; and "Expansion Through Alliances," *Mergers & Acquisitions*, July—August 1988, p. 15.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА ДАННЫХ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ОПЕРАЦИЯМ

Неточность публикуемых данных проистекает из:
- неспособности собирать информацию;
- намеренного желания ввести читателя в заблуждение.

Причины неточности данных. Чаще всего неполнота или неточность публикуемых данных проистекает из неспособности многих государств собирать необходимые сведения. Бедные страны могут иметь настолько ограниченные ресурсы, что в национальном бюджете высшие приоритеты получают совсем другие проекты. Зачем собирать точную информацию по уровню

неграмотности населения, считают эти страны, если на те же самые средства можно построить школы, чтобы повысить грамотность?

Уровень образования влияет на компетентность государственных чиновников, задача которых вести и анализировать точные записи. Подобным образом экономические факторы затрудняют поиск и анализ записей, поскольку приходится широко пользоваться ручными, а не машинными расчетами. Результатом может быть информация, опоздавшая на несколько лет. Наконец, содержание ответов во многом зависит от культуры. Опасение, что полученные сведения могут быть использованы во вред, иногда заставляет респондента давать ложную информацию, особенно по вопросам, касающимся финансовых подробностей.

Равного внимания исследователя заслуживают публикации, составленные с намерением убедить бизнесменов следовать определенному направлению. Многие государственные и частные организации публикуют, может быть, и не злонамеренно, ложные утверждения, подбирая их таким образом, чтобы создавать ложные же впечатления. Поэтому фирмам следует тщательно анализировать источники подобной информации, пытаясь понять возможные мотивы или суть искажений.

Однако не все неточности обусловлены процедурами сбора и распространения информации, установленными государством. Неточна значительная часть академических исследований, посвященных описанию практики бизнеса, реализуемой фирмами своих стран или МНК за границей. Широкие обобщения зачастую покоятся на фундаменте ограниченных наблюдений, нерепрезентативных выборок и плохо составленных вопросников. В академических кругах наблюдается тенденция описания необычных случаев, поскольку о них интереснее читать, чем о типичных случаях.

Стремление и умение людей скрывать данные о себе могут существенно искажать публикуемую информацию. Отчасти такое поведение обусловлено незарегистрированной криминальной деятельностью. В экономические сведения по Колумбии не включаются, например, доходы от кокаина, в то же время, по оценке, экспорт одного этого наркотика превышает стоимость всего экспорта страны[1]. В США нелегальные доходы от торговли наркотиками, взяточничества и проституции превышают 100 млрд. долл. в год. Примерно 25% ВНП в Италии и 30% в Израиле нигде не фиксируются по причине уклонения от уплаты налогов[2]. Нижеследующий отрывок иллюстрирует положение в Аргентине:

> "В прошлом году (1986 г.) лишь 130 тыс. из 3 млн. граждан, которые обязаны были уплатить три основных налога, сделали это. Когда агенты налоговой службы в поисках лиц, уклоняющихся от уплаты налогов, отправились по домам, то обнаружили, что 40% зарегистрированных налогоплательщиков дали ложные адреса, причем один указал, что живет на середине реки Ривер-Плейт, второй — в церкви, а третий — на стадионе"[3].

К числу проблем сопоставимости относятся:
- методы сбора данных, сущность показателей, расхождения между базовыми годами;
- искажения, обусловленные пересчетом из одной валюты в другую.

Проблемы сопоставимости. Одна из важных переменных при сопоставлении информации из разных стран — год сбора информации. Данные переписей населения, сведения по объему производства, торговая статистика и результаты расчетов за базовый год приводятся в разных странах за разные периоды; поэтому иногда исследователю приходится на основе предполагаемых темпов роста приблизительно оценивать показатели на текущий период.

Существуют также многочисленные расхождения между странами в определениях; например, такая базовая категория, как *семейный доход,* может включать совершенно разные понятия. От страны к стране изменяется не только среднее число детей в семье, в состав семьи порой включаются род-

ственники — деды и бабушки, дяди и тети, двоюродные братья и сестры. В некоторых странах под *грамотностью* понимается минимум школьного обучения, в других — соответствие четким нормативам, в третьих — умение читать и ставить подпись. Кроме того, могут быть указаны доли возрастных категорий в процентах по отношению только к взрослому населению или к населению в целом. В бухгалтерском учете значительны различия в понятии "*амортизация*", из-за них может изменяться сопоставимость стран по чистому ВНП. Эти расхождения привели даже к спорам между Японией и США, в которых утверждалось, что именно из-за толкования понятия амортизации Япония имеет более высокую норму сбережений, чем США[4].

Страны различным образом измеряют *приток инвестиций.* Одни регистрируют число иностранных инвестиционных проектов, другие приводят сумму инвестиций в собственной валюте, третьи дают оценку в долларах США или другой признанной международной валюте. Когда приводится стоимость инвестиций, возникает вопрос: какая именно часть суммы относится к иностранным инвестициям? Некоторые страны регистрируют общую стоимость проекта независимо от местной доли собственности или капиталовложений; есть страны, выделяющие в проекте величину вложенного иностранного капитала или процентную долю собственности, принадлежащую иностранным инвесторам[5].

Особенно трудно сравнивать данные по ВНП и доходам на душу населения из-за расхождений в распределении доходов. Страна с высокой долей среднего класса в населении будет иметь структуру потребления, совершенно отличную от страны, в которой значительные массы людей не участвуют в части экономики, охватываемой денежным обращением. К примеру, в западно-африканской стране Бенин по меньшей мере половина населения вообще ничего не зарабатывает, а это означает, что душевой доход остальных как минимум вдвое завышен, если публикуемые данные приводятся для страны в целом. Однако те, кто находится вне "экономики денег", очевидно, тоже что-то потребляют, поскольку они могут заниматься сельским хозяйством и производить какие-то товары, которые идут на личное потребление или обмениваются в натуральной форме. Уровень самообеспечения за счет натурального хозяйства в стране (когда люди сами выращивают овощи, пекут хлеб, шьют себе одежду, сами себя стригут и т.п.) может быть настолько высоким, что будет искажать показатели сравнения с другими странами, где уровень самообеспечения незначителен.

Еще одна проблема заключается в валютных курсах, по которым иногда пересчитывают в другую валюту данные по стране. 10%-е обесценение японской иены относительно доллара США обусловит 10%-е увеличение душевого дохода японца при расчете его в долларах. Означает ли это, что японцы вдруг стали на 10% богаче? Очевидно, нет, поскольку их доход в иенах, который идет примерно на 85% покупок в японской экономике, не изменился, а на те же самые деньги купить больше невозможно. Даже без таких колебаний валютных курсов трудно сравнивать покупательную способность и уровень жизни, поскольку расходы очень сильно зависят от климата и национальных привычек и обычаев. Обменные курсы малопригодны для пересчетов с целью сравнения данных разных стран[6].

Примечания к приложению

1. Peter Nares, "Getting a Fix on Colombia's Largest Expor," *Wall Street Journal,* November 25, 1983, p. 13.
2. "The Underground Economy's Hidden Force", *Business Week,* April 5, 1982, p. 65.

3. Maria E. Estenssoro, "When an Economy Goes Underground", *New York Times*, July 26, 198[illegible] p. F3.
4. Keniche Ohmae, "Americans and Japanese Save About the Same", *Wall Street Journal*, June 1[illegible] 1988, p. 30.
5. Willism A. Stoever, "Methodological Problems in Assessing Developing Country Policy toward Foreign Manufacturing Investment", *Management International Review*, Vol. 29, No. 4, 1989, p. 71.
6. Steven Greenhouse в статье "Comparing Weatch as Money Fluctuates", *New York Times* August 23, 1987, p. E3, обсуждает проблему сравнения покупательной способности.

ЧАСТЬ 7
ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ И СМЕЖНЫЕ ВОПРОСЫ

В предыдущей части книги обсуждались такие аспекты процесса принятия решений, которые обычно выходят за рамки функциональных дисциплин. В данном разделе будут детально проанализированы проблемы, которые в большей степени ориентированы на отдельные функции бизнеса. Это не означает, что они являются менее значимыми. Напротив, они занимают центральное место при реализации глобальной стратегии фирмы.

В главе 17 подчеркивается фактор уникальности каждой компании, продукта и страны при международном маркетинге. Обсуждаются методы оценки размера рынка за границей, затем сопоставляются преимущества и недостатки стандартизации и дифференциации при выборе товара, вопросы ценообразования, продвижения товара на рынок, создания торговой марки, сбыта продукции.

Глава 18 содержит описание проблем бухгалтерского учета и налогообложения в условиях, когда правовые системы, курсы валют и условия инфляции варьируют от страны к стране. Рассматриваются факторы, обусловливающие различия методов бухгалтерского учета в разных странах, способов проведения валютных операций (включая вопросы перевода платежных документов), описываются также различия в налогообложении, с которыми сталкивается фирма, действующая на международном уровне.

В главе 19 рассматриваются вопросы организации и функции международных финансов, операций с деловыми бумагами и управления финансовыми средствами на международном уровне, методики финансирования международной торговли, перевода валют и снижения риска, вызываемого инфляцией и колебаниями валютных курсов.

Глава 20 посвящена кадровым проблемам, особенно управлению персоналом и отношениям с профсоюзами. Наряду с этим в ней обсуждаются различия рынков рабочей силы, проблемы ее мобильности, стили руководства, вопросы национализма и задачи корпораций по отбору кадров, их подготовке, руководству ими, а также по оплате труда.



ГЛАВА 17

МАРКЕТИНГ

Да увидят выгоду и продавец, и покупатель
ТУРЕЦКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Сформулировать общие теоретические принципы маркетинга на международных рынках.
- Изложить методы оценки размера рынка определенных стран.
- Провести сравнение практики применения программ стандартизации и дифференциации товаров для каждой страны, в которой ведется торговля.
- Выделить факторы окружающей среды, осложняющие маркетинг на международном уровне.
- Описать важнейшие международные аспекты по каждой из функций маркетинга: товар, ценообразование, продвижение на рынок, маркировка, сбыт.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ФИРМА "МАРКС ЭНД СПЕНСЕР"[1]

Довольно часто Великобританию называют страной лавочников, и торговая фирма "Маркс энд Спенсер" (Marks & Spencer), без сомнения, занимает в ней ведущее положение. "Маркс энд Спенсер" представляет собой самую крупную розничную торговую сеть Великобритании, а ее лондонский универмаг "Марбл Арч" (Marble Arch) занесен в Книгу рекордов Гиннеса как магазин, собирающий больше выручки на единицу площади, нежели любой другой магазин мира.

"Мягкие" товары — предметы одежды и текстильные изделия для бытовых помещений — составляют около $^2/_3$ объема реализации. В среднем подсчитано, что доля магазинов фирмы "Маркс энд Спенсер" в общем объеме розничной продажи одежды в Великобритании составляет около 16%. Некоторыми специфичными предметами одежды данный универмаг снабжает половину британского рынка. Фирма ввела в своих магазинах отделы продовольственных товаров и создала крупнейшую и самую прибыльную розничную торговую сеть по продаже продовольствия в стране.

Фирма "Маркс энд Спенсер" была организована в 1884 г. польским эмигрантом, который верил в перспективность продажи товаров длительного пользования по умеренной цене. С того времени философия фирмы не претерпела каких-либо изменений. Она торгует товарами, изготовленными по ее спецификациям; благодаря мощной покупательной способности фирма заставляет производителей продукции осуществлять капитальные затраты, направленные на снижение себестоимости продукции, и стимулировать конкуренцию, предлагая низкие цены на товары, продаваемые под торговыми марками "Маркс энд Спенсер" и "Сент-Мишель". В силу свой известности фирма не нуждается в дорогостоящих расходах на маркетинг, на которые вынуждены идти другие торговые центры. В магазинах этой фирмы практически отсутствует реклама продаваемых товаров, а стиль их оформления аскетичен и строг. Здесь очень скромны условия персонального обслуживания покупателей, нет ни примерочных кабин, ни общественных туалетов. Покупателям не выдают чеков при небольших покупках, но процедура возврата любого товара очень проста.

Еще одна традиция фирмы, которая сторицей окупает себя на внутреннем рынке, — это обращение к национальным чувствам клиентов. Она всегда настойчиво популяризирует тот факт, что около 90% реализуемых ею предметов одежды произведены британскими компаниями. Однако данное утверждение было поставлено под сомнение профсоюзом транспортников и рабочих общего профиля (Transport & General Workers Union), в конечном итоге в 1989 г. фирма признала, что этот процент снизился до 87%, и по всей видимости, в дальнейшем будет уменьшаться, поскольку британские производители все больше реализуют свою продукцию за границей. Вместе с тем фирме "Маркс энд Спенсер" удалось создать о себе мнение, что она такой же символ британского образа жизни, как "Завтрак и ночлег" (так называются некоторые гостиницы). Иностранцы, приехавшие в Великобританию, считают, что они не полностью смогли почувствовать местную атмосферу, если им не удалось побывать в одном из универмагов этой фирмы. Дирекция одного

из ее магазинов даже была вынуждена поместить предупредительные надписи на пяти языках.

На определенном этапе развития фирма "Маркс энд Спенсер" испытала вполне предсказуемые трудности обеспечения дальнейшего роста продаж на рынке Великобритании. Завоевав доминирующее положение, она могла только расширить список новых товаров или апеллировать к новым сегментам рынка с целью поддержания темпов роста. В конце 70-х годов фирма прибегла к изменению торговой политики, расширив продажу дорогостоящих предметов одежды, для которых при сохранении традиционного стиля стали использоваться более дорогие ткани, например начала продавать шелковые блузки и кашемировые пальто. В то же время она рассчитывала увеличить выручку, рекламируя тот факт, что Маргарет Тэтчер покупала себе костюмы в ее фирменных магазинах до того, как стала премьер-министром Великобритании. Однако эта инициатива обернулась неудачей: богатые клиенты, пользующиеся услугами фешенебельных универмагов фирмы "Харродз" (Harrods), не прельстились товарами "Маркс энд Спенсер", а многие из ее клиентов стали покупать товары в более дешевых универмагах. Фирма оставила идею дорогостоящего ассортимента, но в результате в 1980 г. впервые упал ее удельный товарооборот. К середине 80-х годов "Маркс энд Спенсер" вновь обратилась к рынку модной одежды, и в этот раз с ассортиментом, который отличался от ее традиционного стиля. В связи с частыми изменениями спроса на модные товары фирма была вынуждена перейти на систему поставок в течение одной недели с момента получения заказов, в то время как традиционно она позволяла себе осуществлять их в срок до четырнадцати недель. Несмотря на то что в рамках британского рынка такая постановка дела имела хорошие перспективы, все-таки возникали достаточно сложные проблемы, о чем сказал один из руководителей фирмы: "В силу того, что фирма близка к насыщению британского рынка, ее рост возможен лишь за рубежом".

Разворачивая зарубежную торговлю, фирма "Маркс энд Спенсер" шла к успеху медленно. После вступления Великобритании в ЕС администрация фирмы получила возможность расширить торговлю на континенте, так как одежда от ее поставщиков могла без таможенных пошлин поставляться на рынки стран — членов Сообщества. Первыми городами для размещения универмагов были избраны Париж и Брюссель. В 1975—1976 гг., до открытия магазинов в Париже, 18 месяцев работала группа специалистов фирмы, изучавших специфику спроса на товары местных покупателей.

Члены этой группы выявили много значительных проблем. Например, они отметили, что "француженки постоянно носят одежду, производящую впечатление меньшей на один размер, чем та, которая им в действительности нужна, мы же (англичане) предпочитаем носить одежду большую, чем нужно, на полразмера". Француженки предпочитали более длинные юбки, чем англичанки. Французы хотели носить пиджаки с одной, а не с двумя шлицами; цвета же их свитеров должны были варьировать в более широкой гамме (включая пастельные тона); костюмам они предпочитали ансамбли из брюк и пиджаков. Ни одна из перечисленных особенностей спроса французов не была нормой у англичан. Все отмеченные различия спроса имели значение для формирования ассортимента товаров и налаживания снабжения.

Несмотря на серьезное изучение специфики спроса, первое появление фирмы на французском и бельгийском рынках не было успешным. Покупателей, которые посещали ее магазины, было значительно меньше, чем предполагалось. Руководство "Маркс энд Спенсер" рассчитывало на то, что поскольку фирма была хорошо известна в Великобритании и огромное число

иностранных туристов посещало ее магазины в Лондоне, то и популярность опередит ее действия. Значительно позже они узнали, что лишь 3% французов вообще что-либо слышали о существовании магазинов "Маркс энд Спенсер" или "Сент-Мишель" до того, как они открылись на континенте. Выбор места расположения магазинов заметно усугубил ситуацию: руководство фирмы желало сделать свои первые универмаги "флагманами" и, естественно, пыталось подыскать для них места на наиболее популярных улицах, где торговая площадь предлагалась по завышенным расценкам. Чтобы избежать слишком больших расходов, в Париже пришлось расположить магазин там, где большая часть пешеходов предпочитала противоположную сторону улицы. В Брюсселе фирма согласилась занять помещение с очень небольшим фасадом, вид которого не наводил на мысль об огромном ассортименте предлагаемых внутри магазина товаров. Привлечение большего числа покупателей в значительной степени стало зависеть от рекламы, к которой в Великобритании фирма практически не прибегала. Это вылилось в дополнительные расходы, не позволившие сохранить низкими цены на продаваемые товары.

Другой фактор, повлиявший на рост затрат, состоял в том, что континентальным магазинам фирмы "Маркс энд Спенсер" не удалось привлечь клиентов с тем уровнем покупательной способности, к которой они привыкли в Великобритании. Первоначально фирма заключила контракты на доставку почти 80% товаров от фирм-производителей с континента. Оставшаяся часть товарного ассортимента поставлялась из Великобритании, где "Маркс энд Спенсер" закупала ткани. В связи с тем, что большая часть одежды изготовлялась согласно вкусам французских и бельгийских покупателей (например, пиджаки с одной шлицей, свитера пастельных тонов), британские производители были вынуждены изготовлять подобные изделия малыми партиями, из-за чего повысились их цены. Но даже если "Маркс энд Спенсер" сохраняла низкими розничные цены на предлагаемые товары, французы проявляли большую подозрительность к такого рода скидкам.

Дополнительная проблема возникла и тогда, когда потенциальные покупатели вошли в новые магазины и обнаружили непривычный аскетизм интерьеров и отсутствие сервиса. Французский публицист по вопросам моды суммировал реакцию покупателей на открытый в Париже магазин как "отнюдь не восторженную, конечно, за исключением случаев, когда покупатель так же не реагирует на английскую торговлю, как и на английскую кухню".

Для привлечения парижан в свой магазин фирма была вынуждена модифицировать торговые операции. Как это ни удивительно, изменения коснулись главным образом ассортимента товаров, т.е. именно той области, в которой "Маркс энд Спенсер" провела столь обширные предварительные исследования. В попытке скопировать ассортимент континентальных магазинов она просто не смогла обеспечить поставку более качественных товаров по ощутимо меньшим ценам, что привлекло бы массового покупателя. Однако довольно скоро стало ясно, что существует небольшой рыночный сегмент, где пользуются большим спросом товары типично английского стиля, в предложении которых фирма могла продемонстрировать истинные возможности. В настоящее время она приобретает лишь 10% товаров у поставщиков с континента и заметно выделяется среди местных конкурентов благодаря своему особому "английскому характеру". Теперь фирма концентрируется на продаже таких изделий, как свитера рыжевато-коричневых и темно-синих оттенков, печенье и пиво английского производства и даже "Киш лорран" (пирог из слоеного теста с ветчиной), который выпекается в Великобритании, она изменила интерьер своего парижского магазина.

Неудивительно, что первыми покупателями оказывались преимущественно англичане, проживающие во Франции, но постепенно ситуация стала меняться. Парижанам стало все больше и больше нравиться блуждать по широким проходам с торговыми тележками и платить за все выбранные ими товары одному кассиру. Торговая выручка на 1 кв. м торговой площади лишь одного парижского магазина теперь превышает соответствующую выручку любого другого универмага во Франции, причем 90% товарооборота приходится на парижан.

При освоении канадского рынка руководство фирмы "Маркс энд Спенсер" полагало, что "английский характер" будет здесь более важным фактором, способным дать немалые преимущества, чем на европейском континенте. В течение короткого времени фирма открыла на территории Канады 60 магазинов, с тем чтобы добиться наиболее полного охвата рынка. Но канадцы нашли организацию торговли скучной, интерьеры магазинов "холодными и похожими на больничные", и кроме того, они были недовольны торговлей продовольственными товарами и одеждой в одном магазине. Большинство универмагов было размещено в центре городов, что отвечало британской традиции. Однако канадцы становились все большими приверженцами загородных торговых центров, и как раз в этих центрах фирма стала получать первую прибыль.

В 1979 г., после восьми лет торговли на канадском рынке, фирма, наконец, получила небольшую общую прибыль по Канаде в целом. Но это продолжалось недолго, и уже на следующий год фирма понесла крупные потери. Принимая во внимание вкусы канадцев, "Маркс энд Спенсер" существенно изменила интерьеры магазинов, добавив примерочные кабины, обив стены деревянными панелями, увеличив число зеркал, разделив отделы перегородками и устлав все полы ковровыми покрытиями. Но и несмотря на это, жалобы на организацию торговли не прекратились. Бывший поставщик фирмы высказал мнение, что британская дирекция все делает "в точности так, как в Англии". Это касается как большей длины рукавов в одежде, так и исключения ярких цветов из одежды и рекламы. В то время как канадские магазины с торговыми вывесками "Маркс энд Спенсер" напрягали все силы, чтобы выйти из затруднительного положения, фирма приобрела две другие канадские сети по торговле одеждой — "Д'Эллайдс" (D'Allaird's) и "Пиплз" (Peoples). Приобретение этих сетей магазинов дало возможность фирме продолжить выполнение канадской программы и принесло определенную прибыль. Когда "Маркс энд Спенсер" выходила на рынок Канады с магазинами только своей торговой марки, дирекция рассчитывала, что торговля здесь послужит трамплином для выхода на американский рынок. В конце 1986 г. дирекция фирмы объявила о подписании компанией "Д'Эллайдс" договора об аренде торговых площадей в трех торговых комплексах в Нью-Йорке. В 1987 г. "Маркс энд Спенсер" образовала группу ответственных работников для детального изучения рынка США и последующего открытия там своих фирменных магазинов. Один из ее руководителей отметил: "В Америке нет магазинов, похожих на наши фирменные магазины, и мы убеждены, что это является для нас хорошей перспективой".

Вместе с тем "Маркс энд Спенсер" сделала вывод об ошибочности слепого копирования в Америке британских торговых формул, которые она использовала на канадском рынке, и потому подыскала для приобретения в США торговую компанию своего типа. Поначалу, в 1988 г., купленная ею компания "Брукс Бразерз" (Brooks Brothers) выглядела для этого совсем неподходящей, поскольку ее имидж на американском рынке отличался высоким стилем и был сопряжен с оказанием большого числа личных услуг по-

купателям и продажей высококачественной и дорогостоящей одежды. "Маркс энд Спенсер" начала деятельность на американском рынке с заявления о том, что она не намерена изменять успешную и прибыльную политику торговли "Брукс Бразерз". Однако вскоре попыталась увеличить объем реализации, меняя некоторые методы организации торговли, с тем чтобы привлечь в свои магазины и менее состоятельных покупателей. Она сократила штат сотрудников, начала заменять стеклянные витрины внутри помещений открытыми, не защищенными стеклом, стала проводить шестинедельные распродажи вместо однонедельных, а также уменьшила количество размеров обычных пальто, представив их по четырем простым размерным группам: малые, средние, большие и супербольшие. В первые два года результаты изменений оказались катастрофическими, так как и объем реализации, и прибыль снижались. В 1991 г. "Брукс Бразерз" объявила о намерении улучшить свое положение путем повышения комиссионных с продаж сбытовому персоналу. Английский модельер Джон Уэйтц рекомендовал фирме "Брукс Бразерз" предоставить фирмам-производителям лицензию на право использовать свой торговый знак, что позволило бы реализовать костюмы традиционного покроя в других местах, а самой фирме — прибегнуть к менее консервативному стилю оформления магазинов.

В 1988 г. "Маркс энд Спенсер" приобрела также "Кингз" (Kings) — 16-этажный центр торговли продовольственными товарами в Нью-Джерси. Данное приобретение выглядело вполне уместным, поскольку "Кингз" и "Маркс энд Спенсер" следовали сходной философии реализации скоропортящихся продуктов и повышения качества блюд. При этом менеджеры-практики продолжали проводить экспертизу американского рынка. Уже в следующем году фирма начала устанавливать в своих магазинах торговые ряды замороженных продуктов "Сент-Мишель", одновременно проводя серьезную рекламную кампанию по их популяризации и предоставляя купоны со скидкой через местную прессу. Эта акция была начата всего лишь для 18 наименований продуктов, приготовленных в магазинах "Кингз", а в Великобритании их количество составляло более 2000, при этом все блюда изготавливались централизованно. Некоторые из представленных на американском рынке блюд, например "Чили кон карне" (мясо под соусом из острого стручкового перца), отличаются от блюд, представленных на английском рынке. Из-за огромных расстояний британская установка на ночную доставку блюд в магазины с центральных кухонь неприемлема для США. В этой связи необходимость приготовления блюд на местах, т.е. в самих супермаркетах, создает дополнительные проблемы, связанные с ростом затрат и контролем качества, если фирма и далее намерена следовать запланированной стратегии наращивания своего присутствия на продовольственном рынке США.

ВВЕДЕНИЕ

Принципы маркетинга на отечественных и международных рынках одни и те же, однако менеджеры:
- нередко недооценивают специфику зарубежной среды;
- зачастую неверно интерпретируют информацию о состоянии зарубежного рынка.

Приведенный выше пример фирмы "Маркс энд Спенсер" выявляет многие проблемы, с которыми фирма может столкнуться в международном бизнесе. Несмотря на то что выходу фирмы на международный рынок предшествовали глубокие исследования, она тем не менее столкнулась с неожиданными проблемами, затормозившими рост объема продаж. Общие принципы маркетинга не имеют специфики на международной арене, однако разница во внешней среде часто приводит к тому, что руководители фирм либо недооценивают важные переменные, либо неверно трактуют поступающую информацию[2]. "Маркс энд Спенсер" совершила ряд ошибок в отно-

шении таких важных характеристик маркетинга, как выбираемый сегмент рынка, ассортимент товаров, необходимость рекламы, степень приспособления ассортимента к требованиям рынка, специфика сбыта продукции.

Глобальные программы в сравнении с отечественными:
- не способствуют решению проблем в случае принятия одной из них;
- могут быть разной значимости по отношению друг к другу.

Данная глава содержит анализ альтернативных подходов к оценке потенциала рынка в разных странах, а также к отбору товарной массы, ценообразованию и содействию продажам, установлению торговой марки и стратегий сбыта, характерных для международного маркетинга. Среди перечисленных вопросов основное внимание будет уделено различиям глобальной и национальной программ маркетинга. Глобальный подход будет изучен в сопоставлении с национальным, поскольку каждый из них можно рассматривать как противоположные точки спектра программ или решений по маркетингу. Кроме того, описаны обстоятельства, обусловливающие выбор той или иной программы маркетинга.

АНАЛИЗ РАЗМЕРА РЫНКА

Методы предварительной оценки возможностей:
- ограничивают детальный анализ наиболее перспективными альтернативами;
- подходят для слаборазвитых стран (СРС), испытывающих недостаток точных данных.

Выше уже отмечалась важность предварительной оценки потенциала зарубежного рынка, а также рассматривались общие переменные, используемые в качестве обобщенных показателей для сопоставления рыночных потенциалов разных стран. В следующем разделе приводятся методы, которые могут быть использованы для уточненной оценки размера потенциальных рынков. Их следует воспринимать как инструмент, помогающий руководителям принимать решения о предпочтительности того или иного рынка[3].

Руководству компании, прежде чем определять вероятный спрос на свою продукцию необходимо оценить возможный объем сбыта товаров конкретной категории для всех фирм, работающих на данном рынке, а затем рассчитать свою потенциальную долю рынка. В развитых странах обычно имеются информация о потреблении и квалифицированные специалисты по исследованию рынка, так что дорогостоящие и детальные исследования там вполне реальны. Однако для большинства СРС целесообразнее использовать менее дорогостоящие методы прогнозирования, основанные на имеющихся у них данных. Информационные потребности различаются независимо от того, с какими странами вступает в контакт данная фирма — развитыми или развивающимися, и зависят от точности требуемых данных и уже существующей приверженности к конкретным рынкам. Так, например, фирма может начать с проведения недорогого исследования большого числа потенциальных рынков, использовав опубликованные в прессе данные, и лишь затем, выявив наиболее многообещающие, приступить к детальному анализу с помощью пробного выпуска товаров.

Общий потенциал рынка

Таблицы межотраслевого баланса типа "затраты — выпуск" показывают взаимосвязи отраслей экономики.

Существующие модели потребления. Модели "**затраты — выпуск**" (input — output) 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 из отраслей одновременно характеризуется как спрос (затраты) других. Например, выпуск стали рассматривается в качестве затрат в автомобильной промышленности, секторе домохозяйств, государственном потреблении, зарубежном секторе и даже в самой сталелитейной промышленности. Многие

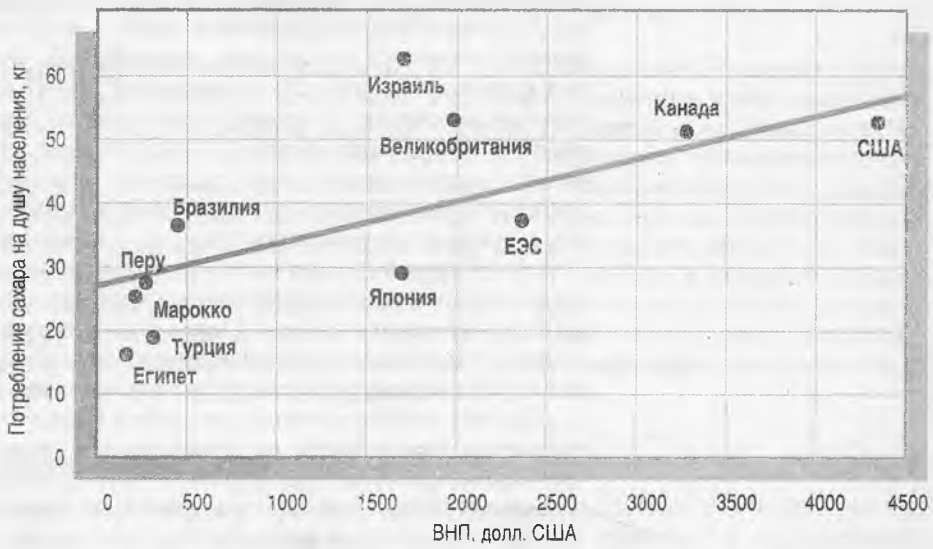
страны публикуют таблицы типа "затраты — выпуск". Сравнивая их с экономическими прогнозами, касающимися экономики в целом, или с планами изменения производства в конкретной отрасли, менеджеры могут прогнозировать общий объем изменения сбыта для данного типа продукции, а также уровень потребления для 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, приводимые по одной стране, могут соответствовать аналогичным данным в другой стране.

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 товар может непосредственно зависеть от изменения доходов населения. Например, в Японии потребление мяса, сахара, спиртных напитков и кисло-молочных 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[4]. Таким образом, менеджеры могут собирать данные о потреблении конкретного продукта в странах с разным ВНП 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 (рис. 17.1).

Использование данного метода позволило выявить достаточно устойчивые зависимости спроса на товары и душевого дохода. В то же время для

Рис. 17.1
ВНП на душу населения и потребление сахара в ряде стран в 1970 г.
Построение диаграммы для стран, располагающих данными, которые позволяют соотнести потребление сахара и ВНП, позволило рассчитать кривую, отражающую уровень потребления и для тех стран, которые предоставили данные по ВНП, но не предоставили данных по потреблению сахара.
Источник: UN Statistical Yearbook, 1972.



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[5]. Другая проблема — статичность рассматриваемого 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.

Данные временных рядов позволяют делать прогноз на будущее с помощью учета тенденций прошлого.

Данные временного ряда (time-series data). Иногда товарооборот следует определенной схеме, характерной для конкретного исторического периода. Если речь идет именно о таком случае и если для рассматриваемого периода имеются статистические данные, то фирма, вполне возможно, сумеет сделать прогноз на будущее, исходя из прошлых показателей[6]. Рис. 17.2 иллюстрирует потребление сахара в США на основе данных временного ряда. Полученная картина не совпадает с расчетами потребления сахара, представленными на рис. 17.1, которые базируются на данных по странам. Возможно комбинированное использование данных по странам и данных временного ряда. Подобного рода исследования в рамках отдельной страны весьма полезны, так как позволяют не только прогнозировать общий спрос, но и выявлять отрасли экономики, этот спрос инициирующие.

Изменение дохода на определенный процент не обязательно приводит к изменению спроса на продукцию на такой же процент.

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 (elastic) (в этом случае существует вероятность повышения или уменьшения объема продаж на процент, который выше, чем процент изменения дохода); если этот показатель меньше 1, то спрос неэластичен (inelastic) (в этом случае существует вероятность увеличения или уменьшения объема продаж на процент, который ниже, чем процент изменения дохода). Спрос на товары первой необходимости, такие, как продукты питания, отличается относительно меньшей эластичностью, чем спрос на товары дискреционные (discretionary), т.е. приобретаемые по усмотрению, например на автомобили. Другими словами, движение вверх и вниз по кривой дохода в большей степени отразится на продаже автомобилей, чем продуктов питания. Данная концепция ценна для определения затрат в странах с разным уровнем доходов населения. К примеру, американцы в целом тратят меньший процент личного дохода на продовольствие, чем жители Южной Кореи. И эта разница отнюдь не является следствием несоответствия аппетитов, а скорее несоответствия уровней доходов, позволяющих американцам тратить больше средств на другие виды товаров. Поскольку большая часть населения Южной Кореи бедна, то изменение там уровня личных доходов более ощутимо сказывается на потреблении продуктов питания, чем в странах с более высоким уровнем доходов[7]. Показатель эластичности, равный 1,5, будет означать, что 1%-ное изменение уровня дохода приведет к тому, что изменение спроса на конкретную продукцию составит 1,5%.

Следует отметить, что, как и любой иной 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, поскольку на потребителя оказывают влияние еще и такие факторы, как разница цен и вкусовые предпочтения.

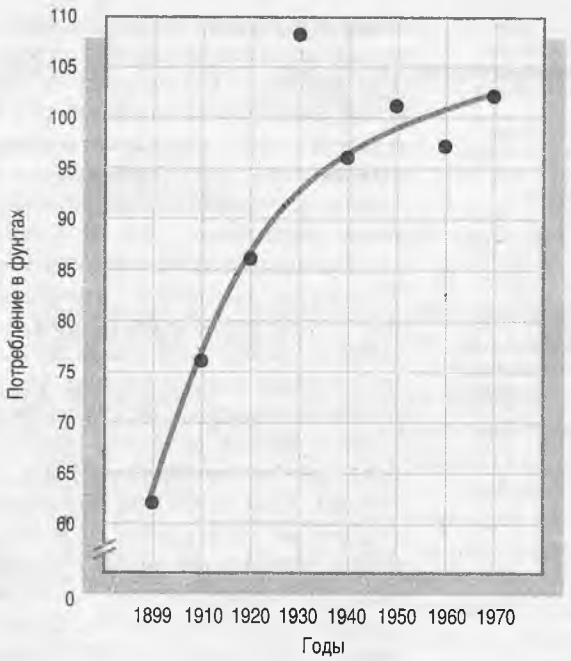


Рис. 17.2
Потребление сахара на душу населения в Соединенных Штатах, 1899—1970 гг.
Построение графика потребления сахара на душу населения, прослеженного на протяжении длительного периода, позволяет экстраполировать тенденцию для определения возможного размера потребления сахара в будущем.
Источник: Statistical Abstract of the United States, Supplement: 1957, а также *Statistical Abstract: 1972.*

Так, в Италии уровень потребления фруктов и овощей значительно превышает уровень потребления в Норвегии, даже несмотря на то, что уровень доходов населения в Норвегии выше из-за разницы цен. Дания и Швейцария имеют почти одинаковый уровень доходов на душу населения, однако уровень потребления замороженных продуктов в Дании значительно выше вследствие ярко выраженной склонности датчан к простоте приготовления пищи[8].

Спрос — это характеристика некоего экономического или иного показателя.

Регрессионный анализ (regression). Регрессия является важным способом детальной обработки данных и получения прогноза путем выявления взаимосвязей переменных величин. 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 изменениями в характере показателей, подлежащих обязательному учету, а также устанавливать степень корреляции между независимыми и зависимыми переменными. Таким образом, регресионный анализ позволяет рассчитывать спрос, исходя из изменений в соответствующих показателях.

Анализ неиспользованных резервов

Описанные выше методы позволяют правильно оценить потенциал рынка. После такой общей оценки компания должна просчитать корректность

Различия между общим потенциалом рынка и объемом продаж конкретной компании прямо связаны со следующими областями бизнеса:
- деловая практика (когда все конкурирующие фирмы продают меньше продукции, чем позволяет потенциал рынка);
- острейшая конкурентная борьба;
- ассортимент (компания не обеспечила достаточного разнообразия продукции);
- распределение на рынке (компания не смогла обеспечить рынок в географическом аспекте и по интенсивности снабжения).

своей стратегии в рамках каждого рынка. В этом отношении полезным методом изучения рынков и сопоставления стран является **анализ разрывов** (gap analysis)[9] (по смыслу — это анализ неиспользованного резерва. — *Прим. ред.*). Когда товарооборот компании ниже, чем прогнозируемый потенциал рынка для данного вида продукции, это означает, что у нее есть возможность увеличения объема продаж, но при учете различий в методах торговли, условиях конкуренции, ассортименте продукции или распределении ее на рынке.

Две крупнейшие швейцарские компании по производству шоколада — "Нестле" и "Интерфуд" (Interfood) — обнаружили за последние годы большое число такого рода разрывов в разных странах[10]. В этой связи они разработали несколько типов программ маркетинга для организации сбыта продукции в разных странах. На рынках некоторых стран они выявили значительные резервы, обусловленные сдержанностью в предпочтениях покупателей, иными словами, уровень потребления шоколада там был заметно ниже, чем можно было ожидать, исходя из численности населения и уровня доходов. Обе компании попытались увеличить общий спрос на шоколад и изделия из него в этих регионах. 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 только попробовать шоколад, то товарооборот возрастет пропорционально расширению рынка.

Для рынка США характерен иной тип разрывов в области потребительских предпочтений. Почти каждый покупатель данного рынка приобщился к большинству из представленных на рынке шоколадных изделий, однако их потребление на душу населения снизилось в связи с ростом озабоченности американцев вопросами калорийности продуктов, правильности питания и его влияния на здоровье. Для увеличения общего уровня потребления шоколада компания "Нестле" в течение короткого срока провела кампанию по рекламированию шоколада как надежного источника энергообеспечения для спортсменов и любителей спорта. Построение общей схемы потребления особенно целесообразно в тех случаях, когда фирма занимает на данном рынке лидирующее положение. Поэтому компания "Нестле", имеющая на рынке США меньший товарооборот, чем "Марс" (Mars) и "Херши" (Hershey), способствовала также росту прибыли конкурентов в период своей кратковременной рекламной кампании. 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, они смогут заполнить значительную часть имеющегося рынка. Кроме того, компании выявили такие изделия из шоколада, по которым нет прямой конкуренции. Имеются также рынки, подобные японскому, где они так и не смогли добиться адекватного распределения своей продукции и в полной мере реализовать торговый потенциал. Именно поэтому "Нестле" создала совместное предприятие с японской фирмой "Фуджия" (Fujiya) — изготовительницей тортов, пирожных и конфет — для выпуска изделий под названием "Кит-Кэт", с помощью которых она рассчитывала полнее охватить рынок данной страны[11]. Существует также разрыв в конкуренции из-за того, что конкуренты продают сходную продукцию через систему распределения, подобную имеющейся у данной фирмы. Например, компании "Нестле" и "Интерфуд" понимают, что значительная часть потенциального рыночного спроса во Франции и Германии ими удовлетворяется, но все же есть конкурентный разрыв, другими словами, они могут увеличить товарооборот на данных рынках, лишь серьезно потеснив конкурентов.

Политика в области выпуска продукции

Основные принципы. Основные принципы международного маркетинга можно классифицировать следующим образом:

1) продаем то, что производим;

2) производим то, что продаем;

3) модифицируем то, что производим, согласно запросам зарубежных потребителей.

Этот перечень полезен для понимания разнообразия подходов, которым может следовать фирма, выбирая продукцию для зарубежного рынка.

Продаем то, что производим. В отношении определенной продукции, особенно сырьевых материалов и сельскохозяйственной продукции, потребность и возможность ее дифференциации по странам (т.е. целенаправленного изменения в соответствии со специфическими требованиями. — *Прим. ред.*) весьма невелики. Хотя данное положение отражает лишь один подход, представленный в рамках стратегии "продаем то, что производим", он позволяет наилучшим образом описать деятельность фирмы, разрабатывающей продукцию для одного рынка, а затем пытающейся реализовать ее за рубежом в том виде, в каком она была произведена. Следует отметить три обстоятельства, которые делают применение такого подхода обоснованным:

1) пассивные статьи экспорта избыточной на отечественном рынке продукции;

2) существование сегментов, или ниш, зарубежного рынка, похожих на рынок, для которого предназначалась продукция;

3) 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.

Пассивный товарооборот имеет место, когда:
- проводится широкая рекламная кампания;
- иностранные агенты по закупке ищут новые виды продукции.

Многие фирмы начинают продавать свою продукцию за границей достаточно пассивно. Иногда по неизвестным причинам запросы на информацию о продукции или даже фактические заказы на нее просто поступают из-за границы. Информация об иностранной продукции приходит по разным каналам, включая описания новых разработок, помещаемые в научных и иных профессиональных журналах, распространяющихся на международном уровне; рекламную деятельность, которая перешагивает национальные границы, а также демонстрацию товаров, приобретенных покупателями в одной стране и затем привезенных в другую. И наконец, многие фирмы посылают за границу агентов по закупке или проводят активные поиски новых видов изделий. 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. Фактически постоянные издержки на продукцию скрываются от отечественной торговли, с тем чтобы иметь возможность предложить более низкие цены для экспорта и ликвидировать запасы готовой продукции, не подрывая при этом отечественного рынка[12].

Отечественная продукция может иметь спрос за границей в своем первоначальном виде.

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 так-

же возникло желание приобрести данный вид продукции. Иногда продукция имеет универсальные свойства, как, например, французское шампанское. Бывают ситуации, когда фирме удается удовлетворить своей продукцией вкусы массового потребителя на отечественном рынке и при этом еще заполнить небольшую нишу зарубежного рынка, примером чего может служить производство "бурбона" (кукурузного виски) в США[13]. Возможна также 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, особенно те, что действуют в небольших развивающихся странах, стремятся к возможно меньшему числу модификаций продукции, поскольку размер рынка не позволяет сделать рентабельными соответствующие затраты, к тому же их конкурентами часто оказываются другие международные фирмы, также не стремящиеся к изменению своей продукции. Фирмы даже не идут на адаптацию к иному электрическому напряжению и замену штепсельных вилок согласно местным стандартам, оставляя эту работу покупателям. Наилучшие возможности для реализации одного и того же товара более чем в одной стране возникают в тех случаях, когда потребительские характеристики товаров схожи и одновременно происходит утечка информации о конкретной продукции, что типично для Соединенных Штатов и Канады. Достижения в области международных коммуникаций и развитие транспорта заметно усиливают эффект распространения информации в отдаленных странах, что обусловливает возможность продажи одной и той же продукции схожим группам потребителей в целом ряде стран.

Стандартизация, как правило, приводит к снижению затрат на единицу продукции.

Стандартизация продукции независимо от того, является ли фирма экспортером или располагает зарубежной производственной базой, значительно снижает затраты. Обычно стандартизация осуществляется на основе отечественного опыта, так как 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 проводить первоначальную разработку стандартизированной продукции за границей, примером чему может служить "Вискас" (Whiskas) — сбалансированное питание для кошек, которое фирма "Марс" впервые разработала за пределами Соединенных Штатов[14]. Выход за национальные рамки доступен экономикам лишь тех стран, где производители распределяют свои затраты на больший объем выпуска конечной продукции или услуг, чем другие.

"Производим то, что продаем":
- наиболее типичная стратегия;
- принимает географические регионы как данные.

Производим то, что продаем. В фирме, функционирующей согласно приведенному в предыдущем подразделе принципу, руководство обычно исходит в своей деятельности из таких вопросов: "Следует ли нам реализовать часть продукции за границей?", "В какие еще страны мы можем экспортировать продукцию X?" Другими словами, продукция рассматривается как константа, а место ее реализации — как переменная величина. В данном подразделе описан тот тип стратегии, который дает ответ на вопрос "Что мы можем продать в стране А?" В этом случае константой выступает страна, а продукция является переменной величиной.

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. Так, немецкая фирма "Хенкель" (Henkel) вложила капитал в различные предприятия Соединенных Штатов, чтобы противостоять ожидаемому в своей стране застою рынка, но при этом руководство понимало, что в США им будет сложно конкурировать своим основным ассортиментом товара — моющими средствами и косметикой. В этой связи "Хенкель" приняла решение приобрести химический филиал фирмы "Дженерал Милз"[15].

Столь 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. Разработка фирмой "Кэнон" 35-миллиметрового автоматического объектива может служить тому ярким примером. Вместо простой попытки перенести сбыт своей отечественной продукции за рубеж фирма проектирует изделие, которое удовлетворяет требованиям определенного крупного сегмента мирового рынка, что, по сути, означает модификацию реализуемой на внутреннем рынке продукции согласно нормам международных стандартов. Изделия, разработанные для конкретного сегмента мирового рынка, имеют большие возможности для промышленного использования также и потому, что покупатели способны принимать грамотные в техническом отношении решения. Так, например, фирма "ЭсКей-Эф" установила на международных паях производственную линию по выпуску 20 тыс. шарикоподшипников, заменив линию по выпуску 50 тыс. шарикоподшипников, что было оправданно с точки зрения технологии[16].

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" (S.T.King) в Гонконге изготавливает предметы одежды по заказам известных фирм, таких, как "Кэлвин Кляйн" (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.

Это одна из наиболее распространенных стратегий:
- изменение продукции представляет собой ее постепенную модификацию.

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. Другими словами, фирма, в течение долгого времени выпускавшая электрические пишущие машинки,

имеет больше оснований перейти на выпуск механических печатающих устройств или персональных компьютеров, чем на производство шин или растворителей, поскольку последние виды продукции слишком далеко отстоят от области компетенции руководства фирмы.

Аргументы в пользу модификации продукции

Правовые факторы. Прямые законодательные требования относятся к наиболее очевидным причинам модификации продукции для иностранных рынков, поскольку, не выполнив их, фирма лишается возможности получения разрешения на торговлю в соответствующей стране. Конкретные требования, предъявляемые к фирмам, варьируют в большом диапазоне 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.

Правовые факторы обычно связаны с проблемами безопасности производства или охраны здоровья.

Когда правовые нормы за рубежом менее жесткие, чем отечественные, фирма, как правило, формально не обязана модифицировать свою продукцию для сбыта в другой стране. Тем не менее ей приходится сопоставлять и взвешивать последствия от возможной потери зарубежного рынка из-за того, что туда направляется продукция с более высокими стандартами (и, следовательно, более дорогая.— *Прим. ред.*), и от возможных протестов внутри страны, если за рубеж направляется продукция, не соответствующая внутренним стандартам. В последние годы многие фирмы подвергаются серьезной критике за реализацию за рубежом, особенно в СРС, игрушек, автомобилей, контрацептивов и фармацевтических изделий, не отвечающих американским национальным нормам безопасности эксплуатации и качества изготовления[17].

Все чаще звучит вопрос о том, в какой степени продукция должна отвечать международным стандартам, с тем чтобы исключить отдельные, кажущиеся бесполезными, модификации продукции для ряда стран. Несмотря на достижение определенного успеха в этом вопросе, к которому можно причислить соглашение о размерах лентопротяжного зубчатого барабана для съемки художественных фильмов, другие аспекты (например, ширина железнодорожного полотна и формы электрических розеток) все еще остаются не унифицированными. Фактически эта ситуация отражает как сопротивление потребителей, так и экономические проблемы. Переход на метрическую систему для маркировки напитков, к примеру, означал на деле, что американские потребители должны были усвоить, что привычные для них 8 жидких унций безалкогольного напитка — это 236,58 мл. В экономическом смысле любая перемена всегда влечет за собой большие затраты, чем простая переориентация потребителей и смена маркировки на упаковке. В данном случае нужно также перепроектировать банки, а производство оснастить новой техникой, чтобы объемы розлива безалкогольных напитков измерялись целыми числами. Даже по новым изделиям или изделиям, находящимся на стадии разработки, как, например, телевизоры с высокой разрешающей способностью, страны редко достигают договоренности, потому что они стремятся защитить капиталовложения, уже сделанные отечественными фирмами[18].

Менее очевидными причинами модификации являются непрямые правовые требования (indirect leqal requirements), которые могут влиять на ха-

рактеристики продукции или спрос на нее. В отдельных странах по этим причинам оказывается трудно или недопустимо дорого ввозить определенные виды сырья или компоненты изделий, что ставит фирму перед необходимостью создавать конечный продукт, используя местные заменители, иногда существенным образом изменяющие продукцию. Сбыт при наличии таких причин законодательного характера, как высокие налоги на автомобили большой грузоподъемности, может быть смещен в сторону реализации меньших по размерам моделей автомобилей, что косвенно обусловит изменение спроса и скажется на объеме продаж шин, марке используемого бензина и т.д.

Исследование культурных различий позволяет точнее определять области возникновения проблем.

Культурные различия. Динамика потребительского поведения сложна, поэтому всегда 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" сочла необходимым дополнить свой традиционный "френч фрайз" (картофель по-французски, зажаренный ломтиками) творогом и острой подливой, что позволило ей создать новое блюдо под названием "путин"[19]. А вот западные фирмы по производству косметики смогли завоевать лишь небольшую долю японского рынка косметических товаров. Факторы культурных различий обусловливают несовместимость ряда западных образцов косметики с японским рынком. Так, в Японии почти не пользуются духами, кремы, обеспечивающие эффект легкого загара, расцениваются как непонятное излишество, а пена для ванн, по мнению японцев, непрактична ни для домашнего душа, ни для общественных бань[20]. Другая фирма, "Армстронг Уорлд Индастриз" (Armstrong World Industries), была столько наслышана о так называемой "мировой" модели автомобиля, что сочла возможным предположить существование явного интереса рынка к унифицированным "мировым" сальникам. Однако руководство фирмы обнаружило, что потребительские и промышленные требования к этой продукции существенно различаются. К примеру, у американских владельцев машин не вызовет беспокойства случайная капелька масла, упавшая на пол гаража, в то время как японские автомобилисты в этом случае пожалуются производителю[21].

Уровень личных доходов и разработанность систем инфраструктуры сказываются на спросе.

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, эта фирма может столкнуться с необходимостью разработки более дешевой модели или реализации более раннего по характеристикам изделия. "Нэшенел Кэш Реджистер" (National Cash Register) спроектировала кассовые аппараты с ручным приводом для продажи в ряде слаборазвитых стран. В тех странах, где доходы населения низкие, потребители могут приобретать многие вещи личного пользования в мень-

* Имеется в виду широко распространенная форма предоставления предприятия торговли или обслуживания в аренду под известной маркой "родительской фирмы". (*Прим. ред.*)

ших количествах, например одну пластинку жевательной резинки, одну сигарету, что обычно создает проблему упаковки.

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 обусловливать ассортимент и допустимые отклонения в характеристиках продукции. Руководство заводов за рубежом может столкнуться с необходимостью учета низкого образовательного уровня операторов-станочников при планировании закупок оборудования, результатом чего станет упрощение характеристик изделия.

Критика со стороны слаборазвитых стран. Со стороны СРС звучит критика в отношении использования промышленного оборудования, приводящего к сокращению рабочих мест, и импорта предметов роскоши, увеличивающих проблемы безработицы и способствующих расслоению общества. В этой связи к МНК все чаще предъявляются требования вкладывать прибыль в экономику принимающих стран, а также проектировать и сбывать такую продукцию, которая соответствовала бы существующим в СРС потребностям[22]. МНК неоднократно пытались ответить на вопрос о предметах роскоши или предметах не первой необходимости с помощью демонстрации положительных дополнительных эффектов, которые дают эти ненужные на первый взгляд изделия. Производители безалкогольных напитков, например, аргументировали внедрение нового оборудования своей ответственностью за введение на производстве санитарных норм, что является чрезвычайно важным условием работы и других отраслей промышленности, в частности фармацевтической.

Затраты на модификацию продукции

Некоторые виды продукции позволяют в большей степени, чем другие, снижать затраты за счет стандартизации.

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.

Существуют разнообразные способы снижения затрат, помимо перечисленных выше. Например, производство, нуждающееся в высоком уровне постоянных капитальных затрат (в частности, производство автомобилей), может выиграть от организации крупносерийного или массового выпуска продукции в отличие от производств, для которых характерно обратное соотношение переменных и постоянных затрат (например, фармацевтическая промышленность). Если фирма испытывает необходимость в развертыва-

нии 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 стандартизованной продукции.

Однако некоторые способы снижения затрат иногда значительно влияют на спрос, например изменение экспортерами упаковки продукции[23]. Так, в Панаме кондитерские изделия "Ант Джемима Пэнкейк Микс" (Aunt Jemima Pancake Mix) и "Ритц Крэкерз" (Ritz Crackers) продаются в металлических, а не в картонных коробках из-за высокой влажности, что являет собой пример недорогого изменения упаковки с потенциально высокой окупаемостью. 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 большое количество составных частей, а изменению — конечные характеристики. Так, например, фирма "Кока-Кола" экспортирует концентраты на разливочные заводы, расположенные во всех частях света, а насыщение углекислотой, придание цветового оттенка и добавление сахара производятся согласно местным предпочтениям[24]. 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 тех 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.

Размер и структура ассортимента продукции

Сужение ассортимента позволяет повышать уровень концентрации производства.

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.

Расширение ассортимента может привести к экономии на стадии распределения.

Вместе с тем фирма должна постоянно оценивать — следует ли включать какие-то новые изделия в ассортимент ее торговли в конкретной стране. При этом следует учитывать возможное влияние такой меры на объем продаж и сравнительные затраты при производстве одного или группы изделий. Иногда фирма приходит к выводу о целесообразности производства и реализации некоторых непопулярных видов изделий вместе с продукцией, пользующейся явно большей популярностью, соединяет,

например, в одном комплекте рюмки для хереса с бокалами для вина и стаканами для воды. 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 мог бы реализовать тот же торговый агент[25]. "Кока-Кола", например, расширила ассортимент напитков для баров в Южной 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 продукции

Жизненные циклы продукции могут различаться по странам:
- временем вхождения в рынок;
- конфигурацией кривой роста.

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. Фирма "Маттел" пришла к выводу, что производимая ею кукла, способная плакать и смеяться, имела в Германии значительно более долгий жизненный цикл, чем в Соединенных Штатах[26].

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

В целом фирмы, оценивая важность переменных, характеризующих программы маркетинга, придают характеристикам продукции большее значение, чем ценам[27]. Цена должна быть достаточно высокой, чтобы гарантировать необходимый для других видов деятельности приток средств. Адекватная цена не только обеспечивает краткосрочную прибыль, но также дает возможность фирме получить ресурсы для включения дополнительной продукции и услуг в свой ассортимент для достижения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Ценообразование на международном рынке представляется более сложным, чем на национальном, по следующим причинам:

1) различна степень государственного вмешательства в экономику;

2) разнообразнее рынки;

3) цены при экспортировании продукции возрастают;

4) существуют расхождения в практике установления фиксированных и изменяющихся цен;

5) имеются различия в стратегиях ведения конкурентной борьбы на международной арене.

Государственное вмешательство

Регулирование цен правительством может привести:
- к установлению минимальных или максимальных цен;
- к запрещению установления конкурентоспособных цен.

В каждой стране есть законы, касающиеся цен на потребительские товары, однако эти законы могут по-разному влиять на виды продукции в определенные периоды. Ограничения могут препятствовать фирме в использовании оптимальных для нее стратегий. Государственное регулирование цен может предусматривать установление их максимальной или минимальной границы. Регулирование, направленное против снижения цен, обычно нацелено на предотвращение политики фирм по устранению конкурентов и занятию монопольного положения на рынке. Иллюстрацией этого может служить принятый в Германии Закон о несправедливой конкуренции, который немецкие суды расценили как запрещение купонов, льгот покупателям большого количества товаров и бесплатного предоставления товаров в рекламных целях, за исключением тех случаев, когда данные меры являются устойчивой политикой фирмы на протяжении многих лет. Иностранная фирма, привыкшая к перечисленным мерам в качестве средства увеличения своего товарооборота на внутреннем рынке, выходя на немецкий рынок, должна выбрать иные методы продвижения продукции, согласовывающиеся с немецкими законами. Многие страны устанавливают максимальные цены (или максимальные границы цен) для большого числа товаров. В этом случае затраты возрастают, норма прибыли неизбежно снижается, что приводит к отказу производителей от дальнейших продаж. Так, например, в 1988 г. фирма "Проктер энд Гэмбл" вместе с некоторыми поставщиками понесла значительный ущерб от регулирования цен в Венесуэле. Несмотря на то что эта фирма хотела переждать ситуацию, проводя переговоры с органами государственной власти, поставщики фосфата не смогли продать ей сырье, необходимое для производства растворителей. Таким образом, фирма была вынуждена прекратить торговые операции[28]. Кроме того, регулирование цен может приводить к снижению качества продукции, в таком случае фирмы могут пойти на изменение торговой марки для того, чтобы по прошествии некоторого времени вновь представить на рынке свою высококачественную продукцию под прежней маркой.

Другой вид регулирования цен, ограничивающий свободу ценообразования, связан с конкретными статьями импорта. Генеральное соглашение по тарифам и торговле 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.

Бывают случаи, когда фирма хочет экспортировать свою продукцию за границу по более низкой, чем на внутреннем рынке, цене. Причин тому может быть несколько. Одна из них — намерение испробовать систему сбыта зарубежного рынка. Предположим, фирма знает, что не может экспортировать свою продукцию в конкретную страну, так как существующие таможенные тарифы или расходы на транспорт делают цену для зарубежного покупателя неприемлемо высокой, но предварительные расчеты показывают, что организация производства продукции за рубежом позволит существенно снизить цены. Прежде чем начать перемещение ресурсов для создания зарубеж-

ного производства, руководство фирмы, возможно, захочет сделать пробные шаги на рынке с помощью экспорта своей продукции по ценам, которые предлагались бы потребителям в случае изготовления товаров на местном рынке. Если сбыт товаров не удастся, руководство будет знать, что этому помешали неценовые факторы. Но если реализация товаров будет успешной, то руководство сможет пойти дальше и сделать капиталовложения или начать второй этап экспорта, чтобы проверить, стоит ли повторять попытку развертывания торговли. Например, прежде чем выделить 55 млн. долл. на строительство в Великобритании завода мороженых продуктов марки "Лин Кизин", компания "Нестле" изучила рынок, вывозя этот тип продуктов из Канады в течение года, пока не приняла положительного решения[29]. Транспортировка таких блюд, как "спагетти по-болонски", на судах-рефрижераторах и уплата таможенных сборов сделали затраты на экспорт значительно выше, чем продажная цена в Англии. Однако фирма "Нестле" понесла небольшие расходы в сравнении с ценностью полученной информации и количеством последующих сделок. К другим доводам установления различных цен в разных странах можно отнести факторы конкуренции и спроса. Так, например, фирма может позволить себе оставить цены на внутреннем рынке высокими, ограничив поставку продукции. Избыточная продукция в таком случае может продаваться за рубежом по более низким ценам.

Большее разнообразие рынков

В ряде стран потребители отдают предпочтение определенным видам товаров и готовы платить за них больше, чем за другие аналогичные товары.

Несмотря на то что у фирмы существует много способов разделения внутреннего рынка на сегменты и назначения разных цен в рамках каждого сегмента, имеющееся разнообразие международных рынков по странам создает еще большее число естественно складывающихся рыночных сегментов. К примеру, в США едва ли можно продать морских ежей даже по самой низкой цене, в то же время они экспортируются в Японию, где считаются деликатесом. В отдельных странах фирма может столкнуться с большим числом конкурентов, в результате чего будет лишена возможности свободно формировать цены. Однако в других странах она может насладиться монополией либо благодаря тому, что ее продукция находится на нужной стадии жизненного цикла, либо за счет особых прав на производство, которых нет у конкурентов, но которые предоставлены ей правительством данной страны. В ситуациях, близких к монополии, фирма может свободно устанавливать цены, что позволяет ей прибегать к стратегиям "снятия сливок", проникновения на рынок или "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 отечественных ценят немецкие автомобили, а японские потребители, наоборот, отечественные автомобили ценят выше немецких. По сути, немецкие производители автомобилей могут повысить свои прибыли в борьбе с американскими конкурентами в США, но не могут этого сделать в Японии в отношении японских конкурентов. В то же время любой конкурент, реагирующий на специфику потребительских

* "Снятие сливок" (skimming) — это предложение дефицитного продукта, пользующегося высоким спросом; проникновение (penetration) — это предложение известного на новом рынке продукта раньше других конкурентов; стратегия "издержки плюс" (cost-plus) — это установление цены, обеспечивающей покрытие любых издержек и добавление к ним нормальной прибыли на единицу продукции. Все эти ситуации характерны для монопольного положения фирмы-производителя на рынке. (*Прим. ред.*)

ного производства, руководство фирмы, возможно, захочет сделать пробные шаги на рынке с помощью экспорта своей продукции по ценам, которые предлагались бы потребителям в случае изготовления товаров на местном рынке. Если сбыт товаров не удастся, руководство будет знать, что этому помешали неценовые факторы. Но если реализация товаров будет успешной, то руководство сможет пойти дальше и сделать капиталовложения или начать второй этап экспорта, чтобы проверить, стоит ли повторять попытку развертывания торговли. Например, прежде чем выделить 55 млн. долл. на строительство в Великобритании завода мороженых продуктов марки "Лин Кизин", компания "Нестле" изучила рынок, вывозя этот тип продуктов из Канады в течение года, пока не приняла положительного решения[29]. Транспортировка таких блюд, как "спагетти по-болонски", на судах-рефрижераторах и уплата таможенных сборов сделали затраты на экспорт значительно выше, чем продажная цена в Англии. Однако фирма "Нестле" понесла небольшие расходы в сравнении с ценностью полученной информации и количеством последующих сделок. К другим доводам установления различных цен в разных странах можно отнести факторы конкуренции и спроса. Так, например, фирма может позволить себе оставить цены на внутреннем рынке высокими, ограничив поставку продукции. Избыточная продукция в таком случае может продаваться за рубежом по более низким ценам.

Большее разнообразие рынков

В ряде стран потребители отдают предпочтение определенным видам товаров и готовы платить за них больше, чем за другие аналогичные товары.

Несмотря на то что у фирмы существует много способов разделения внутреннего рынка на сегменты и назначения разных цен в рамках каждого сегмента, имеющееся разнообразие международных рынков по странам создает еще большее число естественно складывающихся рыночных сегментов. К примеру, в США едва ли можно продать морских ежей даже по самой низкой цене, в то же время они экспортируются в Японию, где считаются деликатесом. В отдельных странах фирма может столкнуться с большим числом конкурентов, в результате чего будет лишена возможности свободно формировать цены. Однако в других странах она может насладиться монополией либо благодаря тому, что ее продукция находится на нужной стадии жизненного цикла, либо за счет особых прав на производство, которых нет у конкурентов, но которые предоставлены ей правительством данной страны. В ситуациях, близких к монополии, фирма может свободно устанавливать цены, что позволяет ей прибегать к стратегиям "снятия сливок", проникновения на рынок или "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 отечественных ценят немецкие автомобили, а японские потребители, наоборот, отечественные автомобили ценят выше немецких. По сути, немецкие производители автомобилей могут повысить свои прибыли в борьбе с американскими конкурентами в США, но не могут этого сделать в Японии в отношении японских конкурентов. В то же время любой конкурент, реагирующий на специфику потребительских

* "Снятие сливок" (skimming) — это предложение дефицитного продукта, пользующегося высоким спросом; проникновение (penetration) — это предложение известного на новом рынке продукта раньше других конкурентов; стратегия "издержки плюс" (cost-plus) — это установление цены, обеспечивающей покрытие любых издержек и добавление к ним нормальной прибыли на единицу продукции. Все эти ситуации характерны для монопольного положения фирмы-производителя на рынке. (*Прим. ред.*)

стереотипов снижением цен с целью увеличения объема реализации, фактически может ухудшить имидж изделия[30]. Такое могло произойти, если бы, скажем, на японском рынке немецкие фирмы — производители автомобилей решили снизить свои цены, не зная, что японские потребители часто отождествляют цену с качеством.

Спрос во многом зависит от формы расчета за покупки — наличной или кредитной.

Общая сумма, которую потребитель может заплатить за продукт, будет заметно выше, чем продажная цена, при условии, что существуют дополнительные выплаты, например при покупках в кредит. Реакция потребителей на дополнительные выплаты, возможно, скажется на общем спросе, а также на покупной цене, которую они будут готовы заплатить. Налоговый режим в отношении выплаты процентов за кредит, а также отношение к долгам определят, будут ли потребители приобретать товар за наличный расчет или в кредит. В частности, японцы всегда отличались большей сдержанностью в отношении к кредитам, чем американцы. Таким образом, продажа товаров в кредит японским потребителям с целью увеличения реализации продукции менее реальна, чем в Соединенных Штатах.

Увеличение цен при экспорте продукции

Как правило, увеличение цен на экспортируемую продукцию превышает дополнительные затраты на транспорт и таможенные сборы.

Если стандартные надбавки на издержки производства используются в рамках каналов распределения, удлиняя их или увеличивая издержки внутри системы производства, то это повлечет за собой повышение цен для потребителя в значительно большем размере, чем можно предположить. Допустим, что надбавка составляет 50%, а производственные затраты на изготовление условного продукта равны 1,00 долл., тогда цена составит 1,50 долл. Если появится необходимость увеличения производственных затрат на 0,20 долл., после чего они составят 1,20 долл. на единицу продукции, то надбавка в 50% повысит цену до 1,80 долл. вместо 1,70 долл. При реализации продукции на экспорт могут возникнуть два обстоятельства, которые приведут к увеличению цен на товары для потребителя. Во-первых, каналы распределения, как правило, оказываются длиннее из-за больших расстояний, а также из-за привлечения организаций, знакомых с производителями-экспортерами и практикой организации сбыта на зарубежном рынке. Во-вторых, транспортные тарифы, и без того составляющие дополнительные затраты, могут быть перенесены на счет покупателя в значительно увеличенном размере.

Возрастание цен имеет ряд последствий. Многие экспортные товары из-за высоких цен оказываются за границей неконкурентоспособными. Кроме того, чтобы обрести конкурентоспособность за границей, фирмы иногда вынуждены продавать свою продукцию посредникам по более низким ценам, с тем чтобы снизить уровень роста цен в целом.

Колебания валютных курсов и изменения цен

Решения в отношении ценообразования должны учитывать денежный компонент (в любой валюте) возмещения фактически произведенных затрат.

Фирмам, привыкшим к проведению операций с одной относительно стабильной валютой, формировать цены в валютах, характеризующихся высокой степенью непостоянства курса, представляется делом непростым. Решения в отношении ценообразования должны приниматься с таким расчетом, чтобы гарантировать поступление средств на обновление товарно-материальных запасов, которые были проданы, и получение прибыли. Если этого не происходит, то фирма может иметь лишь так называемую "прибыль на бумаге", расходуя при этом свои активы. Другими словами, то, что представлено как уже поступившая прибыль от реализации, может оказаться лишь результатом неудачной поправки на инфляцию при реализации пер-

вой партии продукции, в то время как ее большая часть все еще хранится на складе. В дополнение к искажениям цены вследствие инфляции может случиться так, что подоходные налоги будут рассчитаны на основе запланированной, а не реальной прибыли. Табл. 17.1 иллюстрирует метод ценообразования, позволяющий получать запланированную прибыль после уплаты налогов, например в размере 30% по отношению к денежному выражению фактически осуществленных затрат на единицу продукции. Если фирма не прибегает к подобного рода процедуре, она в короткий срок может лишиться притока средств, достаточных для проведения операций. Чем дольше длится период сбора выручки, тем важнее становится для фирмы использование модели ступенчатого ценообразования. Например, вследствие инфляции, потрясшей Перу в конце 80-х годов, фирма "Проктер энд Гэмбл" оказалась вынужденной раз в две недели повышать на 20—30% цены на изготавливаемые ею растворители. Кроме того, она прекратила предоставление 60-дневного свободного кредита розничным продавцам и установила дополнительный платеж за 15- и 30-дневные отсрочки выплат[31].

Двумя другими проблемами ценообразования, возникающими вследствие инфляции, являются: 1) получение фондов в иностранной валюте, которые после конвертации приносят меньше прибыли, чем планировалось; 2) постоянное изменение цен в качестве компенсации изменений затрат. В первом случае фирма может иногда (в зависимости от факторов конкуренции и уровня государственного регулирования) указывать в контрактах купли-продажи эквивалент в какой-либо твердой валюте. Так, например, при продаже американского оборудования одной из фирм в Уругвае можно по-

Таблица 17.1. ◆ ВЛИЯНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ И ИНФЛЯЦИИ НА ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ. Структура ценообразования при реализации или налогообложении в конце года рассчитывается следующим образом: стоимость возмещения фактически произведенных затрат — это средние издержки плюс инфляция до налогообложения, или 1000 + (0,36 × 1000) = 1360. Доход после уплаты налогов есть средняя норма прибыли, умноженная на стоимость возмещения затрат, или 0,30 × 1360 = 408. Поскольку доход после вычета налогов составляет 60% от налогооблагаемого, то налогооблагаемый доход может быть рассчитан так: 408 : 0,6 = 680. Таким образом, налог составляет 0,4 × 680 = 272. Продажная цена есть затраты на начало периода (1000) плюс налогооблагаемый доход (680). Надбавка на возмещение затрат есть продажная цена (1680) минус издержки на возмещение фактически произведенных затрат (1360), или 320

Пример: Начальная стоимость — 1000 (долл.),
36% — темп инфляции,
40% — ставка налогообложения,
30% — заданная величина прибыли на издержки возмещения фактически произведенных затрат после налогообложения

Реализация и налогообложение в начале года		Реализация и налогообложение в конце года	
Затраты	1000	Издержки на возмещение фактических затрат	1360
Надбавка	500	Прибыль (надбавка) на величину издержек возмещения	320
Продажная цена	1500	Продажная цена	1680
– Затраты	1000	– Первоначальная стоимость	1000
Налогооблагаемый доход	500	Налогооблагаемый доход	680
Налог 40%	200	Налог 40%	272
Доход после сбора налогов	300	Доход после уплаты налогов	408

требовать произвести расчеты в любой валюте в сумме, эквивалентной сумме, выраженной в долларах на момент совершения оплаты.

При необходимости частого изменения цен в условиях инфляции практически невозможно устанавливать цены в коммерческих письмах или рекламных каталогах. Повышение фиксированных цен может воспрепятствовать даже выбору некогда предпочтительного метода распределения. Например, торговля с помощью торговых автоматов крайне усложняет процесс практического повышения цен, потому что требует замены одних аппаратов другими, а также производства новых жетонов или установления цен в иных денежных пропорциях.

Изменения курсов валют аналогичным образом сказываются на принятии решений по ценообразованию для большого числа продуктов, потенциально конкурентоспособных на международном рынке. В частности, если курс американского доллара возрастет, то произведенная вне США продукция может быть продана на американском рынке значительно дешевле. В подобной ситуации американские фирмы-производители будут вынуждены установить более низкий уровень цен для сохранения своей конкурентоспособности. Если же позиция доллара ухудшится, зарубежные фирмы-производители должны будут скорректировать свои ценовые приращения в сторону понижения, с тем чтобы сохранить конкурентоспособность.

Когда фирмы реализуют похожую продукцию в более чем 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. Изготовители безалкогольных напитков могут без труда варьировать свои цены в большом диапазоне в разных странах, поскольку затраты на транспортировку крупных партий напитков через границы не окупаются. Однако более дорогостоящие изделия, например фотоаппараты, могут стать предметом купли на зарубежном рынке и ввоза в свою страну самими покупателями с целью перепродажи. Так, если импортеры в США и Франции уплатили иенами за японские фотоаппараты, то в результате импортная цена в иенах оказалась равной существующей как во Франции, так и в Соединенных Штатах. Но после того, как курс франка по отношению к курсу доллара снизился, некоторые американские торговцы предпочли приобрести товарные запасы, размещенные во Франции, а не покупать их у официальных японских агентов по сбыту. Ряд американских торговых агентов могли приобрести фотоаппарат марки "Олимпус OM-10" через официального японского дистрибьютора за 224,95 долл. США или за 152 долл. США из наличных запасов, уже имеющихся во Франции. Подобные мероприятия, обычно называемые "серым" рынком, способны надолго подорвать жизнеспособность системы распределения продукции или расстроить баланс использования производственных мощностей, поэтому производители фотоаппаратов предпочитают снижать экспортные цены на свою продукцию в США для предотвращения возможности проведения подобных операций с товаром. Тем не менее некоторые фирмы пользуются ситуациями с изменением курса валют и переадресуют экспортные товары, например фирма "ДжиЭйЭф" (GAF) проделала подобную операцию с бутадиеном — сырьем, применяемым для производства пластика[32].

Фиксированные и изменяющиеся цены

При анализе условий разных стран отмечается заметное разнообразие в степени участия производителей в установлении цен при розничной торговле.

Уровень розничных цен в странах зависит от того:
- устанавливаются ли они фирмами-производителями;
- являются ли цены в магазинах фиксированными (неизменными) 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[33]. Заметно также расхождение в вопросе о том, торгуются ли покупатели для достижения согласованной цены. В частности, это принято в 60% магазинов в Индии и Кении, но менее чем в 5% магазинов в Китайской Народной Республике и ЮАР. Ведение переговоров между покупателем и продавцом по поводу условий купли-продажи товара является основной формой торговли уличных продавцов в Индии. Такая практика в меньшей степени характерна для Сингапура, в то время как договоры об условиях покупки в дорогих специализированных магазинах в большей степени характерны для Сингапура, чем для Индии[34].

Столкновение с конкурентами на международном уровне

До тех пор пока фирма имеет дело с местными конкурентами, не обладающими ресурсами для расширения своих рынков до международного уровня, решения в области установления цен в конкретном месте вряд ли способны оказать серьезное потенциальное воздействие на цены в каком-либо ином месте. С выходом на мировой рынок расширяются возможности столкновения фирм с одними и теми же потенциальными конкурентами. В подобных случаях решения по ценообразованию следует рассматривать в терминах стратегии глобальной конкурентоспособности. Американская компания "Проктер энд Гэмбл", например, оценив вероятность проникновения на американский рынок крупной японской фирмы "Као" (Kao), производящей потребительские товары, снизила на японском рынке цены на растворители и моющие средства и таким образом вынудила "Као" заморозить свои цены на 12 лет на уровне ниже уровня цен "Проктер энд Гэмбл"[35]. Подобная стратегия сказалась преимущественно на прибылях фирмы "Као" и в меньшей степени — на прибылях "Проктер энд Гэмбл", что затормозило на значительный срок вхождение "Као" на рынок США.

Наряду с подобными ситуациями фирмы могут также сталкиваться с одними и теми же промышленными потребителями более чем на одном рынке. В частности, цены на краску для "Тойот" в Мексике могут повлиять на возможности продажи "Тойот" в других странах.

РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ НА РЫНОК

Продвижение продукции (promotion) представляет собой процесс содействия сбыту продукции или оказанию услуг. Характер, методы и направленность подобного содействия чрезвычайно многообразны и зависят от самой фирмы, выпускаемой ею продукции или от страны, в которой осуществляются торговые операции.

Метод "тяни-толкай"

Стимулирование спроса является оправданным, когда:
- метод самообслуживания не доминирует на рынке;
- цена продукции составляет большую долю дохода;
- реклама продукции ограничена.

Продвижение продукции можно классифицировать как метод "**толкай**" (push) в случае совершенствования самих способов торговли или как метод "**тяни**" (pull) в случае интенсивного влияния на спрос через средства массовой информации. Примером первого могла бы служить продажа энциклопедий с доставкой на дом, а примером второго — реклама какой-либо марки сигарет в журнале. Большинство фирм действуют по принципу "тяни-

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 обусловливают расхождения между методом совершенствования способов торговли и методом интенсивного влияния на спрос: 1) тип системы распределения; 2) размер затрат и наличие средств массовой информации для выхода на целевые рынки; 3) отношение потребителей к источникам информации; 4) цена товара в соотношении с доходами.

Как правило, чем более жестко контролируется система распределения, тем вероятнее, что фирма должна прибегнуть 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 их трудно найти, что вынуждает фирмы самостоятельно распространять свою продукцию[36]. Другим фактором распределения, который оказывает влияние на организацию рекламной деятельности, является степень доступности торговых агентов для потребителей. В условиях самообслуживания, когда потребители лишены возможности расспросить торговых работников о характеристиках продукции, фирмам важно организовать рекламу через средства массовой информации или в местах продажи.

Ввиду разнообразия национальных условий проблемы рекламной деятельности также чрезвычайно многообразны. В Индии, например, говорят на многих языках, при этом низкий уровень грамотности и отсутствие надежных средств информации делают очень сложной и дорогостоящей проблему выхода фирмы на массовый потребительский рынок. Во многих странах государственное регулирование создает большие трудности. По этой причине, в частности, скандинавское телевидение в течение длительного времени отказывалось принимать рекламные ролики. Менее выраженное влияние государства на рекламную деятельность сказывается через прямые и косвенные налоги, которыми она облагается во многих странах.

Франция и США — интересные примеры разного влияния факторов культуры на использование методов улучшения торговли и интенсивного влияния на спрос[37]. Так, американские домохозяйки тратят много времени на телевизионные программы и чтение журналов и в большой мере полагаются на друзей и рекламу при покупке новых товаров. Французские домохозяйки проводят больше времени в магазинах, изучая витрины и прилавки или 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.

В конечном итоге степень вовлеченности потребителей в процесс, предваряющий покупки, в каждой стране своя, но везде определяющим фактором является соотношение цены изделия и доходов потребителей. Этот фактор влияет также на характер рекламной деятельности. Чем выше доля стоимости покупки в доходах, тем больше времени и информации требуется покупателю для принятия решения. Лучший способ передачи информации — личное общение с самим покупателем при совершении покупки. В СРС большая часть продукции должна продвигаться на рынок методом улучшения способов торговли при точном учете культурных факторов. Китайцы беднее французов, однако для посещения ими кинотеатров не требуется никакого стимулирования извне. Китайцы смотрят больше фильмов, чем французы, и потому у них меньше колебаний по поводу посещения кинотеатра, чем у французов[38].

Стандартизация рекламных программ

К преимуществам стандартизации рекламной деятельности следует отнести:
- некоторую экономию затрат;
- более высокое качество;
- быстрое проникновение на рынок других стран.

Подобно методам снижения затрат при стандартизации самой продукции в международном масштабе существуют и методы экономии посредством возможно более частого использования одинаковых рекламных программ как на глобальном уровне, так и на уровне групп стран со сходными качественными характеристиками покупательского спроса. Несмотря на то что масштабы возможной экономии от стандартизации рекламы не столь велики, чтобы сравниться с экономией, получаемой от стандартизации продукции, вопрос этот тем не менее заслуживает специального рассмотрения. Так, например, рекламная фирма "МакКэн-Эриксон" (McCann-Erickson) заявила о том, что ей удалось сэкономить 90 млн. долл. для компании "Кока-Кола", переведя рекламу напитков на глобальную основу на двадцатилетний период. Интересно, что в этом случае снижение затрат происходит за счет экономии времени руководителей высшего звена на проведение рекламных кампаний[39]. Кроме экономии затрат, целью стандартизации является улучшение качества рекламной деятельности на уровне отдельных стран, где местным агентствам зачастую не хватает соответствующей квалификации. Кроме того, стандартизация рекламы способствует тому, что имидж, который фирма создает себе в международном масштабе, воспринимается в странах как нечто знакомое. Наконец, аргументом в пользу стандартизации служит стремление фирм ускорить выход своей продукции на рынки разных стран[40].

Стандартизированная реклама обычно легкоузнаваема на разных рынках, но не унифицирована для каждого из них. Полная стандартизация порождает ряд проблем, среди них: перевод на другой язык, соответствие законодательству, информационные потребности. Из-за этого рекламные кампании, имеющие многонациональный характер, проводятся редко, скорее можно признать, что реклама одной и той же продукции для разных стран похожа лишь в некоторых аспектах. Так, например, печатная реклама "Кока-Колы", предназначенная для Соединенных Штатов и Франции, базировалась на одной и той же концепции "бодрости" и содержала как для одной, так и для другой страны изображения подростков, игравших в спортивные игры. Для Соединенных Штатов надпись была следующей: "Это — Кока!"; она сочеталась с изображением игрока в бейсбол в разгар игры. Для Франции рекламный лозунг возвещал: «"Кока-Кола" — для улыбки», а плакат изображал игроков в футбол.

Перевод. По всей видимости, если фирма намерена реализовать свою продукцию в стране, жители которой говорят на другом языке, сообщения, помещенные в рекламе, должны быть переведены на соответствующий язык. Простейшей и очевидной проблемой является дублирование рекламных роликов, поскольку артикуляция в разных языках почти никогда не совпадает. Одно из возможных решений состоит в использовании сцен, где слова актерами вообще не произносятся, а озвучивание или титры даются на соответствующем языке. На первый взгляд, перевод рекламного сообщения кажется не столь уж сложной задачей, однако некоторые обороты речи, а также игра слов подчас вообще не поддаются переводу. Иллюстрацией этому могло бы послужить рекламное объявление фирмы "Келлогс" (Kellogg's) в США, пользовавшееся большим успехом: "Что вы едите? — Орехи с медом"*. Кроме того, количество нелепых ошибок, обходящихся дорого фирмам-рекла-

* При произношении на английском языке эта рекламная фраза ("What are you eating? Nut n'Honey") может быть на слух воспринята и как "Орехи с медом", и как "Вовсе не мед". (*Прим. пер.*)

модателям, лишь подтверждает сложность проблемы перевода. Зачастую слова или их прямой перевод, представляющиеся вполне уместными в одном месте, в другом приобретают совершенно непристойное или нелепое звучание, а порой теряют всякий смысл. Одна фирма охарактеризовала себя как "давнего друга" Китая, но употребила в рекламном сообщении иероглиф, который означал "прошлый" вместо "длящийся долго"[41].

Даже в одном и том же языке слова могут иметь разный смысл в разных странах. В частности, американская авиакомпания "Юнайтед Эйрлайнз" (United Airlines) поместила на обложке своего журнала, который раздается пассажирам в полете, фотографию Пола Хогана, "звезды" из фильма "Крокодил Данди", позировавшего на фоне малонаселенной местности Австралии. Под фотографией поместили подпись: "Paul Hogan Camps It Up", т.е. "Пол Хоган живет без удобств", что на австралийском сленге означает: "Открыто и вызывающе обнаруживает свою гомосексуальность"[42].

Фирма "Леви Страусс", не стремящаяся к стандартизации рекламных объявлений в международном масштабе, в рекламе для других стран сохраняет свой образ, созданный в США. Примером этому может служить изображение Джеймса Дина на рекламных плакатах, предназначенных для Японии, и подростков из штата Айова на плакатах для Индонезии. Особенность имиджа фирмы "Ливайс" состоит в том, что большая часть диалогов представлена на английском языке независимо от языка другой страны[43].

Соответствие закону. Что официально разрешено в одной стране, может быть запрещено в другой. Основными причинами подобных несовпадений являются особенности, касающиеся защиты потребителей и конкурентоспособности, охраны гражданских прав, норм морали, а также национализм[44]. Несколько примеров могут проиллюстрировать огромные расхождения, существующие в данной области. С точки зрения протекционизма политика стран различается по объему "допустимого обмана" (deception permitted); по тому, что можно рекламировать для детей; по целесообразности включения предупреждений о возможных вредных воздействиях рекламируемого изделия; по степени полноты перечисления ингредиентов продукта. Великобритания и США позволяют проводить прямые сравнения конкурирующих товарных марок (например, "Пепси" и "Кока-Колы"), в то время как на Филиппинах это запрещено. Лишь несколько стран имеют правовые ограничения на включение сексуальных элементов в рекламу. По соображениям морали и хорошего тона реклама некоторых видов продукции (в частности, контрацептивов и предметов женской гигиены) в ряде стран ограничена. В других же странах правовые ограничения касаются тех рекламных объявлений, которые поощряют неадекватное поведение детей или толкают взрослых к нарушению законов, например реклама сверхскоростных автомобилей показывает, как легко можно превышать допустимый лимит скорости, кроме того, ограничения часто затрагивают рекламу с элементами порнографии. В ряде стран также ограничивается употребление иностранных слов, зарубежных моделей продукции или стилизация под заграничные образцы в рекламной деятельности.

Некоторые страны ограничивают ввоз зарубежных фильмов, аудиокассет, плакатов и других рекламных материалов путем введения таможенных налогов на импорт, назначения квот или наложения эмбарго. Помимо этого, контракты в кино- и шоубизнесе, заключаемые с участием местных профсоюзов, в ряде случаев не позволяют помещать зарубежных актеров или иностранные труппы на рекламных плакатах, привлекая внимание к кинофильмам и представлениям местного производства[45].

Информационные потребности. Вследствие страновой специфики конкуренции характерные для одной страны темы не всегда актуальны в другой. Вспомните о разнообразии условий, которые описаны в вышеприведенных примерах, касавшихся анализа разрывов, а также жизненного цикла продукции. Так, кампания фирмы по изготовлению кредитных карточек "Американ Экспресс" (American Express), проходившая под лозунгом "Вы с нами знакомы?", в Америке была нацелена на завоевание доли рынка за счет вытеснения кредитных карточек других фирм. Однако в Европе фирма столкнулась с необходимостью популяризации самой практики использования кредитных карточек[46].

"**Контент-анализ**" (content analysis) представляет собой научно обоснованный метод сравнения сообщений с помощью подсчета частотности, с которой предварительно отобранные слова, фразы или иллюстрации появлялись в определенной среде. Сегодня оптические сканеры позволяют быстро систематизировать данные в виде таблиц и делать заключения о том, как рекламные объявления различаются от страны к стране, по всей видимости, вследствие различных ожиданий потребителей. Например, японские рекламные объявления отличаются большей информативностью, чем американские[47].

Критика со стороны развивающихся стран

Критики утверждают, что рекламная деятельность МНК приводит к тому, что потребление их продукции в СРС может принять чрезмерный и опасный характер.

Критики утверждают, что МНК производят избыточное количество продукции, фактически лишней для потребителей СРС; что в результате агрессивной рекламы люди часто приобретают товары, не зная, как их использовать, или вообще ненужные им предметы.

Наиболее известный пример касается продажи молочной смеси для новорожденных. В слаборазвитых странах увеличилась смертность среди новорожденных из-за кормления грудных детей молочной смесью из бутылок, так как бедные и малообразованные матери зачастую разводили концентрат в непомерно большом количестве воды, что вызывало полную потерю питательных свойств смеси; эта ситуация усугублялась отсутствием адекватных гигиенических условий, в которых проходило кормление новорожденных. Критики утверждали, что распространение искусственного вскармливания — это результат интенсивной рекламы заменителя материнского молока, изготовленного такими фирмами, как "Нестле", "Бристол-Мейерз" (Bristol-Meyers) и "Американ Хоум Продактс". Однако фирмы заявили, что причины повсеместного использования молочной смеси для грудных детей не в рекламе, а в возрастании числа работающих матерей и стремлении женщин к сокращению домашней работы. Рекламная деятельность, по утверждению фирм, лишь способствовала отказу родителей от домашней стряпни в пользу заменителя грудного молока. Несмотря на это, Всемирная организация здравоохранения приняла подавляющим большинством голосов нормы, ограничивающие рекламирование молочной смеси для грудных детей в развивающихся странах. Самая серьезная критика прозвучала в адрес "Нестле", поскольку ее доля рынка в развивающихся странах была самой большой, а также из-за того, что организовать бойкот против этой фирмы было легко — вся ее продукция снабжена фирменной маркировкой. В 1984 г. "Нестле" согласилась прекратить рекламную деятельность по пропаганде заменителей грудного молока, ограничить бесплатные поставки детской молочной смеси в больницы и запретить личные подарки руководителям медицинской промышленности. Тем не менее в 1989 г. группа критиков организовала еще один бойкот этой продукции фирмы "Нестле"[48].

ФИРМЕННЫЕ ЗНАКИ

Следует отметить четыре основных решения, которые многонациональные компании должны принять в отношении товарного знака своей продукции. Среди них: целесообразность маркировки; выбор марки производителя или торгового посредника; применение одной или нескольких торговых марок; масштаб ее рекламирования — местный или международный[49]. Только последнее решение находится в зависимости от международных условий реализации продукции.

Некоторые фирмы, например "Кока-Кола" и "Пан Американ", приняли решение использовать свои фирменные знаки и эмблемы на международном уровне. Это позволяет им быть мгновенно узнанными и экономить на рекламе. Ряд других фирм, такие, как филиалы "Нестле" — "Нестеа" (Nestea) и "Нескафе", для многих видов своей продукции используют родовые товарные знаки, с тем чтобы распространить на них доброе имя и престиж, заработанные фирмой ранее. Вместе с тем применение стандартизованных товарных знаков на международном уровне сопряжено, как показывает опыт, со многими проблемами.

Языковые факторы

Одна из языковых проблем касается многообразия ассоциаций, которые может вызывать одно название на разных языках. Компания "Дженерал Моторс" полагала, что ее модель под названием "Нова" (Nova) без труда может быть воспринята в Латинской Америке, поскольку на испанском языке это слово означает "звезда". Тем не менее жители стали произносить это название в два слова "но ва" (no va), что в переводе с испанского означает "не работает". Компания "Кока-Кола" старалась использовать свои фирменные товарные знаки по возможности в глобальном масштабе, однако вскоре выяснилось, что термин "диета", присутствующий в названии "Дайет Коук" ("Кока-Кола для диетического питания"), в немецком и итальянском языках ассоциируется с наличием какой-либо болезни. В этой связи данная марка напитка за пределами Соединенных Штатов получила название "Кока-Кола Лайт" ("Легкая Кока-Кола"). Компания "Марс" в течение нескольких лет решала, заменить ли название выпускаемой ею в Великобритании шоколадной плитки "Маратон" на "Сникерс", чтобы в итоге создать единую международно признанную марку. Неуверенность фирмы коренилась в созвучии предлагаемого названия "Сникерс" слову "никерс", которое в Англии означает предмет дамского нижнего белья[50].

С произношением связаны и другие проблемы: в названии торговой марки могут присутствовать звуки, которые вообще отсутствуют в языке другой страны, или же она может быть созвучна каким-либо не слишком приличным словам. Фирма "Рональд Мак-Дональд" называет себя в Японии "Дональд Мак-Дональд" из-за трудностей, которые испытывают японцы в произношении буквы *R*. Марсель Бич (Marcel Bich) отказался от последней буквы h в собственной фамилии на авторучках его фирмы из-за беспокойства по поводу неприятных смысловых ассоциаций, которые сразу вызывало произношение этой фамилии на английском языке; популярный во Франции безалкогольный тонизирующий напиток фирмы "Перье" (Perrier) под названием "Пшит" (Pschitt) в контексте английского произношения также не способствовал повышению аппетита покупателей.

Фирма "Юнилевер" успешно справилась с проблемой перевода на другие языки фирменного названия выпускаемого ею состава для смягчения

трикотажных материалов, оставив на упаковке свой фирменный товарный знак — игрушечного медвежонка — без изменений. Названный в Соединенных Штатах "Снаггл" (Snuggle), этот состав получил название "Кюшелвайш" (Kuschelweich) в Германии, "Кажолин" (Cajoline) — во Франции, "Кокколино" (Coccolino) — в Италии и "Мимозин" (Mimosin) — в Испании. Однако даже в англоговорящей Австралии "Снаггл" имеет несколько иное значение, вследствие чего фирма заменила его на "Хагги" (Huggy)[51].

Приобретение других компаний

Фирмы расширяют границы своей деятельности преимущественно за счет приобретения других компаний, расположенных за рубежом, которые уже наладили выпуск фирменной продукции. Когда фирма "Нестле" приобрела фирму "Карнейшен", то название последней было уже столь известным в Соединенных Штатах, что его сохранили в дополнение к фирменному товарному знаку на консервированном молоке, рекламируемом повсюду фирмой "Нестле". Вместе с тем производящая шариковые ручки фирма "Бик Пенс" (Bic Pens), купившая "Уотермэн Пенс" (Waterman Pens) для вхождения на американский рынок с целью получения преимуществ и выгод от высокого престижа последней, оказалась в ситуации, когда ожидаемый высокий престиж американской фирмы не подтвердился, но тем не менее фирма "Бик" сумела под своим названием добиться не меньшего признания в США, чем у себя в Англии. Приобретение фирменных товарных марок может обернуться для покупателя неудачей в глобальном масштабе, несмотря на реальный престиж и большой деловой опыт приобретаемой фирмы в стране использования ее торговой марки. Компания "Колгейт-Палмолив" (Colgate-Palmolive) вошла во владение половиной собственности фирмы "Хоули энд Хейзел" (Hawley & Hazel), расположенной в Гонконге и имеющей большую долю рынка по продаже зубной пасты в нескольких странах Азии. Марка называлась "Дарки" ("Смуглый"), а на эмблеме была изображена фигура чернокожего менестреля в шелковом котелке — образ, как оказалось, оскорбительный для многих покупателей продукции "Колгейт-Палмолив". Впоследствии фирма изменила название товара на "Дарли" ("Дорогой") и поместила на эмблеме изображение мужчины неопределенной расы, оставив на нем прежний котелок[52]. Фирма "Санбим" (Sunbeam) продолжала использовать торговые марки "Ровента" (Rowenta), "Остер" (Oster), "Кадиллак" (Cadillac), "Эйркэп" (Aircap) и "Стюарт" (Stewart), поскольку они пользовались широкой известностью и высоким престижем. Вместе с тем фирма пришла к выводу, что распределение рекламного бюджета на такое внушительное количество фирменных марок не приносит ожидаемого эффекта[53].

Национальный имидж

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

Целесообразно рекомендовать фирмам специально 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. Показателен 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" (Samsung), придают большее значение своим фирменным торговым маркам, рекламируя качество корейских товаров[54].

Наряду с этим существуют также расхождения в имидже конкретных товаров из разных стран. Французская фирма "БиЭсЭн-Жерве Даннон" (BSN-Gervais Dannone), выпускающая бутылочное пиво, имеет самый высокий объем товарооборота в Европе, но в то же время ее генеральный директор откровенно признает, что ее торговая марка "Крёненбург" (Kroenenbourg) "звучит слишком по-немецки"[55].

Родовые и близкие им названия

Если название марки изделия используется для определения целого класса продукции, то фирма рискует потерять свою торговую марку.

Все фирмы стремятся к тому, чтобы названия их продукции стали привычными в быту, но не в такой степени, чтобы названия, официально зарегистрированные в качестве торговых марок, могли использоваться конкурентами для характеристики сходной продукции. В Соединенных Штатах названия "Ксерокс" ("Xerox") и "Клинекс" ("Kleenex") стали почти синонимами понятий "копировальная машина" и "тонкая оберточная бумага", но при этом они сохранили статус запатентованных фабричных марок. Некоторые другие названия, в частности целлофан, линолеум и корнуэльские куры, стали родовыми.

На зарубежных рынках производители порой сталкиваются с серьезными проблемами, которые способны либо содействовать, либо препятствовать успешному сбыту их продукции. Так, сыр "Рокфор" и шампанское являются во Франции запатентованными названиями, а в Соединенных Штатах — родовыми, что приводит к снижению объема экспортных поставок данной продукции. Фактором, препятствующим торговле на международном уровне виски, которое производят США, Канада, Ирландия и Япония, является общепринятое в мире отождествление виски как спиртного напитка с "Шотландским виски", лишь одной из его разновидностей.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКЦИИ

Вполне возможно, что в процессе сбыта у фирм может возникнуть необходимость расширения содействия торговле с целью увеличения реализации продукции.

Фирма, как правило, проводит тщательную оценку потенциала рынка, проектирует изделия или перечень услуг для данного рынка, а затем рекламирует их потенциальным покупателям. В то же время вероятность реализации торгового потенциала фирмы относительно невелика, если ее продукция или услуги предлагаются покупателям в неудобном для них месте. Проблема состоит в необходимости доставки продукции в те места, где покупатели хотели бы ее приобрести. Скажите, например, где предпочтет клиент постричься — в гастрономе, парикмахерской, аптеке или каком-либо ином заведении?

Распределение (distribution) 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. Выше были обсуждены многие вопросы, касающиеся распределения, в частности каналы продвижения продукции из страны в страну, способы передачи названий продукции, а также формы проведения операций, обеспечивающих проникновение на зарубежный рынок. В данном разделе перечисленные аспекты распределения повторно затрагиваться не будут, поскольку все внимание будет уделено специфике систем и условий распределения в зарубежных странах, которую следует знать каждому, кто изучает проблемы международного маркетинга.

Сложности стандартизации

Проблемы распределения продукции обусловлены существованием в разных странах различных условий, которые:
- могут варьировать в большом диапазоне;
- вряд ли могут быть изменены.

Разные системы. В силу нескольких причин в сфере маркетинга распределение выполняет одну из наиболее сложных функций — стандартизацию. Каждая страна располагает своей собственной системой распределения, которую, как правило, нелегко изменить, поскольку долгая эволюция ее структуры отражает все многообразие культурных, экономических и правовых особенностей среды. Такие факторы, как, например, отношение к праву собственности на магазин; затраты на оплату услуг торговцев-лоточников; трудовое законодательство, различное для работников торговых центров и частных магазинов; законодательство, регулирующее размер торгового предприятия; доверие, которое владельцы оказывают своим подчиненным; действенность почтовой системы; финансовые возможности проведения инвентаризации товарно-материальных запасов, наиболее точно характеризуют систему распределения продукции в конкретной стране. В табл. 17.2 показаны факторы распределения, обусловливающие различия в организации работы супермаркетов в Гонконге и США. Среди них: значительно большая доля свежих продуктов в гонконгских супермаркетах, меньший размер самих магазинов, продажа меньшего количества товаров в расчете на одного покупателя и меньшая удаленность одного магазина от другого.

Различия видны и из других примеров принятых норм распределения продукции в разных странах. В частности, в Финляндии мало магазинов в расчете на душу населения из-за преобладания розничных торговцев, реализующих товары с доставкой на дом, в то время как распределительная система в Италии характеризуется пестрой фрагментарной 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 покупок можно считать торговлю по каталогам, в то

Таблица 17.2. ◆ СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ, УЧТЕННЫЕ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СУПЕРМАРКЕТОВ В США И ГОНКОНГЕ. Разнообразие условий, касающихся социокультурных элементов, явилось причиной того, что гонконгские супермаркеты проводят продажу большего количества свежих продуктов, обслуживают покупателей значительно чаще, продают продукцию в меньших количествах и располагают свои торговые помещения ближе по отношению к конкурентам, чем американские супермаркеты

Социокультурные элементы	Соединенные Штаты Америки	Гонконг
Традиции питания	Предпочитают мясные продукты	Предпочитают морские продукты и разные виды мясных продуктов
	Привычка к замороженным продуктам	Привычка к свежим продуктам
Привычки совершения покупок	Цель — сберечь время	Цель — сохранить свежесть продуктов
	Нечасто	Чаще
Условия жизни	Лучшие условия Просторное жилье	Худшие условия Тесное жилье
Размер холодильника	Большего размера	Меньшего размера
Наличие автомашины	Много личных автомашин	Мало личных автомашин
Плотность населения	Средняя	Высокая
Уровень урбанизации	Низкий	Высокий

время как условия португальского рынка оставляют мало возможностей для развития такого рода торговли.

Каким же образом все эти различия в системах распределения влияют на организацию маркетинга? Одна из фирм, производящих прохладительные напитки, осуществляет сбыт своей продукции в Европе через сеть многоассортиментных продовольственных магазинов, однако способы доставки выпускаемых ею напитков в эти магазины отличаются большим разнообразием. Так, в Великобритании действует одна организация — дистрибьютор прохладительных напитков, которая смогла в достаточной мере покрыть транспортные расходы и предоставить торговые площади, что позволило фирме-производителю сконцентрировать свои усилия на других аспектах организации сбыта. Во Франции единый дистрибьютор сумел охватить всю территорию за счет крупнейших супермаркетов, а не за счет небольших магазинов, что поставило фирму, выпускающую напитки, перед необходимостью перераспределения своего товара при сохранении отношений с первичным дистрибьютором. На норвежском рынке работают региональные дистрибьюторы, поэтому перед рассматриваемой фирмой стояла задача объединения их усилий для развертывания эффективной рекламной кампании по продвижению своей продукции в национальном масштабе. В Бельгии фирме не удалось найти оптовую фирму, приемлющую ее условия, после чего она была вынуждена взять на себя соответствующие функции[56].

Большинство дистрибьюторов действуют в национальном, а не в международном масштабе.

Отечественные фирмы-дистрибьюторы. Несмотря на то что большинство крупных компаний и фирм, занятых рекламой и установлением связей с общественностью, действуют на международном уровне, лишь немногие оптовые и розничные торговые предприятия распространили свои услуги за рубеж. У оптовых и розничных торговых фирм, несомненно, наблюдается стремление к международному партнерству с конца 80-х годов, чему пример французская фирма "Каррефу" (Carrefours). Но в то же время большинство фирм, рекламирующих и сбывающих свою продукцию за рубежом, до сих пор должны полагаться на услуги местных дистрибьюторов в отдельных странах. Чрезвычайно сложно, особенно если прогнозируется невысокий начальный объем продаж, убедить дистрибьюторов изменить привычную практику и использовать у себя то, что фирма-производитель намерена внедрить в качестве стандартного подхода на глобальном уровне.

Выбор каналов и фирм-дистрибьюторов

Распределение продукции внутренними силами. При низком объеме продаж представляется более выгодным решать вопросы распределения на контрактных условиях с другой фирмой, однако при этом фирма-изготовитель может частично потерять контроль над операциями. Если фирма все-таки прибегает к помощи сторонних дистрибьюторов, то ее руководству следует периодически оценивать объем продаж, с тем чтобы понять, достиг ли он той отметки, после которой можно переходить к эффективному самостоятельному решению этого вопроса.

Распределение продукции может производиться силами самой фирмы-изготовителя:
- при наличии больших объемов продукции;
- при необходимости прямого контакта с потребителем, обусловленного характером товара;

Помимо большого объема продаж, имеются и другие обстоятельства, благоприятствующие переориентации на внутреннее распределение. Одно из них связано с характером товаров. Если товар имеет какую-либо из следующих характеристик: значительную цену, высокую технологичность, потребность в эксплуатационном обслуживании (как, например, самолеты), то, по всей видимости, производителю лучше иметь прямой контакт с покупателем. В такой ситуации производитель все же может прибегнуть к помощи

- при наличии покупателей в разных странах;
- с целью получения преимуществ перед конкурентами.

зарубежного дистрибьютора, который поможет установить опережающие направления продаж при проведении международных торговых операций. Второе обстоятельство сопряжено с наличием потребителей сложной продукции в глобальном масштабе, когда, например, производители узлов легковых автомобилей продают свою оригинальную продукцию одной и той же фирме — производителю автомобилей в разных странах. Такого рода сбыт может осуществляться напрямую производителем "глобальному покупателю". Третье обстоятельство имеет место, когда фирма осознает, что ее преимущества перед конкурентами заключаются в методах распределения, как, например, в случае с предоставлением франшизы в сфере общественного питания. В конечном итоге франшизу можно использовать за границей и одновременно содержать собственное оптовое предприятие, которое бы выполняло роль флагмана. "Эмвэй" (Amway) являет собой пример фирмы, которая успешно перенесла метод распределения через доставку на дом с американского рынка на японский, сохранив при этом за собой контроль[57].

Некоторые критерии выбора предприятий-дистрибьюторов:
- финансовые возможности;
- связи с потребителями;
- соответствие продукции фирмы-производителя их профилю;
- другие возможности.

Квалификационные характеристики дистрибьюторов. При использовании внешних каналов распределения заинтересованная фирма, как правило, должна выбирать дистрибьютора в соответствии с четырьмя общими критериями: 1) финансовая стабильность; 2) хорошо развитые связи; 3) прочие условия бизнеса; 4) наличие квалифицированных специалистов, помещений и оборудования. Первый критерий важен для обеспечения жизнеспособности отношений производителя и дистрибьютора и получения необходимых материально-технических ресурсов. Второй критерий особенно значим в ситуации, когда вся продукция подлежит отправке определенному типу покупателей, например государственным агентствам по снабжению. Третий критерий заключается в наличии у потенциального партнера времени для распределения продукции фирмы-производителя и в отсутствии в настоящий момент деловых отношений с конкурирующей фирмой. Четвертый критерий, связанный с оценкой персонала, производственных помещений и оборудования, не только выявит потенциал фирмы, но также позволит определить, насколько быстро можно приступить к операциям.

Успех сбыта во многом определяется своевременностью поставки запасных частей и проведения технического обслуживания.

Запасные части и ремонт. Потребители не торопятся приобретать продукцию, для которой в будущем потребуются запасные части и техническое обслуживание, если они не будут наверняка уверены в доступности и приемлемой цене запчастей и ремонта. Чем сложнее и дороже товар, тем большее значение приобретает вопрос его послепродажного обслуживания. Например, в 50-е годы некоторые европейские производители легковых автомобилей вышли на рынок США, не придав должного значения этому фактору. После того как европейские фирмы предприняли свои первые шаги, покупатели стали рассказывать "ужасные истории" о неделях и месяцах ожидания запасных частей, об отсутствии квалифицированных механиков. В результате сбыт европейских автомобилей в США не состоялся. Фирма "Фольксваген" вышла на американский рынок позже и вложила крупные средства в сооружение складов для хранения запасных частей, обучение обслуживающего персонала, а также в рекламу. В тех случаях, когда послепродажное техническое обслуживание товара необходимо, фирма должна сделать инвестиции в центры обслуживания для тех дистрибьюторов или фирм-оптовиков, которые намерены посредничать между производителями и потребителями. В то же время реализация запасных частей и организация обслуживания порой могут оказаться делом не менее дорогостоящим, чем выпуск оригинального товара.

Дистрибьюторы сами выбирают продукцию, которой они будут заниматься. При этом фирмы-производители:
- могут столкнуться с необходимостью материального стимулирования;
- используют ходовой товар для привлечения торговых фирм-новичков;
- должны убедить оптовиков в перспективности своей продукции и самой фирмы.

Пути решения проблем распределения. Фирмам-производителям надлежит проделать большую работу, а не просто оценить потенциальных дистрибьюторов, которым можно было бы доверить распределение своей продукции. Им необходимо выбрать, на каких именно дистрибьюторов и в чем можно положиться. Обычно и оптовые, и розничные торговцы испытывают дефицит складских помещений и площадей для демонстрации продукции, оборотных денежных средств, нехватку транспорта и квалифицированного персонала. В этой связи фирмы-распространители предпочитают только те виды продукции, которые, по оценкам, могут принести максимальные прибыли. 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 нахождении торгового предприятия для сбыта новой продукции, хотя сами имеют двойное преимущество: престиж и возможность использовать ходовые товары в качестве "приманки" для налаживания прочного сотрудничества.

Если фирма хочет использовать действующие каналы распределения, то ей необходимо изыскать материальные методы для стимулирования оптовых предприятий. Наряду с этим фирмы должны тщательно анализировать условия конкуренции, чтобы и торговым предприятиям предлагать эффективные стимулы. Производителям подчас необходимо вникать в проблемы дистрибьюторов, чтобы продемонстрировать лояльность и предложить содействие. Например, "Кока-Кола" проводила в зарубежных универмагах семинары для новых дистрибьюторов, чтобы научить их торговать и конкурировать с более опытными дистрибьюторами[58]. Фирмы могут также на постоянной или разовой основе использовать и другие подходы, например предлагать более высокие скидки, внедрять техническое обслуживание купленных бытовых приборов на дому, содействовать в проведении рекламной кампании и т.п. Вид и размеры материального стимулирования будут зависеть также от сравнительных издержек сбыта в рамках каждого рынка. Однако материальные стимулы вряд ли окажут воздействие на окончательное решение вопроса, пока дистрибьюторы сами не удостоверятся в том, что предлагаемая им продукция действительно жизнеспособна. Из этого следует, что фирма-производитель фактически должна убедить оптовиков в надежности не только своей продукции, но и своего партнерства.

Сегментация распределения

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

Для многих видов продукции и рынков характерны постепенное развитие и использование разных стратегий распределения в странах. Во многих случаях географические барьеры разделяют страны на рынки с четко выраженными границами; так, например, Колумбия разделена горными хребтами, а Австралия — пустынями. В других странах, таких, как Зимбабве и Заир, за пределами крупных столичных районов покупательная способность населения низка и невелик потенциальный объем продаж. Одновремено есть много стран, где рекламная и распределительная деятельность может успешно проводиться на региональном уровне. Так, например, когда фирма "Киккоман" (Kikkoman) впервые приступила к сбыту в США соевого соуса, она не нашла посредников, желавших и способных доставить этот соус на полки национальной сети торговых центров, однако обойтись без посредника она не могла. Фирма сумела поставить первую партию продукции в район Сан-Франциско, где этот товар

был уже хорошо знаком большому числу американцев японского происхождения. С помощью местного маклера по покупке и продаже продовольственных товаров "Киккоман" получила доступ к распределению в соседних районах, населенных преимущественно выходцами из Азии. Рекламируя соус по телевидению перед широкими слоями населения и демонстрируя результаты сбыта первых партий товара, фирма смогла организовать сбыт своей продукции уже в более отдаленных районах. Спустя два года "Киккоман" вышла на рынок Лос-Анджелеса, где продолжала расширять географию поставок в течение последующих 17 лет, используя маклеров по продаже продовольственных товаров для организации сбыта каждой партии до тех пор, пока ее продукция не вышла на общенациональный уровень и не завоевала 50% американского рынка соевого соуса. Такую ситуацию можно назвать типичной: фирма пользуется услугами одного торгового посредника в одном районе и услугами других — в иных местах.

Скрытые затраты

Когда фирмы изучают возможность выхода своей продукции на зарубежные рынки, им надлежит устанавливать цены в расчете на платежеспособный спрос конечных потребителей, что позволит точно определить рынок сбыта. Вследствие различий национальных систем распределения затраты на доставку продукции потребителю варьируют в широком диапазоне. На оценку различий в затратах на распределение влияют три фактора: 1) количество уровней в системе распределения; 2) эффективность системы розничной торговли; 3) наличие материально-технических запасов.

Во многих странах предприятия оптовой торговли имеют небольшой размер, поэтому они перепродают товары друг другу, пока не дойдут до розничной торговли, поскольку не могут охватить более одного, пусть даже небольшого по размеру, географического района. Япония являет собой пример рынка, в котором имеется приблизительно такое же количество оптовых предприятий, как и в США, несмотря на значительно меньшие географические размеры и численность населения, но большое число посредников увеличивает цены на продукцию[59].

Вследствие низкой стоимости рабочей силы и традиционного недоверия владельцев к любым наемным работникам, кроме членов семьи, магазинов розничной торговли слишком много, особенно в развивающихся странах, и это увеличивает цену товара. Типична продажа товаров через продавца вместо самообслуживания: сначала покупатель ждет, когда продавец окажет ему внимание, потом ему выписывают счет-фактуру для оплаты в кассе, затем он направляется к другому прилавку и получает свою покупку по предъявлении оплаченного счета-фактуры. Данной процедуры придерживаются и при покупке, например, авторучки. Все это увеличивает стоимость товара, реализуемого в розницу, а потери времени означают, что в данном магазине обслуживается меньшее число покупателей.

В тех случаях, когда розничные предприятия традиционно отличаются небольшими размерами, как, например, в Испании, у них, как правило, чрезвычайно мало площади для складирования товарных запасов. При таком положении оптовики должны поставлять небольшие партии товаров большому числу торговых предприятий и часто посещать каждое из них для контроля за состоянием товарных запасов.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Наиболее вероятной тенденцией, которая будет воздействовать на международный маркетинг, является продолжающийся рост объема транспортных и коммуникационных услуг, что увеличивает на глобальном уровне обмен информацией о новой продукции и образе жизни. Следствие этого — укрепление тенденции к стандартизации программ маркетинга во многих странах мира. Но это не означает сужения ассортимента продукции или рекламы. Напротив, международным корпорациям следует продолжать дальнейшую дифференциацию продукции, чтобы приблизиться к потребностям, соответствующим демографической, социальной и психологической специфике разных стран. Возможно, в будущем фирмы преуспеют в исключительно точном определении сегментов рынка. По мере увеличения свободной части дохода, не связанной с приобретением товаров первой необходимости, становятся весьма привычными экзотические товары, повышается разнообразие конкурирующих между собой видов товаров и услуг (таких, как автомобили, путешествия, ювелирные украшения, мебель и т.п.), приобретаемых на "лишние" деньги. Это вызывает необходимость проведения дополнительной сегментации рынка.

Более высокий уровень стандартизации при маркетинге не должен приводить к игнорированию характерных национальных особенностей. По мере того как фирмы промышленно развитых стран все больше опираются на концепцию возрастания стандартизации (вплоть до глобального масштаба), появляются факты, свидетельствующие о том, что они теряют ниши рынка, уступая их фирмам из стран, недавно получивших статус промышленно развитых, но готовых модифицировать продукцию.

По многим прогнозам в обозримом будущем неравенство между имущими и неимущими слоями населения как внутри стран, так и в глобальном масштабе будет расти, а не сокращаться. Вполне очевидно, что следствием этого явится появление сегментов рынка для "богатых" и "бедных". Глобальный "богатый" сектор найдет средства для приобретения большего количества товаров и услуг и вряд ли станет пренебрегать покупками из-за активной пропаганды против транснациональных корпораций. Благодаря возрастанию образовательного уровня покупателей из этого сектора они научатся улавливать малейшие различия в потребительских качествах продукции. Сегментация рынка по национальному признаку не позволит привлечь данную категорию покупателей.

Рост богатства и времени досуга имущих слоев населения, вполне очевидно, может вызвать изменения и в структуре расходов. Поскольку люди этого круга тратят по меньшей мере половину времени, высвобождающегося вследствие роста их производительности, на увеличение досуга, они потратят значительно больше средств на развлечения, спортивную одежду и инвентарь, путешествия, членство в клубах и т.п. По всей видимости, затем увеличится и покупка услуг, связанных с приобретением такого рода продукции.

На другом полюсе увеличится армия бедных людей, у которых после уплаты налогов почти весь доход будет уходить на приобретение предметов первой необходимости. Следовательно, возрастет спрос на стандартизованную продукцию, способную удовлетворять их потребности. Усилится общественная потребность в расширении трудоемких производств для увеличения занятости. Это войдет в противоречие с требованием стандартизации продукции и сокращения затрат за счет внедрения новой техники, для того чтобы выиграть в конкуренции.

Какие виды продукции и услуг с наибольшей вероятностью сформируют основные рынки будущего? Общепризнанным является тот факт, что информатизация общества останется лидирующей областью деятельности

на протяжении нескольких следующих десятилетий. Кроме того, существует вероятность, что ведущее положение на рынке займут фирмы, стоящие на пороге открытий, позволяющих резко увеличить производительность труда, например с помощью лазера, оптических средств, робототехники, а также те, которые осуществят прорыв в энергосбережении на базе солнечной энергетики, новой технологии переработки угля и т.п.

РЕЗЮМЕ

- Несмотря на то что принципы реализации продукции за границей аналогичны применяемым на внутреннем рынке, предприниматель, ведущий деятельность на международном уровне, неизбежно столкнется с менее знакомыми условиями деловой среды, которые к тому же могут быть подвержены быстрым изменениям.
- К методам обобщенной оценки зарубежного спроса на продукцию относятся: анализ структуры потребления; расчеты, основанные на данных зарубежных стран; изучение исторических тенденций, эластичность спроса; регрессионный анализ, а также "анализ разрывов". Ряд проблем, возникающих в связи с использованием перечисленных методов, связан с изменениями потребительских предпочтений и технологическими сдвигами, что делает данные о прошлом и об одних странах неприменимыми в отношении будущего и других стран.
- Тенденция к стандартизации процедур маркетинга означает проведение максимально возможной унификации продукции и программ деятельности. Несмотря на то что это позволяет сократить издержки до минимума, большинство фирм идет на модификацию продукции с целью приближения к соответствующим потребностям только для того, чтобы увеличить объем товарооборота в конкретных странах.
- Многообразие правовых и других условий деловой среды может вызвать необходимость изменений в выпускаемой продукции и приведения ее в соответствие с зарубежным спросом. Помимо определения срока изменения продукции, предпринимателям предстоит также решать вопросы о размерах и номенклатуре партий товаров, подлежащих сбыту за рубежом.
- Вследствие разных характеристик потребительского спроса продукция может находиться на этапе растущего спроса в одной стране и на этапе зрелого или падающего спроса — в другой. Как правило, фирмы способны осуществлять контроль над ценами на этапе растущего спроса на выпускаемую ими продукцию.
- Государственное регулирование может прямо или косвенно влиять на установление цен на продукцию в стране. Процесс ценообразования на международном уровне более сложен, поскольку связан с изменениями курсов валют, расхождениями в предпочтениях товаров, а также несоответствиями между фиксированными и договорными ценами.
- Для каждого вида изделия в каждой стране фирма должна не только определить уровень расходов на рекламу, но и распределить средства между методами улучшения торговли и интенсивного влияния на спрос. Соотношение между двумя названными методами зависит от системы распределения продукции, доступности средств информации и затрат на

них, предпочтений потребителей, а также от соотношения цены на продукт и уровня дохода его покупателей.

- Некоторые важные проблемы рекламы в разных странах касаются точности перевода с одного языка на другой, знания местного законодательства и отношения потребителей к информации.
- Маркировка продукции фирменными товарными знаками на международном уровне затруднена вследствие существующих между странами языковых расхождений, проблем, возникающих при приобретении других компаний, национального колорита стран-партнеров, а также сложности правил и процедур выбора родовых названий для юридически зарегистрированного наименования продукции.
- Каналы распределения в разных странах варьируют в большом диапазоне. Возникающие расхождения могут сказаться не только на сравнительных издержках ведения торговых операций, но также на реальности первоначальных шагов на пути сбыта продукции.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ФИРМА "СОРС ПЕРЬЕ"[60]

В эпоху высокого курса доллара, а именно в 50—60-е годы, когда толпы туристов из США осаждали Францию, одной из их забот была чистота водопроводной воды в этой стране. Покупая минеральную воду в бутылках, они постоянно жаловались на то, что вода газированная. В течение всего названного периода вероятность того, что к 1980 г. американцы будут импортировать из Франции более чем на 65 млн. долл. в год минеральной воды, представлялась весьма сомнительной. Вместе с тем в Соединенных Штатах уже существовал рынок французской минеральной воды. Одним из первых ее покупателей был Бенджамин Франклин, который после своего возвращения из Франции по окончании службы американским послом начал привозить для себя минеральную воду. Фирма "Перье" начала поставки минеральной воды на американский рынок еще на стыке веков, однако к 1976 г. объем продаж составлял всего лишь 3,5 млн. бутылок в год. Любители "Перье" вынуждены были "охотиться" за ней по продовольственным магазинам или обойти не один бар, чтобы утолить жажду. При цене 1 долл. за бутылку емкостью 23 унции эта вода получила признание лишь среди небольшой группы людей с высокими доходами. Таким образом, французская минеральная вода была продуктом, имеющим низкий объем продаж и высокую надбавку к розничной цене.

В самом начале 70-х годов фирма "Сорс Перье" (Source Perrier), занимавшая большую долю рынка по продаже напитков в бутылках, стала испытывать трудности с поддержанием роста своего товарооборота во Франции. Фирма пыталась увеличить объем продаж за счет приобретения родственных по виду деятельности французских компаний, в частности изготовлявших безалкогольные напитки, молоко, шоколад и кондитерские изделия. В 1972 г. она приобрела американскую компанию "Поланд Спринг" (Poland Spring), выпускавшую негазированную воду, которая добывалась из подземного источника. Однако под руководством "Перье" дела ни одной из приобретенных компаний не ладились.

Председатель "Сорс Перье" Густав Левин встретился с Брюсом Невинсом, который в качестве исполнительного директора фирмы "Леви Страусс" сумел добиться быстрого увеличения объема продаж выпускаемых его фирмой джинсов. Невинс был убежден в том, что имеются все возможности для создания массового рынка "низкокалорийной воды как блистательной альтернативы уже существующим на рынке безалкогольным напиткам". В то время американский рынок безалкогольных напитков имел оптовый товарооборот в 10 млрд. долл., следовательно, шансы были велики. Поэтому фирма "Перье" фактически распродала 70% приобретенных ею в 1975—1976 гг. предприятий (включая "Поланд Спринг") для финансирования в США своей дочерней фирмы, уже имевшей реальный товаро-

оборот. Новую дочернюю фирму "Грейт Уотерз оф Франс" (Great Waters of France) возглавил Брюс Невинс.

Руководитель фирмы Невинс надеялся на быстрое признание продукции "Перье" американскими потребителями в силу ряда обстоятельств. Самым важным из них было растущее внимание американцев к калорийности и полезности потребляемых продуктов питания. Несколько лет назад успех фирмы "Миллер Брюинг" (Miller Brewing), предложившей пиво марки "Лайт" (Lite), был феноменальным. Поскольку применение цикламатов (подслащивающих веществ) для приготовления безалкогольных напитков было запрещено, производители низкокалорийных содовых вод обратились к сахарину, который многие потребители расценивали как весьма безвредный продукт. Кроме того, на рынке не было ни одного популярного низкокалорийного напитка с репутацией "изысканного". Использование прилагательного "диетический" в отношении потребляемых американцами пищи и напитков отражало стремление потребителей избавиться от лишнего веса. Руководители фирмы поняли, что если потребителям понравится вкус воды "Перье", то она станет популярным низкокалорийным напитком, способным бороться с теми, что уже предлагались на рынке.

Невинс заострил внимание еще на одной тенденции, характерной для того времени,— стремлении американцев к употреблению натуральных продуктов. Даже водопроводная вода и 75% воды в бутылках, переработанной в процессе приготовления, стали вызывать большое подозрение в связи с тем, что в процессе очищения в воду добавлялись производные хлора, считающиеся возможными причинами раковых заболеваний. Наряду с этим в очищенной воде и содовых напитках, большое количество которых подверглось исследованию, были обнаружены вирусы, натрий и следы тяжелых металлов. Фирма "Перье" брала воду из природных источников, отличавшихся богатым содержанием кальция, низким содержанием натрия и полным отсутствием искусственных добавок. Ее можно было рекламировать и пропагандировать как натуральный напиток, обладающий полезными для здоровья свойствами.

Еще одним фактором, вселявшим оптимизм в руководство фирмы, было растущее в США предпочтение импортной продукции, проявлявшееся не только в увеличении доли затрат на импорт в расходной части валового национального продукта, но и в благожелательном восприятии всего заграничного. Что касалось продуктов питания, то в так называемых специализированных ресторанах для гурманов, специальных кулинарных книгах и клубах любителей кулинарии французские блюда или добавки к ним, а также французские вина стали практически синонимами слова "гурме" (*gourmet, фр.* — тонкий ценитель изысканных кулинарных блюд.— *Прим. пер.*). "Перье" могла успешно воспользоваться столь благоприятным отношением к продуктам французского происхождения.

Программа маркетинга фирмы "Грейт Уотерз оф Франс" была принята к реализации в 1977 г. Одним из первых возник вопрос о месте "Перье" на рынке. Три тенденции, описанные выше, давали возможность установления разных цен, выбора разных рекламных методов и стратегий распределения. В поисках сегмента рынка, где предпочтение отдается диетическим продуктам питания, "Перье" столкнулась с "Кока-Колой" и "Пепси-Колой", которые контролировали 45% рынка безалкогольных напитков. Эти фирмы, наряду со многими другими, отчаянно боролись за рынок. С этой целью они сохраняли достаточно низкие цены, активно используя все рекламные каналы и шумно отстаивая свое место на полках отделов супермаркетов, заставленных безалкогольными напитками. Трудность конкуренции в рамках данного сегмента рынка была очевидной и подтверждалась опытом фирмы "Швеппес" (Schweppes), которая, несмотря на использование американского оборудования по розливу и огромные затраты на рекламу и организацию сбыта, так и не смогла завоевать даже 1% рынка. Участие в конкуренции за данный сегмент рынка, отличавшийся массовым покупательским спросом, могло стоить фирме "Перье" потери ее приверженцев среди богатой клиентуры.

Вхождение в рыночный сегмент натуральных, полезных для здоровья продуктов и напитков фактически означало для "Перье" противостояние другим фирмам-производителям, которые тоже включали в число ингредиентов полезные для здоровья добавки. К тому же в сравнении со всем рынком безалкогольных газированных напитков данный рынок был небольшим. В 1976 г. объем продаж негазированной воды в бутылках составил 189 млн. долл.; 93% этой продукции было изготовлено из очищенной отечественной воды, реализованной преимущественно в пятигаллонных контейнерах по низким ценам различным организациям, а также посредством доставки на дом (следует отметить, что основная масса безалко-

гольных напитков производится в США в банках, что более дешево и конкурентоспособно.— *Прим. ред.*). Менее 20% воды в бутылках было реализовано через сеть розничной торговли, при этом большая часть продукции не имела фирменных товарных знаков. Очевидно, увеличение розничной торговли водой требовало завоевания мест в секциях полезной и здоровой пищи в супермаркетах. Поскольку торговля негазированной водой в отличие от безалкогольных газированных напитков была сосредоточена в пределах ограниченных районов (около 50% приходилось на Калифорнию), то "Перье" было легко организовать рекламную кампанию и найти адекватные каналы распределения.

Фирма "Сорс Перье" поставляла свою продукцию на рынок деликатесов и изысканных напитков в течение 70 лет. Несомненно, что на этом взыскательном рынке существовали резервы, связанные с изменением привычек потребителей и улучшением распределения продукции. В 1976 г. общий объем сбыта минеральной воды составил всего 15 млн. долл. Было ясно, что и здесь оставалось место для увеличения первичного спроса и расширения поставок воды в магазины фирменных продуктов и секции деликатесов супермаркетов.

Фирма пришла к выводу, что она может завоевать массовый рынок в сегменте безалкогольных напитков, но серьезной проблемой оставался вопрос ценообразования. Благодаря массовым поставкам розничную цену удалось снизить приблизительно на 30%, но она по-прежнему оставалась на 50% выше средней цены безалкогольных напитков отчасти из-за затрат на транспортировку воды через Атлантический океан. Наряду с этим в цену включалась торговая надбавка, равная 27,6% для розничной торговли против надбавки в 22,6% на другие безалкогольные напитки. Это делалось для повышения заинтересованности супермаркетов в торговле продукцией "Перье". Фирма сохраняла цену на воду очень низкой по отношению к затратам не только для того, чтобы выдержать конкурентную борьбу с американскими производителями безалкогольных напитков, но и для опережения других европейских фирм в их намерении экспортировать воду в США. Чтобы убедить покупателей платить значительно большую цену за товар, "Перье" стала следовать принципу, который до нее не применялся: она сделала ставку на взрослую часть населения и оставила высокую цену для привлечения склонных к престижным товарам покупателей.

В определенный момент фирма "Грейт Уотерз оф Франс" поняла, что ключом к успеху было решение вопросов распределения. Она наняла на работу 40 бывших торговых агентов компаний по производству безалкогольных напитков. Первое пробное распределение продукции планировалось провести в трех городах — Нью-Йорке, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, поскольку именно здесь больше всего покупали импортные продукты питания. Был создан рекламный фильм, доказывающий жизнеспособность продукции фирмы "Перье". Он рассказывал о том, что источники воды, которыми пользуется фирма, были популярны еще в 218 г. до н. э., что воду пробовал сам Ганнибал и что фирма, основанная в 1903 г., производит 400 млн. бутылок в год, что вдвое больше товарооборота фирмы "Кола" на европейском рынке. "Перье" искала самых агрессивных дистрибьюторов, включая заводы по розливу безалкогольных напитков, оптовых покупателей алкогольных напитков, а также брокеров продовольственных товаров в разных регионах. Фирма понимала, что для достижения успеха ее агенты по сбыту должны были обеспечить площади торговых помещений в секциях безалкогольных напитков супермаркетов, часто обновлять запасы товара, проводить выставки продукции в местах ее продажи. Одно из первых агентств по сбыту — "Джойс Биверидж Менеджмент" (Joyce Beverage Management) приобрело 55 грузовых автомобилей и наняло 100 дополнительных работников для проведения расчетных операций по фирме "Перье". В течение начального периода были приготовлены выставочные стеллажи для демонстрации продукции и дегустации воды непосредственно в магазинах. Наряду с этим фирма раздавала льготные купоны вместе с товаром. За один год "Перье" расширила регионы продаж своей продукции с трех до двадцати; за второй год их количество еще удвоилось.

Фирма стала производить бутылки емкостью 11 и 6,5 унции, при этом последние продавались в составе готовых наборов. Помимо этого, был разработан товарный знак, впоследствии замененный оригинальным фирменным знаком, в большей степени соответствующим имиджу "Старого света", который фирма столь усердно стремилась поддержать. Успешное начало стимулировало повышение привлекательности продукции в целях гарантированного сбыта. В Европе фирма рекламировала пользу выпускаемой воды для здоровья, американское законодательство строжайшим образом запрещало подобного рода рекламу. При

пробном маркетинге "Перье" пыталась использовать рекламные фразы такого рода: «Ричард Бартон и Эд Мак-Магон — в прошлом закоренелые пьяницы, теперь "попались на удочку" фирмы "Перье"», или такого: "Не содержит натрия, являющегося причиной изжоги".

Однако от этого затем отказались, чтобы подчеркнуть свойства воды как натурального продукта, хорошо утоляющего жажду и не содержащего ни лишних калорий, ни искусственных добавок. Начальный этап рекламной кампании носил региональный характер и проводился в основном через газеты и журналы. Кроме того, организовывались дегустации и выставки продукции, на которые приглашались эксперты по продуктам питания и напиткам для получения их отзывов о фирменной продукции в печати. Фирма выступала спонсором марафонов, желая утвердить за своей продукцией образ полезного для здоровья и утоляющего жажду напитка. По мере того как масштабы распределения становились национальными, "Перье" перешла к телевизионной рекламе через основные каналы ТВ и выделила крупные средства на рекламную деятельность. Она смогла завоевать признание покупателей, думающих о престиже, публикуя пикантные новости в колонках светской хроники о знаменитостях, которые потягивали воду фирмы "Перье" на светских раутах.

Объем сбыта быстро увеличивался и в 1980 г. превысил 200 млн. бутылок. Это не прошло незамеченным ни для средств информации, ни для конкурентов. В 1979 г. исполнительный директор фирмы отметил: "Теперь каждый человек, который окажется вблизи источника, вытекающего из скалы, купит стеклянную тару, наклеит на нее торговый знак и примется продавать новый вид напитка". Несколько старых американских фирм, торговавших прежде родниковой водой в бутылках, тоже предприняли попытки увеличения своей доли на растущем рынке данной продукции. Они поощряли анонимную дегустацию воды для сравнения товарных марок, чтобы подчеркнуть, что вода из американских источников столь же вкусная, как и импортная. Вода марки "Дир Парк" (Deer Park) фирмы "Нестле" была настоящим вызовом родниковой воде, так как ее цена была ниже цены воды фирмы "Перье" на 35—40%. Чикагская фирма "Хинкли энд Шмитт" (Hincley and Schmitt) представила на рынок воду марки "Премьер" (Premier) в бутылке с этикеткой, открыто копировавшей "Перье". Ее девиз: "Пусть ваши гости считают, что это импортная вода". Фирма "Кэнада Драй" (Canada Dry), возглавляемая Нортоном Саймоном, изменила состав своей содовой воды для повышения ее конкурентоспособности по отношению к воде фирмы "Перье". Одна из групп по изучению рынка сделала заявление о существовании 104 товарных марок негазированной воды в бутылках на обследованной ею части территории США.

К 1980 г. Брюс Невинс был убежден, что "американский рынок родниковых вод находится в процессе своего формирования". Объем продаж фирмы "Перье" в 1980 г. достиг наивысшей точки, после чего начал падать преимущественно из-за конкуренции с американской "сельтерской" (газированной водопроводной водой) и содовой (газированной водопроводной водой с добавками минеральных солей). В США объем товарооборота импортной воды упал с 28,1 млн. галлонов в 1979 г. до 12,1 млн. в 1982 г. Для противостояния американским конкурентам "Перье" в 1980 г. снова приобрела ранее проданную ею в 1976 г. "Поланд Спринг". После покупки "Поланд Спринг" в 1976 г. за 1 млн. долл. ее новые владельцы стали газировать обычную воду, переоснастили производственные площади, после чего им удалось завоевать 6% рынка воды в бутылках. Официальная покупная цена фирмы "Поланд Спринг" в 1980 г. составила 10 млн. долл. Однако основной рост сбыта воды в бутылках касался отнюдь не родниковой воды, рынок которой к 1982 г. составлял лишь 11%. Другой проблемой явился тот факт, что название "Перье" все более становилось родовым по мере того, как покупатели все чаще спрашивали воду "Перье", когда просто хотели выпить какого-нибудь шипучего напитка, чтобы утолить жажду.

В 1982 г. "Перье" разработала специально для американского рынка новую стратегию — импорт специализированной продукции, которая могла бы реализоваться по сегментам рынка, напоминавшим тот, чьи симпатии фирма уже завоевала. Покупатели из этого сегмента были охарактеризованы служащими фирмы как "люди, стремящиеся улучшить качество своей жизни", а также как "семьи с доходом, равным или превышающим 30 тыс. долл." и как "те самые покупатели, которые стремятся приобретать лучшие модели одежды, лучшие автомобили и все самое лучшее". В 1982 г. "Перье" приобрела швейцарскую фирму по производству шоколада "Линдт Чоколэт" (Lindt Ckocolate), а в 1983 г. — французскую фирму "Бон Маман" (Bonne Maman), выпускавшую консервированные фрукты и овощи. Товаро-

оборот обеих фирм на рынке США до приобретения их фирмой "Перье" составлял соответственно 1 млн. и 1,5 млн. долл. в год. К 1984 г. их товарооборот стал оцениваться уже в 15 млн. и 5 млн. долл. В 1985 г. "Перье" начала сбыт своей минеральной воды, ароматизированной добавками лимона, дыни и апельсина, чтобы поддержать сбыт воды в Америке.

Однако то, что представлялось как расширение уже насыщенного рынка продажи воды в бутылках, оказалось лишь его формированием. К середине 80-х годов объем продаж в этой отрасли возрастал на 15—20% в год, чуть медленнее, чем быстро растущий рынок прохладительных напитков на винной основе. Но еще быстрее рос товарооборот импортируемой минеральной воды, однако американский рынок по-прежнему оставался незаполненным. Одна из причин заключалась в низкой стоимости и простоте технологии вхождения в рынок, и только за один 1986 г. 50 новых фирм начали его завоевывать. Вторая причина — транспортные расходы, обусловливавшие региональный характер распределения этого вида продукции. К 1985 г. только продукция "Перье" распространялась по всей стране, поскольку доставка воды морем из Франции обходилась дешевле, чем доставка партий американской воды на автомобильном или железнодорожном транспорте через всю территорию Соединенных Штатов. В 1988 г. руководство фирмы "Перье" выделило несколько четко определенных тенденций в этой отрасли промышленности:

1. Рост сбыта во всех секторах рынка воды в бутылках будет продолжаться на протяжении ближайшего десятилетия, особенно в тех географических районах, где сбыт этой продукции еще невелик.
2. Конкуренция со стороны крупных фирм будет усиливаться. За последнее время все крупные фирмы, в частности "Кока-Кола", "Пепсико", "Анхейзер-Буш" (Anheuser-Busch) и японская "Сантори" (Suntory), вышли на данный рынок через участие в производстве, розливе или распределении воды в бутылках.
3. Вследствие высокой капиталоемкости операций по распределению (например, больших затрат на дополнительный грузовой автотранспорт) роста товарооборота следует ожидать скорее за счет приобретения крупных фирм, а не в результате выхода на рынок новых мелких компаний.
4. Новые импортеры начнут атаковать "Перье", претендуя на конкретные ниши американского рынка. Так, например, шведская фирма "Рамбоза" (Rambosa) ориентируется на престижных потребителей, фирма "Оу Канада Спаркаль" (Eau Canada Sparcal), выпускающая воду с высоким содержанием кальция, работает для женщин, опасающихся утратить твердость костных тканей, а итальянская фирма "Харт оф Таскани" (Heart of Tuscany) рекламирует низкое содержание минеральных добавок, обеспечивающее высокие профилактические свойства воды.

В результате "Перье" снова усилила активность на американском рынке воды в бутылках, вместо того, чтобы поддерживать сбыт родственной продукции. Это было достигнуто в основном посредством новых покупок: "Перье" приобрела в собственность калифорнийскую компанию "Калистога" (Calistoga), фирмы "Оазис Уотер" (Oasis Water) в Техасе и "Зефир Хилл" (Zephyr Hill) во Флориде. Эти действия фирмы "Перье" подтолкнули ее основных конкурентов к приобретению по более высокой цене, предположительно за 500 млн. долл., фирмы "Эрроухед" (Arrowhead), которая имела самую большую долю рынка воды в бутылках. "Перье" даже не пыталась связать приобретенные ею товарные марки со своим именем.

В 1990 г. "Перье" пострадала от двух непредвиденных событий, которые оказали негативное влияние на сбыт ее продукции в США. Во-первых, из-за аварии в цехе розлива на заводе во Франции партия бутылок, доставленная в США, была загрязнена бензолом, что имело большой резонанс в мире. Во-вторых, Федеральное управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США потребовало от фирмы изменения двух фраз на товарном знаке: надписи "Природно газированная вода" и "Не содержащая калорий" подлежали снятию, поскольку в действительности воду газировали, а также потому, что термин "бескалорийная" подразумевал, что вода других фирм содержит калории. До этого на фирменную продукцию "Перье" приходилось 5,7% всего американского рынка воды в бутылках и 44,8% рынка импортируемой воды, однако в 1990 г. объем продаж снизился на 42%. Ее основной конкурент во Франции — негазированная вода "Эвиан" (Evian) фирмы "БэЭсЭн" (BSN) — вышла на первое место среди импортируемых вод на рынке США. В то же время другие товарные марки, находящиеся в собственности "Перье" в Соединенных Штатах, на которые при-

ходилось 18,2% рынка воды в бутылках, увеличили объем товарооборота таким образом, что общий объем продаж этой фирмы на рынке США возрос на 3%.

Многие американские аналитики задавали себе вопрос, сможет ли когда-либо "Перье" восстановить ту долю рынка, которая сделала ее самой популярной водой в США. В американских супермаркетах после обнаружения в воде бензола сбыт упал до уровня первого года торговли, распространение воды через рестораны и бары, на которое ранее приходилось 35% всего объема продаж фирменной воды в США, так и не вышло на прежний уровень. Однако фирме "Перье" удалось восстановить свою долю на рынке Франции — ее вода заняла второе место после газированной воды "Бадуа" (Badoit) фирмы "БэЭсЭн" почти сразу после возобновления производства воды в 1990 г.

В 1991 г. новый руководитель фирмы "Перье" Жак Вансан объявил о начале долговременной программы изменений в стратегии фирмы. Ставка будет теперь делаться на то, чтобы занять место изысканного напитка, распространяемого преимущественно через рестораны. В супермаркетах будут продаваться менее дорогостоящие марки воды, производящиеся в близлежащих местах и не ассоциирующиеся с названием фирмы. Для этого "Перье" приобрела "Волвик" (Volvic) и "Контрекс" (Contrex) — две популярные европейские марки воды, производящиеся за пределами Франции. С помощью диверсификации марок своих напитков фирма надеется минимизировать проблемы, возникающие по каждой отдельной марке.

Вопросы

1. Могла ли фирма "Перье" стать еще более процветающей, если бы выбрала для себя иной сегмент рынка, а не рынок безалкогольных напитков?
2. Следовало ли фирме "Перье" прибегнуть к иному средству, помимо экспорта ее продукции в Соединенные Штаты?
3. Какие рекомендации или полезные выводы можно было бы сделать, если применить методы и концепции, приведенные в данной главе, к деятельности фирмы "Перье"?
4. Благодаря чему фирма "Перье" смогла быстро восстановить свое лидирующее положение на рынке Франции, а не США?
5. Какие возможности сохранились у фирмы "Перье" в Соединенных Штатах?

Примечания к главе

1. Информация для конкретной ситуации взята из "M & S in Japan," *The Times* (London), August 7, 1978; "M & S Getting Their French Lessons Right," *The Times* (London), August 2, 1976, p. 16; Sandra Salmans, "Britain: How Marks & Spenser Lost Its Spark," *New York Times*, August 31, 1980, p. F3; Barbara Crossette, "British Store Shapes Up for Parisians," *New York Times*, June 28, 1975, p. 14; "St. Michael Spreads the Gospel," *Economist*, September 1977, pp. 68—69; "Super Supermarkets," *The Accountant*, June 26, 1980, pp. 981—983; Carrie Dolan, Marks & Spencer Finds No-Frills "Policy in Retailing Suits the British Just Fine," *Wall Street Journal*, April 14, 1981, p. 35; Alan Freeman, "Marks & Spencer Canada Adheres to Parent's Principles Despite Losses," *Wall Street Journal*, August 4, 1981, p. 39; Patience Wheatcroft, "Marks Looks at Sparks," *The Times* (London), October 23, 1983, p. 53; Margaret de Mirabal, "British Influence Aiding French Department Stores," *Christian Science Monitor*, July 7, 1983, p. 15; "Marks & Spencer Tries Yet Again," *Financial Times*, April 25, 1985, p. 16; Brian Oliver, "M & S Targets U.S.," *Advertising Age*, Vol. 58, No. 9, March 2, 1987, p. 46; Mina Williams, "St. Michael Chilled Foods Introduced in Kings Stores," *Supermarket News*, December 11, 1989, p. 1 ff; Andrew Collier, "Marks & Spencer to Buy More Abroad," *Women's Wear Daily*, October 6, 1989, p. 6; Stephen Dowdell, "Marks & Spencer Buys Kings in First U.S. Food Venture," *Supermarket News*, August 15, 1988, p. 1 ff; Steven Weiner, "Low Marks, Fero Sparks," *Forbes*, September 18, 1989, pp. 146—147; and Isadore Barmash, "Brooks Brothers Stays the Course," *New York Times*, November 23, 1990, p. C1.

2. Для более подробного изучения этих вопросов см. Hugh E. Kramer, "International Marketing: Methodological Excellence in Practice and Theory," *Management International Review*, Vol. 29, No. 2, 1989, pp. 59—65.

3. Методы предварительной оценки размера рынка см. в Susan P. Douglas, C. Samuel Craig, and Warren J. Keegan, "Approaches to Assessing International Marketing Opportunities for Small- and Medium-sized Companies," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, No. 3, Fall 1982, pp. 26—32.

4. Bill Powell and Frederick Shaw Myers, "Death by Fried Chicken," *Newsweek*, September 24, 1990, p. 36.
5. Reed Moyer, "International Market Analysis," *Journal of Marketing Research*, November 1968, pp. 357—359.
6. Houston H. Stokes and Hugh Neuburger, "The Box-Jenkins Approach — When Is It a Cost-Effective Alternative?" *Columbia Journal of World Business*, Winter 1976, pp. 78—86.
7. H. Youn Kim, "Estimating Consumer Demand in Korea," *Journal of Development Economics*, Vol. 20, No. 2, 1986, pp. 325—338.
8. Joann S. Lublin, "Slim Pickings," *Wall Street Journal*, May 15, 1990, p. A20.
9. J. A. Weber, "Comparing Growth Opportunities in the International Marketplace." *Management International Review*, No. 1, 1979, pp. 47—54.
10. "Chocolate Makers in Switzerland Try to Melt Resistance," *Wall Street Journal*, January 5, 1981, p. 14.
11. Yumiko Ono, "Japanese Treating Themselves to More Imported Chocolate," *Wall Street Journal*, January 5, 1990, p. A4.
12. Bruce Siefert and John Ford, "Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing and Promotion Policies?" *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 6, 1989, pp. 53—68.
13. Для более подробного обсуждения стратегии заполнения ниш зарубежных рынков см. James Leontiades, "Going Global—Global Strategies vs. National Strategies," *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 6, December 1986, pp. 96—104. Пример о производстве "бурбона" см. в James S. Hirsch, "U.S. Liquor Makers Seek Tonic in Foreign Markets," *Wall Street Journal*, October 24, 1989, p. B1 ff.
14. Michael J. McCarthy, "More Companies Shop Abroad for New Product Ideas," *Wall Street Journal*, March 14, 1990, p. B1 ff.
15. John D. Daniels, "Combining Strategic and International Business Approaches through Growth Vector Analysis," *Management International Review*, Vol. 23, 3, 1983, p. 11.
16. John Thackray, "Much Ado about Global Marketing," *Across the Board*, April 1985, pp. 38—46; Yves L. Doz, "Managing Manufacturing Rationalization within Multinational Companies," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1978, pp. 82—93.
17. John S. Hill and Richard R. Still, "Adapting Products to LDC Tastes," *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 2, March—April 1984, pp. 92—101.
18. Bob Davis, "Europe Defeats Japan's Proposal on TV Standard," *Wall Street Journal*, May 25, 1990, p. B4.
19. G. Pierre Goad, "In the U.S., They'll Probably Try Renaming It McGlop or Big Muck," *Wall Street Journal*, March 8, 1990, p. B1.
20. Andrew H. Malcolm, "On the Battlefield of Beauty," *New York Times*, May 22, 1977, p. 1.
21. William W. Locke, "The Fatal Flaw: Hidden Cultural Differences," *Business Marketing*, Vol. 7, No. 4, April 1986, p. 65+.
22. Donald G. Howard, "Developing a Defensive Product Management Philosophy for Third World Markets," *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 1, Spring 1988, pp. 31—40.
23. Siefert and Ford, *loc. cit.*
24. *Momentum* (an in-house magazine published by Coca-Cola), 1970, p. 17.
25. Susan P. Douglas and C.Samuel Craig, "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 14, No. 3, Fall 1989, p. 54.
26. Mattel, *1979 Annual Report*, p. 10; Stephen Baker, Sally Gelston, and Jonathon Kapstein, "The Third World Is Getting Cellular Fever," *Business Week*, April 16, 1990, pp. 80—81.
27. Saeed Samiee, "Pricing in Marketing Strategies of U.S.-and Foreign-Based Companies," *Journal of Business Research*, Vol. 15, No. 1, February 1987, pp. 17—30.
28. Alicia Swasy, "Foreign Formula," *Wall Street Journal*, June 15, 1990, p. A7.
29. Mark Alpert and Aimety Dunlap Smith, "Nestle Shows How to Gobble Markets," *Fortune*, Vol. 119, January 16, 1989, p. 76.
30. Johny K. Johansson and Hans B. Thorelli, "International Product Positioning," *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 3, Fall 1985, pp. 57—75.
31. Swasy, *loc. cit.*
32. Ann Hughey, "'Gray Market' in Camera Imports Starts to Undercut Official Dealers," *Wall Street Journal*, April 1, 1982, p. 29; Douglas R. Sease, "Selling Abroad," *Wall Street Journal*, August 31, 1987, p. 1+.
33. Hill and Still, *op. cit.*, p. 95.

34. Laurence Jacobs, Reginald Worthley, and Charles Keown, "Perceived Buyer Satisfaction and Selling Pressures versus Pricing Policy: A Comparative Study of Retailers in Ten Developing Countries," *Journal of Business Research*, Vol. 12, No. 1, March 1984, p. 67.
35. Alicia Swasy and Jeremy Mark, "Japan Brings Its Packaged Goods to U.S.," *Wall Street Journal*, January 17, 1989, p. B1.
36. Seymour Banks, "Cross—National Analysis of Advertising Expenditures: 1968—1979," *Journal of Advertising Research*, Vol. 26, No. 2, April—May 1986, p. 21.
37. Robert T. Green and Eric Langeard, "A Cross—National Comparison of Consumer Habits and Innovator Characteristics," *Journal of Marketing*, July 1975.
38. Judith I. Zaichkowsky and James H. Sood, "A Global Look at Consumer Involvement and Use of Products," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 1, 1989, pp. 20—34.
39. John A. Quelch and Edward J. Hoff, "Customizing Global Marketing," *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 3, May—June 1986, p. 62; Dennis Chase, "Global Marketing: The New Wave," *Advertising Age*, June 25, 1984, p. 49+; Joanne Lipman, "Ad Fad," *Wall Street Journal*, May 12, 1988, p. 1+.
40. "Multinationals Tackle Global Marketing," *Advertising Age*, June 25, 1984, p. 50.
41. Rene White, "Beyond Berlitz: How to Penetrate Foreign Markets through Effective Communications," *Public Relations Quarterly*, Vol. 31, No. 2, Summer 1986, p. 15.
42. John R. Zeeman, "What United Airlines Is Learning in the Pacific," speech before the Academy of International Business, Chicago, November 14, 1987.
43. Maria Shao, Robert Neff, and Jeffrey Ryser, "For Levi's, A Flattering Fit Overseas," *Business Week*, November 5, 1990, pp. 76—77.
44. Frank J. Prial, "Very, Very Bad, Pakistani Says as He Confiscates Lingerie Ad," *New York Times*, April 20, 1981, p. A11; Barry Newman, "Watchdogs Abroad," *Wall Street Journal*, April 8, 1980, p. 1+; J. J. Boddewyn, "Advertising Regulation in the 1980s: The Underlying Global Forces," *Journal of Marketing*, Vol. 46, Winter 1982, pp. 27—35; Damon Darlin, "Advertising," *Wall Street Journal*, April 19, 1989, p. B1; Michael Richardson, "Malaysia TV Debate: Beyond Skin-Deep," *International Herald Tribune*, June 28, 1989, p. 5; "Breaking Britain's Speed Limit," *Wall Street Journal*, September 24, 1990, p. A10.
45. Jean J. Boddewyn, *Barriers to Trade and Investment in Advertising: Government Regulation and Industry Self-Regulation in 53 Countries* (New York: International Advertising Association, 1989).
46. John Marcom, Jr., "American Express's Ads in Europe Seek to Leap Borders," *Wall Street Journal*, April 1, 1988, p. 16.
47. David R. Wheeler, "Content Analysis: An Analytical Technique for International Marketing Research," *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 4, Winter 1988, pp. 34—40.
48. "Boycott against Nestle over Infant Formula to End Next Month," *Wall Street Journal*, January 27, 1984, p. 19; Alix M. Freedman, "Advertising," *Wall Street Journal*, April 25, 1989, p. B6.
49. Sak Onkvisit and John J. Shaw, "The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 3, 1989, pp. 22—34.
50. Steven Prokesch, "'Eurosell' Pervades the Continent," *New York Times*, May 31, 1990, p. C1 ff.
51. Shlomo Maital, "Transnational Teddies," *Across the Board*, Vol. 26, No. 10, October 1989, pp. 15—18.
52. Douglas C. McGill, "Colgate Will Change Toothpaste's Name," *New York Times*, January 27, 1989, p. 25.
53. Myron M. Miller, "Sunbeam in Italy: One Success and One Failure," *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 1, 1990, pp. 68—73.
54. "Marketing Korean as Korean," *Business Korea*, Vol. 3, No. 5, November 1985, p. 41.
55. William H. Flanagan, "Big Battle Is Brewing as French Beer Aims to Topple Heineken," *Wall Street Journal*, February 22, 1980, p. 16. Примеры по Японии см. в Yumiko Ono, "Japan Eats Up 'U.S.' Food Never Tasted in America," *Wall Street Journal*, April 4, 1990, p. B1 ff.
56. John D. Daniels, "Bridging National and Global Marketing Strategies Through Regional Operations," *International Marketing Review*, Vol. 4, No. 3, Autumn 1987, pp. 29—44.
57. Yumiko Ono, "Amway Translates with Ease into Japanese," *Wall Street Journal*, September 21, 1990, p. B1 ff.
58. Michael J. McCarthy, "The Real Thing," *Wall Street Journal*, December 19, 1989, p. A1 ff. Bert Rosenbloom, "Motivating Your International Channel Partners," *Business Horizons*, Vol. 33, No. 2, March—April 1990, pp. 53—57.
59. Michael R. Czinkota, "Distribution in Japan: Problems and Changes," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, No. 3, Fall 1985, p. 66.

60. Информация для конкретной ситуации взята из Louis Botto, "Straight from the Source," *New York Times Magazine*, June 26, 1977, pp. 68—72; Roger B. May, "French Bottler Tries to Replace U.S. Pop with a Natural Fizz," *Wall Street Journal*, April 12, 1978, p. 1+; "Deep Chic," *Wall Street Journal*, December 7, 1979, p. 24; Carolyn Pfaff, "Perrier Fortunes Rest On Whimsical Chief," *Advertising Age*, April 14, 1980, p. 66; Peter C. DuBois, "Perrier Going Flat?" *Barron's*, May 12, 1980, p. 71; "Perrier: Putting More Sparkle into Sales," *Sales & Marketing Management*, January 1979, pp. 16—17; Bob Lederer and Martin Westterman, "How Perrier Became a Soft Drink," *Beverage World*, May 1979, pp. 37—45; "Perrier: The Astonishing Success of an Appeal to Affluent Adults," *Business Week*, January 22, 1979, pp. 64—65; "The Water Treatment," *Fortune*, January 12, 1981, p. 22; "Sales Boon for Bottled Water," *New York Times*, August 8, 1982, p. F27; Steven P. Galante, "Perrier's U.S. Marketing Know-How Put to Use for Other European Brands," *Wall Street Journal*, June 26, 1984, p. 30; Lawrence M. Fisher, "A New Zip to Bottled Water Sales," *New York Times*, May 23, 1986, p. F6; John Roussant, "Perrier's Unquenchable U.S. Thirst," *Business Week*, No. 3005, June 29, 1987, p. 46; Robert Alsop, "New Imports Aiming to Take the Fizz Out of Perrier's Sales," *Wall Street Journal*, December 24, 1987, p. 11; Anthony Ramirez, "Perrier Recall: How Damaging Is It?" *New York Times*, February 13, 1990, p. C1 ff; Barry Meier, "Perrier Will Bow to F.D.A. and Change Its Label," *New York Times*, April 19, 1990, p. C7; Alix M. Freedman, "Perrier Finds Mystique Hard to Restore," *Wall Street Journal*, December 12, 1990, p. B1 ff; Mark Landler, Lisa Driscoll, and Stewart Toy, "You Can Lead a Restaurateur to Perrier, But ...," *Business Week*, June 25, 1990, pp. 25—26; E. S. Browning, "Perrier Chief Serves Up New Formula," *Wall Street Journal*, February 14, 1991, pp. B1—B2.



ГЛАВА 18

ФУНКЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Не деньги, что у бабушки, а деньги, что в запазушке
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Выявить основные факторы, влияющие на общемировые тенденции формирования целей, стандартов и практики бухгалтерского учета.
- Охарактеризовать принципы учета валютных операций и составления финансовых отчетов по ним.
- Дать пояснения по обязанностям фирм раскрывать финансовые данные, относящиеся к их международным операциям.
- Рассмотреть основные аспекты налогообложения доходов зарубежного происхождения в США, т. е. доходов от экспорта, деятельности заграничных отделений, филиалов и дочерних предприятий.
- Проанализировать практику налогообложения в некоторых ведущих странах и показать роль международных налоговых соглашений в устранении или смягчении последствий двойного налогообложения.
- Выяснить, что должна учитывать МНК для надлежащего планирования налоговых функций.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КОРПОРАЦИЯ "ДАЙМЛЕР-БЕНЦ"[1]

В 1989 г. "Даймлер-Бенц" была второй в Германии и сорок второй в мире по своей рыночной стоимости, пятой в мире по прибыльности — чистый доход за год составил 3,8 млрд. долл. США. Ее ведущие производственные подразделения — "Дойче Аэроспейс" (Deutsche Aerospace), "Мерседес-Бенц", "ЭйИДжи" (AEG), основная продукция — системы автоматизации и связи, современное оборудование для офисов, электротехническое оборудование, электробытовые товары, микроэлектроника, транспортные системы. В 1989 г. 61% объема ее продаж пришелся на зарубежные страны. На карте 18.1 показано размещение в мире основных дочерних предприятий и филиалов корпорации.

Акции корпорации котируются на немецких и швейцарских (в Базеле, Женеве и Цюрихе) фондовых биржах. В 1990 г. ее акции появились на фондовых биржах Лондона и Токио. Это означает, что деятельность корпорации удовлетворяет условиям получения биржевой котировки в Германии, Швейцарии, Великобритании и Японии.

"Даймлер-Бенц" в своих отчетах приводит любопытную информацию, которую не всегда увидишь в американских финансовых отчетах. Данные по совокупному объему продаж за 1985—1989 гг. отражены на рис. 18.1. Однако в отличие от практики американских и английских фирм в них невозможно выделить сведения по прибылям и идентифицируемым активам.

Руководство дифференцирует данные по занятости на немецких и заграничных предприятиях и не скупится на подробную информацию по основным факторам, влияющим на динамику занятости по годам. Корпорация составляет также отчеты по добавленной стоимости (рис. 18.2). В этом отчете доходы от продаж подразделяются на ряд категорий, поэтому сразу видно, какая величина добавляется к стоимости факторов производства, которые закупаются в других странах. Такого рода отчеты время от времени составляются европейскими, но никогда американскими фирмами.

Согласно рис. 18.3 баланс "Даймлер-Бенц" резко отличается от аналогичных американских финансовых документов, но достаточно близок к формам, принятым в ЕС. Директивы ЕС по оформлению и содержанию финансовых отчетов создали сравнимую и единообразную базу для европейских компаний.

"Даймлер-Бенц" довольно подробно анализирует влияние происходящих в мире событий на свои операции, обсуждает деятельность каждого отделения фирмы и оценивает воздействие на нее основных факторов. Хотя в 1989 г. спрос на внешних рынках определялся скорее темпами экономического развития, чем курсами валют, ситуация была не такой в другие годы. В 1985—1987 гг., когда началось первое длительное падение курса доллара относительно курса немецкой марки и твердой валюты других стран, слабый доллар весьма затруднил для корпорации сбыт ее продукции в США.

"Даймлер-Бенц" — немецкая корпорация, поэтому цифровые данные приводятся в марках, а не в долларах, а финансовые отчеты составляются в соответствии с принятыми в Германии правилами бухгалтерского учета. В примечаниях к финансовому отчету руководство фирмы описывает основные принципы и методы учета. Приведенный ниже отрывок из финансово-



Карта 18.1
Мир "Даймлер-Бенц"

Фирма имеет в 23 странах дочерние предприятия: производственные, сборочные, занимающиеся сбытом, сервисным обслуживанием, операциями с недвижимостью и финансовыми операциями. В состав фирмы входят филиалы в 8 странах мира.

Источник: Daimler-Benz. *Annual Report, 1989.*

го отчета 1989 г. показывает, с какими трудностями сталкивается МНК в своих попытках угодить пользователям такой документации из разных стран мира.

> «В силу требований, проистекающих из того факта, что "Даймлер-Бенц" превратилась в действующую на мировом уровне, интегрированную и опирающуюся на высокую технологию группу, она привела принципы бухгалтерского учета в большее соответствие с немецкой и международной практикой. Когда фирма занималась только производством автомобилей, она исходила из консервативного подхода к бухгалтерскому учету и практике оценки стоимости. Однако при таком подходе стало невозможным сравнение реструктурированной группы "Даймлер-Бенц" с иностранными компаниями. Именно по этой причине мы ввели конкретные изменения в подход к оценке стоимости...»

Далее руководство описывает сущность указанных изменений, нашедших отражение в отчете за 1989 г.

В 1990 г. "Даймлер-Бенц" объявила о том, что обсуждает некоторые формы сотрудничества с рядом отделений группы "Мицубиси". Обмен финансовой информацией между немецкой и японской группами мог породить проблемы интерпретации данных, несмотря на то, что германское влияние на японскую систему бухгалтерского учета было весьма значительным в конце XIX и начале XX в.

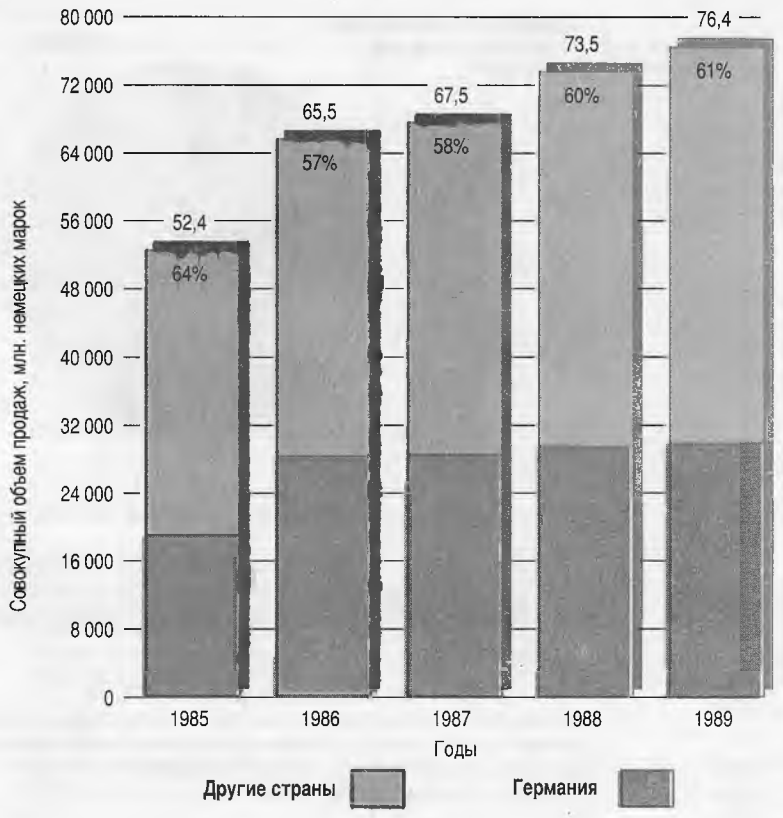


Рис. 18.1
Совокупный объем продаж корпорации "Даймлер-Бенц"
Сбыт в другие страны превышает 50% общего объема продаж, поэтому значение мировых рынков для корпорации несомненно.
Источник: Annual Report, 1989, Daimler-Benz, p. 11.

ВВЕДЕНИЕ

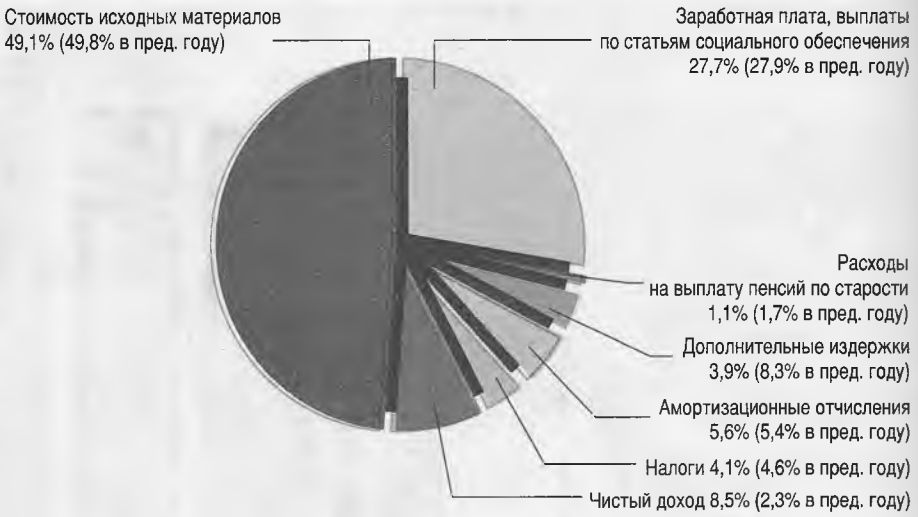
Бухгалтер предоставляет важную информацию лицам, принимающим решения.

Функции финансовой деятельности и бухгалтерского учета на фирме "Даймлер-Бенц", как и в любой МНК, тесно взаимосвязаны. Реализация одной из этих функций жестко зависит от выполнения другой. Финансовый директор любой компании — национальной или международной — отвечает за закупки и управление финансовыми ресурсами компании. Однако эти задачи не могут быть решены без адекватной и своевременной информации, предоставляемой бухгалтером.

Реальное и возможное движение активов через национальные границы усложняет осуществление функций финансов и бухгалтерского учета. МНК должна научиться действовать в условиях разных уровней инфляции и развития, изменяющихся курсов валют, валютного контроля, риска экспроприации, местных обычаев и требований, очень не похожих на национальные.

Международный бухгалтер-контролер должен иметь хорошее представление обо всех валютах и системах бухгалтерского учета.

Функция бухгалтерского учета или контроля обеспечивает сбор и анализ данных для внутренних и внешних пользователей. Казначей корпорации нуждается в бухгалтерской информации о характере и величине активов, чтобы управлять ими. Как показано в главе 16, деятельность руководителей предприятий на местах обычно оценивается по информации, поступающей от бухгалтера-контролера. Он также обязан составлять отчеты для



СТРУКТУРА РАСХОДОВ В ПРОЦЕНТАХ
К СУММАРНОМУ ОБЪЕМУ ПРОДАЖ ГРУППЫ "ДАЙМЛЕР-БЕНЦ"
Суммарный объем продаж в 1989 г. составил 80,6 млн. немецких марок (в 1988 г. — 75,6 млн.)

Рис. 18.2
Отчет "Даймлер-Бенц" по добавленной стоимости
Две основные составляющие каждого выученного от продажи продукции "Даймлер-Бенц" доллара — это стоимость материалов, закупаемых за границей, и расходы на заработную плату тем, кто преобразует исходные материалы в готовую продукцию.
Источник: Annual Report, 1989, Daimler-Benz, p. 62.

внутреннего пользования, нужд местных властей, кредиторов, акционеров и потенциальных инвесторов. Контролер обязан учитывать влияние многих валют и уровней инфляции на финансовые отчеты, а также хорошо представлять себе системы бухгалтерского учета разных стран.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОГРЕСС БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В МИРЕ

Форма и содержание финансовых отчетов различаются от страны к стране.

Одна из трудностей, с которыми столкнулась фирма "Даймлер-Бенц", заключается в разнообразии систем бухгалтерского учета. Это означает, к примеру, что финансовый отчет во Франции выглядит иначе, чем в США. Отдельные специалисты считают, что это не так уж важно — дело, мол, в различии форм, а не сущности. Однако различается и сущность: в Перу не разрешается суммирование данных с учетом дочерних предприятий, в Швеции допускается списание значительных товарно-материальных запасов, во Франции и Германии отождествляются учет в бухгалтерских книгах и учет сумм, облагаемых налогом. Эти и другие расхождения ставят МНК в трудное положение, ибо ей приходится составлять и читать финансовые отчеты, выполненные в соответствии с местными стандартами бухгалтерского учета, и в то же время при составлении сводных финансовых отчетов исходить из **общепринятых принципов и правил бухгалтерского учета** (generally accepted accounting principles, GACP), имеющих силу в стране происхождения компании.

АКТИВЫ	Примечания	На 31 декабря 1989 г., млн. немецких марок	На 31 декабря 1988 г., млн. немецких марок
Активы, не являющиеся оборотными			
Нематериальные активы	(1)	130	1575
Основной капитал	(2)	13508	10984
Финансовые активы	(3)	1403	1105
Аренда транспортных средств	(4)	5043	3678
		20084	17342
Оборотный капитал			
Товарно-материальные запасы	(5)	18726	12923
Полученные авансовые платежи	(6)	(6390)	(4538)
		12336	8385
Счета дебиторов	(7)	10511	8523
Прочие активы	(8)	9732	8179
Биржевые ценные бумаги	(9)	6016	5279
Денежные средства	(10)	2985	3179
	(11)	41580	33545
Предоплаты и задолженность по налогам к оплате		1073	1044
		62737	51931
ПАССИВ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ			
Акционерный капитал	(12)		
Акции	(13)	2330	2118
Оплаченная часть объявленного акционерного капитала	(13)	2114	370
Чистая прибыль к распределению	(14)	11195	7518
Участие, не составляющее контрольного пакета	(15)	767	626
Незарезервированная прибыль "Даймлер-Бенц"		560	691
		16966	11323
Резервы			
Резерв на выплату пенсий по старости и другие подобные обязательства	(16)	10086	13624
Прочие резервы	(17)	16624	12287
		26710	25911
Пассив			
Расчеты с поставщиками и кредиторами по торговым операциям	(18)	5810	4837
Прочие обязательства	(19)	12963	9732
		18773	14569
Задолженность по кредитам		288	128
		62737	51931

Рис. 18.3
Сводный баланс корпорации "Даймлер-Бенц"

Баланс немецкой корпорации сильно отличается от подобных финансовых документов американских компаний, особенно в отношении данных по ликвидности.

Источник: Annual Report, 1989, Daimler-Benz, p. 70.

Цели бухгалтерского учета

Совет по стандартам финансового учета США разрабатывает нормы и правила бухгалтерского учета.

Основные пользователи финансовой информации — это кредиторы, акционеры, инвесторы и представители трудящихся.

Бухгалтерский учет, или экаунтинг (accounting), — это, по сути, процесс идентификации, регистрации и толкования экономических событий. Цели и задачи любой системы бухгалтерского учета всегда должны быть ясно определены*. **Совет по стандартам финансового учета** (Financial Accounting Standards Board, FASB) в США указывает, что финансовая отчетность должна содержать информацию, полезную для: 1) принятия инвестиционных и кредитных решений; 2) оценки перспектив движения наличности; 3) оценки ресурсов предприятия, потребностей и изменений в них[2]. Пользователями этой информации являются прежде всего инвесторы и кредиторы, хотя

* В нашей стране традиционное понятие "бухгалтерский учет" значительно уже и больше соответствует английскому понятию *bookkeeping* — "ведение бухгалтерских книг". Поэтому в наши теорию и практику все больше внедряется значительно более широкое и многообразное понятие "экаунтинг". *(Прим. ред.)*

Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета является многонациональной, представляющей частный сектор организацией и занимается разработкой норм и правил бухгалтерского учета.

и не только они. **Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета** (International Accounting Standards Committee, IASC) — многонациональная организация, занимающаяся разработкой стандартов и охватывающая профессиональные объединения специалистов по бухгалтерскому учету из более чем сорока стран, в число важнейших пользователей, помимо инвесторов и кредиторов, включает представителей трудящихся. Упоминаются также поставщики, потребители, регулирующие и налоговые ведомства и многие другие пользователи.

Много и повсеместно говорилось о том, существует ли единообразная совокупность стандартов и практики бухгалтерского учета для всех или хотя бы для одного класса потребителей финансовой информации в мире, но разные стороны так и не пришли к согласию по этому вопросу. Понять разные принципы бухгалтерского учета и их влияние на деятельность МНК можно, если проанализировать определенные факторы, способствующие разработке международных принципов бухгалтерского учета (рис. 18.4). Факторы, расположенные в верхней части, связаны с характером предприятия и прямыми пользователями финансовой информации. Четыре фактора, показанные в нижней части, влияют на цели, стандарты и практику бухгалтерского учета.

Характер предприятий. На каждом предприятии информацией пользуется множество людей, например менеджеры и работники. Объем и качество предоставляемой им информации зависят как от уровня пользователя в иерархии, так и от квалификации персонала бухгалтерского отдела. Менеджерам требуется специальная информация, помогающая в принятии решений; это привело к возникновению управленческого бухучета (managerial accounting). Работники, особенно в Европе, обладают имущественными правами в предприятиях и могут настаивать на раскрытии финансовых данных, добиваясь улучшения условий работы и повышения заработной платы.

Государство. Государство олицетворяет одну из наиболее мощных сил, действующих в направлении разработки целей, стандартов и практики бухгалтерского учета. Представителей государства можно разбить на две группы: пользователи и регулирующие службы. К пользователям относятся налоговые службы, комиссии по планированию, различные учреждения, занимающиеся статистическим учетом общего назначения. Регулирующие службы типа Комиссии по ценным бумагам и биржам в США воздействуют на системы бухгалтерского учета в соответствии со своим пониманием интересов широкой общественности.

Вовлеченность государства в установление целей, стандартов и практики ведения бухгалтерского учета зависит от результирующей взаимодействия всех факторов, представленных на рис. 18.4. Если государство, которое является первостепенным пользователем финансовой информации, считает, что бухгалтерский учет в стране не отвечает потребностям пользователей, и не предвидит существенных изменений в данной сфере в будущем, то высока вероятность его вмешательства с целью совершенствования бухгалтерского учета.

Другие внешние пользователи. Кроме упомянутых выше, важнейшими пользователями финансовой информации являются инвесторы и кредиторы. Инвесторы могут действовать сами по себе или через такие организации, как пенсионные фонды и фонды взаимопомощи и т. п. В странах со слабым фондовым рынком кредиторы, как правило, оказываются важным источником финансирования и потому оказывают заметное влияние на стандарты и практику бухгалтерского учета.

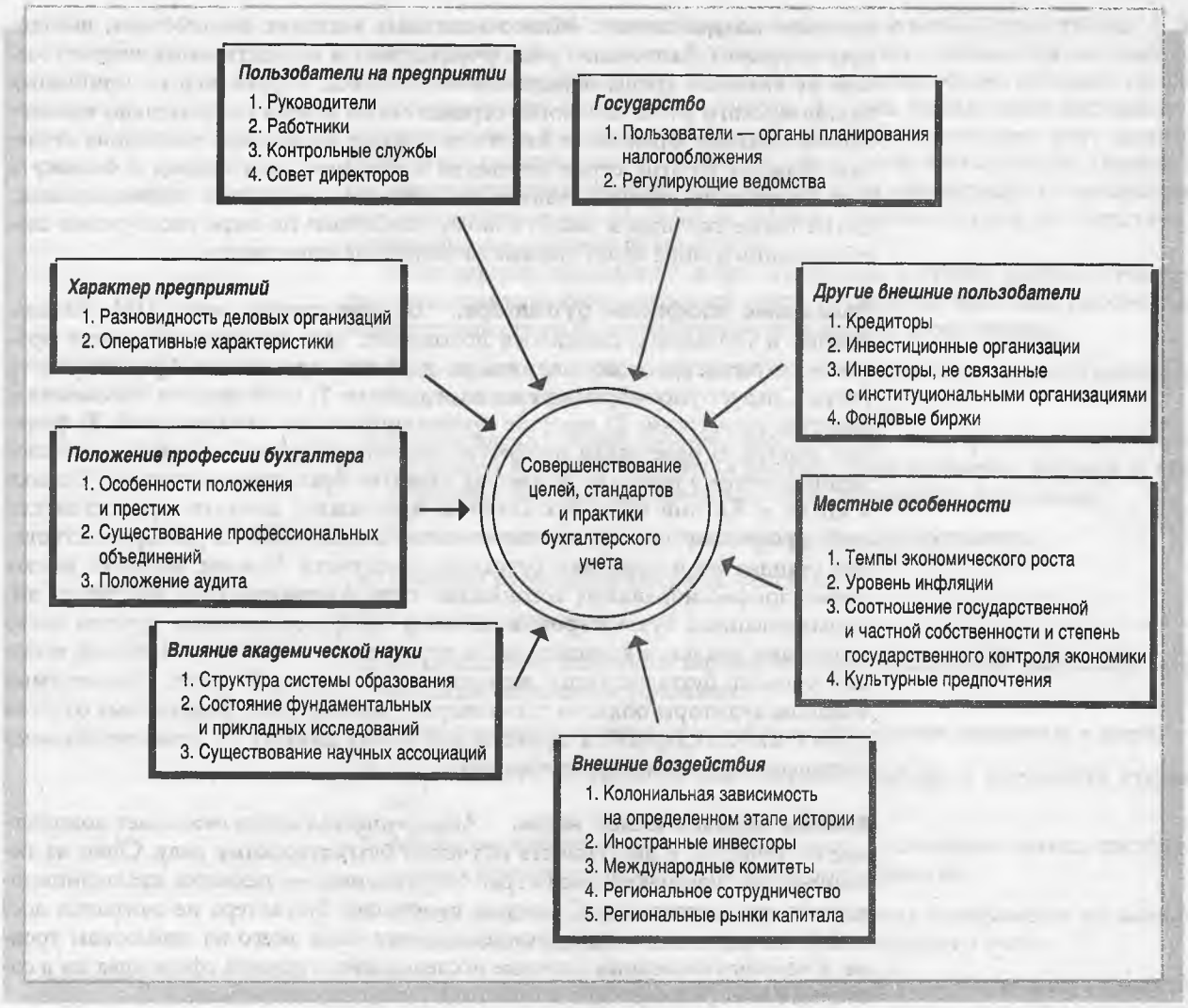


Рис. 18.4
Основные внутренние и внешние факторы, от которых зависит развитие целей, стандартов и практики бухгалтерского учета

Целый ряд факторов воздействует на совершенствование целей, стандартов и практики бухгалтерского учета; почти все они внутреннего происхождения, однако некоторые проявляются как результирующая внешних воздействий.

Источник: Lee H. Radebaugh, "Environmental Factors Influencing the Development of Accounting Objectives, Standards, and Practices — The Peruvian Case", *The International Journal of Accounting,* Fall 1975, p. 41.

Местные особенности. Эта категория факторов воздействия на бухгалтерский учет, вероятно, наиболее обширная и, возможно, самая важная, поскольку касается таких разнородных аспектов, как культурные предпочтения, характер и состояние экономики. Следует отметить, что четыре фактора, перечисленные на рис. 18.4, не могут составить полной картины. Хотя характеристики, о которых идет речь, называются "местными", они тем не менее зависимы от мировой экономики. На темпах экономического роста и инфляции сказываются как выбор страной основных торговых партнеров, так и условия функционирования экономики внутри страны.

Внешние воздействия. Многочисленные внешние воздействия, исходящие скорее от различного рода учреждений и общественных институтов, чем от внешней среды осуществления бизнеса, отразились на принципах бухгалтерского учета во многих странах мира. Очень показательно колониальное влияние Франции и Англии в течение нескольких последних столетий. Каждая из этих стран перенесла в колонии свой подход к бизнесу и бухгалтерскому учету и создала там системы, подобные национальным. США также склонны к аналогичному поведению по мере расширения своего влияния в мире через прямые заграничные инвестиции.

Положение профессии бухгалтера. В таких странах, как США, Канада, Англия и Голландия, сложилось положение, при котором сам статус профессии бухгалтера может влиять на развитие принципов бухгалтерского учета. Следует упомянуть три важных аспекта: 1) особенности положения и престиж профессии; 2) наличие профессиональных объединений; 3) функции аудита. В ряде стран профессия бухгалтера занимает невысокое положение и потому почти не влияет на развитие бухгалтерского учета. Однако в США и Англии быть бухгалтером престижно, поэтому представители этой профессии оказывают значительное воздействие на усовершенствование стандартов и практики бухгалтерского учета. Важное значение имеют также профессиональные ассоциации типа Американского института дипломированных бухгалтеров, поскольку профессиональные группы часто оказывают реальное воздействие на отраслевые изменения. Наконец, высокий уровень бухгалтерского дела означает и сильный аудит. Независимые внешние аудиторы обязаны удостоверять соответствие финансовых отчетов принятым стандартам, а приводимых в них данных — действительному финансовому положению компании.

Влияние академической науки. Академическая наука оказывает воздействие на качество и доступность обучения бухгалтерскому делу. Одно из типичных для развивающихся стран затруднений — нехватка квалифицированных преподавателей. Обучение профессии бухгалтера не считается достойным занятием, поэтому осуществляется чаще всего на невысоком уровне, а немногочисленные научные исследования в данной сфере едва ли в состоянии внести изменения в практику бухгалтерского учета.

СГЛАЖИВАНИЕ РАЗЛИЧИЙ

В силу несовпадения факторов, влияющих на разработку стандартов и порядка бухгалтерского учета, от страны к стране различается и практика этого дела. В начальном примере мы рассмотрели методы сокрытия информации немецкой корпорацией "Даймлер-Бенц". В Германии закон служит фундаментом стандартов бухгалтерского учета. Проверяя финансовые отчеты немецких фирм, местные аудиторы стремятся убедиться в том, что каждая из них использует практику, находящуюся в согласии с законом. В годовом отчете корпорации "Даймлер-Бенц" говорится буквально следующее:

> «Годовые отчеты, проверенные в соответствии с профессиональными стандартами, соответствуют положениям законодательства. При должном внимании к общепринятым принципам бухгалтерского учета годовые отчеты дают правдивое и честное представление об активах, обязательствах, финансовом положении, прибылях и убытках корпорации "Даймлер-Бенц"».

Ссылка на законодательство в данном случае весьма существенна. В Англии разработкой стандартов бухгалтерского учета занимается частный сектор, поэтому в законодательстве содержатся лишь общие указания по форме и содержанию финансовых отчетов. В то же время закон настаивает на предоставлении правдивой информации, поэтому именно этот принцип становится главенствующим в финансовом учете и отчетности. Немцы тоже дают правдивую информацию, но при этом они исходят из предположения, что честны и справедливы их законы, а следовательно, соответствие их требованиям и означает правдивость.

Этот пример показывает, в чем от страны к стране различаются стандарты и практика бухгалтерского учета. Основные причины расхождений между стандартами бухгалтерского учета разных стран таковы:

1. Расхождения в понимании целей, например между государственными и частными организациями.
2. Несовпадение точек зрения относительно задач финансовых отчетов, например в том, что касается соответствия правовым нормам и представления честной информации, о чем говорилось чуть выше.
3. Различия в положении и престиже профессии бухгалтера.
4. Влияние налогового законодательства.
5. Правовые нормы.
6. Несовпадение основных экономических показателей, например сверхвысокая инфляция в Бразилии.
7. Недостаточное усердие во внедрении стандартов, принятых в мире.
8. Первичность государства или частного сектора в разработке стандартов.
9. Многочисленные культурные различия, касающиеся языка, государственных приоритетов, общественных потребностей.
10. Очевидный национализм и желание избежать зависимости от внешних влияний при разработке стандартов бухгалтерского учета.

Сглаживание различий возможно в силу усиления связей между мировыми рынками капитала и деятельностью многонациональных корпораций.

Однако существует ряд важных факторов, способствующих сглаживанию этих расхождений. Первый среди них — повсеместный рост ориентации на инвесторов. Это означает, что фирмы должны представлять информацию, совместимую с потребностями инвесторов. Второй фактор — слияние рынков капитала в глобальных масштабах. Облегчается и ускоряется доступ к инвестиционным возможностям по всему миру, поэтому инвесторам нужна финансовая информация, позволяющая делать сравнения. Третий фактор заключается в стремлении части МНК мобилизовать капитал за пределами стран их регистрации и в желании составлять как можно меньше разнородных финансовых отчетов. Четвертый фактор — это тенденция гармонизации в регионах политических и экономических интересов, что видно на примере стремящейся к интеграции Европы. Такая гармонизация, безусловно, сказывается на бухгалтерском учете. Наконец, МНК стремятся к унификации стандартов с целью облегчения доступа к мировому капиталу, снижения расходов и упрощения общей финансовой отчетности для отдельных стран и на консолидированной основе.

При наличии таких стимулов и были предприняты серьезные усилия по сглаживанию различий между стандартами бухгалтерского учета на региональном и международном уровнях. Комиссия ЕС наделена полномочиями

ЕС унифицирует бухгалтерский учет в целях устранения преград на пути движения капиталов.

формулировать директивы, которые станут для стран-членов обязательными при приведении своих законов в соответствие с требованиями ЕС в течение переходного периода. В первых директивах определяются тип и формат финансовых отчетов, принципы измерений применительно к финансовым отчетам, значение сводных финансовых отчетов и требования к аудиторам по обеспечению правдивости финансовых отчетов фирм.

Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета, созданный в 1973 г. профессиональными организациями бухгалтеров ряда ведущих промышленных стран и Мексики, многое сделал для сглаживания расхождений. Сначала Комитет хотел разработать такие стандарты, которые получили бы быстрое и широкое признание; поэтому основное внимание уделялось совершенствованию методов раскрытия информации. Позднее Комитет занялся другими, более существенными вопросами. Он выпустил также проект сужения возможностей выбора, предлагаемых более ранними стандартами с тем, чтобы ограничиться стандартами более точными.

Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета не может заставить пользоваться его стандартами.

Этот Комитет вынужден полагаться на желание и готовность принять его стандарты, поскольку не располагает законодательным мандатом, как ЕС. В состав Комитета входит свыше 100 профессиональных организаций, представляющих 70 стран и более чем 900 000 бухгалтеров; неудивительно поэтому, что ряд стран принял его стандарты в качестве модели для внутреннего законодательства в данной области. К примеру, Сингапур с успехом внедрил у себя стандарты Комитета.

Многие из его стандартов опираются на аналогичные стандарты США. Поэтому различия между стандартами Комитета и общепринятыми принципами бухгалтерского учета в США несущественны. По-видимому, участие в Комитете США как одного из его основателей обусловило значительность вклада и влияния этой страны на принимаемые решения. Хотя трудно представить себе серьезное противоречие между стандартами Комитета и общепринятыми в США принципами бухгалтерского учета, по нескольким стандартам 1990—1991 гг. все же возникли разногласия, поэтому ведомствам США, занимающимся разработкой стандартов, необходимо принять ясные решения относительно роли международных стандартов.

ВАЛЮТНЫЕ ОПЕРАЦИИ

Одна из трудностей бухгалтерского учета в международном бизнесе заключается в том, что приходится выполнять операции со многими валютами. В дополнение к исключению или минимизации валютного риска фирма, действующая на международных рынках, должна уметь правильно регистрировать и учитывать активы, обязательства, доходы и расходы, измеренные или деноминированные в иностранной валюте. Необходимость пересчета из одной валюты в другую может быть сопряжена с покупкой и продажей товаров и услуг, а также с заимствованием и предоставлением кредитов.

Регистрация валютных операций

Счета дебиторов и задолженность в иностранной валюте служат источником прибылей и убытков, когда меняются курсы валют.

Всякий раз, когда американскому импортеру нужно оплатить оборудование или другие товары в иностранной валюте, он должен продать доллары США для покупки иностранной валюты в сумме, причитающейся поставщику. Предположим, фирма "Сандэнс Ски Лодж" покупает во Франции лыжи на 28 000 франц. франков, когда 1 франк стоит 0,1900 долл. Американская фирма должна сделать в бухгалтерских книгах следующую запись:

Закупки	5 320	
Расчеты с поставщиками и кредиторами		5 320
28 000 франц. франков по 0,1900 долл./франк		

Если оплата производится немедленно, никаких затруднений не возникает. Но что происходит, если экспортер предоставляет фирме "Сандэнс" кредит на 30 дней? Исходная проводка будет такой же, однако за 30 дней может случиться что угодно. Если обменный курс становится равным 0,1800 долл./франк, окончательный расчет будет выглядеть так:

Расчеты с поставщиками и кредиторами	5 320	
Прибыль в результате повышения курса доллара		280
Наличные к оплате		5 040

Стоимость товара остается равной 5 320 долл., но появляется расхождение между суммой в долларах, подлежащей выплате экспортеру (5 320 долл.), и суммой, которую должен истратить импортер на покупку французских франков для расчета с поставщиком (5 040 долл.). Разность между двумя счетами (280 долл.) и есть прибыль в результате повышения курса доллара.

Прибыли и убытки от валютных операций следует учитывать по статье доходов за тот отчетный период, когда они появились.

Прибыли и убытки от валютных операций следует показывать в конце каждого отчетного периода, даже если задолженность (в случае закупок) не была выплачена или суммы к поступлению (в случае продаж) не были получены. Почти все американские фирмы занимаются этим в конце каждого месяца. Продолжая изучение приведенного примера, предположим, что настал конец месяца, а фирма "Сандэнс" еще не выплатила свою задолженность французскому экспортеру. Лыжи по-прежнему стоят 5 320 долл., однако задолженность пересчитывается с учетом нового курса доллара относительно франка — 0,1800 долл./франк. Соответствующая проводка в бухгалтерской книге будет выглядеть так:

Расчеты с поставщиками и кредиторами	280	
Прибыль в результате повышения курса доллара		280

Задолженность теперь составляет 5 040 долл. Если выплата не сделана в конце следующего месяца, а обменный курс не изменился, то окончательная запись будет иметь вид:

Расчеты с поставщиками и кредиторами	5 040	
Наличность		5 040

Если бы американская фирма была экспортером и ожидала получения иностранной валюты, соответствующие проводки (исходя из той же информации) выглядели бы следующим образом:

Счета дебиторов	5 320	
Продажи		5 320
Наличность	5 040	
Убытки в результате повышения курса	280	
Сумма к получению		5 320

В этом случае убытки обусловлены тем, что фирма получает меньше наличных, чем могла получить, если бы инкассировала деньги немедленно.

Правильные действия американских фирм

Процедуры бухгалтерского учета валютных операций, которым должны следовать американские фирмы, содержатся в Декларации № 52 "Пересчет сумм из одной валюты в другую" Совета по стандартам финансового учета, принятой в декабре 1981 г. Этот Совет сформирован в США представителями частного сектора и занимается разработкой стандартов бухгалтерского учета. Согласно Декларации № 52 исходная операция регистрируется на основе наличного курса, действительного в день совершения операции, а последующие проводки сумм к получению и выплате — на основе курсов в дни регистрации этих сумм в балансе. Все валютные прибыли и убытки, связанные с выплатой задолженностей или получением причитающихся сумм за период, в течение которого обменный курс изменился, подлежат занесению непосредственно в отчет о прибылях и убытках[3]. Например, в отчете за 1988 г. "Форд Мотор Компани" заявила следующее: "Валютные прибыли и убытки от операций в валюте иной, нежели национальная, соответствующего юридического лица... заносятся в статью доходов. Вследствие колебаний валютных курсов чистый доход в 1988 г. уменьшился на 177 млн. долл. (на 24 цента на акцию)... В эту величину вошел и чистый итог валютных операций и перерасчетов из одной валюты в другую, который до уплаты налогов составил 734 млн. долл."[4] Сообщив некоторые данные, фирма не указала, какую именно прибыль в валюте обеспечили валютные операции и операции пересчета из одной валюты в другую в финансовых отчетах.

ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ С КОНВЕРСИОННЫМИ ПЕРЕСЧЕТАМИ

МНК получают отчеты, первоначально составленные в различных национальных валютах, но в конечном счете они обязаны представить единую совокупность финансовых документов в долларах США с тем, чтобы руководство и инвесторы могли охватить общую картину деятельности компании в мире, выраженную в привычной валюте. Процесс конверсии сумм в иностранных валютах в доллары США в финансовой документации называют **пересчетом** (translation). Объединение всех этих пересчитанных финансовых документов в единый документ называют **консолидацией** (consolidation).

Пересчет — это процесс конверсии сумм в иностранных валютах в доллары США в финансовых отчетах.

Консолидация — это процесс объединения финансовых отчетов по различным операциям в единый финансовый документ.

В США пересчет является двухэтапным процессом: на первом этапе происходит переформулирование финансовых отчетов в иностранных валютах в документы, согласующиеся с общепринятыми в США принципами бухгалтерского учета; на втором этапе все суммы в иностранных валютах пересчитываются в доллары США. В Декларации № 52 Совета по стандартам финансового учета описаны способы, которыми должны пользоваться фирмы для пересчета своей финансовой документации.

Методы пересчета

Декларация № 52 допускает два метода пересчета в финансовых документах: метод текущих курсов и временной метод. Выбор метода зависит от

функциональной валюты, используемой заграничным предприятием. **Функциональной** (functional currency) называют валюту первичной экономической среды, в которой действует предприятие. Если эта валюта определяется местной операционной средой, фирме следует воспользоваться **методом текущих курсов** (current rate method). Если функциональной валютой служит доллар США, фирме следует остановиться на **временном методе** (temporal method). К примеру, в своем годовом отчете "Кока-Кола" указывает, что продает свою продукцию более чем в 160 странах мира и использует примерно 40 функциональных валют. В таких странах, как Германия и Англия, функциональными валютами будут марка и фунт стерлингов соответственно, поэтому первичной для "Кока-Колы" в этих странах будет местная экономическая среда. Следовательно, фирме придется использовать метод текущих курсов для пересчета финансовых отчетов в марках и фунтах стерлингов в доллары.

Функциональной называют валюту первичной экономической среды, в которой действует предприятие.

Метод текущих курсов используется, когда местная валюта является функциональной.

Метод текущих курсов используется гораздо чаще временного, поэтому нижеследующий пример посвящен именно ему. Кроме того, временной метод сложнее и выходит за рамки рассмотрения данной работы. Согласно методу текущих курсов все активы и обязательства пересчитываются в доллары по курсу на дату составления баланса; такие курсы и называют текущими. Почти для всех фирм с базированием в США и ориентацией на календарный год текущими будут курсы иностранных валют на 31 декабря. Акционерный капитал пересчитывается по курсу на дату действительного выпуска акций, а прибыль к распределению — это просто накопленный за все предыдущие годы и выраженный в долларах доход.

Временной метод используется, когда функциональной является национальная валюта головной компании, в которой она составляет свои финансовые отчеты.

Для пересчета в доллары отчетов о прибылях и убытках используют среднегодовой обменный курс. При пересчете дивидендов исходят из обменного курса на дату их объявления.

При работе методом текущих курсов данные каждого отчета о прибылях и убытках умножаются на соответствующий средний обменный курс.

В табл. 18.1 показано, как выполнять пересчет баланса, исходя из среднегодового обменного курса, а в табл. 18.2 то же самое продемонстрировано на отчете о прибылях и убытках. Заметим, что текущий курс (обменный курс на 31 декабря) составил 1,30, курс на дату фактического выпуска акций — 1,90, среднегодовой обменный курс — 1,40, а курс на дату объявления дивидендов — 1,42 долл./иностранная валютная единица.

Согласно табл. 18.2 полученная к распределению прибыль на конец 1990 г. составила 11 560 долл. Эта величина для 1991 г. определяется как сумма чистого дохода за 1990 г. и начальной полученной прибыли к распределению за вычетом дивидендов. Итоговую сумму можно затем ввести в баланс (табл. 18.1). Единственная статья в балансе, которая не пересчитывается из местной валюты в доллары, — это накопления вследствие пересчетов; соответствующая сумма образуется в результате того, что каждый год статьи баланса пересчитываются по разным обменным курсам. Величину данной суммы можно найти, вычтя из суммарных активов обязательства, стоимость акций и полученную к распределению прибыль.

Раскрытие данных по валютным прибылям и убыткам

Мы видели, что валютные прибыли и убытки могут образовываться двумя путями: как результат валютных операций и как результат пересчета финансовых документов из иностранной валюты в доллары (т.е. в валюту страны базирования компании, в данном контексте — США. — *Прим. ред.*) Прибыли и убытки от валютных операций вводятся непосредственно в отчет о прибылях и убытках, однако Декларация № 52 не требует приводить в таком отчете соответствующую точную сумму и страну ее происхождения.

Таблица 18.1. ◆ **БАЛАНС, 31 ДЕКАБРЯ, 1991 г.** Статьи баланса пересчитаны по текущему курсу, исключая акционерный капитал и чистую стоимость компании

		Метод текущих курсов	
	В местной валюте	Обменный курс	В долл. США
Актив			
Денежные средства и счета дебиторов	4 000	1,30	5 200
Товарно-материальные запасы	4 500	1,30	5 850
Земля, здания, оборудование (чистая стоимость)	14 000	1,30	18 200
	22 500		29 250
Пассив и акционерный капитал			
Краткосрочные обязательства	5 500	1,30	7 150
Задолженность по кредитам банка или других предприятий	5 500	1,30	7 150
Акции	5 000	1,90	9 500
Прибыль к распределению	6 500		13 650
Накопление вследствие пересчетов			(8 200)
	22 500		29 250

Таблица 18.2. ◆ **ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ЗА 1991 г.** Отчет отражает прибыль от основной деятельности, но не учитывает конверсионные прибыли и убытки

		Метод текущих курсов	
	В местной валюте	Обменный курс	В долл. США
Объем продаж	18 000	1,40	25 200
Затраты			
Себестоимость реализованной продукции	9 000	1,40	12 600
Амортизация	3 000	1,40	4 200
Другие затраты	2 100	1,40	2 940
	14 100		19 740
Доход до уплаты налогов	3 900		5 460
Подоходный налог	1 900	1,40	2 660
Чистый доход	2 000		2 800
Прибыль к распределению (на 31.12.1990)	5 000		11 560
	7 000		14 360
Дивиденды	500	1,42	710
Прибыль к распределению (на 31.12.1991)	6 500		13 650

Согласно методу текущих курсов конверсионные прибыли и убытки вводятся в акционерный капитал.

Учет конверсионных прибылей и убытков зависит от методов пересчета фирмой своих финансовых показателей. Если используется метод текущих курсов, такие прибыли и убытки вводятся в баланс как накопления вследствие пересчета. Табл. 18.3 отображает раздел акционерного капитала из баланса "Форд Мотор Компани" за 1988 г. Очевидно, что эта статья весьма значительна. Изменения в период между 1987 и 1988 гг. оказались для "Форда" очень заметными из-за сравнительной нестабильности валютных рынков в это время.

При работе временным методом конверсионные прибыли и убытки вводятся в отчет о прибылях и убытках.

При использовании временного метода конверсионные прибыли и убытки вводятся в отчет о прибылях и убытках. В результате чистый доход корпорации (а потому и доход в расчете на акцию) колеблется в широких

Таблица 18.3. АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ "ФОРД МОТОР КОМПАНИ" (в млн. долл.). В разделе акционерного капитала из баланса приведена статья накоплений вследствие пересчетов, которая сформировалась как результат пересчета финансовых отчетов методом текущих курсов

Акционерный капитал	1988 г.	1987 г.
Акции		
Привилегированные акции номиналом 1,00 долл.	—	—
Обыкновенные акции номиналом 1,00 долл. (выпущено 453,6 и 469,8 млн. штук)	453,6	469,8
Акции класса *B* номиналом 1,00 долл. (выпущено 37,2 и 37,7 млн. штук)	37,2	37,7
Избыточный капитал сверх номинальной стоимости акций	586,7	595,1
Накопление вследствие конверсионных пересчетов	325,0	672,6
Прибыль к использованию в деле	20 126,5	16 717,5
Итого акционерный капитал	21 529,0	18 492,7

пределах в зависимости от курсовой динамики, и в основном именно этой причиной обусловлено предпочтение, оказываемое фирмами методу текущих курсов. В случае "Форд Мотор Компани" в примечаниях к финансовым отчетам упоминаются прибыли от валютных операций и валютной конверсии. Отсюда можно предположить, что финансовые отчеты некоторых ее заграничных предприятий пересчитывались временным методом. В то же время для конверсии отчетов других филиалов пользовались методом текущих курсов; отсюда следует, что компания может применять и тот, и другой метод в зависимости от ситуации, т.е. вовсе не обязательно ограничиваться каким-то одним из двух методов.

"Даймлер-Бенц" не сообщает информацию о пересчете финансовых отчетов с такой подробностью, как "Форд". Методика пересчета, принятая немецкой корпорацией, отличается от той, что обязательна в США, как и признание конверсионных прибылей и убытков. Часть их идет в прибыль к распределению, часть — непосредственно в доход. Кроме того, "Даймлер-Бенц" не признает сумм, относящихся к прибылям и убыткам от валютных операций, в конверсионных прибылях и убытках за 1989 г.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Налоговое планирование влияет на рентабельность и движение денежной наличности.

Налоговое планирование имеет чрезвычайное значение для любого предприятия, поскольку оказывает сильнейшее воздействие на прибыльность и движение денежной наличности. Это особенно справедливо в отношении международного бизнеса. Принципы налогообложения в США довольно сложны, но куда проще налоговых дебрей на международном уровне. Международный бухгалтер по налогообложению должен хорошо знать не только налоговую политику своей страны в отношении операций за границей, но и налоговое законодательство всех стран, в которых у его фирмы имеются клиенты.

Налогообложение сильно влияет на: 1) определение места для начальных капиталовложений; 2) выбор юридической формы нового предприятия, например отделения или филиала; 3) подбор внутренних или внешних источников финансирования, а также соотношения собственных и заемных средств; 4) метод установления цен в операциях между взаимосвязанными предприятиями[5]. Данный раздел главы посвящен налогообложе-

нию фирм, занимающихся международными операциями. В силу характера и объема прямых заграничных инвестиций из США особое внимание уделено налоговой политике этой страны. Когда любая страна осознает, что ее фирмы начинают получать все более значительные доходы от заграничных операций, ей приходится решать, каким образом учитывать эти доходы. Поэтому принципы налогообложения, распространяющиеся на МНК с базированием в США и американские МНК, обосновавшиеся за границей, вполне применимы к фирмам, функционирующим в других странах.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ДОХОДА ЗАГРАНИЧНОГО ПРОИСХОЖДЕНИЯ

Когда национальная фирма принимает решение продавать свою продукцию в других странах, она может реализовать свое намерение непосредственно путем экспорта товаров и услуг (включая лицензионные соглашения, контракты на управление иностранными предприятиями и т.п.), путем создания за границей филиалов (легального расширения деятельности головной компании), а также путем участия в деятельности иностранных корпораций через приобретение акций, пакет которых может быть и незначительным, и контрольным.

Экспорт товаров и услуг

Многие предприятия, в частности бухгалтерские фирмы, рекламные агентства, банки, фирмы, консультирующие по проблемам управления, имеют дело с услугами, а не с физически осязаемой продукцией. Во многих производственных отраслях также считают, что проще и доходнее продавать не товары, а опыт, воплощенный в патентах или управленческих услугах. Платежи в таком случае обычно поступают в форме роялти и гонораров, как правило, облагаемых налогом в чужой стране. Поскольку услуги продает головная компания, объем их продаж также следует включать в облагаемый налогом доход головной компании.

Невзирая на огромный объем прямых инвестиций за границей, американские фирмы экспортируют большое количество товаров. В 1990 г. стоимость экспорта достигла 389,3 млн. долл.[6] Обычно прибыль от экспорта немедленно облагается налогом, который выплачивает головная компания. Тем не менее многие государства вводят налоговые льготы для поощрения экспорта.

Для спасения части доходов от налогообложения экспортер в США может воспользоваться услугами корпорации по продажам за границей.

Для некоторого снижения налогов на экспортируемые товары американская фирма может создать в другой стране **корпорацию по продажам за границей** (Foreign Sales Corporation, FSC), руководствуясь строгими указаниями Налогового управления США. Если созданная в другой стране организация будет квалифицирована как корпорация по продажам за границей, часть ее доходов вычитается из суммы, облагаемой налогом. Кроме того, закон предусматривает освобождение от подоходного налога любых дивидендов, распределенных корпорацией по продажам за границей в пользу головной компании, до тех пор, пока соответствующий доход остается доходом от внешней торговли.

Корпорация по продажам за границей должна проявлять значительную деловую активность.

Закон о корпорациях по продажам за границей определяет допустимые виды экономической деятельности: экспорт товаров и услуг, например инженерно-технических или архитектурно-строительных. Важно также, чтобы большая часть экономических операций происходила за пределами США.

Не может считаться корпорацией по продажам за границей компания, торгующая якобы по образцам, например в Швейцарии, а фактически просто переправляющая соответствующие документы из США в страну-импортер. Такая корпорация обязана заниматься рекламой и продвижением товаров на рынки сбыта, обработкой заказов потребителей и организацией поставок и грузоперевозок, составлять и пересылать счета-фактуры или выписки с банковских счетов, получать денежные платежи, а также принимать на себя кредитные риски[7].

Зарубежное отделение

Доходы (убытки) зарубежного отделения непосредственно включаются в облагаемый налогом доход головной компании.

Отсрочка налоговых платежей означает, что доход не облагается налогом, пока не будет перечислен головной компании как дивиденд.

Зарубежное отделение является скорее еще одним подразделением головной компании, нежели предприятием, внедренным в другую страну как заграничный филиал, занятый производством. Поэтому любой доход, полученный отделением, немедленно облагается налогом с выплатой последнего головной компанией независимо от того, переведены или нет наличные деньги. Важный аспект налогообложения заграничного отделения состоит в следующем: если отделение понесло убытки, головная компания вправе вычесть их величину из облагаемого дохода, в результате чего уменьшается общая задолженность компании по налоговым платежам. К отделению неприложим принцип отсрочки налоговых платежей, поскольку все доходы или убытки немедленно объединяются с доходами или убытками головной компании. **Отсрочка** (deferral) же налоговых платежей означает, что полученный за границей доход не облагается налогом, пока не будет перечислен головной компании.

Зарубежные корпорации

Контролируемая зарубежная корпорация. С позиций налогообложения чрезвычайно важно в первую очередь установить, является ли заграничный филиал или заграничная дочерняя фирма **контролируемой зарубежной корпорацией** (controlled foreign corporation, CFC). Контролируемой считается любая иностранная корпорация, в которой не менее 50% акций с правом голоса или ее стоимости принадлежит "акционерам из США". **Акционер** (shareholder) из США — это американский гражданин или американское предприятие, располагающие не менее чем 10% голосующих акций филиала. Табл. 18.4 поясняет, как работает этот принцип.

В контролируемой зарубежной корпорации не менее 50% акций с правом голоса принадлежит акционерам из США.

Корпорация *A* является контролируемой зарубежной корпорацией, поскольку удовлетворяет приведенному выше критерию. Это тот случай, ко-

Таблица 18.4. ◆ ВЫБОР КОНТРОЛИРУЕМОЙ ЗАРУБЕЖНОЙ КОРПОРАЦИИ. Свыше 50% акций с правом голоса в иностранной корпорации должно принадлежать американским акционерам, тогда она считается контролируемой зарубежной корпорацией

	Распределение голосующих акций среди акционеров, %		
Акционеры	Иностранная корпорация A	Иностранная корпорация B	Иностранная корпорация C
Юридическое лицо *V*, США	100	45	30
Юридическое лицо *W*, США		10	10
Юридическое лицо *X*, США		20	8
Юридическое лицо *Y*, США			8
Иностранное юридическое лицо *Z*		25	44
Итого	100	100	100

гда *A* является филиалом, находящимся в полной собственности головной компании *V* в США. Корпорация *B* также будет контролируемой зарубежной корпорацией, поскольку юридические лица *V, W, X*, относящиеся к категории акционеров из США, обладают более чем 50% акций с правом голоса. Корпорация *C* не является контролируемой зарубежной корпорацией: в данном случае "акционерами из США" могут быть названы только юридические лица *V* и *W*, а на их долю в совокупности приходится менее 50% голосующих акций.

Активный доход является результатом активного поведения в торговле или бизнесе.

Пассивный доход обычно получают от операций в странах, являющихся "налоговыми оазисами".

"Налоговым оазисом" считается страна с низкими налогами на доходы от деятельности за границей.

Разобравшись с определением контролируемой зарубежной корпорации, нужно выделить в доходе две категории: 1) активный доход и 2) пассивный доход (подраздел F баланса доходов). Подразумевается, что **активный доход** (active income) является результатом активных действий в торговле или бизнесе. **Пассивный доход** (passive income) обычно получают от операций в "**налоговых оазисах**" (tax-haven countries) — это, например, такие страны, как Панама, Багамские Острова, Антильские Острова, Гонконг и Швейцария. В главе 9 мы рассмотрели значение оффшорных финансовых центров. Компании, созданные в таких центрах, часто называют филиалами "налоговых оазисов".

Филиалы, действующие в "налоговых оазисах", могут выступать в разных ролях: холдинговых компаний, участвуя в заграничных филиалах (называемых "внучатыми" или филиалами второго уровня, см. рис. 18.5) капиталом головной компании; агента по продаже или дистрибьютора; агента головной компании в лицензионных соглашениях; инвестиционной фирмы. Подразумевается, что филиал, действующий в "налоговом оазисе", аккумулирует в стране с низкими налогами денежную наличность от заграничных операций головной фирмы и использует эти средства для глобальной экспансии. До объявления дивиденда, причитающегося головной компании, последняя не обязана платить никаких налогов на пассивный доход. Однако по Закону о доходах от 1962 г. отменен принцип отсрочки выплаты налогов филиалами, оперирующими в "налоговых оазисах" и занимающимися скорее пассивными, нежели активными, инвестициями.

Рис. 18.5
Филиал, действующий в "налоговом оазисе" и выступающий как холдинговая компания
Головная компания может уводить часть дохода от налогообложения в США, создав филиал в стране с низким уровнем налогов, называемой "налоговым оазисом".



Доход, включаемый в подраздел F баланса доходов, чаще всего получают контролируемые зарубежные корпорации в "налоговых оазисах" от деятельности вне этого оазиса.

Доход, включаемый в подраздел F. Как отмечалось выше, доход, включаемый в подраздел F баланса доходов (subpart F income) — это пассивный доход, поскольку он не является результатом активного поведения в торговле или бизнесе, примером которого могут служить производство и сбыт готовой продукции по рыночным ценам. Чаще всего доход такого рода получают контролируемые зарубежные корпорации в "налоговых оазисах" от деятельности вне этого оазиса. Среди источников подобного дохода преобладают следующие:

1. **Доход холдинговой компании** (holding company income) — это преимущественно дивиденды, процентный и рентный доход, роялти и прибыль от продажи акций.
2. **Доход от продаж** (sales income) — это доход от филиалов, занимающихся сбытом и зарегистрированных отдельно от собственных производственных мощностей. Конечный продукт производится, изготавливается, выращивается или извлекается, а затем сбывается вне страны регистрации контролируемой зарубежной корпорации. Любая подобная корпорация, в основном занимающаяся операциями с недвижимостью, исключается из рассмотрения, как и корпорации, персонал которых с головой ушел в сбыт конечной продукции.
3. **Доход от предоставления услуг** (service income) — это доход, получаемый от предоставления технических, управленческих и подобных услуг связанному с компанией юридическому лицу вне страны, в которой создана контролируемая зарубежная корпорация.

Значение различий между компанией, являющейся контролируемой зарубежной корпорацией, и компанией, не являющейся таковой, между активным и пассивным доходом проясняется с помощью изучения принципа отсрочки налоговых платежей (рис. 18.6). Если иностранная корпорация не является контролируемой зарубежной корпорацией, ее доход не суммируется с облагаемым налогом доходом головной компании пока последняя не получила дивиденд. Таким образом, в США происходит отсрочка выплаты подоходного налога на доход. Если же иностранная корпорация является контролируемой зарубежной корпорацией, принцип отсрочки налоговых выплат применяется по отношению к активному, но не к пассивному доходу, который суммируется с доходом головной компании и облагается налогом сразу при его получении.

Существует, правда, исключение. Если доход компании, базирующейся в другой стране, составляет менее 1 млн. долл. США или 5% валового дохода фирмы в целом, то ни в первом, ни во втором случае он не рассматривается как пассивный. Если доход компании, базирующейся в другой стране, облагается налогом в размере не ниже 90% уровня налогообложения в США, то такой доход также не подлежит налогообложению в Соединенных Штатах.

Налоговый кредит

Налоговое управление разрешает налоговый кредит в отношении корпорационного налога, выплачиваемого другой стране.

Каждая страна обладает суверенным правом устанавливать налоги на все доходы, получаемые в ее границах. Трудности возникают, когда владельцем фирмы является иностранная корпорация или ее отделение. Американские фирмы часто сталкиваются с подобными проблемами в силу значительности их прямых инвестиций за рубежом.

Как говорилось выше, американская головная компания вправе отсрочить признание активного дохода до дня объявления дивиденда. Тогда она

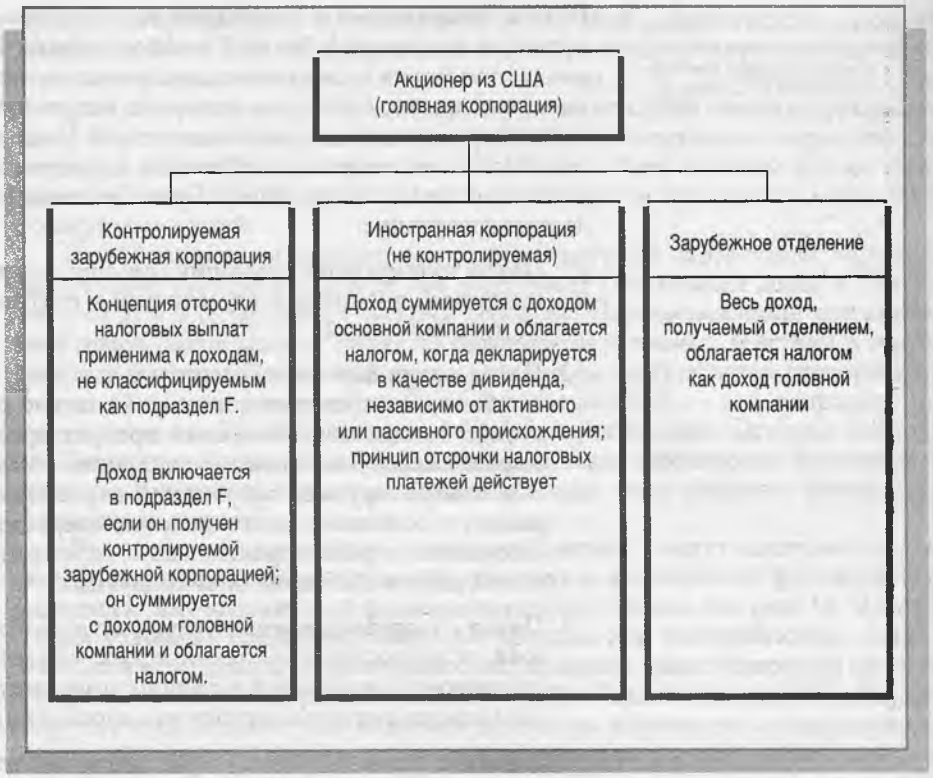


Рис. 18.6
Отсрочка налоговых платежей для предприятий ряда юридических форм

Налоговым кредитом называют снижение задолженности по налоговым платежам из расчета доллар за доллар; право на него возникает одновременно с признанием дохода.

На кредит распространяется правило верхнего предела, определяемого по величине налога, который подлежал бы выплате в США.

получает право вычесть определенную сумму из обязательных налоговых платежей. Эта сумма и есть налоговый кредит. Например, если 50% дохода заграничного филиала перечисляется в виде дивиденда головной компании, последняя может использовать налоговый кредит в отношении не более чем 50% обязательных налоговых платежей. Отделения лишены привилегии отсрочки, поэтому их доход суммируется с доходом головной компании и немедленно облагается налогом, однако в отношении налогов на доходы отделений от операций за границей действует правило налогового кредита. Это правило распространяется также на налоги, **называемые налогами путем вычетов** (withholding taxes), выплачиваемые головной компанией иностранному государству с дивидендов, которые перечисляют ей зарубежные компании.

После суммирования всех разрешенных налоговых кредитов фирме следует вспомнить о верхнем пределе, устанавливаемом налоговым управлением. Верхним пределом называют максимально допустимую сумму налога на конкретный доход в США. Если доход от деятельности за рубежом составляет 1 000 000 долл., а соответствующая ставка налога 34%, то верхним пределом будет сумма 340 000 долл. Если сумма налоговых кредитов превысит 340 000 долл., фирма может зарегистрировать избыточные кредиты с распределением их на прошедшие два года и пересчитать обязательные налоговые платежи или зарегистрировать их с распределением на грядущие пять лет и постараться разумно использовать полученное послабление. Если сумма меньше верхнего предела, налоговый кредит будет разрешен фирме в полном объеме.

В реальной жизни расчет налогового кредита гораздо сложнее. Доход от деятельности за границей необходимо разбить на категории, или "корзины", выделив общую и пассивную составляющие. В категорию общего дохода должны входить преимущественно активные компоненты, которые могут стать причиной превышения верхнего предела допустимой суммы налоговых кредитов. В категорию пассивного дохода попадают преимущественно компоненты из подраздела F; здесь, скорее всего, возможности налогового кредита будут использованы полностью, но верхний предел не будет достигнут.

Налогообложение граждан США за границей

Налогообложение доходов американских граждан, работающих за границей, сталкивается с рядом трудностей. Чтобы побудить своих работников выехать в другую страну, фирме, как правило, приходится предлагать им высокую заработную плату. Она обычно складывается из базовой суммы, дополнительных выплат на приличное жилье, обучение детей, компенсацию более высокой стоимости жизни и надбавок за удаленность от родины. С этими надбавками заработная плата может значительно вырасти и подлежать обложению более высоким подоходным налогом как в чужой стране, так и в США.

Граждане США, работающие за границей, имеют право вычесть 70 000 долл. из суммы годового дохода, подлежащего по законам США налогообложению.

Политика США в отношении налогообложения доходов, получаемых за границей, существенно изменялась с течением времени. Чем либеральнее практика налогообложения, тем легче американской фирме направить работника за границу. Закон о налоговой реформе от 1986 г. принес новые значительные изменения и сделал для американских фирм более дорогой практику направления своих людей за границу. Экспатриантам из США (т.е. гражданам США, работающим за границей) теперь разрешено вычитать не более 70 000 долл. из годового дохода, полученного за границей, и таким образом освобождать эту сумму от налогообложения в США.

Экспатриант может получать в чужой стране значительный доход, подлежащий налогообложению как на месте, так и в США. Подоходный налог, выплаченный в чужой стране, можно рассматривать как налоговый кредит или вычет по аналогии с корпорационным налогом. Однако компания, пославшая работника за рубеж, обязана компенсировать разницу между суммой налога, которую работник выплатил бы в США, и той, которую он в действительности выплачивает в чужой стране. Эта разница обычно является следствием более высокого дохода экспатрианта за счет перечисленных выше дополнительных выплат и надбавок. Практика выравнивания налоговых выплат может весьма дорого обходиться корпорации.

ПОДХОД К НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ В ДРУГИХ СТРАНАХ

Различия между странами в отношении практики налогообложения часто ставят в затруднительное положение американские фирмы, оперирующие за границей. Слабое знание местных законов и обычаев может порождать путаницу. В одних странах почти не следят за исполнением законов о налогообложении, в других величина налога становится предметом торга между сборщиком налогов и налогоплательщиком.

Основные трудности, с которыми сталкиваются американские фирмы за границей, состоят в следующем:
- слабое знакомство с практикой налогообложения;
- неспособность местных налоговых ведомств заставить налогоплательщиков исполнять законы.

Расхождения в общепринятых принципах бухгалтерского учета бывают причиной несовпадения подходов к определению величины облагаемого налогом дохода. Это в свою очередь может отражаться на потоке денеж-

ной наличности, необходимой для выполнения налоговых обязательств. Например, во Франции компаниям разрешены ускоренная амортизация активов и добавление амортизационных отчислений по активам некоторых типов. В Швеции компании вправе снижать стоимость товарно-материальных запасов, что, как правило, обусловливает уменьшение облагаемого налогом дохода.

При использовании подхода, заключающегося в налогообложении каждого конкретного юридического лица, каждое такое лицо облагается налогом, как только получает доход.

Интегральный подход нацелен на исключение двойного налогообложения корпорационного дохода с помощью налоговых кредитов или дифференциации ставок налога.

Налогообложение дохода корпорации может осуществляться одним из двух методов: 1) на основе классического подхода, заключающегося в налогообложении дохода каждого конкретного юридического лица; 2) на основе интегрального подхода. При использовании метода **налогообложения каждого конкретного юридического лица** (separate entity approach) каждое такое лицо (фирма или индивид) облагается налогом, как только получает доход. Например, налогом облагаются доходы корпорации, а также распределяемая среди акционеров прибыль (дивиденды), что означает двойное налогообложение.

Почти во всех промышленных странах применяется **интегральный подход** (integrated system), чтобы исключить двойное налогообложение. В Англии акционерам для защиты предлагается дивидендный кредит. В Германии метод дифференциации налоговых ставок используется следующим образом: распределенная прибыль облагается налогом по ставке ниже нормальной для соответствующего корпорационного дохода, поскольку акционеры также выплачивают налог на дивиденды. Налог на чистую прибыль составляет 56%, а на распределенную — всего 36%. Немецкий акционер должен увеличить стоимость дивиденда на соответствующую долю выплаченного корпорационного налога, а затем уплатить налог по шкале ставок налога для частных лиц. Однако акционеру разрешено использовать налоговый кредит, равный 36% его доли выплаченного корпорационного налога.

Табл. 18.5 иллюстрирует различия между некоторыми странами в отношении ставок налога, однако прямое сравнение здесь мало что дает. Почти все указанные ставки подлежат корректировке в соответствии, например, с налоговыми соглашениями. В Японии ставка налога зависит от уровня капитализации и от того, распределяется или не распределяется доход. В Швейцарии федеральный налог колеблется от 3,63 до 9,8%. Но каждый кантон взимает местный подоходный налог в размере от 0 до 35%[8].

В каждой стране своя система налогообложения доходов заграничных филиалов национальных корпораций. Отдельные страны исходят из терри-

Таблица 18.5. СТАВКИ ПОДОХОДНОГО НАЛОГА В РЯДЕ СТРАН В 1987 г. (в %). Ставки налога значительно различаются для национальной корпорации и отделения зарубежной корпорации и применительно к дивидендам (налог путем вычетов)

	Национальная корпорация	Отделение зарубежной корпораций	Налог на дивиденды
Бразилия	35	35	25
Канада	45	45	25
Франция	42	42	25
Германия	56	50	25
Гонконг	18	18	0
Мексика	25	25	55
Сингапур	33	33	0
Великобритания	35	35	0
США	34	34	30

Источник: Ernst & Whinney, *1988 Foreign and U.S. Corporate Income and Withholding Tax Rates* (New York: Ernst & Whinney, 1988).

ториального принципа и потому облагают налогом только доходы, полученные внутри страны. Другие, например Германия и Англия, используют глобальный подход, согласно которому налогом облагаются прибыли заграничных отделений и дивиденды, полученные от заграничных филиалов. Только в США облагаются не перечисленные головной компании пассивные доходы.

Налог на добавленную стоимость

Согласно исходному принципу налогом облагается только стоимость, добавленная к готовой продукции.

Налог на добавленную стоимость (НДС) с 1967 г. введен почти во всех западноевропейских странах. Он определяется в процентах от разности между суммой совокупных продаж и суммой всех закупок у других предприятий и организаций. Из самого названия налога следует, что облагается только стоимость, добавленная на каждом этапе производственного процесса. Если компания полностью интегрирована по вертикали, то налог взимается с нетто суммы продаж, поскольку она в этом случае является собственником всего — от сырья до готовой продукции.

Ставки НДС в странах Европы варьируют весьма значительно, несмотря на усилия, прилагаемые ЕС для сглаживания различий. НДС не взимается с экспорта, поскольку налог возвращается экспортеру и потому не включается в конечную потребительскую цену. Это эффективно стимулирует экспорт.

Налоговые соглашения: исключение двойного налогообложения

Цель налоговых соглашений — исключить возможность двойного налогообложения.

Главная цель налоговых соглашений заключается в предотвращении двойного налогообложения в международных операциях или обеспечении компенсации, если двойное налогообложение имеет место. США заключили активные налоговые соглашения более чем с 30 странами мира. Общая схема удержания налога путем вычета в соглашении между двумя странами состоит в следующем: оговаривается взаимное снижение налога на дивиденды, а также освобождение от роялти, а иногда и процентных платежей.

США взимают 30%-ный налог путем вычета с владельцев (индивиды и корпорации) американских ценных бумаг в тех странах, с которыми у США нет налоговых соглашений. Однако проценты на долговые обязательства и проценты на банковские депозиты обычно освобождаются от налогообложения. Когда двустороннее налоговое соглашение существует, США, как правило, снижают до 15% ставку налога на дивиденды, а налог на проценты и роялти либо отменяется, либо значительно снижается.

Хорошим примером служит налоговое соглашение между США и Канадой. Канадские дивиденды, проценты и роялти, перечисляемые гражданам США, облагаются 25%-ным налогом путем вычета со стороны Канады, но для американских фирм этот налог составляет всего 15% как следствие налогового соглашения между двумя странами.

Планирование налоговой функции

Фирмам следовало бы:
- создавать отделения в первые годы своего существования с тем, чтобы признавать убытки;
- открывать филиалы гораздо позднее, чтобы защитить свои прибыли.

Поскольку налоги влияют как на прибыли, так и на поток денежной наличности, их следует учитывать в процессе принятия инвестиционных и оперативных решений. Когда американская фирма решает развернуть операции в другой стране, она может открыть там свое отделение или создать филиал. Если головная компания полагает, что в первые годы операции за границей будут сопряжены с убытками, ей следует остановить свой выбор на отделе-

нии, поскольку она сможет вычитать убытки отделения из суммы доходов головной компании за каждый текущий год. Когда заграничные операции становятся прибыльными, фирме следует переключиться на создание зарубежного производственного филиала. Если на доход такого филиала распространяется принцип отсрочки налоговых платежей, то налог на доход филиала не будет взиматься до объявления дивиденда к распределению.

Финансирование, в результате которого изменяется отношение собственных средств к заемным, облагается налогом в зависимости от его цели.

С решениями о начальных инвестициях и продолжении операций связано решение о финансировании. Налогообложение зависит от того, с помощью какого — собственного или заемного — капитала осуществляется финансирование. Если головная компания использовала полученные кредиты для финансирования операций за рубежом, то платежи в погашение основной суммы не облагаются налогом, однако с процентного дохода, получаемого той же компанией, налог взимается. Кроме того, издержки филиала в связи с выплатой процентов обычно считаются деловыми расходами, поэтому на соответствующую величину уменьшается доход в чужой стране, облагаемый налогом. Дивиденды, которые являются возвратом акционерного капитала для головной компании и не считаются деловыми расходами для филиала, облагаются налогом. Одна из причин, по которой вне США при международном финансировании создаются филиалы, заключается в стремлении уйти от требований закона о налогообложении путем вычета.

Корпорациям следует использовать возможности, предоставляемые "налоговыми оазисами".

Многонациональной корпорации, стремящейся максимизировать поток денежной наличности, следует концентрировать свои прибыли в "налоговых оазисах" или, по крайней мере, в странах с низким уровнем налогов. Это можно сделать, тщательно выбрав страну для начальных инвестиций, создав в "налоговых оазисах" корпорации для получения дивидендов и установив разумные трансфертные цены.

Когда можно, головной компании следует использовать правило 5%. Рентабельно работающий в стране со сравнительно низким уровнем налогов филиал головной компании может аккумулировать пассивные доходы, не опасаясь американских налогов, до тех пор, пока такие доходы не превысят 5% общего дохода филиала. Например, в силу низких налогов и членства в ЕС Ирландию можно использовать для создания как производственного предприятия с целью снабжения ЕС товарами, так и корпорации, реализующей выгоды "налогового оазиса". Оговорки в отношении пассивных доходов усложняют налоговое планирование, однако привлекательные возможности все же остаются.

Для минимизации налогов фирмам следует использовать положения налоговых соглашений.

Разумное использование положений налоговых соглашений также может идти на пользу корпорациям. Например, соглашением между США и Англией предусматривается 15%-ный налог путем вычета, взимаемого с дивидендов, а в подобных соглашениях между США и Голландией и Англией и Голландией аналогичный налог в зависимости от обстоятельств установлен на уровне 5%. Кроме того, в Голландии не облагаются налогом дивиденды, полученные из других стран. Все это дает возможность американской фирме создать холдинговую компанию в Голландии, которая должна будет получать дивиденды от английского филиала и переводить их головной компании в США при совокупном налоге на дивиденды 10, а не 15%.

Налоговое законодательство отличается большой сложностью, поэтому любой фирме нужна помощь опытного юриста. Ниже приведен перечень контрольных вопросов, который поможет руководителю, отвечающему за планирование налоговой функции, действовать оптимально:

1. Попросить бухгалтеров-контролеров составить прогноз налогообложения с перечнем позиций, которые не подлежат освобождению от нало-

гообложения. Следует также выявить временные расхождения, обусловленные ускоренной амортизацией, и т.п.

2. Составить план-минимум распределения дивидендов, с тем чтобы в конце года группа компаний смогла воспользоваться всеми доступными в США налоговыми льготами.
3. Найти способы законного уменьшения облагаемой налогом прибыли (ускоренная амортизация, списание части товарно-материальных запасов и т. п.).
4. Проверить налоговые декларации местных компаний.
5. Проанализировать данные налогообложения на местах и проконсультироваться с руководством по поводу устойчивости определенных позиций, с тем чтобы принять меры для корректировки положения.
6. Убедиться, что опровергнуты все неоправданно завышенные оценки предстоящих налоговых выплат.
7. Убедиться, что все релевантные документы (налоговые декларации и т.п.) и свидетельства об уплате налогов (фотокопии) отправлены головной компании, что позволит добиваться налоговых кредитов в других странах.
8. Оповестить руководство МНК в США обо всех основных изменениях в местном налоговом законодательстве, для того чтобы можно было соответствующим образом сформулировать политику корпорации по таким аспектам, как будущие инвестиции, поток денежной наличности, возврат дивидендов и план-минимум их распределения[9].

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Стандарты бухгалтерского учета значительно различаются от страны к стране, но эти расхождения с каждым годом уменьшаются. По мере того как все активнее интегрируются рынки капитала, а фирмы все чаще добиваются котировки своих акций на фондовых биржах разных стран, принципы бухгалтерского учета становятся все более схожими. Фондовым биржам предстоит стать важнейшей движущей силой в сглаживании различий между стандартами бухгалтерского учета.

Трудно предсказать, что произойдет с налогообложением, поскольку налоговая политика — это "приводной ремень" государства. Ясно, что в грядущие годы будут уменьшаться налоговые различия между странами, входящими в ЕС. Сглаживание различий должно произойти в определении облагаемого налогом дохода и величины налоговых ставок. От МНК потребуется более творческий подход к налоговым обязательствам в разных странах, поскольку они стремятся действовать таким образом, чтобы свести к минимуму свои налоговые выплаты.

РЕЗЮМЕ

- При реализации функций финансового и бухгалтерского учета МНК приходится действовать в условиях различающихся темпов инфляции, изменяющихся валютных курсов, с учетом валютного регулирования, таможенного законодательства, уровней проработанности систем бухгалтерского учета и местных требований к отчетности.

- К числу основных факторов, влияющих на разработку целей, стандартов и практики бухгалтерского учета, относятся характер предприятия, пользователи информации на предприятии, государственные пользователи и органы регулирования, другие внешние пользователи (например, кредиторы), особенности местных условий, воздействие международной среды, влияние академической науки, а также престиж профессии бухгалтера.
- Существуют заметные расхождения между странами в отношении стандартов и практики бухгалтерского учета. Однако такие группы, как ЕС и Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета (IASC), пытаются сгладить различия, касающиеся практики бухгалтерского учета, повысить уровень и престиж профессии бухгалтера.
- При пересчете операций с деноминацией в иностранной валюте все статьи первоначально записываются, исходя из обменного курса на дату совершения операции. При каждом очередном составлении баланса все документы, отражающие поток денежной наличности и суммы к получению или выплате с деноминацией в иностранной валюте, корректируются в соответствии с текущим курсом доллара по отношению к этой валюте.
- Пересчет финансовых отчетов сопряжен с измерением и выражением в валюте страны базирования головной компании и осуществляется в соответствии с общепринятыми в этой стране принципами бухгалтерского учета активов, обязательств, доходов и расходов, оцененных или деноминированных в иностранной валюте.
- Согласно Декларации № 52 Совета по стандартам финансового учета финансовые отчеты почти всех зарубежных американских фирм пересчитываются в доллары методом текущих курсов. В соответствии с этим методом все статьи баланса, кроме акционерного капитала, пересчитываются в доллары по текущему курсу на дату составления баланса. Все отчеты о прибылях и убытках пересчитываются по среднему обменному курсу за рассматриваемый период.
- Валютные прибыли и убытки от сделок в иностранной валюте вводятся в отчет о прибылях и убытках за тот период, в течение которого имели место такие сделки. Прибыли и убытки, проистекающие из пересчета финансовых отчетов методом текущих курсов, учитываются как особая составляющая акционерного капитала. Прибыли и убытки, возникающие при пересчете временным методом, вводятся непосредственно в отчет о прибылях и убытках.
- Налоговое планирование в МНК оказывает значительное влияние на выбор места для исходных инвестиций, юридической формы создаваемого предприятия, метода финансирования и метода установления трансфертных цен.
- Корпорация по продажам за границей (FSC) — это компания, учрежденная в другой стране или являющаяся собственностью США (это не относится к Пуэрто-Рико). Если она предоставляет значительные экспортные услуги своей головной фирме, часть ее дохода освобождается от подоходного налога в США.
- Отсрочка означает, что доход, полученный филиалом, учрежденным за пределами страны базирования, облагается налогом только после пере-

числения его головной компании в качестве дивидендов, а не сразу по получении.

- Контролируемая заграничная компания обязана декларировать доход, включаемый в подраздел F баланса доходов, как облагаемый для головной фирмы налогом за тот год, когда такой доход был получен, независимо от того, был ли он перечислен в качестве дивиденда или нет.
- Налоговый кредит позволяет головной компании снизить свою налоговую задолженность на величину суммы, выплаченной другому государству в качестве налога на дивиденды, объявленные заграничным филиалом, а также на величину корпорационного подоходного налога, выплаченного филиалом другому государству.
- Налоговая политика от страны к стране меняется в отношении величины облагаемого налогом дохода, честности налогоплательщиков при заполнении налоговых деклараций и способа оценки величины налогов. В США облагается налогом каждое самостоятельное подразделение (классический подход); в то же время почти для всех промышленных стран типичен интегральный подход, при котором двойное налогообложение дивидендов сведено к минимуму или вовсе исключается.
- Цель почти всех налоговых соглашений — предотвращение двойного налогообложения или обеспечение соответствующей компенсации, если такое происходит.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

КОМПАНИЯ "КОКА-КОЛА"[10]

Если сравнить 1886 г., когда фармацевт из Атланты Дж. С. Пембертон получил первую порцию кока-колы, и 1989 г., когда кубинец Роберт К. Гойцуэта возглавил компанию, то окажется, что доходы от продажи продукции компании за границей выросли с 50 долл. до 8,966 млрд. долл. Быстрая экспансия компании в других странах привела к тому, что ныне напитки более чем 65 фирменных названий продаются в 155 странах мира. Согласно рис. 18.7 полученные за рубежом доходы компании составили 55% совокупных доходов. Широкие операции за границей обусловили ряд интересных нововведений и изменений в деятельности компании. В 1986 г. были выделены три основных направления деятельности: безалкогольные напитки, зрелищные мероприятия и продукты питания. В 1989 г. на долю первого и третьего направлений пришлось по 18% совокупного дохода. В том же году компания "Кока-Кола" продала свой пакет акций кинокомпании "Коламбиа Пикчерс". Отделение безалкогольных напитков занимает особенно прочные позиции за рубежом, контролируя свыше 40% рынка в 155 странах, где оперирует компания, и значительно большую долю на основных рынках. Руководство компании считает, что емкость международных рынков практически неограниченна и именно они станут в будущем основой дальнейшего расширения деятельности.

В 1989 г. объем продаж безалкогольных напитков "Кока-Колы" возрос настолько, что превысил 48%-ную долю соответствующего мирового рынка. Особенно сильны позиции компании в ЕС, на долю которого приходится 24% совокупного сбыта за границей при исчислении его в галлонах. Прочное положение занимает компания в Латинской Америке и Азии.

В годовом отчете представлена специальная информация по изменению курса немецкой марки, японской иены, английского фунта стерлингов и австралийского доллара. В 1988 г. прочие доходы (статья в отчете о прибылях и убытках) уменьшились на 13 млн. долл. по причине убытков, понесенных в связи с валютными операциями и пересчетами, а в 1989 г. — возросли на 20 млн. долл.

В 1989 г. почти 96% операционного дохода сформировалось от продажи концентратов и си-



Рис. 18.7
Структура результатов деятельности компании "Кока-Кола" по географическим регионам
США, несомненно, является важнейшим для сбыта компании регионом, но на долю Тихоокеанского региона и Канады в процентном отношении приходится более значительная часть доходов от основной деятельности, чем любого другого региона.
Источник: 1987 Coca-Cola *Annual Report.*

ропов для получения безалкогольных напитков. Доля заграничных продаж составляет около 80% дохода от операций с такими напитками. Эта составляющая доходов в 1989 г. выросла на 13%, несмотря на отрицательное влияние повышения в течение года примерно на 6% курса доллара по отношению к основным твердым валютам.

Другая продуктовая группа "Кока-Колы" далеко не столь активна на международных рынках, как группа безалкогольных напитков, но и она все успешнее занимается внешней экспансией. Отделение продуктов питания наращивает объем продаж на международных рынках, особенно в Канаде.

Как отмечалось выше, "Кока-Кола" ведет операции в 155 странах. Она работает с 40 функциональными валютами при пересчете финансовых отчетов местных подразделений в доллары. Доллар служит функциональной валютой в странах с гиперинфляционными процессами, например в Бразилии и Мексике. Влияние обменных курсов на валютные операции и пересчета счетов балансов в странах с гиперинфляцией отражено статьей "Прочие доходы" в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

В одном месте годового отчета руководство "Кока-Колы" отмечает, что имеет долговой инструмент под 5,75% стоимостью 212 млн. долл. в японских иенах, почти половина которого обозначена как хедж относительно чистых инвестиций компании в Японии. В отчете 1986 г. этот инструмент классифицируется как долг в евроиенах (долг в евровалюте, деноминированный в японских иенах), но в отчете 1989 г. такая классификация отсутствует. В другом месте того же отчета указано, что, как правило, компания не хеджирует свои чистые инвестиции за границей. Однако иногда она использует хеджирование для защиты потоков денежной наличности в иностранных валютах.

Инструкция по процедурам бухгалтерского учета. К середине 80-х годов руководство компании пришло к выводу, что идет процесс быстрого расширения операций за границей, меняется их характер, а инструкция по бухгалтерскому учету устарела и не отражает перемен. Необходима новая подробная инструкция, с которой было бы легко работать и обеспечивать строгий финансовый контроль над всеми операциями. Руководство считало, что более качественная инструкция по бухгалтерскому учету поможет компании в сборе надежной информации о подразделениях, разбросанных по всему миру, будет способствовать повышению до максимального уровня эффективности работы местных филиалов, а также придаст единообразие финансовым документам, поступающим из разных стран мира.

Над созданием совершенно новой инструкции восемь месяцев работала группа, состоявшая из руководителя проекта и трех старших бухгалтеров. Группа разработала универсальный план счетов для обеспечения единообразия всех счетов в балансах и отчетах о прибылях и убытках независимо от страны. Исходя из этого плана, даны письменные определения каждого счета, а также сформулированы политика и процедуры в отношении их использования; не забыты и характеристики потоков информации, необходимых для финансовых отчетов. Специальный раздел посвящен пересчету финансовых отчетов из местных валют в доллары США. Приложены проекты форм отчетных документов; по ним должны дать свои замечания руководители аудиторского, юридического и налогового отделов, а также руководители подразделений бухгалтерского учета на местах, прежде чем формы будут утверждены в окончательном виде.

Вопросы

1. Объясните, каким образом изменение курса доллара повлияло на сбыт и доходы компании "Кока-Кола".
2. Опишите, каким образом "Кока-Кола" пересчитывает финансовые отчеты в доллары США. Каким путем, по вашему мнению, прибыли и убытки от валютных операций и пересчетов отражаются в финансовых отчетах?
3. В чем состоят основные трудности, с которыми могла столкнуться "Кока-Кола" при составлении единой инструкции по бухгалтерскому учету?
4. Что вы порекомендовали бы руководству компании для преодоления некоторых из таких трудностей?

Примечания к главе

1. Daimler-Benz, Annual Report, 1989; "Global 1000," *Business Week*, July 16, 1990, p. 111+.
2. Financial Accounting Standards Board, *Statement of Financial Accounting Concepts No. 1-Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises* (Stamford, Conn.: FASB, 1979), paragraphs 34—54.
3. Financial Accounting Standards Board, *Statement of Financial Accounting Standards No. 52: Foreign Currency Translation* (Stamford, Conn.: FASB, December 1981), pp. 6—7.
4. Ford Motor Company, *Annual Report*, 1988, p. 34.
5. Albert J. Radler, "Taxation Policy in Multinational Companies," in *The Multinational Enterprise in Transition*, A. Kapoor and Philip D. Grub, eds. (Princeton: Darwin Press, 1972), p. 30.
6. *Survey of Current Business*, March 1991, p. 34.
7. Prentice-Hall, *A Complete Guide to the Tax Reform Act of 1984* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), pp. 1791—1805.
8. Ernst & Whinney, *1988 Foreign and U.S. Corporate Income and Withholding Tax Rates*, p. 21
9. Ernst K. Briner, "International Tax Management," *Management Accounting*, February 1973, p. 50. Reprinted by permission.
10. Источники информации для конкретной ситуации: 1989 Annual Report of the Coca-Cola Company; Timothy K. Smith and Laura Landro, "Profoundly Changed, Coca-Cola Co. Strives to Keep on Bubbling," *Wall Street Journal*, April 24, 1986, p. 1; and Andrew L. Nodar, "Coca-Cola Writes an Accounting Procedures Manual," *Management Accounting*, October 1986, pp. 52—53.

ГЛАВА 19

ФИНАНСОВАЯ ФУНКЦИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Денежка рубль бережет, а рубль голову стережет
РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Рассмотреть многочисленные аспекты финансовой функции и способы встраивания этой функции в организационную структуру МНК.
- Проанализировать основные внутренние источники финансирования, имеющиеся в распоряжении МНК, а также способы управления этими источниками на глобальном уровне.
- Дать пояснения к основным финансовым рискам, связанным с динамикой инфляции и валютных курсов.
- Сравнить варианты оперативной стратегии и возможности форвардного контракта в качестве средств защиты от риска, сопряженного с колебаниями валютных курсов.
- Ознакомить с некоторыми финансовыми аспектами инвестиционных решений.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ КОМПАНИИ "ОЛИВЕТТИ"[1]

Карло Де Бенедетти стал генеральным управляющим "Оливетти" в 1978 г. и превратил ее из компании, известной прежде всего пишущими машинками, в ведущего в Европе производителя средств автоматизации офисов и одного из крупнейших производителей IBM-совместимых компьютеров. Агрессивная стратегия Де Бенедетти вывела фирму на международные рынки и вынудила руководство заново изучить проблему валютных рисков, определить, можно ли считать приемлемыми политику и методы защиты от риска в свете новой стратегии действий фирмы на международном уровне.

Компания. Когда Де Бенедетти получил предложение занять пост генерального управляющего "Оливетти", компания ежемесячно терпела убытки в размере 8 млн. долл. США, задолженность превышала ликвидные активы более чем на 600 млн. долл., а руководство компании пребывало в растерянности. "Наш ассортимент состоял всего из нескольких видов продукции, и мы имели культуру провинциалов, — вспоминает Эльсерино Пиоль, исполнительный вице-президент по разработке стратегии компании. — Компания явно была второсортной". Приступив к своим обязанностям, Де Бенедетти начал с крупных сокращений кадров, значительного увеличения бюджета исследований и разработок, выброса на рынок новых видов продукции и почти полной замены руководителей высшего звена.

К 1986 г. объем продаж достиг 4,9 млрд. долл. США, а доход составил 380 млн. долл. Структура продаж выглядела следующим образом: около 49% приходилось на Италию, 32% — на европейские страны, 18% — на прочие страны мира. "Оливетти" заключила стратегические альянсы с рядом МНК, включая японские "Мацусита Электрикл Индастриел" и "Тошиба". Как отмечал Де Бенедетти: "Традиционный для МНК подход устарел. Если у корпорации есть международные устремления, ей следует опираться на новую стратегию соглашений, альянсов и слияний с другими компаниями".

Однако с началом в 1989 г. спада в экономике Италии рост "Оливетти" замедлился. По сравнению с 1988 г. прибыль снизилась на 40%, доля компании на европейском рынке уменьшилась с 9 до 8%. Предполагалось, что в 1990—1991 гг. придется уволить 5% работников. Де Бенедетти и директор-распорядитель Витторио Кассони осознали, что для восстановления позиций компании в Европе необходимы новые слияния или альянсы, но никак не могли подобрать подходящего партнера. Казалось, что вот-вот начнет приносить плоды совместное предприятие с "Американ Телефон энд Телеграф Компани", но в 1989 г. этот союз распался.

Несмотря на неудачи, Де Бенедетти стремился вывести компанию из ограниченной ниши производителя технических средств и превратить ее в организацию, способную решать проблемы бизнеса с применением технического и программного обеспечения собственного производства. "Оливетти" заключила соглашение об обслуживании компьютерных систем в Европе с фирмой "Электроник Дейта Системз" (Electronic Data Systems) в составе группы "Дженерал Моторс". В настоящее время "Оливетти" — ведущий

производитель компьютеров в Италии, но ей приходится вести острую конкурентную борьбу в Европе и США. Помня о емкости и надежности американского рынка, особенно в отношении компьютерной техники и программного обеспечения, Де Бенедетти, невзирая на неудачу с "Американ Телефон энд Телеграф", решил улучшить позиции "Оливетти" на этом рынке.

Стратегия управления валютным риском компании "Оливетти". Поскольку производственные и торговые предприятия "Оливетти" разбросаны по всему миру, у нее в определенный период возникла потребность в разработке адекватной стратегии управления валютным риском. В состав комитета, занимавшегося решением этой задачи, вошли контролер группы, казначей по международным операциям, старший экономист и сотрудник отдела планирования производства.

Комитет начал с рассмотрения соотношений между тремя валютами: местной (т.е. валютой той страны, в которой действует компания), деноминационной (т.е. валютой, в которой фактически осуществлен перевод денег) и определяющей (т.е. валютой, использованной для определения цен на продукцию на мировом уровне). Комитет пытается установить, каким образом колебания курса каждой из трех валют отразятся на конкурентоспособности продукции компании на рынках, где она ведет свои операции. Раз в год комитет проигрывает различные сценарии изменения валютных курсов с точки зрения их воздействия на прибыльность каждого подразделения и компании в целом.

Существует тесная взаимосвязь между валютным курсом и экономическим положением соответствующей страны. Как сказал Анджело Форнасари, вице-президент "Оливетти" по финансам: «Чтобы удержать свою долю рынка и приемлемый уровень прибыли, "Оливетти" приходится постоянно искать способы финансирования производственных затрат, деятельности на многочисленных рынках с учетом многочисленности валют, переориентации усилий с одних рынков на другие, определения мест, где производительность выше, перехода с одной валюты, в которой выставляются счета-фактуры (т.е. деноминационной валюты), на другую и т.п.» На три года вперед "Оливетти" разрабатывает прогнозный сценарий воздействия общего состояния экономики на деятельность компании.

Стратегия хеджирования централизована на корпорационном уровне, для того чтобы местные управляющие могли сосредоточиться на оперативных решениях. Централизована также оценка рискованности сделок, а хеджирование осуществляется по балансам сделок, действительно зарегистрированных в бухгалтерских книгах, и по прогнозам балансов на четыре месяца вперед.

ВВЕДЕНИЕ

6 февраля 1989 г. после приятного пробуждения от крепкого сна вы встречаете погожий солнечный день. Пробежав пять километров, вы принимаете душ и задумываетесь о предстоящей поездке в Буэнос-Айрес (Аргентина), где вам предстоит встреча с казначеем аргентинского филиала вашей компании. Всего месяц как вас назначили на должность регионального казначея по Латинской Америке, и вы полны желания как можно подробнее изучить операции вашей фирмы в Аргентине, на которую приходится значительная доля объема продаж и прибылей в этом регионе.

Сидя за завтраком, вы включаете телевизор и слышите следующее сообщение: "Сегодня правительство Аргентины объявило не предусмотренный

графиком работы банковский выходной день. По слухам, правительство планирует понизить плавающий обменный курс национальной валюты с 16 до 23 песо/долл. США. Ожидается, что вплоть до следующих президентских выборов валютные рынки останутся крайне нестабильными"[2]. Что вы затем сделали? Пролили апельсиновый сок на свой новый костюм или продолжили завтрак, поскольку уверены, что ваши операции надежно защищены от валютного риска?

Обязанности казначея в МНК могут доставлять множество приятных часов, но с ними же могут быть сопряжены неприятные сюрпризы и головная боль. Среди наиболее сложных задач казначея — обеспечение фирмы финансовыми ресурсами внешнего и внутреннего происхождения и управление этими ресурсами, выбор способов финансирования импорта и экспорта, управление рисками, связанными с инфляцией и колебаниями валютных курсов, принятие инвестиционных решений.

Хорошее представление о конкретном содержании функции казначея корпорации дает пример компании "Кока-Кола". Безалкогольные напитки компании продаются более чем в 160 странах, свыше половины операционной прибыли она получает вне США. Казначей подотчетен непосредственно главному финансисту, как и контролер, управляющий налогообложением, руководители отделов обработки корпорационных данных и внутреннего аудита. Основные задачи казначея компании "Кока-Кола" — финансовые риски и издержки финансирования. Финансовые риски — это "риски валютных сделок и валютного пересчета, а также риски в связи с задолженностью по собственности и поставкам продукции. Управление издержками финансирования охватывает все текущие и долгосрочные заемные операции компании, а также управление общефирменным потоком денежной наличности..."[3]

Политика страны, расхождения в процентных ставках и темпах инфляции, валютные курсы — вот усложняющие дело факторы, которые для фирм, оперирующих на внутреннем рынке, не имеют первостепенного значения.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ФУНКЦИИ

Для оптимизации финансовых потоков на мировом уровне МНК должна установить надлежащие взаимоотношения между головной фирмой и ее филиалами применительно к финансовой функции. Существуют три разновидности таких взаимоотношений: 1) полная децентрализация, вплоть до уровня филиалов; 2) полная централизация на уровне головной фирмы; 3) различная степень соотношения централизации и децентрализации[4]. Важно понимать, что казначейская функция характеризуется многоаспектностью и не все решения принимаются сходным образом. Некоторые функции, например управление валютным риском, могут быть централизованы, другие — типа принятия решений о текущем финансировании — напротив, децентрализованы. Таким образом, концепция централизации и децентрализации может относиться к казначейской функции в целом или к ее конкретным составляющим.

Возможны следующие разновидности отношений между головной фирмой и филиалом:
- полная децентрализация, вплоть до уровня филиалов;
- полная централизация на уровне головной фирмы;
- различная степень соотношения централизации и децентрализации.

В случае децентрализации филиал не зависит от головной компании.

В случае децентрализации филиал не зависит от головной компании. Головная компания получает все отчеты, но, как правило, ограничивается лишь малозначимыми указаниями в адрес филиалов, особенно в ситуации, когда сбыт за рубежом составляет незначительную долю общего объема продаж или когда персонал головной компании не слишком хорошо представляет себе условия функционирования предприятия за границей.

В случае централизации головная компания играет ведущую роль в принятии решений.

В случае централизации персонал головной компании занимается планированием и принимает решения, а филиал выполняет заказы. При выборе данного подхода исходят из того, что более квалифицированный персонал головной компании понимает все сложности перемещения финансовых средств через многочисленные национальные границы и наилучшим образом обеспечивает наивысшую прибыль для системы в целом. "Оливетти" централизовала стратегию хеджирования на корпорационном уровне таким образом, чтобы на долю управленцев остались прежде всего оперативные, а не связанные с валютными сделками решения. В то же время эта компания отказалась от централизации многих аспектов казначейской функции.

Компромиссный вариант состоит в том, что головная компания направляет региональным или местным подразделениям руководящие указания.

Сочетание централизации и децентрализации в различной степени представляет собой попытку использования лучших сторон централизации и децентрализации через высокую степень развития финансовой функции как в головной компании, так и в ее филиалах. В такой ситуации персонал филиала эффективнее действует в пределах получаемых руководящих наставлений. Персонал головной компании координирует деятельность системы в целом и контролирует получаемые результаты. Для приближения к заграничным источникам финансовой информации многие фирмы создали региональные центры по принятию финансовых решений. Персонал головной компании все так же выдает руководящие указания по принятию решений и координирует действия системы в целом, однако организационный и управленческий аспекты финансовой функции переданы региональным подразделениям.

"Кока-Кола" разработала систему, основанную на сотрудничестве между головным и местными предприятиями. Решения о хеджировании всегда являются результатом сотрудничества между базирующейся в Атланте группой централизованной казначейской функции (штаб-квартира компании находится в Атланте) и руководителями местных подразделений. Сначала персонал штаб-квартиры удостоверяется в том, что местное руководство правильно понимает стратегию хеджирования и управления рисками, после этого обе группы определяют конкретные особенности в рамках общей стратегии. Хотя у персонала штаб-квартиры большой опыт, руководство на местах лучше знает местные условия и может помочь штаб-квартире предусмотреть возможные риски и разработать более эффективные варианты стратегии. В штаб-квартире компании "Кока-Кола" работают менеджеры по казначейскому обслуживанию, которые еженедельно беседуют с президентами международных групп и ежедневно — с руководителями местных предприятий. Таким путем местные руководители получают прямой доступ к опыту казначейства и в то же время помогают штаб-квартире лучше представить ситуацию на местах[5].

"Дженерал Моторс" — еще одна компания, сочетающая централизацию с децентрализацией. Фирма централизовала некоторые аспекты казначейской функции для сосредоточения в некоем центре наиболее квалифицированных экспертов, повышения точности действий на финансовых рынках и снижения издержек по реализации сделок путем централизации потоков денежной наличности. В то же время компания сознает, что местный опыт жизненно важен для понимания ситуации и обеспечения быстроты реакции на происходящие события. Общекорпорационное казначейство базируется в Нью-Йорке, в Брюсселе создан европейский финансовый центр, в каждом заграничном филиале есть свой казначей, который определяет взаимоотношения с банками и т. п. Региональное или центральное казначейства оказывают на решения местных казначеев значительное влияние, и действия на местах ограничены устанавливаемыми штаб-квартирой пределами и единой политикой компании[6].

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Финансовые средства — это оборотный капитал, или текущие оборотные активы за вычетом текущих обязательств.

К источникам внутреннего финансирования относятся:
- кредиты;
- дивиденды;
- внутрифирменные счета дебиторов и расчеты с поставщиками и кредиторами;
- инвестиции с использованием акционерного капитала.

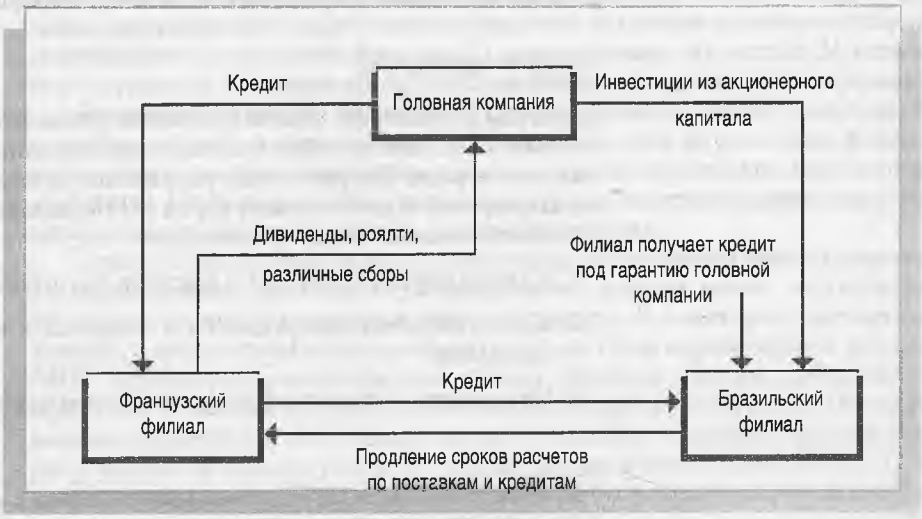
Если фирма намеревается расширить свои операции или нуждается в дополнительном оборотном капитале, она может обратиться к внешним или внутренним источникам финансирования. В случае МНК обращение к внутренним источникам усложняется из-за многочисленности связанных с головной фирмой филиалов и разнообразия условий их функционирования. Понятие "финансовые средства" может определяться по-разному, но обычно под такими средствами подразумевается денежная наличность. Однако в бизнесе финансовые средства означают гораздо больше, и, как правило, под ними понимают оборотный капитал, т.е. разность между текущими активами и текущими обязательствами.

На рис. 19.1 показаны внутренние источники оборотного капитала головной компании и двух ее филиалов. Все три фирмы могут наращивать финансовые средства за счет обычных операций. Такие средства следует использовать с учетом интересов компании в целом. Один из возможных способов финансирования — кредитование: головная компания может сама выдать кредит французскому филиалу и гарантировать бразильскому получение кредита из внешнего источника.

Дополнительный акционерный капитал из головной компании является другим источником финансирования филиала. Финансовые средства могут также поступать из филиала в головную компанию. Филиал объявляет размер дивиденда, подлежащего перечислению головной компании как доход на капитал, или непосредственно предоставляет ей кредит наличными. Это позволяет осуществить рекапитализацию заграничных инвестиций для перемещения дохода из филиала в головную компанию. Процентные выплаты головной компании должны быть дополнительным доходом заграничного происхождения. Проблема здесь может заключаться в обложении процентных выплат местным подоходным налогом, но это можно рассматривать как местные издержки ведения дела. Если такой подоходный налог на про-

Рис. 19.1
Внутренние источники оборотного капитала

Компания располагает самыми разными способами использования внутренней наличности для финансирования операций в любой стране мира.



центные выплаты ниже налога на дивиденды, то, значит, в целом налоговые выплаты снизились[7].

Ограничения по трансфертным операциям государственным регулированием могут сузить возможности использования внутренних финансовых средств.

Иногда государство создает препятствия для межфирменных займов*. В Италии работающие с прибылью компании имели возможность уберечь доход от 36%-ного налога путем предоставления денег филиалам под низкий процент. Заимодавец был обязан лишь указать облагаемый налогом доход, на который он устанавливал низкий процент, а заемщик получал доступ к финансовым средствам по низким процентным ставкам. В 1986 г. примерно 30% совокупной задолженности итальянских компаний пришлось на межфирменное финансирование. На неитальянские компании, учредившие центральные казначейства в Италии для перемещения здесь средств между "своими" фирмами, распространялась та же схема минимизации налогообложения. Межфирменные кредиты, пересекавшие границы, предоставлялись по рыночным, а остававшиеся внутри Италии — не по рыночным процентным ставкам. Однако в 1989 г. итальянское правительство решило отменить эту льготу, потребовав, чтобы фирмы предоставляли межфирменные кредиты под официальную среднюю учетную ставку процента[8].

Межфирменные финансовые связи приобретают особое значение, когда МНК растет и структурно усложняется. Товары и кредиты могут перемещаться между филиалами, в результате чего растут суммы к получению и выплате. Фирмы могут перемещать деньги между взаимосвязанными подразделениями, выплачивая их быстро (ускорение платежей), но могут и накапливать финансовые средства, задерживая платежи (задержка платежей). Они могут также корректировать величину платежей, произвольно увеличивая или уменьшая стоимость межфирменных сделок по сравнению с соответствующими рыночными ценами. Эта стратегия более подробно рассмотрена в разделе, посвященном трансфертным ценам.

УПРАВЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ

Высокой сложностью отличаются проблемы управления глобальными потоками денежной наличности. Свою лепту в усложнение этого процесса вносят государственные ограничения на перемещение финансовых средств, различия в темпах инфляции и колебания валютных курсов.

Общие принципы

Здесь мы рассмотрим общие принципы управления глобальными потоками денежной наличности без анализа инфляционных рисков и колебаний валютных курсов. Эффективное управление денежной наличностью — одна из важнейших задач, стоящих перед МНК, для ее решения необходимо найти ответы на следующие три вопроса:

1. Каковы корпорационные и местные потребности в наличности?
2. Каким образом возвращается и сводится в едином центре наличность филиалов?
3. Что делать со сведенной в единый центр наличностью?

* В оригинале — "intercompany lending", т.е. займы между взаимосвязанными компаниями, в том числе входящими в одну и ту же корпорацию в качестве дочерних компаний, филиалов, отделений, центров прибыли и т.п. *(Прим. ред.)*

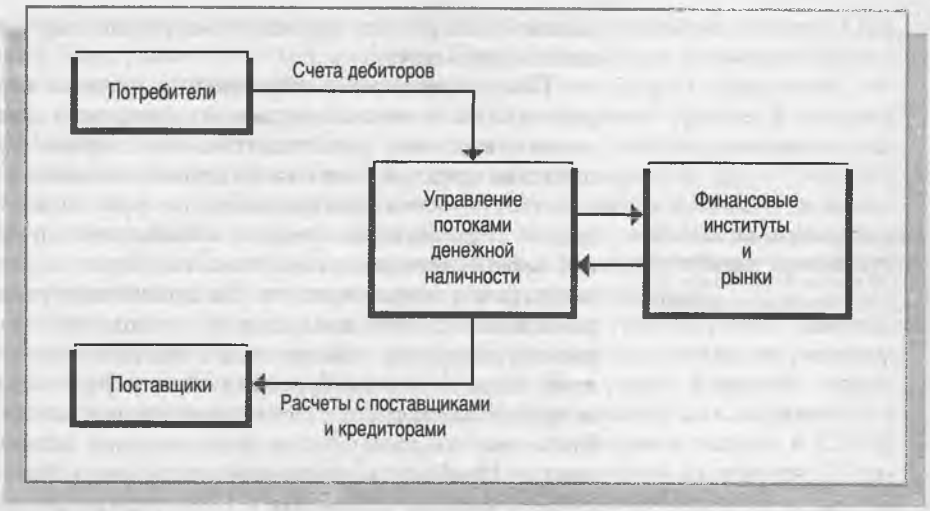


Рис. 19.2
Цикл движения денежной наличности
Этот цикл охватывает получение наличности от продажи продукции и оплату наличными факторов производства.

В общем виде цикл движения денежной наличности фирмы изображен на рис. 19.2. МНК инкассирует и выплачивает наличность в ходе нормального операционного цикла, затем взаимодействует с финансовыми учреждениями, например коммерческими и инвестиционными банками, в целях мобилизации и вложения наличности в дело.

Составление бюджетов и прогнозов имеет большое значение для оценки потребностей фирмы в денежной наличности.

Перед перечислением любой денежной наличности в контрольный центр — региональный или головной — необходимо путем составления бюджетов и прогнозов тщательно оценить местные потребности в денежной наличности. Поскольку в прогнозе денежная наличность определяется с избытком по отношению к текущим потребностям, руководитель также узнает из прогноза, сколько наличности он может инвестировать для получения текущей прибыли.

Существуют четыре преграды на пути внутрифирменного обмена информацией:
- несовпадение языков;
- противодействие на местах, часто в силу особенностей культуры;
- технические трудности;
- государственное регулирование информационных потоков.

Хорошая система отчетности позволяет точно определять глобальные потребности в денежной наличности. Однако существуют четыре основные причины, затрудняющие предоставление головной компании высококачественной информации: 1) языковые барьеры; 2) сопротивление на местах; 3) технические трудности; 4) ограничения, накладываемые государственными органами.

Языковые трудности очевидны. Сопротивление на местах зачастую обусловлено несовпадением культур в том смысле, что заграничные филиалы хотят ощущать себя более независимыми, чем это желательно для головной компании. Информационные требования часто воспринимаются как угроза независимости филиала, нежели как необходимость.

Технические трудности могут возникать, когда потоки данных пересекают национальные границы. В развивающихся странах может отсутствовать эффективная информационная инфраструктура. В некоторых случаях оказываются несовместимыми компьютерные системы корпорации и филиала. МНК используют разнообразные каналы передачи данных, добиваясь сопряжения с местными информационными инфраструктурами. Государственные ограничения могут быть самыми разными: от правил простой передачи данных до правил реального перемещения финансовых средств. Ограничения типа использования для передачи данных только определенных ка-

налов и конкретных форматов могут становиться причиной задержки передачи информации[9].

После адекватного определения местных потребностей в средствах управляющий потоками денежной наличности должен решить, можно ли позволить местному руководителю инвестировать излишек наличности в расширение предприятия или он должен направить его в центр. Если управление наличностью централизовано, руководитель филиала должен найти способ перемещения средств. Объявление дивиденда — простейший способ перераспределения наличности, но государственные ограничения могут снижать его эффективность. Валютный контроль может препятствовать перемещению суммы дивидендов, необходимой фирме. В некоторых странах размер дивиденда увязывается с объемом инвестиций в местное предприятие, тогда головная компания обязана разработать методы переоценки фиксированных активов с целью увеличения инвестиционной базы филиала. В Бразилии, например, если среднегодовые объявленные нетто дивиденды и чистая прибыль заграничного отделения (после выплаты путем вычета 25%-го налога), превышают 12% средних за три года зарегистрированных иностранных инвестиций, то они облагаются дополнительным налогом в размере 40—60% возвращаемой суммы[10]. Наличность можно также перемещать в форме роялти и гонораров в оплату управленческих услуг, выплат в погашение основной суммы кредитов и процентов по ним.

Дивиденды — хороший источник внутрифирменного финансирования, но многие страны часто вводят ограничения на их свободное перемещение.

Многие развивающиеся страны с большим внешним долгом, например Бразилия, создают затруднения для фирм, пытающихся перевести деньги за границу. Таким способом они хотят ограничить отток иностранной валюты. Одна американская компания, ведущая в Бразилии крупные операции, переводит средства из этой страны в форме дивидендов, выплат в погашение кредитов и комиссионных за продажу товаров. Бразильский филиал рассматривается как производственное предприятие, и все экспортные продажи осуществляются сбытовым филиалом головной фирмы, находящимся в США. Созданный в Бразилии производственный филиал финансировался преимущественно с помощью заемного, а не собственного капитала. Головная компания могла бы получать больше наличности из Бразилии в форме выплат в погашение основной суммы кредитов и процентов по ним, чем путем перечисления дивидендов, которые облагаются высоким налогом. За продажу продукции в другие страны бразильскому филиалу разрешено выплачивать комиссионные сбытовой компании в США, что позволяет последней перечислять больше средств в другие страны. Бразильское правительство постоянно пытается снизить размер этих комиссионных, а головная компания — увеличить.

В середине 1989 г. бразильское правительство ввело административный контроль над оттоком средств из бразильских филиалов в адрес головных компаний. По требованию правительства МНК, желающая возвратить средства, обязана получить на высоком уровне разрешение центрального банка; финансовые управляющие одной из МНК сообщали, что только на ознакомление с соответствующей заявкой у местных бюрократов уходит 30—45 дней. Такие компании, как "Ром энд Хаас", были вынуждены инвестировать невозвращенную наличность в высокодоходные финансовые инструменты или в основные фонды, например землю и здания[11].

Установление трансфертных цен

Установление трансфертных цен — еще один способ перемещения наличности. **Трансфертная цена** (transfert price) — это цена продажи взаимосвя-

Трансфертная цена устанавливается на товарно-материальные запасы, продаваемые друг другу взаимосвязанными сторонами в ходе операций, часто называемых внутрифирменными сделками.

занными подразделениями друг другу товарно-материальных запасов. Она может быть рыночной и нерыночной. При установлении рыночной трансфертной цены исходят из преобладающих рыночных цен на продукцию, которой обмениваются подразделения в корпорационной группе. В системе нерыночных цен в качестве базы берут нечто иное, нежели рыночная цена, устанавливаемая так, будто между сторонами нет никакой связи. Если головная компания продает товарно-материальные запасы филиалу, то высокая трансфертная цена на них способствует сосредоточению наличности в кассовом центре. То же самое происходит, если филиал обязан продавать запасы головной компании по низким трансфертным ценам.

Основные детерминанты политики установления трансфертных цен таковы:
- правовые факторы;
- требования, обусловленные порядком управления потоками денежной наличности;
- характеристики местной деловой среды.

В одном из опросов по политике установления трансфертных цен американскими фирмами выявлено, что наиболее заметно влияют на решения в данной сфере следующие факторы: 1) состояние рынка в другой стране; 2) острота конкуренции в другой стране; 3) приемлемый для заграничного филиала уровень прибыли; 4) федеральные подоходные налоги в США; 5) состояние экономики другой страны; 6) ограничения на импорт; 7) таможенные пошлины; 8) ценовой контроль; 9) налогообложение в другой стране; 10) валютный контроль[12]. Само по себе управление потоками наличности не названо в числе важнейших факторов. Однако когда все факторы были сгруппированы по признаку общих характеристик, то оказалось, что внешние воздействия на потоки наличности ранжированы вторыми по значению после местных особенностей.

Трудно в полной мере полагаться на результаты опросов, поскольку невозможно оценить правдивость ответов. Исследователь не вправе считать все ответы правдивыми, учитывая особый характер политики установления трансфертных цен, но в ходе последнего опроса сделано несколько интересных выводов. Во-первых, переменные правового аспекта и размера фирмы оказались наиболее важными для политики установления трансфертных цен. К правовым переменным отнесено соответствие: 1) порядку налогообложения в США; 2) налоговому таможенному законодательству страны-реципиента; 3) правилам и требованиям финансовой отчетности; 4) антитрестовскому и антидемпинговому законодательству страны-реципиента. Из этого перечня правовых факторов следует, что фирмы предпочитают использовать системы рыночных трансфертных цен. Кроме того, крупные фирмы более склонны применять именно такие системы, поскольку использование нерыночных трансфертных цен может повлечь за собой обвинения в неблаговидном поведении. Исследователи не обнаружили свидетельств в пользу того, что системы нерыночных трансфертных цен применяются в силу нестабильности социокультурной атмосферы, воздействия внешних экономических факторов (например, валютного контроля, ценового контроля и т.п) и положения фирмы (например, увеличения доли рынка, повышения конкурентоспособности заграничных филиалов, оценки показателей эффективности работы)[13]. Этот вывод интересен тем, что во многих предыдущих исследованиях именно эти переменные назывались ключевыми.

Множественность целей может усложнять формулирование политики установления трансфертных цен.

Одна из трудностей принятия решений об установлении трансфертных цен состоит в возможной противоречивости множества целей. Например, при высокой трансфертной цене на запасы, поступающие из головной компании в филиал, денежная наличность сосредоточивается в головной компании и доход растет в силу повышенной стоимости продаваемых товаров. Однако если корпорационный налог для филиала значительно ниже, чем для головной компании, более целесообразным может быть сосредоточение прибылей в филиале, поскольку тогда можно воспользоваться налоговыми послаблениями. В этом случае подход к установлению трансфертных

цен должен быть противоположен описанному. Ясно, что перед выбором политики в сфере установления трансфертных цен необходимо тщательно проанализировать общее воздействие на МНК той или иной схемы ценообразования.

На трансфертные цены не распространяются некоторые из тех ограничений, что действуют в отношении дивидендов и процентных платежей.

Выгоды от применения системы трансфертных цен для перемещения наличности заключаются в том, что на наличность в этом случае не распространяются подоходные налоги и ограничения, действующие в отношении дивидендов и роялти. Это особенно важно для предприятий в тех странах, с которыми США не имеют налоговых соглашений и где высоки налоги путем вычета. США заключили налоговые соглашения всего с 30 странами. В то же время произвольное установление трансфертных цен может затруднять оценку эффективности работы предприятий. Руководители филиалов, получающих статус "центр прибыли"*, не видят стимулов для себя, если они не могут контролировать принятие решений о ценообразовании или влиять на них.

При установлении трансфертных цен важен и выбор валюты. Американская компания, определяющая все трансфертные цены в долларах, по существу, перекладывает бремя управления валютными рисками на филиалы. В середине 80-х годов многие фирмы начали переходить на трансфертные цены в местных валютах, что обусловлено высокой нестабильностью таких валют и стремлением головных компаний обеспечить адекватное реагирование на подобную нестабильность на глобальном уровне[14].

Налоговое законодательство многих стран ограничивает свободу установления трансфертных цен.

Согласно исследованию, охарактеризованному выше, важной переменной является также правовой аспект. В последние несколько лет значительно изменилось налоговое законодательство в отношении разных вариантов установления трансфертных цен. Налоговое управление считает, что перед выбором стратегии установления трансфертных цен МНК следует обращаться в Налоговое управление с запросом о заблаговременном определении правомочности ее действий. Компания должна представить описание выбранной политики в Налоговое управление, которое затем определит, соответствует ли она установленным нормам. В 1991 г. было много разговоров о том, что Налоговое управление не вправе запрашивать базовую информацию, так как та может попасть к конкурентам[15]. Очевидно, однако, что Налоговое управление отдает предпочтение политике установления трансфертных цен, допускающей точные сопоставления. Это означает, что головной компании следовало бы устанавливать для филиалов такие же цены на компоненты и изделия, какие устанавливаются для независимых третьих сторон[16].

Избыток денежной наличности можно использовать для погашения долговых обязательств, финансирования новых инвестиций или покупки финансовых инструментов.

После того как денежная наличность возвращена в центральную кассу, управляющий денежной наличностью должен решить, что с нею делать. Очевидно, он начнет с удовлетворения всех денежных потребностей системы. Свободный остаток наличных средств можно использовать для погашения долговых обязательств, финансирования новых предприятий или просто для получения прибыли путем приобретения имеющих широкое хождение на мировых рынках ценных бумаг.

Удачным примером такой стратегии служат действия немецкой фармацевтической фирмы "Байер". В конце 70-х — начале 80-х годов фирма инвестировала миллиарды долларов в расширение производства (преимущественно в США), в то время как почти все ее конкуренты осторожничали и выжидали. Эта стратегия, по-видимому, принесла фирме успех, поскольку мощный приток наличности из разных стран мира позволил ей погасить значительную часть связанных с инвестициями долговых обязательств.

* Филиалы, имеющие статус "центр прибыли", находятся на полном самофинансировании. (*Прим. ред.*)

Часть ликвидных средств фирма потратила для приобретения товарно-материальных запасов, деноминированных в долларах, использовав их как хедж против риска роста цен и повышения курса доллара[17].

Покупая ценные бумаги в любой стране, но не в той, где находится штаб-квартира, компания может диверсифицировать свой риск, связанный с получением достаточной прибыли на капиталовложения. В силу несовпадения циклов экономического роста в разных странах прибыль на инвестиции, получаемая компанией в странах с благополучной экономикой, может компенсировать недополучение прибыли от инвестиций в странах с экономикой в состоянии стагнации. Однако, как указал менеджер, управляющий одним из пенсионных фондов: "Вы имеет дело со стабильностью других стран и с экспроприациями, т.е. с факторами, которые, как представляется, вне нашего влияния"[18].

Многосторонний "неттинг"

Многосторонний "неттинг" позволяет фирмам снижать интенсивность потоков денежной наличности, быстрее и эффективнее ее перемещать.

Вариантом стратегии управления денежной наличностью является "неттинг" на международном уровне, т.е. взаимная компенсация обязательств и активов между заинтересованными сторонами. Согласно рис. 19.3 между четырьмя предприятиями МНК в Европе может иметь место несколько внутрифирменных потоков наличности, обусловленных займами, продажей товаров, лицензионными соглашениями и т.п. Выделено семь таких потоков между странами, но многие МНК учреждают в центральном бюро клиринговые счета, с помощью которых они координируют подобные потоки. В табл. 19.1 отражены общие счета дебиторов и расчеты с поставщиками и кредиторами по каждой стране, а также соответствующие нетто позиции. На рис. 19.4 показано, как филиалы с минусовой нетто позицией перемещают средства на центральный клиринговый счет, а управляющий клиринговым счетом затем переводит эти средства филиалам с плюсовой нетто позицией. Таким образом, необходимыми оказываются только четыре перемещения денежной наличности.

Управляющий клиринговым счетом ежемесячно получает информацию по всем операциям и рассчитывает нетто позицию каждого филиала. Затем

Рис. 19.3
Многосторонние потоки денежной наличности (в долларах США)
Такие потоки в отсутствие "неттинга" вынуждают каждый филиал рассчитывать внутрифирменные долговые обязательства.

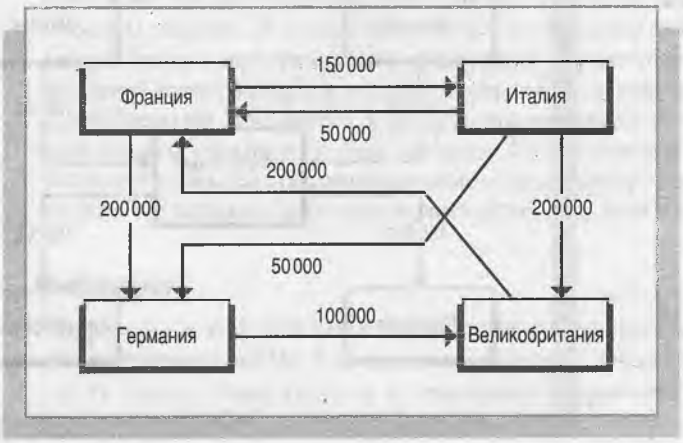


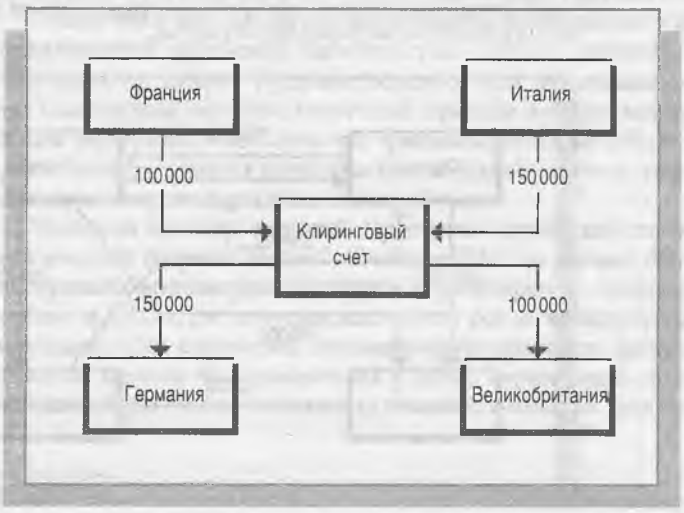
Таблица 19.1.◆ НЕТТО ПОЗИЦИИ ФИЛИАЛОВ (в долларах США). Нетто позиция отражает разность между счетами дебиторов и расчетами с поставщиками и кредиторами

	Счета дебиторов в совокупности	Расчеты с поставщиками и кредиторами в совокупности	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

он организует процесс окончательного расчета. Наличные средства переводятся в валюте плательщика, а валютная конверсия производится в центральном бюро. Основные достоинства "неттинга" таковы: сокращение издержек на валютную конверсию, поскольку управляющий в центре может осуществлять более крупные пересчеты; сокращение комиссионных и сборов, выплачиваемых за перемещение наличности, что опять-таки обусловлено перемещением более крупных сумм и снижением числа операций; ускорение доступа к средствам. На обмен валюты с помощью проводных средств связи иногда требуется до пяти дней, а "неттинг" значительно ускоряет этот процесс. Система электронных платежей также позволяет фирмам стандартизировать и спрямить потоки платежей и каналы межбанковских операций[19].

Однако глобальный "неттинг" достаточно затруднен, так как многие страны устанавливают контроль над "неттинговыми" операциями. До 1989 г. в Италии существовал ряд ограничений на такие операции, "неттинг" разрешался только по торговым сделкам, административные проволочки с выдачей разрешения на проведение "неттинговых" операций достигали нескольких месяцев. Фирма "Мэттел" в начале 80-х годов удачно наладила "неттинговые" операции в Италии, но оплачивать таким способом импорт не разрешалось до прохождения таможенной очистки, на которую иногда уходило

Рис. 19.4
Централизованный "неттинг" (в долларах США)
Эта система позволяет фирмам направлять внутрифирменные нетто потоки в расчетный центр, который распределяет наличность между получателями с плюсовой нетто позицией.



три месяца со дня выставления счета-фактуры. В 1989 г. ограничения на "неттинг" были значительно смягчены, и единственной помехой на пути успешного развертывания "неттинговых" операций осталась необходимость убеждения руководства местных фирм в выгодности "неттинга"[20].

Координационные центры

Координационные региональные центры можно использовать для централизации выбора стратегии и практики управления денежной наличностью.

"Неттинговые" операции, описанные выше, могут быть одной из функций регионального центра финансовой координации. Некоторые другие функции центра таковы:

1. Централизация финансовых операций, включая валютные сделки, "неттинг", концентрацию потоков наличности и составление счетов-фактур.
2. Централизация управления, бухгалтерского учета, обработки данных, передачи и сбора информации.
3. Реклама, начальное и дополнительное страхование.
4. Вспомогательные услуги (например, планирование)[21].

Объединенная Европа, по мнению многих фирм, является наиболее подходящим регионом для создания подобных центров. Особенно популярен Брюссель, поскольку Бельгия практически не облагает налогом подобные операции и отличается низким уровнем заработной и арендной платы в сравнении с европейскими стандартами.

УПРАВЛЕНИЕ ИНФЛЯЦИОННЫМИ И ВАЛЮТНЫМИ РИСКАМИ

Основные финансовые риски проистекают из инфляции и колебаний валютных курсов.

Важной целью финансовой стратегии МНК, помимо управления глобальными потоками денежной наличности, для достижения конкретных результатов деятельности фирм является защита от рисков в связи с инвестициями в других странах. Стратегия, выбранная фирмой для защиты от риска, может подразумевать внутреннее перемещение средств, а также применение одного или нескольких финансовых валютных инструментов, описанных в главе 16, например валютных опционов и форвардных контрактов.

Управляющий финансами обязан оценить:
- характер финансового риска;
- обстоятельства, в которых он может иметь место;
- последствия в случае материализации риска;
- варианты стратегии защиты от риска.

При анализе риска, типичного для международного бизнеса, важно, чтобы фирмы учитывали характер риска, обстоятельства, в которых он может иметь место, последствия рискованных событий для фирмы и наилучшие способы защиты. К важнейшим относятся риски, связанные с валютой, коммерческими и политическими факторами. Валютные риски сопряжены с инфляцией и колебаниями валютных курсов. Коммерческие риски неразрывны с проблемами продления и получения кредитов и трудностью инкассации или оплаты счетов в разных валютах. Политические риски многообразны и распространяются на торговые отношения, экспроприацию собственности и отдельные аспекты, которые можно отнести к валютным рискам.

Инфляция

Высокая инфляция часто сочетается со слабой валютой.

Инфляция в той или иной мере имеет место практически во всех странах, где оперируют МНК. Как правило, в результате инфляции снижается стоимость финансовых активов и повышается привлекательность отсроченных финансовых обязательств. Последнее может почти исчезнуть вследствие

высоких процентных ставок на кредиты в странах с высоким уровнем инфляции (типа Бразилии и Аргентины).

Высокий уровень инфляции часто создает множество трудностей, которые отражаются на способах деятельности МНК. К наиболее значительным относятся следующие трудности: 1) ускоренная девальвация, или обесценение местной валюты, или максидевальвация; 2) установление более жесткого контроля над капиталом и введение импортных ограничений; 3) снижение доступности кредитов и повышение процентов по займам; 4) накапливание счетов дебиторов и удлинение периодов инкассации; 5) введение ценового контроля с намерением взять под контроль инфляцию; 6) экономический и политический хаос и волнения среди населения; 7) бегство капитала; 8) усложнение оценки эффективности работы филиалов за границей[22].

Ценовой контроль можно обойти несколькими способами, среди которых:
- модификация продуктовой стратегии;
- повторное выдвижение известных продуктов на рынок под другими фирменными марками;
- изменение упаковки продуктов.

Многим компаниям, сталкивающимся с ценовым контролем, приходится искать, как обойти его, для чего с немалым воображением придумываются способы переоформления продукции и переосмысления стратегии ценообразования. Чтобы оправдать повышение цен, иногда слегка модифицируют сам продукт или его упаковку или изменяют фирменную марку. Очень часто МНК настолько заботится о фирменных марках, что отказывается от подобной стратегии. "Кока-Кола", к примеру, никогда даже не рассматривала возможность переименования своей продукции ради того, чтобы повысить на нее цены. Значение фирменной марки перевешивает возможные выгоды от ее изменения.

Одна многонациональная парфюмерная фирма, действующая в Бразилии, обошла ценовой контроль, уменьшив размеры упаковки с фирменной продукцией, но значительно повысив цену на товар, находящийся в ней. Но ради сохранения покупателей ей пришлось продавать свою продукцию по ценам значительно ниже указанных в прейскуранте. Затем постепенно, в соответствии с инфляционными тенденциями, фирма повышала цену, пока не достигла верхнего уровня, установленного органами ценового контроля.

Правильная оценка инфляции — одна из серьезных трудностей, с которой сталкивается фирма. Если фирма прогнозирует инфляцию 200% и соответствующим образом строит свою ценовую политику, то она попадет в трудное положение, когда реальная инфляция составит 500%. Фактически она недооценила свою продукцию и продавала ее по ценам, не покрывающим издержек замещения исходных материалов. С другой стороны, если фактическая инфляция окажется ниже 200%, фирма подвергает риску свое положение на рынке по причине завышенных цен.

В странах с высоким уровнем инфляции следует затягивать расчеты с поставщиками и кредиторами, ускорять инкассацию причитающихся средств и репатриировать или инвестировать избыточную наличность.

Очевидно, что фирма, работающая в условиях инфляции, должна разумно управлять счетами дебиторов и расчетами с поставщиками и кредиторами. Следует добиваться своевременной инкассации причитающихся фирме выплат с помощью хорошо обученных специалистов отдела кредитов и инкассации платежей, а также располагать разветвленной и надежной системой отчетности[23]. После инкассации запасы "не работающей" наличности должны быть минимальными. Средства следует возвращать в кассовый центр головной компании, как описано в предыдущем разделе, или инвестировать в активы, которые обеспечивают прибыль, перекрывающую инфляционные убытки.

Колебания валютных курсов

Были бы курсы любой валюты относительно всех других фиксированными, не существовало бы валютных рисков. Однако фиксированные валютные курсы — иллюзия, напротив, они весьма заметно колеблются. Вместо того

чтобы время от времени изменяться в одном направлении, валютные курсы могут прыгать вверх и вниз, как это было, например, с долларом в середине 80-х годов.

С колебаниями валютных курсов сопряжено выявление рисков* трех типов: риск, связанный с валютными пересчетами; риск, связанный с валютными сделками; риск экономических последствий.

Конверсионный риск выражается в том, что с изменением обменного курса изменяется выраженная в долларах стоимость актива или обязательства, находящегося под воздействием такого риска.

Риск, связанный с валютными пересчетами. Финансовые отчеты в иностранной валюте пересчитываются в валюту, основную для головной компании (для американских компаний — в доллары), по ряду причин, в том числе из-за необходимости составления консолидированных отчетов, оценки эффективности работы, удовлетворения потребностей кредиторов и правильного расчета налогов. Затрагиваемые конверсионным риском статьи (т.е. пересчитанные для нужд баланса или пересчитанные по текущему валютному курсу) приобретают дополнительные доллары или теряют имеющиеся на них денежные средства. Представим для примера, что филиал ведет операции в Мексике. Мексиканское песо под действием инфляции обесценивается с 3000 до 3600 песо/долл. США. Находящиеся на банковском счете 300 000 000 песо после девальвации стоят всего 83 333, а не 100 000 долл., как до падения курса.

Совокупный результат колебаний валютных курсов на все активы и обязательства, находящиеся под конверсионным риском, — прирост или убыль. Если финансовые отчеты в иностранной валюте пересчитываются с помощью временного метода, прибыли и убытки как отдельный компонент относят к акционерному капиталу. Независимо от используемого метода конверсии такого рода прирост или убыль не превращается в соответствующие потоки наличности. Она в мексиканском банке лишь пересчитывается, но не конвертируется в доллары.

Риск, связанный с валютными сделками, выражается в том, что статьи счета дебиторов и расчеты с поставщиками и кредиторами изменяются по абсолютной величине с изменением валютного курса.

Риск, связанный с валютными сделками. Затруднения казначея, связанные со сделкой, деноминированной в иностранной валюте, обусловлены тем, что компания имеет счета дебиторов и ведет расчеты с поставщиками и кредиторами в иностранной валюте, а в конечном счете указанные статьи должны быть пересчитаны. Предположим, например, что американский экспортер поставляет товар на сумму 500 000 долл. английскому импортеру, когда обменный курс составляет 1,9300 долл./ф.ст. Если экспортер получает оплату в долларах, он не испытает немедленного воздействия изменения обменного курса. Однако если оплата товара производится в фунтах стерлингов, от изменения курса экспортер может выиграть или проиграть.

Например, исходя из указанного выше курса стоимость проданной партии товара, зафиксированная в бухгалтерских книгах, составляет 500 000 долл., но основная стоимость, в которой деноминирована эта партия, будет равна 259 067 ф.ст. Если обменный курс изменится и станет равным 1,9000 долл./ф. ст. в период инкассации причитающейся суммы, экспортер получит все те же 259 067 ф.ст., но они будут стоить 492 227 долл., т.е. он понесет убыток в размере 7773 долл. Для экспортера — это реальная потеря денежной наличности.

Риск экономических последствий. Риск экономических последствий сопряжен с такими вопросами, как установление цен на продукцию, источники и стоимость вводимых факторов производства, размещение инвестиций.

* Термин exposure — "экспозиция", или выявление рисков, в тексте часто переводится просто как риск. (*Прим. ред.*)

Риск экономических последствий выражается в том, что колебания обменного курса влияют на:
- будущие потоки денежной наличности;
- источники комплектующих;
- размещение инвестиций;
- конкурентоспособность фирмы на разных рынках.

Воздействие риска экономических последствий на фирму трудно измерить, но оно может быть разрушительным для ее операций в долгосрочной перспективе. Товарно-материальные запасы, проданные английскому импортеру, о чем шла речь выше, возможно, были проданы конечным потребителям до изменения обменного курса, но будущие продажи окажутся рискованными. Следующий пример с различающимися обменными курсами показывает, что может произойти с экономической точки зрения. Предположим, обменный курс изменился с 1,80 до 1,85 долл./ф.ст.

Если счет-фактура на проданный товар был выставлен в фунтах стерлингов, усиление этой валюты принесет экспортеру прибыль в размере 50 долл. Если он был выставлен в долларах, стоимость товара для английского импортера снизится на 973 ф.ст. В первом случае экспортер должен решить, стоит ли снизить цену в фунтах стерлингов, чтобы поддержать на прежнем уровне доходы в долларовом выражении и (может быть) увеличить долю рынка. Во втором — надо ли перенести экономию на потребителя путем снижения соответствующих потребительских цен или сохранить эти цены на неизменном уровне и увеличить маржу прибыли.

Существует множество ярких примеров влияния колебаний валютных курсов на прибыль и стратегию корпораций. В 1990 г. немецкая марка значительно усилилась относительно доллара. Такая, например, немецкая фирма, как "Дойче Эйрбас" (Deutsche Airbus), выставлявшая счета-фактуры за проданные в США самолеты в долларах, стала испытывать трудности с получением прибыли, поскольку издержки ее оплачивались "дорогими" марками, а готовая продукция — "дешевыми" долларами. Немецкие экспортеры, выставлявшие счета-фактуры в марках, также столкнулись с трудностями, но иного свойства. Их продажные цены оказались настолько высокими, что они начали терять экспортеров из других стран. Например, в сентябре 1990 г. Германия экспортировала в другие страны ЕС на 7,5% меньше товаров, чем год назад, хотя экспорт других стран ЕС в Германию за год возрос на 10,8%. Отдельные немецкие компании, например "Континентл АГ" (Continental AG), крупнейший производитель автомобильных шин, выиграли от усиления марки. Фирма "Континентл" купила американскую фирму "Дженерал Тайр" и получила доступ на американский рынок, а благодаря относительной дешевизне продукции купленной американской фирмы — на некоторые мировые рынки. "Континентл" также теряет в США деньги, но "дешевизна" доллара там переводит убытки в разряд менее серьезных проблем в отличие от тех, что имели бы место, будь доллар по-настоящему прочным[24].

В 1990 г. положение американских фирм в связи со слабостью доллара также оказалось неоднозначным. Благодаря слабому доллару "Харко Компаниз" (Hurco Co.), базирующаяся в Индианаполисе и продающая 40—45% металлорежущих станков и электронных средств управления в Европе, увеличила свою долю рынка (экономические последствия) и повысила цены на продукцию в долларах для наращивания доходов от сбыта. Однако одновременно некоторые европейские экспортеры сократили свои закупки у "Харко", поскольку при укреплении позиции местных валют в относительно слабой экономике происходит падение производства. Кроме того, из-за ослабления доллара возросли затраты "Харко" на импорт комплектующих, что является отражением воздействия обменных курсов на валютные сделки. Таким образом, ослабление доллара оказывает неоднозначное воздействие[25].

Совсем по-иному, чем на "Харко Компаниз", отразилось ослабление доллара на фирмах "Блэк энд Декер" и "Кока-Кола". Компании "Блэк энд Декер" это дало возможность продать некоторые активы "Эмхарт Корп."

своего недавнего приобретения, иностранным покупателям с относительно более сильной валютой. В результате фирма "Блэк энд Декер" смогла погасить часть крупной задолженности. "Кока-Кола", имеющая 80% доходов от сбыта за границей, выиграла, поскольку упрочились позиции иностранных валют и получаемые компанией прибыли пересчитывались в доллары по благоприятным обменным курсам, что в результате позволило увеличить объем продаж и прибыль (отражение конверсионного риска). Менеджеры компании дважды в день направляют скорректированные перечни курсов основных валют относительно доллара высшему руководству как вспомогательный материал для разработки стратегии. Когда доллар слабеет, "Кока-Кола" увеличивает реинвестиции за границей (экономические последствия)[26].

Последний пример влияния колебаний валютных курсов на стратегию посвящен японским автомобилестроительным компаниям. В 1986—1987 гг., когда курс доллара резко упал по сравнению с началом 80-х годов, японские автомобилестроители вынуждены были поднять цены ради получения приемлемой прибыли. Тому было две причины. Во-первых, многие из них благодаря мерам по значительному сокращению издержек осуществили структурную перестройку, чтобы иметь возможность нормально функционировать в условиях усиления иены относительно доллара. Во-вторых, такие фирмы, как "Хонда", провели структурную перестройку своих предприятий с перспективой повышения их защищенности от колебаний валютных курсов. "Хонда" расширила производственные мощности в США таким образом, что теперь на Японию приходится только 25—30% объема производства. Это означает, что если курс доллара не упадет ниже 125—130 иен/долл., то фирма сможет получать приемлемую прибыль без повышения цен на свою продукцию[27].

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ

Основные стратегические вопросы таковы:
- определение и измерение риска;
- формулирование стратегии в сфере отчетности;
- выбор стратегии управления рисками;
- определение стратегии хеджирования.

Для адекватной защиты активов от рисков, связанных с колебаниями валютных курсов, руководству следует: 1) определить и измерить риски; 2) создать и внедрить систему отчетности, позволяющую отслеживать риски и колебания валютных курсов; 3) утвердить политику распределения ответственности за управление рисками; 4) сформулировать стратегию защиты от рисков путем хеджирования.

Измерение

МНК должны определять разновидности валютного риска, которые следует контролировать и измерять.

Практически на все МНК распространяются риски трех разновидностей, рассмотренные выше. Для разработки реалистичной стратегии хеджирования компания должна прогнозировать уровень риска, связанный с каждой валютой из числа тех, в которых она ведет расчеты по своим операциям. Поскольку риски указанных трех видов сильно различаются между собой, конкретный риск следует определять по каждой валюте в отдельности. В то же время конверсионный риск при расчетах в бразильских крузейро необходимо отделить от риска, связанного с валютными сделками в крузейро. Дело в том, что риск, связанный с валютными сделками, означает реальный поток наличности, а конверсионный риск может не означать этого. Поэтому фирма может выбирать разные варианты стратегии ограждения себя от валютного риска в зависимости от его разновидностей.

Прогнозирование валютных курсов

С привлечением внутренних или сторонних экспертов компания должна прогнозировать колебания валютных курсов.

Другой важнейший аспект измерения сопряжен с прогнозированием валютных курсов применительно к выявленному риску. Оценка будущих изменений валютных курсов напоминает использование хрустального шара для гадания: методы оценки изменяются от традиционной интуиции до сложных экономических моделей, но во всех случаях с переменным успехом. Независимо от принятого фирмой решения менеджеры должны оценить диапазоны, в которых может колебаться курс той или иной валюты на соответствующем временном отрезке.

Для отслеживания валютных курсов фирмы иногда обзаводятся собственными группами прогнозирования, привлекая в них экономистов, занимающихся также прогнозами отношений с банками. Эти специалисты должны оценить направление, величину и временной отрезок изменения валютного курса. Есть фирмы, которые для составления прогнозов подряжают сторонние организации.

Система отчетности

Компания должна разработать систему отчетности, обеспечивающую функционирование персонала в центре и на местах.

Как только компания выработала стратегию определения валютных рисков и оценки динамики валютных курсов, она должна разработать и внедрить систему отчетности, обеспечивающую защиту от рисков. В силу характера задачи следует объединить активные усилия заграничных предприятий и центральных подразделений компании. Вклад иностранных филиалов важен для повышения качества информации, используемой при прогнозировании. Валютные курсы изменяются часто, поэтому информация должна поступать от тех, кто "держит руку на пульсе" той или иной страны. Кроме того, хеджирование дает максимальный эффект только в том случае, когда налажено тесное взаимодействие с персоналом заграничных филиалов.

Контроль уровня валютного риска из центра важен для более эффективной защиты ресурсов. Каждое подразделение может определять уровень валютных рисков для себя, но при этом не следует забывать, что и корпорация в целом находится под риском. При выборе политики хеджирования для корпорации можно не принимать во внимание тот факт, что валютные риски структурных составляющих организации (т.е. отделений, дочерних компаний, филиалов и т.п.) могут компенсировать друг друга.

Руководство обязано разработать систему единой отчетности, пригодную для всех подразделений, отчитывающихся перед МНК. В отчете должны быть идентифицированы счета под риском, которые центральное руководство хочет контролировать; находящиеся под риском позиции каждого счета с указанием соответствующей валюты, а также временные периоды, на которые распространяется оцененный риск. В каждом риске необходимо выделить составляющие: риск, связанный с валютной конверсией, и риск, связанный с валютными сделками, при этом последний необходимо увязать с входящими и исходящими потоками наличности во времени.

Охватываемые анализом временные периоды зависят от особенностей деятельности компании. Один из вариантов — контроль потоков наличности на временных отрезках малой и большой длительности. Это может быть жестко установленная последовательность: 30, 60 и 90 дней; 6, 9 и 12 месяцев; 2, 3 и 4 года и т.п. Причина удлинения отчетных периодов может заключаться в том, что некоторые оперативные планы, например строительства завода или реализации производственного цикла, могут требовать длительного времени[28].

Установив уровень риска, каждое базовое подотчетное подразделение направляет соответствующие данные на следующий уровень иерархии для предварительной консолидации. Этому уровню может соответствовать региональная штаб-квартира (например, по Латинской Америке или Европе) или продуктовое отделение; уровень всегда зависит от организационной структуры фирмы. Предварительная консолидация позволяет региональному управлению или продуктовому отделению классифицировать уровень риска по счетам и валютам на каждый отчетный период. Отчеты с мест должны быть постоянными, строго периодичными и стандартизованными, только в этом случае при формулировании стратегии будет обеспечена совместимость данных и их независимость от времени. Окончательный вид отчетность приобретает на уровне корпорации. Здесь уже можно определять уровень валютного риска для корпорации в целом и формулировать варианты стратегии, наилучшим образом удовлетворяющие ее интересы.

Политика управления валютными рисками

Централизованное управление валютными рисками позволяет сокращать соответствующие расходы и привлекать со стороны квалифицированных экспертов.

Руководству важно решить, на каком уровне следует определять и реализовать различные варианты стратегии хеджирования. Для достижения максимальной эффективности хеджирования соответствующую политику следует разрабатывать на корпорационном уровне. Имея достаточно широкое представление об общем уровне валютных рисков, а также затратах на реализацию вариантов стратегии на разных уровнях корпорации, осуществимости таких вариантов, финансовый отдел корпорации обычно бывает в состоянии разработать экономичную программу управления валютным риском. С ростом размеров и сложности структуры корпорации может возникнуть потребность в децентрализации системы принятия решений хотя бы в отдельных аспектах для повышения гибкости и быстроты реагирования на непрерывно изменяющиеся параметры мировых денежных рынков. Однако подобную децентрализацию следует проводить в рамках политики, четко обозначенной на уровне корпорации. Подобную стратегию применяет "Дженерал Моторс".

Некоторые компании, например "Истмен Кодак" и "Нестле Фудз", реализуют операции хеджирования, создавая для этого внутрифирменные торговые бюро, центры прибыли, находящиеся на полной самоокупаемости. Однако МНК чаще придерживаются более традиционного подхода и предпочитают страховаться от рисков, нежели извлекать из управления рисками огромные прибыли. "Мэттел", американская фирма по производству детских игрушек, проводит четкую разделительную черту между двумя подходами. Фирма сочетает опыт внутрифирменных специалистов и привлекаемых со стороны менеджеров. Финансовый отдел не считает себя в силах управлять валютными рисками так, чтобы использовать открывающиеся при этом возможности, поэтому он передал часть функций по управлению рисками стороннему менеджеру, специализирующемуся на валютных рисках, для получения дополнительной прибыли[29].

Другой аспект стратегии управления связан с решениями по поводу того, от каких именно валютных рисков и на каком уровне в иерархии корпорации следует страховаться с помощью хеджирования. Выше выявлено несколько разновидностей валютных рисков, но далеко не все фирмы воспринимают их одинаково. Например, "Кодак" определяет валютный риск относительно потока наличности во времени, в основном игнорируя компонент конверсионного риска[30]. В то же время казначей фирмы "Кока-Кола" не согласен с таким подходом. "С финансовой точки зрения все риски явля-

ются текущими рисками", — считает он[31]. Заместитель казначея фирмы "Блэк энд Декер" рассуждает аналогично. Его точка зрения сводится к тому, что конверсионный риск может быть причиной уменьшения количества ценных бумаг у фирмы и увеличения значения заемных средств, что может влиять на издержки, связанные с займами. Он считает, что конверсионный риск следует устранять на все 100%[32].

Эффективное управление валютными рисками сопряжено и с принятием решения относительно того, какие именно риски существенны, после чего можно создавать структуру управления ими.

Варианты стратегии хеджирования

После того как фирма идентифицировала уровень валютного риска и определила, какие именно риски для нее опасны, она может хеджировать или защитить свои позиции в условиях риска от колебаний валютных курсов. Фирма может делать выбор из самых разных вариантов стратегии, каждому из которых присущи свои последствия для эффективности по критерию "затраты — выгода" и операционной деятельности фирмы. Наиболее безопасно для фирмы сбалансированное положение, при котором находящиеся под риском активы равны находящимся под риском обязательствам. Отсюда вытекает потребность в разработке оперативной стратегии, обеспечивающей хеджирование валютных рисков. Основные для МНК методы защиты от валютных рисков — управление балансом и метод ускорения и задержки платежей. Кроме того, фирма может использовать для хеджирования риска ряд контрактных возможностей, например форвардные валютные контракты и валютные опционы.

Стратегия хеджирования может быть операционной и контрактной.

К вариантам оперативной стратегии относятся:
- метод ускорения и задержки внутрифирменных платежей;
- использование местных кредитов для уравновешивания местных активов.

Варианты оперативной стратегии. Для снижения уровня валютного риска с помощью оперативной стратегии руководству следует определить потребности филиала в оборотном капитале. Хотя может быть целесообразной ускоренная инкассация причитающихся к получению платежей в стране с высоким уровнем инфляции, когда ожидается девальвация местной валюты, фирме следует учитывать последствия отказа от продления кредитов для своей конкурентоспособности.

В реальной жизни управление оборотным капиталом в условиях валютного риска основано на предположении, согласно которому стоимость валют изменяется в одном направлении. Страны со слабой валютой обычно (хотя и не всегда) страдают от инфляции. Методы защиты активов, когда валюта обесценивается, приложимы и к защите от инфляции. Инфляция снижает покупательную способность местной валюты, а девальвация уменьшает эквивалент в иностранной валюте.

В условиях слабой валюты наличность филиалов следует как можно быстрее возвращать головной компании или инвестировать на месте в то, стоимость чего растет, например в фиксированные активы. Счета дебиторов желательно инкассировать как можно быстрее, когда они деноминированы в местной валюте, и оттягивать сроки инкассации, когда деноминация осуществляется в более надежной валюте. С долговыми обязательствами следует работать прямо противоположным способом.

Политику в отношении товарно-материальных запасов определить трудно. Если считается, что запасы находятся под риском, следует поддерживать их минимально возможный уровень, исходя из загрузки предприятия. Но поскольку стоимость запасов обычно растет вследствие роста цен, они могут служить надежной защитой от инфляции и колебаний валютных кур-

сов. Если товарно-материальные запасы импортируются, то перед ожидаемым понижением курса местной валюты их следует накапливать, так как после снижения этого курса при не изменившейся стоимости партии товара в иностранной валюте она повысится в местной валюте. В случае если действует ценовой контроль или остра конкуренция, филиал может не иметь возможности повышения цен на товарно-материальные запасы. Тогда запасы можно рассматривать точно так же, как наличность и счета дебиторов. Указанные выше принципы следует использовать прямо противоположным образом, когда ожидается повышение курса местной валюты, т.е. держать на возможно более высоком уровне запасы наличности и счета дебиторов и как можно быстрее погашать задолженность. Самый безопасный подход — поддержание нетто позиции на невысоком уровне.

Использование заемного капитала для уравновешивания валютного риска представляет определенный интерес. Многие фирмы взяли на вооружение стратегию "занимать на местах", особенно в странах со слабой валютой. Проблема при этом состоит в том, что процентные ставки по займам в таких странах обычно настолько высоки, что приходится искать компромисс между затратами на заем средств и потенциальными убытками по причине колебаний валютного курса. Стратегия фирмы "Кока-Кола", например, заключается в том, что по меньшей мере половина ее нетто позиции по активам под риском в других странах компенсирована займами в иностранных валютах[33]. Фирма "Блэк энд Декер" также прибегает к местным займам для хеджирования нетто позиции по активам под риском, но каждый валютный риск анализируется индивидуально, а не покрывается автоматически займом на месте[34].

Защита от убытков, обусловленных риском в связи с валютными сделками, очень сложна. При работе с иностранными потребителями для фирмы всегда безопаснее провести сделку в валюте страны базирования. И наоборот, можно осуществлять закупки в менее сильной, а продажи в более сильной валюте. Если фирма вынуждена делать закупки в сильной, а продажи в слабой валюте, ей следует учитывать этот фактор при составлении контрактов или попытаться сбалансировать входящие и исходящие потоки наличности с помощью более хитроумной стратегии продаж и закупок.

Метод ускорения и задержки платежей. Еще один вариант оперативной стратегии, известной как "метод ускорения и задержки", часто используется для защиты потоков денежной наличности между взаимосвязанными подразделениями, например головной компанией и ее филиалами. **Стратегия ускорения** (lead strategy) означает инкассацию иностранной валюты на счета дебиторов до наступления сроков, когда ожидается ослабление иностранной валюты, и расчеты с поставщиками и кредиторами до наступления сроков, когда ожидается усиление иностранной валюты. **Стратегия задержки** (lag strategy) означает, что фирма задерживает получение платежей на счета дебиторов, когда ожидается усиление иностранной валюты, и задерживает расчеты с поставщиками и кредиторами, когда ожидается ослабление иностранной валюты. По-другому об этом можно сказать следующим образом: фирма спешит принять и не спешит отдать сильную валюту, спешит отдать и не спешит принять слабую валюту. К примеру, японский филиал фирмы "Дженерал Электрик" использовал стратегию задержки в 1984 г., когда японская иена была сравнительно слаба по отношению к доллару. Поскольку по прогнозу фирмы ожидалось усиление иены, она задержала выплату дивиденда своей головной компании в иенах до начала повышения курса японской валюты.

Ускорение означает опережающие против установленных сроков инкассацию или платежи.

Задержка означает инкассацию или платежи с запаздыванием против установленных сроков.

Метод ускорения и задержки платежей гораздо проще применять среди взаимосвязанных подразделений, когда финансист головной компании может оценить потенциальные выгоды определенной политики и реализовать ее. Со стратегией ускорения и задержки платежей сопряжены две проблемы. Во-первых, она не годится, когда речь идет о перемещении средств крупными суммами. Если сравнительно редко принимаются решения, затрагивающие небольшие денежные суммы, то системой управлять несложно, но с увеличением числа и частоты сделок управление затрудняется. Во-вторых, как об этом говорилось выше, ускорение и задержка платежей часто подпадают под контроль государства, поскольку перемещения денежных средств отражаются на платежном балансе страны.

Форвардные контракты можно использовать для установления фиксированного обменного курса в будущих сделках.

Форвардные валютные контракты. В дополнение к оперативной стратегии, о которой говорилось выше, фирма может использовать некоторые возможности, заложенные в характере заключаемых контрактов. Наиболее распространен **форвардный контракт**, который заключается между фирмой и банком на поставку иностранной валюты по установленному обменному курсу и в строго определенные сроки.

Предположим, например, что американский производитель продает английскому производителю товары на 1 000 000 ф. ст. с оплатой в течение 90 дней. Наличный курс составляет 1,9000, а форвардный — 1,8500 долл./ф. ст.: через 90 дней фактический обменный курс — 1,8700 долл./ф. ст. В момент продажи операция зарегистрирована в бухгалтерских книгах экспортера на сумму 1 900 000 долл., в соответствующий счет дебитора вписана такая же сумма. Однако экспортера беспокоит валютный риск, поэтому он может заключить форвардный контракт, который гарантирует ему поступление причитающейся суммы, конвертированной в доллары по курсу 1,8500 долл./ф. ст. Следовательно, он получит 1 850 000 долл., заплатив за защиту от валютного риска 50 000 долл. Фирма может также ждать 90 дней, инкассировать сумму целиком и выиграть за счет более высокого обменного курса. Если исходить из фактического (через 90 дней) курса 1,8700 долл./ф. ст., то экспортер получит 1 870 000 долл., что несколько ниже начальной суммы в 1 900 000 долл., но выше, чем по форвардному контракту — 1 850 000 долл. В случае же повышения курса доллара до 1,8000 долл./ф. ст. посредством заключения форвардного контракта экспортер выиграл бы гораздо больше.

Валютные опционы можно использовать, когда необходимо гарантировать доступ к иностранной валюте по установленному заранее обменному курсу.

Валютные опционы. Валютный опцион — это сравнительно недавно появившийся валютный финансовый инструмент. Он более гибок, чем форвардный контракт, поскольку закрепляет за покупателем право, не налагая на него дополнительных обязательств, купить или продать иностранную валюту на определенную сумму по оговоренному обменному курсу в течение установленного периода.

Предположим, к примеру, что американский экспортер решил продать товары английскому импортеру на сумму 1 000 000 ф. ст., когда обменный курс составлял 1,9000 долл./ф. ст. В то же самое время экспортер пришел на Филадельфийскую фондовую биржу и заключил опционное соглашение на продажу им фунтов стерлингов в обмен на доллары по курсу 1,9000 долл./ф. ст., уплатив опционную премию в размере 25 000 долл. По получении 1 000 000 ф. ст. от импортера экспортер должен решить, реализовывать ли ему опцион. Если текущий обменный курс окажется выше 1,9000 долл./ф. ст., экспортер откажется от опциона, поскольку может выиграть больше, конвертировав фунты стерлингов в доллары по рыночному курсу. Он потеряет, правда, 25 000 долл.; эта сумма играет роль страховки.

Но если текущий обменный курс упадет ниже 1,9000 долл./ф. ст. и составит, скажем, 1,8000 долл./ф. ст., экспортер реализует опционное соглашение и продаст фунты стерлингов по курсу 1,9000 долл./ф. ст. На его счет поступит 1 900 000 долл. за вычетом опционной премии в размере 25 000 долл.

Так сложилось, что фирмы предпочитают заключать форвардные контракты, когда величина и срок поступления будущего потока наличности известны. Гибкость опционов делает их привлекательными для фирм, когда в отношении величины и сроков будущих потоков наличности существует значительная неопределенность. Хотя опцион может показаться более дорогим финансовым инструментом, чем форвардный контракт, особенно когда валютные рынки очень нестабильны, в ряде случаев гибкость опциона может сделать его весьма полезным. Опционами — опять же в силу их гибкости — чаще пользуются казначеи корпораций; эта тенденция усилилась с середины 80-х годов.

Существует ряд других финансовых инструментов, которыми может воспользоваться фирма для хеджирования валютного риска, однако форвардный контракт и валютный опцион являются наиболее распространенными.

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

МНК, наметившая инвестиции за границей, располагает для реализации своего намерения многочисленными возможностями. Головная компания должна определить соотношение собственных и заемных средств, необходимое для осуществления ее плана, и выбрать рынок капитала, через который можно обеспечить необходимое финансирование. Есть по меньшей мере две основные причины, по которым соотношение собственных и заемных средств для филиала может отличаться от такового для головной компании. Во-первых, отношение к этому показателю в стране базирования филиала может быть не таким, как в стране базирования головной компании. Фирмы Японии и Германии обычно больше полагаются на заемный, а не на собственный капитал по сравнению с их американскими конкурентами.

Во-вторых, если в стране базирования головной компании ставки налога, политика ремиссии дивидендов и способы валютного контроля шире, чем в стране пребывания фирмы, это в одних ситуациях может вынуждать фирму больше полагаться на заемный, а в других — на собственный капитал. Соотношение заемного и собственного капитала в МНК будет средневзвешенной величиной таких соотношений по всем самостоятельным подразделениям в структуре корпорации. Японские, немецкие и швейцарские фирмы традиционно опираются на заемное финансирование, поскольку при невысоких процентных ставках в их странах оно доступнее, чем на фондовом рынке. Повышение процентных ставок и улучшение положения фондовых рынков в последние годы подтолкнули фирмы перечисленных стран перейти к смешанному финансированию.

Инвестиционные проекты часто сравнивают методом оценки дисконтированных, т.е. приведенных к единому моменту времени, потоков денежной наличности. Ниже перечислены аспекты, которые следует принимать во внимание при составлении бюджета долгосрочных расходов фирмы по заграничному проекту:

1. Необходимо проводить различие между совокупными потоками наличности по проекту и потоками наличности, возвращаемой головной компании.

2. В силу несовпадения систем налогообложения, ограничений на финансовые потоки, местных норм, финансовых рынков и институтов, финансирование и возвращение средств родительской фирме следует указывать в налоговых документах.
3. Разные темпы инфляции в тех или иных странах со временем могут сильно повлиять на конкурентоспособность (и, следовательно, на потоки наличности).
4. Колебания валютных курсов могут изменить конкурентоспособность заграничного филиала.
5. Политические факторы могут резко уменьшить стоимость заграничных инвестиций.
6. Окончательную продажную стоимость трудно оценить, поскольку рыночная стоимость проекта может быть разной для покупателей из страны базирования филиала, страны базирования головной компании и третьих стран[35].

Головная фирма должна сравнить данный проект с другими своими проектами по чистой текущей стоимости или внутрифирменной норме дохода на капитал. В то же время необходимо сравнить этот проект с другими проектами в стране базирования филиала.

Руководству следует рассмотреть потоки денежной наличности под двумя углами зрения: 1) совокупные потоки наличности, доступные для местных подразделений; 2) поток наличности, доступный для головной компании. С учетом стартовых инвестиций следует оценить исходящие относительно головной компании потоки наличности, особенно если инвестиции осуществлялись из средств головной компании. Наконец, фирме важно проанализировать политические и валютные риски в чужой стране. Наилучшим для фирмы будет подход, основанный на корректировке прогнозируемых исходящих потоков наличности в соответствии с оценками, отражающими разные уровни риска.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

В будущем два фактора, видимо, станут оказывать заметное влияние на управление потоками наличности и стратегию хеджирования МНК. Первый — информационный и технологический взрыв, второй — развитие и усложнение инструментов хеджирования (или финансовых разновидностей типа опционов и форвардных контрактов). Информационный взрыв обеспечит удешевление и ускорение движения информации по сравнению с прошлым. Кроме того, вторжение в жизнь электронных средств информационного обмена позволит фирмам передавать информацию и переводить деньги в любую точку земного шара практически мгновенно. Фирмы смогут значительно сократить документооборот и увеличить скорость передачи информации и перевода средств, что в итоге повысит эффективность управления потоками наличности. Одновременно не только сократится стоимость генерирования информации, но и у фирм появится возможность снижения процентных ставок и других издержек заимствования, поскольку они смогут более эффективно использовать внутрифирменные ресурсы.

Рост числа и усложнение разновидностей финансовых инструментов, а также накопление опыта теми, кто предлагает и пользуется такими инструментами, позволят компаниям выявлять риски и ограждать себя от них бо-

лее эффективно. Фирмы, которые прежде избегали хеджирования определенных разновидностей риска, поймут, что доступность новых финансовых инструментов выросла и стоимость их снизилась, и это сделает более реальной защиту от многих рисков.

Усилятся, а не ослабнут тенденции централизации в главной штаб-квартире корпорации или же сосредоточения на региональном уровне управления потоками денежной наличности и рисками, несмотря на то, что персонал финансовых отделов местных подразделений станет более квалифицированным. Огромное количество сделок — весомый аргумент в пользу большей, а не меньшей централизации. Быстрота и надежность обмена информацией позволят фирмам повысить скорость управления активами против той, что была десять лет назад.

РЕЗЮМЕ

- Финансовая, или казначейская, функция охватывает: 1) мобилизацию средств для оперативных нужд и расширения деятельности; 2) управление оборотным капиталом; 3) финансовые аспекты решений об инвестициях в других странах.
- В отношении финансовой функции четко выявляются три варианта взаимоотношений между головной фирмой и филиалом: 1) полная децентрализация вплоть до уровня филиалов; 2) полная централизация на уровне головной компании; 3) переменный уровень централизации.
- Основными источниками внутренних средств для МНК являются внутрифирменные займы, займы, предоставляемые головной компанией своим филиалам, дивиденды, роялти, управленческие гонорары, покупка и продажа товарно-материальных запасов, а также потоки акций из головной компании в адрес филиалов.
- Управление потоками денежной наличности сопряжено с определением потребностей системы и местных подразделений в наличности, выбором методов централизации наличности и оптимальным использованием наличных средств.
- Глобальное управление денежной наличностью усложняется государственными ограничениями на перемещение финансовых средств, несовпадением темпов инфляции и колебаниями валютных курсов. Для надежной глобальной системы управления наличностью необходимо своевременное поступление финансовых отчетов из всех филиалов фирмы.
- Руководство обязано защитить активы компании от убытков, обусловленных инфляцией и колебаниями валютных курсов. Валютные курсы могут влиять на долларовый эквивалент сумм в иностранной валюте, приводимых в финансовых отчетах, на наличность, которую можно заработать с помощью валютных сделок, а также на производственные и маркетинговые решения фирмы.
- Управление валютными рисками сопряжено с определением и измерением уровня рисков, созданием качественной системы отчетности и мониторинга, утверждением политики распределения ответственности в сфере управления рисками и формулированием стратегии их хеджирования.
- Форвардные контракты могут зафиксировать обменный курс применительно к будущим обязательствам, что иногда дает прибыль, а иногда убытки — в зависимости от того, что именно произойдет в будущем с

наличным курсом валюты. Однако форвардный контракт всегда устраняет неопределенность.

- Валютный опцион дает покупателю возможность продать или купить иностранную валюту на конкретную сумму по фиксированному обменному курсу в течение установленного периода в будущем. Опцион дороже форвардного контракта, но более гибкий.
- При принятии решения об инвестициях за границей фирме следует выбрать оптимальное соотношение заемного и собственного капитала, оценить ставку дохода при использовании местной валюты или валюты инвестора, охарактеризовать потоки наличности, специфические для иностранных инвестиций, определить на многонациональной основе стоимость капитала и застраховаться от политических рисков в другой стране, а также от валютных рисков.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ХЬЮЛЕТТ-ПАККАРД" В ЕВРОПЕ: СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТЬЮ[36]

"Хьюлетт-Паккард" — компания стоимостью почти 12 млрд. долл., которая проектирует, производит и обслуживает электронные устройства и системы для измерений и расчетов. В отчете за 1989 г. ее руководство указывало: «Основная цель деятельности "Хьюлетт-Паккард" — предоставление потребителям всего мира возможностей и поддержки, необходимых для повышения эффективности их труда и деятельности их предприятий». Базирующаяся в Калифорнии компания продает свои акции в США, а также на фондовых биржах Лондона, Парижа, Франкфурта и Цюриха.

Европа является для компании очень важным географическим регионом. В 1989 г. на нее пришлось 34,7% доходов и 26,6% прибыли, 25,1% идентифицируемых активов компании. "Хьюлетт-Паккард" ведет операции в 16 европейских странах, крупнейшие в этом регионе ее предприятия расположены в Англии, Франции и Германии. Среди изготовителей компьютерного оборудования в США она занимает третье место после "АйБиЭм" и "Дигитал Эквипмент Корп." (Digital Equipment Corp.); такое же среди американских компьютерных фирм положение она занимает и в Европе — 37% сбыта "АйБиЭм" и 40% сбыта "Дигитал Эквипмент" падает на этот регион.

"Хьюлетт-Паккард" рассматривает Европу как региональный рынок, хотя объединение Европы вынуждает ее руководство переходить на общеевропейскую ориентацию, при этом предполагается, что по своему характеру операции в Европе приблизятся к глобальным, поскольку перемещение товаров и капитала упростится.

Европейская штаб-квартира компании расположена в Женеве (Швейцария), через нее централизуются многие казначейские функции. Женевская штаб-квартира является центром выставления счетов-фактур, она закупает продукцию у заводов-поставщиков и перепродает ее компаниям, специализирующимся на сбыте. Европейские предприятия компании покупают до 50% необходимых товарно-материальных запасов за доллары, но выдают векселя в местных валютах. В настоящее время "Хьюлетт-Паккард" продает в разных странах мира продукцию более чем 10 000 наименований, выбирая стратегию ценообразования и хеджирования в зависимости от конкретных обстоятельств. Кроме того, поскольку значительная часть продаж падает на внутрифирменный оборот, компании приходится планировать налогообложение внутрифирменных сделок с учетом требований Налогового управления США.

Стратегия ценообразования. "Хьюлетт-Паккард" выделяет в качестве основных две проблемы ценообразования: внутрифирменные цены и цены для внешних операций. В 1990 г. она решила не прибегать к установленной инструкциями процедуре заблаговременного определения правомочности для любой из ее внутрифирменных сделок. Хотя в то же самое время руководство заявило: "Мы в высшей мере поддерживаем эту процедуру как привлекательную альтернативу нынешнему, типичному для всего мира, процессу спорадических внутрифирменных ревизий, тяжб и привлечения компетентных органов для разрешения

споров". Однако руководство считает, что затраты на процедуру значительно превосходят любые возможные выгоды от ее применения.

Несмотря на такое решение, руководство компании сформулировало несколько условий, при выполнении которых указанное решение может быть пересмотрено:

1. Подробный экономический анализ, необходимый для процедуры заблаговременного определения правомочности, следует ограничить и сократить. По оценке руководства, интервьюирование, составление необходимой документации и работа экономистов в расчете на каждую процедуру обходятся в 750 000 — 1 000 000 долл.
2. Необходимы гарантии в отношении информации, являющейся частной собственностью. Руководство компании беспокоят две группы пользователей: конкуренты, которые, используя законы о раскрытии информации, могут получить к ней доступ, и те сотрудники Налогового управления, которые в данный момент проводят аудиторскую проверку практики установления компанией трансфертных цен в минувшие годы.
3. Необходимы гарантии, что налоговые ведомства других стран примут процедуру заблаговременного определения правомочности.

Что касается цен для внешних операций, то импорт товаров с оплатой их в одной валюте и продажа их с оплатой в другой заставляют компанию выбирать из трех альтернатив:

1. Назначение цены с учетом колебаний валютного курса и надежда на высокий уровень спроса.
2. Сокращение доли рынка при одновременном поддержании коэффициента прибыльности.
3. Удержание доли рынка при одновременном снижении коэффициента прибыльности.

Компания решила удерживать на должном уровне прибыльность, а не долю рынка, при этом она обещала потребителям гарантировать неизменность любых указываемых в ее предложениях цен в течение трех месяцев. Это означает, что в течение этого периода она ставит прибыли и убытки под валютный риск.

Чтобы хеджировать этот риск, руководство компании в периоды усиления доллара использует форвардные контракты в течение первого месяца и валютные опционы в течение следующих двух. Такое кратковременное использование форвардных контрактов обходится дешевле, и результаты, как правило, более предсказуемы; в то же время значение валютных опционов возрастает тем больше, чем дальше в будущее вы заглядываете. Согласно политике компании стоимость опционов не может превышать 1,5% потерь, сопряженных с основным риском; подобная политика свидетельствует о стремлении к снижению издержек. Когда доллар слабеет, "Хьюлетт-Паккард" обеспечивает прикрытие с помощью форвардных контрактов в течение первых двух месяцев и с помощью валютных опционов в последний месяц.

Управление денежной наличностью. Как указывалось выше, региональная штаб-квартира компании, расположенная в Женеве, управляет потоками наличности в Европе. Выступая в качестве покупателя и продавца продукции "Хьюлетт-Паккард", женевская штаб-квартира может эффективнее осуществлять "неттинг" потоков наличности. Как отмечал казначей компании по Европе: «Некоторые наши филиалы генерируют прибыль и избыток наличности. Мы регулярно инкассируем средства в каждой стране, а затем сводим их воедино в Женеве во "внутреннем" банке. Обычно мы держим наличность в долларах, нашей естественной операционной валюте, а затем обмениваем доллары на любую валюту, которая нужна нам для финансирования филиалов через "внутренний" банк».

Фирма использует собственную систему программного обеспечения "Хьюлетт-Паккард Кэш" для отслеживания запасов наличности и потребностей в ней. "Хьюлетт-Паккард Кэш" — это полностью интегрированная система управления потоками денежной наличности. Филиалы и их банки с помощью электронных средств связи передают в Женеву всю информацию о наличности, и она автоматически обрабатывается системой "Хьюлетт-Паккард Кэш". Каждое утро европейский казначей может немедленно узнать нетто позицию компании по наличности и определить, каким образом эффективно использовать финансовые средства.

Каждое из наиболее крупных предприятий компании в Европе располагает необходимым электронным оборудованием для двусторонней связи с Женевой через частную сеть. Централизовав потоки информации и наличности, компания смогла сократить число банков, к услугам которых она прибегает для ведения операций. Банков-

ские и другие правовые международные нормы определены таким образом, что для получения необходимых кредитов и услуг любая фирма обязана вести дела с несколькими банками, однако "Хьюлетт-Паккард" эффективно использует внутрифирменное финансирование.

Вопросы

1. Что вы думаете об основных факторах, определяющих ориентированную на централизацию стратегию компании "Хьюлетт-Паккард"?
2. Выявите основные валютные риски, имеющие значение для "Хьюлетт-Паккард".
3. Определите стратегию компании в отношении валютных рисков. Дайте какие-нибудь рекомендации, которые компания могла бы использовать для продолжения совершенствования стратегии управления рисками.
4. Рассмотрите некоторые финансовые аспекты внутрифирменных сделок "Хьюлетт-Паккард". Оцените ее реакцию на процедуру заблаговременного определения правомочности.

Примечания к главе

1. Для конкретной ситуации использованы следующие источники: Olivetti Annual and Extraordinary General Meeting, 1985; "How Olivetti Manages FX Risk to Protect Long-Term Profits," *Business International Money Report* (New York: Business International, November 2, 1987), pp. 349—351; William C. Symonds, Thane Peterson, John J. Keller, and Marc Frons, "Dealmaker De Benedetti," *Business Week*, August 24, 1987, pp. 42—47; John Rossant, "Can Italy Catch Up?" *Business Week*, June 11, 1990, p. 34.
2. Pablo Maas and Brad Asher, "Argentina Moves to Three FX Tiers," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, February 13, 1989), p. 41. This is not an exact quote, but the information is from the above source.
3. Bill Millar, "How Coca-Cola's Treasury Manages a Ciant's Clobal Finances," *Business International Money Report* (New York: Business International Money Report, September 25, 1989), pp. 307, 310.
4. Sidney M. Robbins and Robert B. Stobaugh, *Money in the Multinational Enterprise* (New York: Basic Books, 1973), pp. 37—48.
5. Bill Millar, *op. cit.*, p. 310.
6. Brad Asher and Tom Dolezal, "The Treasury Function at GM," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, April 10, 1989), p. 107.
7. Robert K. DeCelles and Anthony G. Alexandrou, "Relaxed U.S. Interest Allocation Rules Open Up Intercompany Debt for Foreign Funding," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, February 6, 1989), pp. 34—35, 39.
8. Riccardo Loi, "Nonbank Lending in Italy Is Under Attack," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, February 27, 1989), pp. 57—58.
9. "Successful Global Cash Management," *Financing Foreign Operations* (New York: Business International Corporation, March 1986), pp. 1—3.
10. Ernst & Whinney, *1988 Foreign Exchange Rates and Restrictions* (New York: Ernst & Whinney, 1988), p. 30.
11. Edward Mervosh and Steven Graham, "Brazil's Squeeze on Remittances Leaves MNCs Hanging Loose," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, September 4, 1989), p. 279.
12. Jane O. Burns, "Transfer Pricing Decisions in U.S. Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 2, Fall 1980, p. 25.
13. Mohammad F. Al-Eryani, Pervaiz Alam, and Syed H. Akhter, "Transfer Pricing Determinants of U.S. Multinationals," *Journal of International Business Studies*, Third Quarter 1990, pp. 409—425.
14. Brad Asher, "What New Currency Strategies Should Treasurers Adopt Now?" *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, December 7, 1987), p. 396.
15. Edward Neumann, "MNCs Start Taking IRS Surveillance of Transfer Pricing More Seriously," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, May 7, 1990), p. 167.
16. Edward Neumann, "Transfer Pricing: New Rules and a Flutter Playing Field in 1991," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, January 7, 1991), pp. 6—7.

17. "Bayer: Why the Hign Dollar Is No Headache," *Business Week*, October 29, 1984, p. 53.
18. Daniel Hertzberg, "Pension Managers Invest More Overseas, Aware of Risks but Hopeful about Profits," *Wall Sreet Journal*, July 2, 1981, p. 44.
19. William J. Bokos and Anne P. Clinkard, "Multilateral Netting," *Journal of Cash Management*, June/July 1983, pp. 24—34.
20. Nilly Landau, "MNCs Should Reconsider Leading, Lagging and Netting for Italian Subsidiaries," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, May 29, 1989), p. 172.
21. Bill Millar, "What Is a BCC?" *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, March 6, 1989), p. 67.
22. "Financial Strategies in Risky Markets," *Financing Foreign Operations* (New York: Business International Corporation, January 1987), pp. 1—2.
23. "Financial Strategies in Risky Markets," *op. cit.*, pp. 2—5.
24. Terence Roth, "Germany's Export Industry Is Feeling the Pinch as Bonn Moves to Keep Mark at Record Heights," *Wall Street Journal*, December 13, 1990, p. A8.
25. "How Dollar's Plunge Aids Some Companies, Does Little for Others," *Wall Street Journal*, October 22, 1990, p. A1.
26. *Ibid.*
27. "Rise in Car Prices Isn't Now Planned by Japan's Makers," *Wall Street Journal*, October 22, 1990, p. AG.
28. Helmut Hagemann, "Anticipate Your Long-Term Foreign Exchange Risks," *Harvard Business Review*, March—April 1977, p. 82.
29. Nilly Landau, «Finding a Balance Between Opportunistic and "Safe" Hedging,» *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, December 4, 1989), p. 387.
30. Bill Millar, "Strategic Risk: The Kodak Approach," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, December 18, 1989), p. 402.
31. Bill Millar, "How Coca-Cola's Treasury Manages a Giant's Global Finances," *op. cit.*, p. 311.
32. Susan Arterian, "How Black & Decker Defines Exposure," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, December 18, 1989), p. 404.
33. Bill Millar, "How Coca-Cola's Treasury Manages a Giant's Global Finances," *op. cit.*, p. 311.
34. Susan Arterian, *op. cit.*, p. 405.
35. David K. Eiteman and Arthur I. Stonehill, *Multinational Business Finance*, 5th ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989), pp. 520—521.
36. Marione Kazimirski, "Hewlett-Packard: Getting Finance Organized for 1992," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, February 12, 1990), pp. 53—54; Edward Neumann, "Hewlett—Packard: Jousting with the IRS over Transfer Prices," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, June 11, 1990), pp. 223, 226; Hewlett-Packard *Annual Report, 1989*; Marione Kazimirski, "Hewlett-Packard: A Cash Management System that Makes Banking Easier," *Business International Money Report* (New York: Business International Corporation, March 12, 1990), pp. 98—99.



ГЛАВА 20

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Если хорош ведущий, хороши будут и те, кто следует за ним

ФИЛИППИНСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Цели:

- Объяснить специфику квалификационных требований, предъявляемых к менеджерам международных компаний.
- Оценить особенности проблем, встающих перед менеджерами, которые получают назначение на работу за границу.
- Рассмотреть альтернативные подходы к поиску, отбору, подготовке, оплате труда менеджеров международных компаний.
- Показать, как различия рынков труда разных стран могут влиять на эффективность производства.
- Описать отличия политики и практики трудовых отношений в конкретных странах.
- Выявить основные источники влияния на международные корпорации через их взаимодействие с наемной рабочей силой.
- Проанализировать влияние транснациональных операций на взаимоотношения руководства корпораций с профсоюзами.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЯЮЩИХ В "ДОУ КЕМИКЛ"[1]

Фрэнк П. Попофф — американец болгарского происхождения — в 1987 г. стал главным руководителем операций американской компании "Доу Кемикл". Он сменил на этом посту уроженца Италии Поля Ореффиче, который стал председателем правления компании. Предшественником Ореффиче, проработавшим в этой должности до 1979 г., был венгр Золтан Мершай. Став главным производственником компании "Доу Кемикл", г-н Попофф, в прошлом возглавлявший европейский филиал, сказал: "Я накопил большой опыт работы в международных условиях и считаю, что это важно для компании, у которой более 50% продаж осуществляется за пределами США". В 1990 г. в административном комитете, состоящем из 22 человек, работали 10 человек неамериканского происхождения, а 17 человек обладали опытом деятельности за рубежом.

Назначение на руководящие должности лиц неамериканского происхождения или имеющих опыт работы в международных условиях можно объяснить намерением сделать компанию многонациональной. Например, Питер Дракер — один из крупнейших ученых в области управления — утверждает, что по-настоящему многонациональная компания "требует от своих менеджеров, чтобы в мире, где по-прежнему бушуют национальные страсти, они мыслили и поступали как международные бизнесмены". Маловероятно, что фирма, чье высшее руководство включает лиц, рожденных в разных странах и имеющих опыт работы за пределами своей страны, будет ставить интересы одной страны выше интересов другой, скорее всего она будет придерживаться интернациональных взглядов на проблемы.

Имеет ли национальность или место рождения руководителя компании влияние на формирование интернационального взгляда на вещи — вопрос спорный. Однако опыт работы за пределами своей страны в совершенно иной среде оказывается полезным для понимания проблем, редко возникающих в своем отечестве. В 1980 г. Поль Ореффиче так описывал свой опыт работы в зарубежном филиале "Доу Кемикл":

> "Я бы никогда не поднялся так высоко в своей карьере, если бы не обладал опытом зарубежной работы. Опыт, который я приобрел в 60-е годы в Бразилии, способствовал моей карьере... В стране с высоким уровнем инфляции... единственным способом добычи долларов для импортных товаров из США было участие в торгах на бирже и установление, сколько крузейро мы готовы платить за долларовую стоимость импортируемого товара... Я научился таким вещам, как игра на разнице между ценами или определение цен на основе стоимости замещения одного продукта другим. По существу, это единственный способ заработать прибыль при покупке заводов и расширении производства".

В 1990 г. Ореффиче еще раз подтвердил важность этого опыта, сказав:

> "Наш главный финансист — кубинец, а казначей — бразилец. Следующий по рангу — итальянец, а следом за ним — чилиец. Руководители американского происхождения не справлялись с казначейскими обязанностями просто по той причине, что имели меньше опыта, чем финансисты в других странах мира".

Выбор высшего руководства с большим опытом работы за рубежом подчеркивает, что международные операции являются неотъемлемой частью портфеля заказов. Чтобы добиться этого, компания должна была фор-

мировать у широкого круга своих менеджеров склонность к международному бизнесу в течение почти 20 лет. До 1954 г. 6% всего объема деятельности "Доу Кемикл" приходилось на другие страны, самый крупный вклад в зарубежные операции — свыше 80% — вносил единственный заграничный филиал компании в Канаде. В истории компании следующим образом описано отношение к этому вопросу, существовавшее в 50-е годы:

> "Что касается деятельности компании за пределами страны, большинство старейших работников фирмы смотрели на это как на побочную линию. Они воспринимали заграничный рынок до тех пор, пока он служил местом сбыта излишков продукции, но единственным по-настоящему надежным был для них рынок США. Они с сомнением относились к перспективе слишком глубокого вовлечения компании в экономику стран, чья политика, язык, культура, методы финансового контроля и формы предпринимательской деятельности в корне отличались от их собственных".

Некоторые из более молодых руководителей компании не разделяли этого этноцентрического взгляда. Чтобы выработать у большинства руководителей компании интернациональный подход, требовались радикальные меры. Одна из них, предпринятая президентом компании в 1958 г., состояла в возложении ответственности за международные операции на работников, входивших в резерв на замещение высших руководящих должностей. Руководителем всех международных операций компании был назначен С.Б. Бранч, до этого возглавлявший ее самый быстрорастущий отдел. Герберт Доу Доан, который уже в 31 год был членом правления компании, был направлен в Европу для ознакомления с фактическим положением компании в этом регионе (и его отец, и дед были президентами компании "Доу"). И Бранч, и Доан в этих условиях начали быстро набирать опыт, необходимый для того, чтобы занять президентские должности в "Доу". Таким образом, значение международных операций стало очевидным для каждого менеджера компании.

Хотя и в сегодняшних дискуссиях подчеркивается важность значения опыта международной работы для высшего уровня руководства компаний, имеющих зарубежную клиентуру, наличие опыта — не единственное требование. Компании должны также привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры страны, где функционируют их предприятия, а в большинстве своем это местные кадры. В компании "Доу Кемикл" считают, что для привлечения квалифицированного персонала необходимо предоставлять равные возможности для достижения высшей ступени управленческой иерархии выходцам из всех частей света. Изменение стратегии компании повлияло и на ее собственные потребности. Так, например, в 80-х годах пришлось брать на работу значительно большее число ученых и технических работников неамериканского происхождения, когда компания расширяла исследования и разработки в Европе и Азии.

Компаниям приходится также переводить своих людей в заграничные филиалы или предприятия, когда возникает дефицит квалифицированных местных управляющих или необходимо внедрить новую технологию. В этих случаях, помимо должного уровня квалификации, работники должны обладать соответствующими взглядами и характером. Роберт Ландин, бывший председатель правления компании, пробывший в должности президента тихоокеанского отделения 12 лет и латиноамериканского — 3 года, изложил некоторые принципы подбора кадров. Обговорив все достаточно очевидные требования к технической квалификации, он сказал: "Когда я работал в Азии, я видел, что многим американцам нравилось находиться в изоляции

и что такое отношение пагубно влияло на возможности американского бизнеса за пределами США".

В течение долгого времени "Доу" с трудом удавалось уговаривать людей ехать на работу за границу, потому что по возвращении в США компания не обеспечивала для них приемлемых вакансий. В этой ситуации компания изменила стратегию: 1) стала посылать за границу самых лучших людей, для того чтобы "все отделы компании хотели бы брать их к себе по возвращении"; 2) назначала руководителей более высокого уровня своего рода "крестными отцами" тех, кто был послан за границу. "Крестные отцы" отстаивали интересы своих "крестников" во всем, что связано с карьерой последних в родной компании; 3) вручала каждому командированному за границу письмо, закрепляющее за ним право по возвращении из командировки получить должность, равноценную той, что он оставил, или более высокую.

Поскольку многие менеджеры с трудом приспосабливаются к местным условиям, "Доу Кемикл" проводит ряд собеседований с каждым кандидатом на работу за рубежом, где разъясняет свою политику в отношении зарубежных предприятий и вручает подборку материалов о конкретной стране, составленную персоналом данной страны. Затем компания организует встречу вновь назначенного руководителя и его предшественника, уже вернувшегося, а также их жен. На такой встрече обсуждаются эмоциональные аспекты жизни в другой среде. Командируемому и его супруге также предоставляется возможность прослушать двухнедельный курс, где слушателей знакомят со страной и ведут занятия по языку.

ВВЕДЕНИЕ

Большинство фирм, имеющих зарубежные филиалы, сталкиваются с менее сложными проблемами учета международных аспектов кадровой политики, нежели описано в приведенной выше конкретной ситуации[2]. При всем разнообразии подходов к управлению людскими ресурсами в международных корпорациях большинство из них признает огромное значение квалифицированного персонала для обеспечения роста их предприятий за рубежом и достижения ими поставленных целей. Исследовательская организация "Совет промышленной конференции" провела "круглый стол" для президентов корпораций, где обсуждалось, как меняется мир и что могут сделать руководители компании, чтобы управлять этими изменениями. Председатель корпорации "Юнилевер" сказал: "Единственный и самый главный вопрос для нас — это организация и люди"[3].

Вряд ли можно переоценить потребность в высококвалифицированном персонале для заполнения штата организации. Любая фирма должна начать с определения потребности в кадрах и найма людей, способных на высокоэффективный труд, и повышать их квалификацию, чтобы они могли браться за более сложные задачи. Ниже приводятся факторы, которые отличают управление людскими ресурсами в международных операциях от управления этими ресурсами у себя в стране.

1. *Различия рынков труда.* В каждой стране существуют свои особенности структуры рабочей силы и затрат на нее, и многонациональные компании могут извлечь выгоду, имея доступ к рабочей силе разных стран. Например, на расположенном в Мексике обивочном предприятии корпорации "Дженерал Моторс" производством заняты низкоквалифицированные рабочие, в то время как научно-исследовательское подразделение "АйБиЭм" нанимает квалифицированных физиков в Швейцарии.

Когда компании обращаются к зарубежным ресурсам или рынкам, один и тот же продукт может быть произведен по-разному за счет различий в рынках труда.

2. *Проблемы перемещения рабочей силы.* При перемещении рабочей силы в другую страну перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Но многонациональные компании, наоборот, получают выгоду от перемещения рабочей силы, особенно когда различия в рынках труда приводят к возникновению дефицита нужных специальностей. В таких случаях компаниям часто приходится разрабатывать собственную методику набора, подготовки, оплаты и стимулирования труда работников, их перевода с места на место.
3. *Стиль и практика управления.* К стилям управления в странах относятся по-разному; подтверждение этому — практически действующие социальные нормы взаимоотношений между рабочими и администрацией. Аналогичные различия могут сделать напряженными отношения между персоналом головной фирмы и ее филиала или снизить эффективность работы управляющего за границей по сравнению с его производительностью в своей стране. В то же время знакомство с национальными особенностями управления персоналом позволяет переносить положительный опыт из одной страны в другую.
4. *Национальная ориентация.* Хотя в перечне целей компании может содержаться пункт о достижении высокой эффективности и конкурентоспособности в глобальном масштабе, ее персонал (как рабочие, так и управляющие) может делать больший упор на национальные, а не глобальные интересы. Некоторые методы работы с персоналом могут помочь в преодолении узкой национальной ориентации, если же национализм доминирует, могут потребоваться и другие способы корректировки ведения операций.
5. *Контроль.* Такие факторы, как территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности, затрудняют контроль над ней, поэтому для обеспечения управления производством в зарубежных отделениях компании приходится иногда следовать четко установленным принципам кадровой политики. Однако расстояния и страновая специфика могут осложнять применение компанией той кадровой политики, которую она предпочитает, и заставить ее использовать разнообразную политику.

Данная глава останавливается именно на этих моментах, показывая, как они проявляются по отношению к управленческому персоналу и рабочим.

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЯЮЩИМ

Отношения между главной штаб-квартирой и филиалом

Менеджер должен принимать во внимание потребности фирмы на уровне страны и глобальном уровне.

Управленческие кадры международных компаний имеют двухъярусную структуру. Во-первых, на уровне филиалов комплектуются кадры, способные руководить деятельностью предприятия внутри каждой из стран, где расположен филиал. Во-вторых, на уровне главной или региональной штаб-квартиры компании должны работать люди, способные координировать и управлять различными зарубежными и региональными операциями фирмы. Эти две характеристики аппарата управления тесно связаны между со-

бой, поскольку именно персонал главной штаб-квартиры отбирает руководителей заграничных филиалов и оценивает их деятельность. Эти два аспекта тесно связаны еще и потому, что персонал главной штаб-квартиры и филиалов должен в достаточной мере осознавать необходимость одновременного приспособления к местной специфике и достижения эффективности на глобальном уровне и быть готовым к компромиссам.

На взаимоотношения главной штаб-квартиры и филиалов влияют:
- соотношение степени полицентризма и этноцентризма;
- выгоды от независимости филиалов.

Баланс власти при этих компромиссах сложен и зависит от такого фактора, как основные принципы функционирования фирмы (т.е. соотношение полицентрических и этноцентрических факторов), и от того, какую выгоду могут получить предприятия в различных странах от независимости осуществления операций по сравнению с другими звеньями фирмы. При полицентрической философии фирма и ее заграничные филиалы представляют собой федерацию в высшей степени независимых производств. В этом случае менее актуально требование внедрения общефирменных норм или общекорпоративной культуры в заграничных филиалах, чем это имеет место при этноцентрической философии, когда зарубежные филиалы в международном масштабе тесно взаимосвязанны[4]. Независимо от того, в какой точке между этими двумя крайностями находится международная корпорация, разработанные ею технология, политика и стиль управления в одном месте могут быть лишь частично пригодны где-либо еще. Ответственность за внедрение (или невнедрение) практически применяемых в корпорации форм управления, являющихся, однако, новыми для отдельных стран, лежит на руководителях международных компаний — как штаб-квартир, так и филиалов.

Обязанности высшего руководства заграничных филиалов

У высшего руководства филиалов обязанности обычно бывают гораздо шире, чем у руководителя подобного предприятия в его собственной стране.

Управление филиалом. Несмотря на то что, как правило, заграничные филиалы бывают гораздо меньше по размеру, чем родительские фирмы, их руководителям нередко приходится выполнять функции, характерные для высшего звена руководства. Это означает, что они должны быть специалистами по всем вопросам деятельности, выполнять широкий круг разнообразных функций, проводя больше времени на работе и отдавая большую его часть международным связям с деловыми кругами, правительством и широкой общественностью, а также деловым встречам вне стен компании. В стране базирования управляющие подразделениями, которые сравнимы по масштабу прибыли или затрат, могут выполнять задачи управляющих среднего уровня, не приобретая достаточно широкого опыта, необходимого для должности главного руководителя заграничного филиала.

Персонал заграничного филиала корпорации:
- во многих странах выполняет функцию высшего руководства;
- несет бремя заграничных командировок;
- испытывает трудности при наличии опыта работы только в отечественных подразделениях корпорации.

Командировки менеджеров главной штаб-квартиры. Персонал компании, выполняющий международные функции, зачастую обязан также взаимодействовать с высокопоставленными официальными лицами в зарубежных странах. Такие виды деятельности, как переговоры о строительстве новых или расширении имеющихся производственных мощностей, продажа технологии и оценка финансовых условий, требуют от руководителей компании во время их поездок в другие страны взаимодействия на высоких уровнях. Во многом их задачи являются даже более трудными, чем задачи управляющих филиалами, поскольку им приходится находиться вдали от дома длительные или даже неопределенные периоды в попытках завоевать доверие и установить отношения с нужными официальными лицами не в одной, а во многих странах. Даже если они не несут всех тягот зарубежных командировок, все же они, по-видимому, чувствуют дискомфорт от выпол-

нения своих международных обязанностей, если высоко поднялись по иерархической лестнице, имея до этого опыт работы лишь в отечественных отделениях корпорации.

Проблемы рабочих коммуникаций

Международные коммуникации сложны и могут вызвать непонимание скорее, чем коммуникации внутри страны.

Перевод. Руководители зарубежных отделений компаний должны хорошо владеть системой коммуникаций, чтобы обеспечить полное понимание всех информационных сообщений, циркулирующих между главной конторой и ее филиалами. Это весьма непросто с учетом стоимости телефонных разговоров и факсов, разницы временных поясов и более медленной доставки корреспонденции.

Связи между руководителями, говорящими на разных языках, еще более затруднены. Письма и сообщения, директивные документы и инструкции перевести можно, но это требует времени и расходов. При отсутствии перевода содержание может быть хорошо понято и заграничным отделением, но процесс понимания будет более длительным, потому что на неродном языке люди читают тексты значительно медленнее. Аналогичным образом, именно из-за трудностей в передаче информации менеджеру за границей часто приходится прилагать больше усилий для получения адекватного качества работы, чем у себя в стране[5]. Родительская компания часто не замечает эти снижающие эффективность факторы, а ответственность за них возлагает на руководство заграничного филиала.

Поскольку различия в культуре также накладывают свой отпечаток на смысл и восприятие того, что передается и принимается в официально передаваемой информации, руководители национальных компаний могут ошибочно думать, что иностранцы будут воспринимать принятие решений и стили управления точно так же, как их соотечественники. Однако когда люди разных национальностей собираются вместе, как, например, в коллективе, работающем по какому-то проекту, эта проблема становится особенно ощутимой. Некоторые из этих различий можно уменьшить, формируя единую корпоративную культуру. Но подобная мера окажется бесполезной в тех случаях, когда управляющие работают с многонациональным персоналом во все возрастающем числе предприятий, куда входят не только люди разных национальностей, но и разные фирмы, что особенно характерно для совместных предприятий и лицензионных соглашений[6].

Применение английского языка. Сегодня английский язык является международным языком бизнеса, так как: 1) большой объем международного бизнеса ведется фирмами из англоговорящих стран и внутри этих стран; 2) английский язык стал вторым основным языком по всему миру. Более того, нельзя ждать от руководителей, что они будут владеть языками всех стран, где их компания имеет свои отделения или филиалы. Следовательно, Мексика и Бразилия, а также Италия и Саудовская Аравия могут осуществлять свои сделки на общем для всех них втором языке — английском. Даже некоторые многонациональные компании из Германии, Японии, Нидерландов, Швейцарии и Швеции признали английский официальным языком[7].

Активное владение языком, на котором говорят в стране, где находится управляющий, может помочь адаптироваться в чужой стране, а также быть благосклонно воспринято ее населением. Однако даже если управляющие бегло говорят на общем для всех языке, при проведении серьезных обсуждений, таких, например, как переговоры с официальными представителями правительства, они должны привлекать квалифицированных переводчиков.

Какой же иностранный язык должен изучать говорящий по-английски человек, который хочет сделать карьеру в международном бизнесе? Многое зависит от того, где занимается бизнесом его работодатель, и многое от того, где предпочитает работать сам человек. Тем не менее при опросе сотрудников американских фирм по поводу того, какой язык будет самым важным в период между 1990 и 2010 гг., 44% респондентов полагали, что это будет испанский, а следующие 33% посчитали, что первенство завоюет японский язык. Остальными языками, получившими не менее 1% ответов, были французский (8%), китайский (6%), немецкий (5%) и русский (1%)[8].

Изоляция

Руководители международного бизнеса находятся в подчинении, услуги штабных специалистов для них менее доступны.

Руководитель заграничного филиала должен уметь работать самостоятельно, поскольку многие штабные функции за границей ликвидированы, чтобы избежать дублирования затрат. В штаб-квартире фирмы менеджер может спокойно пойти в другой кабинет или же сделать несколько телефонных звонков, чтобы получить консультацию у специалистов. Руководителю же филиала приходится больше полагаться на собственные суждения.

В заграничных командировках персонал головной фирмы может испытывать те же проблемы изоляции, что и руководители заграничных филиалов, в дополнение к изоляции от семьи. Хотя и в головной фирме многие должности подразумевают выезды в командировки, в том числе и зарубежные, но местные командировки, как правило, не кажутся такими долгими благодаря возможности приезжать домой на субботу и воскресенье. Один из бизнесменов, занимающихся международной деятельностью, с юмором описывал эту ситуацию:

> "Часто ты даже не можешь заранее планировать, когда поедешь в командировку или когда вернешься. Посещение дней рождения, школьных спектаклей, юбилеев, семейных праздников и других мероприятий становится в твоей жизни уже исключением, а не правилом. Пока ты в отъезде, возможно, подойдет срок уплаты по закладной, принесут счет по кредитной карточке, выйдет из строя котельная в доме, твой ребенок заболеет ветрянкой, налоговая служба назначит дату полного аудита, семейный автомобиль испустит последний вздох, а твоя супруга подаст на развод"[9].

КАДРОВЫЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПРИ ЗАГРАНИЧНЫХ ОПЕРАЦИЯХ

Некоторые понятия

Международные фирмы обычно делят управленческий персонал на **местных граждан** и **экспатриантов**. Далее группа экспатриантов подразделяется на **граждан страны происхождения** и **граждан третьих стран**, другими словами, граждан страны, где располагается родительская фирма, и граждан всех других стран, кроме родной и той, где размещается филиал. Местные граждане и экспатрианты могут работать и в родительской фирме, и в ее заграничном филиале.

Экспатрианты: управленческое меньшинство

Как в родительской фирме, так и в ее заграничном филиале большая часть управленческих должностей занята, как правило, местными гражданами, а не экспатриантами. Единственное исключение — руководитель проекта в

какой-нибудь развивающейся стране, такой, как Саудовская Аравия, где имеется большой дефицит высококвалифицированных местных кадров.

Вакантные руководящие должности заполнить нелегко по той причине, что:
- многие люди не хотят уезжать из привычных мест;
- экспатрианты обходятся для фирм дорого;
- имеются правовые барьеры при использовании труда экспатриантов.

Мобильность. Многие люди независимо от их национальности не хотят ехать работать в чужую страну, особенно если назначение воспринимается как постоянное или очень длительное. Во многих случаях компании вынуждены создавать новые подразделения на местах, чтобы создать условия людям, не желающим переезжать туда, где они больше всего нужны компании. Например, именно это явилось причиной создания корпорациями научно-исследовательских лабораторий и региональных контор за границей, когда местный персонал отказывался ехать в страну, где находится главная штаб-квартира.

Еще один фактор, который должны учитывать руководители при назначении кого-нибудь на управленческую должность,— это стоимость использования труда экспатриантов. Обычно фирмы выплачивают подъемные (включая таможенные пошлины на предметы домашнего обихода), оплачивают расходы по устройству на новом месте (как, например, переделка бытовых электроприборов на другие электросистемы) и стоимость хранения вещей, которые не были отправлены за границу, поскольку работодатель может отказать в перевозке роялей, предметов антиквариата, яхт и инструментов для хобби. Обычно фирмам обходятся дороже услуги экспатриантов, чем местного управленческого персонала. Имеются также и правовые барьеры, такие, как лицензионные требования, которые не позволяют пользоваться услугами бухгалтеров и юристов, получивших профессиональную подготовку за пределами страны пребывания, а также иммиграционные ограничения. Поскольку правительственные инструкции и их применение могут резко и быстро изменяться, фирмы работают в условиях значительной неопределенности.

Местная конкурентоспособность. Чем сложнее адаптация к местным условиям, тем выгоднее фирмам использовать местные управленческие кадры, так как они, по всей вероятности, лучше понимают местные условия, чем кто-то из чужой страны. Эта необходимость может возникнуть из-за уникального характера окружения, таможенных барьеров или из-за существования сильных местных конкурентов либо выгодных заказчиков.

Управленческий персонал из местных кадров может способствовать увеличению сбыта и развитию более высокой сознательности сотрудников.

Местный имидж. Иногда фирме бывает полезно создать имидж местной, особенно когда есть враждебное отношение ко всему, что контролируется иностранцами. Руководителей местного происхождения воспринимают как "больших патриотов", так как они, как предполагается, ставят местные интересы выше глобальных целей компаний. Местный имидж может также сыграть положительную роль в формировании сознательности сотрудников, поскольку многие люди из персонала филиалов предпочитают работать на своего соотечественника[10].

Если на высшие руководящие должности будут назначаться только экспатрианты, могут возникнуть трудности при найме и удержании хороших местных кадров.

Стимулы для местного персонала. Сторонники найма местных кадров иногда утверждают, что возможности их преимущественного продвижения по служебной лестнице являются мотивирующим фактором эффективной работы; они считают, что без подобного стимула эти кадры могут обратиться к другим фирмам. Противники же утверждают, что практика ограничения возможностей служебного роста высококвалифицированных кадров, независимо от их национальности, пагубно влияет на мотивацию сотрудников. Любой член организации, утверждают они, должен иметь воз-

можность подниматься на любую ступеньку иерархии, включая руководящую должность в головной штаб-квартире корпорации.

Экспатрианты могут ориентироваться на более краткосрочные цели.

Долгосрочные цели. Поскольку сотрудники, переведенные на работу в филиал, обычно рассчитывают пробыть там всего несколько лет, они более, чем местные руководители, стремятся к краткосрочным проектам, которые можно реализовать в течение срока их командировки в заграничный филиал[11]. Когда кончается срок их пребывания за границей, они достигают очевидных и измеряемых результатов, помогающих им удовлетворить личностную потребность в причастности к достижению целей фирмы. Однако это не всегда лучшим образом способствует достижению долгосрочных целей корпорации. Поэтому местные руководители, находящиеся в филиале корпорации более длительное время, могут испытывать большую потребность в достижении долгосрочных целей, так как есть вероятность, что когда намеченные цели будут достигнуты, они все еще будут работать в корпорации.

Причины использования труда экспатриантов

Несмотря на то что руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных фирм, во всем мире их все же насчитывается несколько сот тысяч.

В развивающихся странах наблюдается большой дефицит кадров с технической подготовкой.

Техническая компетенция. Основная причина использования услуг экспатриантов заключается в том, что иногда трудно подыскать местного кандидата на должность, требующую технической подготовки. Обычно это прямо связано с уровнем развития конкретной страны, поэтому экспатрианты составляют меньшую часть в общем числе руководителей, если речь идет о промышленно развитой стране, и большую — в развивающейся. Кроме того, высококвалифицированные кадры необходимы при внедрении в заграничном филиале каких-либо технологических разработок, сделанных в стране нахождения родительской фирмы. Когда, например, внедряются новые продукты или методы производства, открываются новые заводы, у корпорации обычно возникает необходимость командирования своего персонала в филиал или приглашения персонала филиала в свою страну, пока продукт или метод не будет полностью освоен.

Знакомство с опытом многих стран расширяет горизонты руководителя.

Повышение квалификации руководящего персонала. Многонациональные корпорации посылают иностранцев в свою страну, где расположена их головная фирма, или в региональные отделения, а местные кадры направляют за границу, с тем чтобы выработать у всего персонала понимание корпоративной системы[12]. В некоторых фирмах, где специализированная деятельность распределена по странам (например, есть только добыча сырья, но нет его обработки, либо фундаментальные исследования отделены от прикладных), единственным способом развития у руководителя способности к интегрированному подходу является долгосрочная командировка за границу. Эта мера может также развить у руководителя способность работать в различных социальных системах и поэтому является прекрасной подготовкой к занятию самых высоких должностей, будь то головная фирма или ее заграничный филиал.

Люди, переведенные из головной фирмы, лучше владеют ее стратегией и тактикой.

Контроль. Многонациональное предприятие использует переводы с работы на работу и краткосрочные командировки персонала для контроля за производственной деятельностью филиалов и координации развития орга-

Люди из филиала, приглашенные в головную фирму, начинают лучше понимать цели данной корпорации.

низации. Эти цели достигаются благодаря тому, что люди, откомандированные на работу из головной фирмы, привыкли все оценивать с общефирменных позиций, а также потому, что частые смены должностей позволяют им накапливать знания о целостной системе их компании[13]. Аналогичным образом местные кадры могут проводить какое-то время в головной фирме или ее региональном отделении, тем самым способствуя ознакомлению всей системы со спецификой производства в своей стране. Путем обмена опытом и кадрами между головной фирмой и филиалами рождается новая корпоративная культура или, по меньшей мере, понимание и принятие общефирменных глобальных целей. Это может стать средством контроля за выполнением поставленных фирмой задач[14].

Там, где хорошо разработана глобальная стратегия, возникает необходимость широкого использования экспатриантов в целях контроля. Они или уже освоились, или быстрее осваиваются в среде бизнеса корпорации в целом и не рассматривают свое личное продвижение по службе лишь на фоне событий в той части фирмы, которая действует у них в стране[15].

Кадры страны происхождения и третьих стран

Большая часть нововведений в технологии, продукции и процедурах осуществления операций возникает в стране происхождения основной фирмы и позже передается заграничному филиалу. Поскольку использование экспатриантов на предприятиях заграничных филиалов частично диктуется желанием внедрить новые методы, персонал с опытом работы в основной фирме (обычно граждане страны ее происхождения) как раз и удовлетворяет этим требованиям.

Национальные кадры третьих стран могут лучше знать:
- язык;
- методы приспособления операций к местным условиям.

Однако национальные кадры третьих стран иногда обладают лучшими техническими и личными навыками приспособления к новым, непривычным условиям, чем экспатрианты. Например, одна из компаний США для проектирования и управления заводами в Перу использовала американских специалистов, пока не были подготовлены местные руководители. Спустя несколько лет компания решила основать производство в Мексике и построить завод, больше похожий по размерам, характеристикам продукции и производственной базе на завод в Перу, чем на заводы этой компании в Америке. Поэтому для планирования, пуска и начального этапа производства в Мексику послали перуанских специалистов, более адаптивных и к тому же говорящих по-испански.

Некоторые личностные характеристики персонала, направляемого на работу за рубежом

Необходимым требованием к специалисту является способность к данной работе.

Техническая компетентность. Местные кадры отрицательно относятся к приезду иностранцев, которые, как они считают, не являются более квалифицированными, чем они сами, а жалованье получают более высокое, если только это не диктуется необходимостью профессиональной подготовки местного персонала. Руководители, принимающие решения о направлениях на работу за границу, экспатрианты-менеджеры и местные менеджеры — все сходятся во мнении, что при командировании в заграничный филиал способность к хорошей работе является самым главным фактором успеха[16]. Хотя для успешной работы за границей важны и другие характеристики, экспатриант в первую очередь должен хорошо знать технические требования, предъявляемые к выполняемым заданиям в головной фирме. Он к тому же должен уметь приспособиться к зарубежной специфике, такой, как,

например, устаревшие оборудование и сооружения, иные нормы производительности труда, малоэффективное распределение ресурсов внутри фирмы, трудность получения кредитов и ограничения на использование некоторых средств массовой коммуникации. Экспатриант должен хорошо знать глобальную политику своей корпорации, для того чтобы решения, принимаемые по филиалу, сообразовывались с глобальными принципами всей корпорации. В силу этих причин руководители должны приобрести опыт работы в основной фирме на протяжении нескольких лет, прежде чем их можно будет командировать на руководящую работу в филиал.

Адаптивность. Хотя при отборе экспатриантов некоторые фирмы полагаются только на критерий технической компетентности, для успеха слияния с новой культурой необходимы три типа адаптивных способностей. Во-первых, необходима способность к самосохранению, как, например, умение ослабить стрессовую ситуацию, уверенность в себе. Во-вторых, способности, относящиеся к налаживанию удовлетворительных отношений с местными национальными кадрами. В-третьих, познавательные способности, которые помогают экспатриантам правильно воспринимать все, что происходит в принимающей их стране[17]. Если у менеджера отсутствует хоть одна из этих способностей, он, возможно, не сумеет хорошо справиться со своими обязанностями. И в крайнем случае, экспатрианту придется покинуть заграничный филиал по своей воле или по решению компании.

Для успешного пребывания в другой стране необходимо, чтобы адаптировались также и члены семьи командированного.

Существуют самые различные мнения насчет того, сколько командированных за границу семей вынуждены возвращаться домой досрочно из-за неспособности адаптироваться к окружению либо так и продолжают жить плохо. Обычно считается, что интернационализация фирмы требует больших прямых затрат по командированию и издержек из-за упущений в достижении результата, которые обусловлены неспособностью самого сотрудника или членов его семьи адаптироваться. Командирование за границу обычно коренным образом ломает уже сложившийся уклад жизни семьи, особенно с тех пор, как большой дефицит менеджеров возник в развивающихся странах, при этом главной причиной неудач заграничных назначений является именно неспособность семьи адаптироваться к новым условиям[18]. Командировка за границу означает, что семья должна менять образ жизни, привычные магазины, приспосабливаться к новой школьной системе, незнакомым способам ведения дел. Кроме того, близкие друзья и родственники — все те, кто постоянно поддерживает человека,— остаются на родине. Однако есть и такие, кто получает удовольствие и легко приспосабливается к образу жизни в другой стране, поэтому, когда возникает необходимость командирования, предпочтительнее, если это возможно, выбирать людей именно с таким характером. Некоторые фирмы имеют у себя специальную группу сотрудников с опытом международной работы и посылают за границу только их.

Командирование на определенный срок и назначение на работу за границу без оговоренного срока — не одно и то же.

Необходимо видеть разницу между командированием на определенный срок и без обозначенного срока окончания командировки. Гораздо большее число людей смогут справиться с работой за границей, если они будут знать, что вернутся домой по истечении определенного срока.

Экспатрианты могут столкнуться с местными предрассудками.

Реакция местного окружения. Экспатрианты независимо от склада личности могут встретиться с негативной реакцией на них местного окружения. Например, менеджерам всегда требуется какое-то время, чтобы был признан их личный авторитет, а экспатрианту, возможно, для этого не хватит всего срока командировки. Зачастую местным сотрудникам кажется, что лучшие

должности отданы иностранцам, которым и платят больше, чем им. Может случиться и так, что руководитель-иностранец для достижения общефирменных целей может принять непопулярное решение или прошлый опыт местных менеджеров был связан с экспатриантами, принимавшими лишь краткосрочные решения и покидавшими фирму до того момента, когда начинали проявляться последствия долгосрочных решений[19]. Если добавить еще и отрицательные стереотипы в отношении к иностранцам вообще, экспатрианту может быть очень трудно успешно справляться со своей работой. Поэтому иногда кандидатуры даже и не рассматриваются на предмет командирования за границу. Например, чернокожий менеджер в Южной Африке, еврей — в Ливии, очень молодой менеджер — в Японии, руководитель-женщина — в Саудовской Аравии в своем взаимодействии с подчиненными, поставщиками и заказчиками могут столкнуться с неразрешимыми проблемами. В 1991 г. Верховный суд США вынес постановление, что федеральный закон, запрещающий дискриминацию при найме на работу, не относится к международным операциям американских компаний. Однако имеется прочно сложившееся общественное мнение по этому вопросу и поддержка Конгрессом США нового закона, который распространяет антидискриминационные меры и на заграничную деятельность компаний[20].

Но, может быть, компании чересчур серьезно реагируют на проблемы внешнего восприятия их сотрудников? Тогда возьмем, например, типичное отношение к женщинам, характеризующееся следующими предрассудками: нельзя, чтобы женщины отдавали приказы мужчинам; женщины слишком эмоциональны, их место — дома; заказчики не хотят иметь с ними дело; подчиненные не принимают их всерьез; у них не хватает выносливости работать на тяжелых участках; им не дают разрешений на работу по найму; они не хотят портить карьеру своих мужей. Как бы следуя этим стереотипам, фирмы очень редко назначают женщин на руководящие должности в заграничных филиалах. И все же есть женщины, которые преуспевают, работая за пределами своей страны, но это чаще всего не в сфере промышленного производства, а в сфере обслуживания в таких регионах, как Япония, Таиланд и Индия, потому что там их воспринимают прежде всего как иностранцев, а уже потом как женщин[21]. Были разработаны рекомендации, чтобы иностранные руководители женского пола (да и другие группы тоже) лучше воспринимались местным окружением. Рекомендуется подбирать женщин постарше, высококвалифицированных, поднявшихся на несколько ступеней в служебной иерархии и в силу этого имеющих больший авторитет. Бывает очень полезно заранее информировать местное руководство о высокой квалификации кандидатки, а также назначать женщину-руководителя в такие места, где местные женщины уже занимают руководящие должности. Кроме того, срок командирования должен быть дольше обычного, чтобы можно было сформировать ролевые модели реакции окружения на руководителя-женщину[22].

Ситуации, складывающиеся после возвращения из командировки

Возвращение из длительной командировки тоже может подразумевать адаптацию в таких делах, как:
- финансовые средства;
- работа;
- социальные факторы.

Проблемы репатриации. После возвращения из длительной командировки трудности обычно возникают при решении трех проблем: 1) личные финансы; 2) реадаптация к изменившимся условиям работы в своей корпорации; 3) приспособление к жизни на родине. Командируемые экспатрианты получают многочисленные финансовые льготы, находясь за границей, они могут проживать в престижных районах, их дети — учиться в лучших частных школах, их принимают в высшем обществе, и при всем этом имеется

возможность сберечь больше денег, чем ранее. Но по возвращении на родину этот более высокий стиль жизни утрачивается. Для того чтобы поддерживать жизненный уровень, который командированный имел за границей, по возвращении такому сотруднику необходимо, согласно оценкам, увеличивать жалованье более чем в полтора раза. По возвращении многие сотрудники обнаруживают, что во время их отсутствия коллеги больше продвинулись по службе, чем они; что теперь они имеют меньше самостоятельности. Кроме того, в связи с понижением социального статуса по возвращении домой во многих семьях, успешно приспособившихся к жизни в чужом окружении, возникают проблемы с адаптацией к школам и другим аспектам жизни в своей стране. Чтобы облегчить возвращение, рекомендуется информировать о нем командированного как можно раньше, а также предоставить ему максимум информации о его новой работе, помочь в вопросе жилья, составить программу переориентации. Следует также регулярно вызывать этого менеджера в основную фирму и назначить в ней его официального куратора, который следил бы за тем, как соблюдаются его интересы, пока он находится в командировке за границей[23].

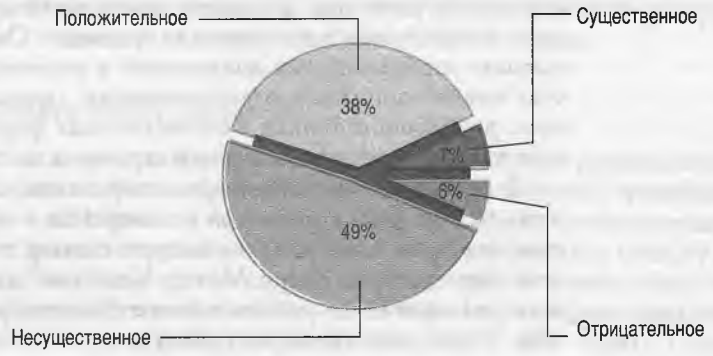
Продвижение по службе. Назначение на руководящую работу за границу может иметь для карьеры сотрудника самые разные последствия. Изучение мнений тех, кто провел в командировке за границей определенное время, а также карьеры многих руководителей высшего уровня показывают, что, скорее всего, назначение на работу за границу никак не отражается на карьере сотрудника, если рассматривать ее в долгосрочной перспективе. Однако имеется довольно много примеров, когда заграничная командировка влияла на карьеру как положительно, так и отрицательно[24]. В дополнение к индивидуальным различиям существуют различия и по компаниям, и они зависят от таких факторов, как роль заграничных операций в общей деятельности фирмы, степень интегрированности внутренней и международной деятельности, а также коммуникации между персоналом головной фирмы и филиала. Рисунок 20.1 иллюстрирует результаты изучения мнений руководителей многонациональных компаний о влиянии работы за рубежом на карьеру.

Для тех компаний, чья деятельность очень сильно зависит от работы их заграничных филиалов, опыт работы в разных странах может быть так же

Рис. 20.1

Как работа за границей влияет на карьеру руководителей американских компаний
Рисунок показывает результаты изучения мнений руководителей многонациональных компаний относительно влияния опыта работы за рубежом на карьеру внутри основной фирмы в 1990 г.

Источник: Moran, Stahl & Boyer, 1990. *New York Times,* June 17, 1990, sec. 3, p. 1.



необходим, как и опыт работы в разных подразделениях и с разной продукцией для достижения высшей ступени управленческой иерархии. Иллюстрацией тому служит конкретная ситуация о фирме "Доу Кемикл", изложенная в начале данной главы. Председатель правления фирмы "Юнилевер" так описывал положение в своей фирме: "Большинство руководителей в нашей фирме, которые поднимаются к вершине организационной пирамиды, должны иметь опыт работы, по крайней мере, в двух странах, а возможно, и в трех. Они, вероятно, знают какой-нибудь иностранный язык, но, я думаю, это скорее символ интернационализма, чем жизненная необходимость. Почти наверняка они имеют опыт работы с несколькими видами продукции — например, с химикатами и пищевыми продуктами. К тому моменту, когда они достигнут критического возраста и руководство станет решать, продвигать их на высшую ступень или нет, они будут очень хорошо подготовлены"[25].

Компании, в чьей деятельности международные предприятия занимают важное место, умеют так разделять заграничное и отечественное производство, что корпорация функционирует почти как две самостоятельные компании. Если в ней преобладает отечественное производство, то возможно полное отсутствие взаимного обмена персоналом, а кадры с опытом международной работы могут почти не выдвигаться в высшие эшелоны руководства. На примере "Дженерал Моторс" (ДМ) видно, какое влияние имеет опыт международной работы на служебное продвижение: только трое из высшего руководства ДМ имели длительные заграничные командировки на предприятия этой компании за пределами США[26]. То, что 83% руководящего персонала ДМ успешно продвигались по служебной лестнице без всякого международного опыта, подтверждает тот факт, что никакого влияния на карьеру этот опыт не имеет. Тем не менее такое положение никак не помешало успеху ДМ за границей, эта корпорация — один из крупнейших экспортеров США, ее производство за пределами страны, особенно в Великобритании и Германии, весьма конкурентоспособно. Ее кадровая и организационная политика полностью соответствует общекорпоративной стратегии, ориентированной в основном на диверсифицированное отечественное производство. Тем не менее в 1989 г. ДМ приняла решение ежегодно посылать за границу десять американских менеджеров среднего уровня на срок от трех до двенадцати месяцев, а в 1990 г. увеличила это число до двадцати человек (при всего 100 000 американских служащих, работающих на отечественных предприятиях)[27].

Однако совсем немногие достигают высшего уровня в управленческой иерархии крупных компаний независимо от наличия опыта международной работы. Некоторые компании, особенно имеющие зарубежные отделения, очень сильно зависят от квалификации международных менеджеров, работающих в заграничных филиалах или в штаб-квартире и проводящих большую часть службы в компании за границей. Они, как правило, не достигают высших управленческих должностей в родительской корпорации, но зачастую имеют зарплату и ответственность, превышающие уровень управляющих, работающих только в отечественных фирмах. Многие люди, имеющие вкус к жизни за пределами своей страны, и не стремятся ни к чему иному.

В других же компаниях командирование за границу несет с собой большую степень риска, несмотря на заверения в обратном со стороны руководства компании. Давая очень честную оценку подобным проблемам, один из вице-президентов "Форд Мотор Компани" сказал: "Для огромного большинства людей (на среднем и выше среднего уровнях управления) в компании "Форд" назначение на работу за границу имеет отрицательные послед-

ствия для карьеры". Это, возможно, объясняется двумя причинами. Во-первых, по-видимому, никто не заботится о том, чтобы по возвращении командированный был хорошо устроен в отечественном отделении фирмы или в ее главной штаб-квартире. Пока он находится за рубежом, его старая должность, конечно, не остается вакантной, и по его возвращении нельзя сместить того, кто ее занимает. Например, инженер высокого ранга, работавший в отделении фирмы "Вестингаус" в Бельгии, сравнивал поиск работы в американском "Вестингаусе" после своего возвращения с усилиями, которые он предпринимал, будучи еще студентом колледжа[28]. Во-вторых, обычно действует принцип "с глаз долой — из сердца вон". Руководитель компании "Дженерал Дайнамикс" сказал, что он никогда бы не узнал о вакантных должностях в своей фирме, если бы друг не держал его в курсе дел обо всех возможностях получения более высокой должности[29]. Возвращение из длительной заграничной командировки еще более осложняется тем, что менеджер, командированный в филиал, имел там дело не с самой новой технологией и политикой фирмы.

Когда у возвращающихся из зарубежных филиалов сотрудников возникают проблемы, связанные с карьерой, это создает дополнительные трудности для тех, кто призван убеждать их ехать на работу за рубеж. Некоторые компании честно признают существование риска для карьеры и настолько щедро его компенсируют, что человек готов ехать за границу независимо от последствий такого шага. Чтобы справиться с этой проблемой, все большее число компаний (но все же они пока в меньшинстве) предусматривают заграничные командировки при планировании карьеры сотрудника и учреждают институт кураторов, отстаивающих интересы командированного в отечественной фирме[30]. Очень немногие фирмы дают письменные гарантии того, что по возвращении сотрудник получит должность, не уступающую предыдущей, как это делается в компании "Доу Кемикл". Сотрудникам, не имевшим назначения на работу за рубеж, компании не выдают гарантий занятия определенных должностей в будущем.

Местные национальные кадры, направляемые на работу в главную штаб-квартиру в стране базирования, сталкиваются с другой проблемой. Если это назначение рассматривается как повышение по сравнению с его прежней должностью в филиале, а не просто как часть плана ротации персонала, тогда переход в головную фирму может оказаться и постоянным. Например, управляющий-бразилец, возглавляющий филиал компании в Бразилии, возможно, зарекомендовал себя так хорошо, что многонациональное предприятие хочет, чтобы этот управляющий в своем нью-йоркском или франкфуртском офисе ведал производством во многих странах. Поскольку в такой ситуации вернуться в Бразилию можно только через понижение в должности, бразильский управляющий, возможно, отклонит предложение о переходе в головную фирму, чтобы не распрощаться навсегда с надеждой нормально работать в своей стране.

Оплата труда экспатриантов

Чтобы сотрудники соглашались ехать работать за пределы своей страны, фирмы должны оплачивать их труд в достаточном размере, но и не переплачивать.

Если американская компания переводит своего руководителя финансового отдела из Великобритании, получающего зарплату, эквивалентную 50 тыс. долл. США в год, на работу в Италию, где по существующему курсу валют его жалованье равно 60 тыс. долл., какое жалованье следует назначить ему в Италии? Или если итальянский руководитель финансового отдела будет переведен в Великобританию, какое жалованье следует предложить ему? В какой валюте: долларах, фунтах стерлингов или лирах? Трудовое законода-

тельство какой страны будет действовать в таких случаях? Какие дополнительные льготы будут распространяться на него? Это только несколько из множества вопросов, возникающих при командировании людей за границу. Фирма, с одной стороны, не должна превышать составленную смету, с другой — должна мотивировать сотрудника.

Размер и вид компенсации, необходимой для того, чтобы убедить сотрудника поехать на работу в другую страну, определяются личностью командируемого и конкретной страной. Компании, посылающие за границу лишь единицы своих сотрудников, должны определять размер компенсации в каждом конкретном случае. По мере расширения производственной деятельности компании за пределами своей страны она уже не сможет назначать каждую зарплату индивидуально. Тогда встанет вопрос о справедливости (равенстве), поскольку может случиться и так, что на одну и ту же работу попадут два сотрудника с разным жалованьем. Пока не разработана согласованная политика командирования, неизбежно некоторым людям будут платить больше, чем необходимо, чтобы уговорить их отправиться за границу. В целом все виды компенсации, вместе взятые, могут быть и больше, чем то, что сотрудник получал в США. В табл. 20.1 представлен типичный набор компенсационных выплат.

Жизнь за границей обходится дороже в силу того, что:
- привычки меняются медленно;
- люди не знают, где и как делать покупки.

Стоимость жизни. Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает (иногда это называется различием в стоимости товаров и услуг). В основном это происходит, потому что они привыкли к определенному образу жизни, дублирование которого в новом окружении обходится дорого, а привычки менять нелегко. Другая причина — незнание

Таблица 20.1. ◆ ТИПИЧНЫЕ РАСХОДЫ НА ТОВАРЫ И УСЛУГИ АМЕРИКАНСКОГО ЭКСПАТРИАНТА (ЖЕНАТОГО И ИМЕЮЩЕГО ДВОИХ ДЕТЕЙ) В ТОКИО, ЯПОНИЯ. Стоимость жизни экспатрианта может обходиться компании в несколько раз дороже, чем расходы на того же сотрудника в родной стране (в долларах США)

Прямые затраты на оплату труда	
Основное жалованье	100 000
Надбавка на командирование	15 000
Разница в стоимости товаров и услуг	73 600
Минус стандартная стоимость проживания в США*	(115 400)
гипотетические налоги по нормам США	(17 200)
Расходы, оплачиваемые компанией	
Стоимость обучения двоих детей	115 000
Ежегодный отпуск в родной стране	4 800
Жилье*	150 000
Подоходный налог по нормам Японии	84 000
Подъемные (переезд, устройство)	38 000
Совокупные затраты компании	447 800

Источник: Organization Counselors, Inc.

* Это предполагает, что компания арендует жилье от своего имени и предоставляет его сотруднику. Если вместо этого компания выплачивает ему надбавку на проживание, взимаемые в Японии налоги (и совокупные затраты компании) будут больше на 65 000 долл. Заметим, что подоходные налоги в Японии будут увеличиваться по мере того, как некоторые выплаты компании — более всего те, что выдаются на уплату налогов,— становятся также налогооблагаемыми.

конкретных условий данной страны. Продукты питания и жилье могут стоить экспатриантам дороже, чем местным гражданам, так как без свободного владения языком они могут не знать, где лучше делать закупки и как добиваться скидки.

Фирмы по-разному вычисляют размер индексации стоимости жизни и:
- увеличивают компенсацию, если стоимость жизни за границей выше;
- не уменьшают компенсацию, если стоимость жизни за границей ниже;
- устраняют дифференциацию оплаты труда, когда менеджер репатриируется.

Большая часть фирм дает прибавку к жалованью, покрывающую разницу в стоимости жизни за границей. По возвращении командированного домой эта прибавка перестает действовать. Когда же людей посылают в страны с более низкой стоимостью жизни, фирмы редко вносят изменения в платежную ведомость, поскольку это может отрицательно повлиять на моральное состояние сотрудника. Компании полагаются на уже существующие расчеты стоимости товаров и услуг, даже если это не всегда подходит к данной ситуации. Источники, которыми обычно пользуются компании,— это индекс стоимости товаров и услуг, публикуемый Госдепартаментом США в ежегоднике "Новое на рынке труда за границей", в "Ежемесячном статистическом бюллетене ООН", обзорах "Файнэншэл Таймз", "Бизнес Интернэшнл" и "Записках по вопросам персонала", издаваемых Международным валютным фондом. Используя любой из вышеназванных источников, фирмы могут определить, какие элементы расходов на проживание учтены, чтобы отдельно скорректировать другие расходы. Отдельно производятся расчеты стоимости жилья, платы за обучение и налогов. Конечной целью введения поправочного коэффициента на стоимость жизни является достижение такого уровня компенсации, чтобы в результате назначения на работу за границу доход командированного после вычета налогов не снижался. Поскольку сумма налогов обычно определяется исходя из суммирования основного жалованья и заграничных надбавок, эти надбавки должны быть повышены еще более, если налоги, взимаемые в стране пребывания сотрудника, выше, чем в его стране. Например, в Швеции экспатриантам иногда дешевле ежедневно летать на работу авиарейсами из Германии, чем платить очень высокие подоходные налоги по шведской расчетной схеме. Поскольку уровень инфляции и обменные курсы валют могут меняться быстрее, чем информация об индексах, необходимо чаще пересматривать поправки к зарплате, компенсирующие рост стоимости товаров и услуг.

Рекомендация, которую часто предлагают, но редко выполняют, заключается в том, что поправки на стоимость товаров и услуг должны понижаться в зависимости от длительности пребывания сотрудника в данной стране. Считается, что по мере адаптации экспатриантов к местным условиям жизни им следует приобретать и местные привычки, например покупать овощи не в импортных расфасовках, а на местных рынках и т.п.

Перевод за границу представляется более привлекательным, если сотрудник рассматривает его как повышение.

Повышение должностного статуса. Некоторые сотрудники не соглашаются на перевод за границу, если новая должность не повышает их служебного статуса. Однако большинство людей будут считать адекватным только такое повышение, которое влечет за собой более высокую оплату труда. Поскольку экспатрианты сравнивают оплату их труда с соответствующей оплатой труда других руководителей (как в своей стране, так и в той, куда их командировали), компании, как правило, назначают сотруднику индивидуально более высокое жалованье, пока он работает в стране, где действующие ставки оплаты труда для данной должности выше, чем в его стране.

Сотрудники могут столкнуться с проблемами при аренде жилья, и на это им выдается дополнительная компенсация.

Компенсация тягот заграничной командировки. Обязательно найдется немало такого, чего сотрудники будут лишены за границей. Такие жертвы могут вызвать самую разную реакцию: от досады до страдания. Например, сотрудники могут быть вынуждены прекратить занятия любимым видом

спорта, перестать покупать определенные продукты, отказаться от празднования каких-то событий или телепередач на родном языке. Или же их дети будут вынуждены учиться вдали от дома, возможно, даже в другой стране. Существует также проблема приспособления к новой культуре, которая может приводить к отрицательному психологическому эффекту и разочарованию. Учитывая необходимость адаптации к таким изменениям, компании часто выплачивают надбавки к зарплате только за согласие человека поехать на работу в чужую страну. Правда, наблюдается тенденция их отмены в крупнейших столицах мира, где, как считается, командированные не терпят никаких лишений и куда нетрудно уговорить поехать на работу.

Мало кто будет, однако, отрицать, что в некоторых местах условия проживания особенно тяжелы, например суров климат или вредна для здоровья среда, политически нестабильна ситуация или произошел мятеж, что подвергает опасности командированного и его семью. Так, в последнее время антиправительственные группы в разных странах похищали ради выкупа детей командированных сотрудников таких компаний, как "Форд", "Кодак" и "Оуэнс-Иллинойс" (Owens-Illinois). Участившиеся случаи похищения детей с целью выкупа и терроризм заставили компании не только пересмотреть размеры надбавок за неадекватные условия проживания, но и застраховать сотрудников от похищения детей. Кроме того, компании начали готовить персонал и членов их семей к такого рода опасностям. Пострадавшие семьи предъявили иски, в которых утверждалось, что компании неправильно вели переговоры о выкупе; акционеры же требовали не выплачивать выкуп[31].

Особенно тяжелы последствия потенциальных изменений в семейном доходе и статусе. В родной стране все члены семьи имели право на труд, а в другой стране зачастую никто, кроме самого командированного, не может устроиться на работу. Поэтому когда сотрудника переводят на работу за границу, его супруга, возможно, будет вынуждена оставить хорошо оплачиваемую работу и дать согласие на командировку[32]. Компании осознают, что в связи с изменениями в окружении возникают различные трудности, и поэтому пытаются адекватно их компенсировать.

Жалованье командированным обычно выплачивается как в отечественной валюте, так и в валюте страны пребывания.

Выбор валюты. Жалованье экспатрианту обычно (но не всегда) выплачивается в местной валюте и частично в валюте той страны, откуда он приехал. Это дает командированному возможность делать накопления в своей валюте, а также избегать уплаты местных налогов на эту часть жалованья. Выплата компанией части жалованья в валюте своей страны зависит и от того, можно ли расходы в твердой валюте списать на местные операции, существует ли контроль за обменом валюты и сможет ли командированный получить больше местной валюты, обменивая свою твердую валюту на свободном рынке.

Компании, по-видимому, должны предоставлять больше дополнительных выгод своим сотрудникам, посланным в отдаленные районы земного шара.

Отдаленные районы. Многие крупные международные проекты осуществляются в столь отдаленных районах, что МНК не найдут желающих отправиться туда на работу, если не создадут там более или менее подходящую среду или не придумают каких-либо других стимулирующих мер. Например, компания "Локхид Эйркрафт" создала в Саудовской Аравии для своих американских сотрудников собственную телерадиостанцию, а фирма ИНКО для своих сотрудников из США построила в Индонезии школы, больницы, церкви, супермаркеты, площадки для игры в гольф, яхт-клуб, мотель и ресторан[33].

В отдаленных районах отношение к сотрудникам-экспатриантам несколько иное, чем в других местах. Чтобы привлечь большее число людей к строительству и пуску объекта, МНК обычно предлагают ограниченный по сроку контракт и высокое жалованье, нанимают большую часть необходимой рабочей силы не из числа своих работников. Некоторые соблазняются этими предложениями и готовы терпеть непривычные условия проживания, потому что это даст им возможность копить деньги более быстрыми темпами, чем в своей стране.

ПОИСК И ОТБОР МЕНЕДЖЕРОВ

Набор выпускников колледжей

В США и других странах практикуется приглашение на работу выпускников колледжей, но больше за границей нужны руководители высоких уровней.

Международные компании знакомятся с контингентом выпускников университетов США и других стран, чтобы отобрать способных людей национальностей тех стран, где у них имеются предприятия. Однако этот подход имеет свои недостатки, поскольку на предприятиях такого рода компаний наблюдается большой дефицит кадров, имеющих достаточный опыт работы. Но по мере приобретения опыта молодыми сотрудниками, их переводят на должности более высокого уровня, уменьшая таким образом потребность предприятия в экспатриантах. Эти же компании нанимают и своих соотечественников обычно для работы на предприятиях, расположенных в США, пока они не наберут необходимого технического опыта и не проникнутся культурой корпорации.

Банки данных управленческих кадров

Иностранный персонал нелегко включить в банк данных по управленческим кадрам, поскольку:
- иностранные предприятия могут лишь частично находиться в собственности корпорации;
- возможны ограничения на обмен потоками информации между странами.

Некоторые компании централизуют систему учета кадров, и она охватывает и местные, и заграничные кадры. По ним имеются не только нормальные технические и демографические данные, но и такая информация, как способность к иностранным языкам, готовность принять назначение на заграничную работу и результаты внутрифирменных тестов на способность к адаптации. Учет иностранных руководителей вести несколько труднее, так как, если данной компании принадлежит менее 100% иностранного предприятия, другие акционеры могут возражать против этого учета[34]. Более того, ограничения на обмен информацией между странами могут затормозить использование централизованного банка данных по управленческим кадрам.

Оценка способности к адаптации

Поскольку компании больше знают о технических, нежели об адаптивных, способностях сотрудников, они должны сосредоточить свое внимание на измерении их способностей к адаптации на предмет длительного командирования за границу. Например, люди, хорошо приспособившиеся к должностным перемещениям внутри страны или имеющие опыт работы в международных организациях, скорее всего, смогут приспособиться к условиям жизни за границей. Кроме того, отдельные компании используют разнообразные способы тестирования. Одним из таких способов является "Программа ранней идентификации" (EIP), с помощью которой можно оценить, как то или иное лицо способно вписаться в ту или иную среду. С помощью множества других тестов оцениваются черты характера, указывающие на готовность изменить основные установки поведения. К таким тестам отно-

сятся "Миннесотская многоразовая оценка личности", "Оценка черт характера по Джуилфорду-Циммерману" и "Выявление системы ценностей Эллпорт— Вернона"[35].

Очень немногие компании применяют тесты и интервью к супругам командируемых сотрудников, а это делать необходимо, потому что труднее адаптироваться к новым условиям именно членам семьи, а не самому командированному. Назначение на работу за границу в большинстве случаев является повышением для мужа, однако именно жене приходится начинать с нуля в налаживании социальных связей и изо дня в день учиться, как вести домашнее хозяйство на новом месте. Отрыв от друзей и членов семьи часто сулит жене командированного такое одиночество, что она начинает искать поддержки у своего мужа. А у мужа, возможно, стало меньше свободного времени из-за новых условий работы. Такая ситуация чревата семейным стрессом, снижающим продуктивность работы мужа. Поэтому целью интервью должно быть не только выявление способности к адаптации, но и проверка крепости семейных уз, которые могут подвергнуться стрессовым ситуациям, что, в свою очередь, повлияет на исполнение мужем его служебных обязанностей[36].

Шансы на то, что тесты смогут действительно выявить, будет ли успешным командирование сотрудника за границу, не очень велики.

Отдельные компании установили очень строгие процедуры отбора и подготовки персонала для работы в новой культурной среде за пределами своей страны, но степень адаптации и эффективность работы таких людей очень разные. Тем не менее исследование этих аспектов показывает, что существует положительная зависимость между строгостью процедур, с одной стороны, и способностью адаптироваться и продуктивно работать — с другой[37].

Помощь местных компаний

Приобретенные и совместные предприятия набирают персонал, но он может быть:
- неэффективным;
- трудно контролируемым.

Один из способов найти персонал для заграничной работы — это купить действующую фирму за границей и использовать уже имеющийся там персонал. Однако корпорации должны хорошо просчитать выгодность такого приобретения. Или, возможно, им придется связаться с другими местными компаниями в надежде, что они отдадут своих сотрудников данному предприятию. В таких странах, как Япония, где рынок труда постоянен и люди не хотят переходить в новые фирмы, использование местного партнера может оказаться чрезвычайно важным. Но если вопросами найма рабочей силы занимается местный партнер, сотрудники могут считать себя обязанными прежде всего ему, а не иностранному инвестору.

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЯЮЩИХ

Интернационализация организации

Университеты стали больше участвовать в международных исследованиях.

Подготовка до найма. Несмотря на то что теперь приходится реже убеждать руководителей в выгоде изучения перспектив бизнеса в международном контексте, все еще существует необходимость подготовки менеджеров по вопросам специфики ведения бизнеса в условиях интернационализации. Школы бизнеса расширяют интернационализацию своих учебных программ в соответствии с набором требований, но еще не сложилось единого мнения по поводу того, чему необходимо учить студентов, чтобы помочь им подготовиться к работе в международных компаниях. Выявились два подхода: 1) передача знаний о специфике среды за рубежом и осуществление исследований по регионам; 2) подготовка к межличностному общению

и адаптации. Первый из этих подходов может, например, помочь преодолеть страх и агрессивность, возникающие под давлением неизвестности. Однако понимание иной культуры не обязательно подразумевает готовность адаптироваться к ней. И тот, и другой подход помогают человеку приспосабливаться к тем, кто не получил подобной подготовки, и их труд почти не отличается по эффективности[38].

Подготовка после найма может:
- включать информацию по конкретной стране;
- предусматривать тренировку способности к адаптации;
- проводиться без отрыва от производства в другой фирме за границей.

Подготовка после найма. Многие сотрудники все еще продолжают ставить цели компании внутри отдельной страны выше ее глобальных целей или плохо подготовлены к руководству международными операциями по мере своего продвижения наверх. Один из подходов состоит в специальной подготовке людей для работы за границей, в частности по языку и страновой ориентации. Другой подход состоит во включении курсов по международному бизнесу в регулярные внутрикорпоративные или внешние программы подготовки менеджеров, предлагаемые многими университетами[39]. Примерами внутренних программ служат годичные программы в центрах обучения корпораций "Дженерал Милз" и "Селэниз" (Celanese), подготавливающих менеджеров с мест, т.е. из других стран, с помощью стажировки в различных отделениях головной компании. К этому же типу относятся региональные программы в учебных центрах фирмы "АйБиЭм", где собирают менеджеров из нескольких стран для прохождения ими тематических курсов; программы компании "Камминз Энджинз" (Cummins Engine's), представляющие собой факультативные вечерние курсы иностранных языков для всех желающих учиться сотрудников; семинары по культуре, проводимые в компании "Вестингауз"[40].

Содержание программ рассчитано скорее на развитие способности к адаптации, нежели на передачу знаний о незнакомой среде. "Корпус Мира", например, использует тренировку восприимчивости, нацеленную на развитие гибкого отношения к тому или иному явлению или лицу. Другой метод — это ознакомление слушателей с субкультурами внутри их стран; еще один метод состоит в том, что фирма данной страны обучает у себя на рабочих местах слушателей из фирмы, действующей в другой стране[41].

Сотрудникам, которых перевели на работу в другую страну, иногда трудно сообразить, на каких вопросах следует сосредоточить внимание, поэтому подготовка персонала еще до отъезда за границу чаще всего принимает форму информационного инструктажа. Как правило, при этом затрагиваются такие темы, как круг должностных обязанностей, оплата труда, жилье, климат, образование, состояние здоровья, покупки внутри страны, налоги, транспортировка продукции, должность по возвращении. Но такие аспекты, как социальная структура другого общества, каналы коммуникаций, предотвращение похищения детей и юридическое консультирование по местному законодательству, чаще всего освещаются уже после прибытия командированного за границу[42].

РАЗЛИЧИЯ В РЫНКАХ ТРУДА

Внешние точки отсчета (эталоны)

При планировании нового производства за границей потребность в рабочей силе должна определяться на основе уже существующего производства в основной компании.

Компании, создавая новое производство в другой стране, как правило, дублируют (возможно, в уменьшенном или слегка измененном масштабе) продукт, процесс или функцию, имеющие место в их стране. Прошлый опыт подсказывает руководству, сколько и каких специалистов необходимо иметь для строящегося предприятия. В компании, возможно, имеется опи-

сание должностных обязанностей для каждого рабочего места, которое будет создано на этом предприятии, и из прошлого опыта она будет знать, какой тип людей лучше всего подойдет для каждой должности.

Адекватная технология

Компании могут перераспределять рабочую силу и капитал, если сравнительная стоимость продукции будет неодинаковой.

Попытки компаний копировать организационные структуры и круг должностных обязанностей в своих филиалах за границей, особенно в развивающихся странах, чреваты опасностью. Во-первых, оборудование, заменяющее ручной труд и приносящее экономию затрат в одной стране, где уровень оплаты труда высокий, может вызвать более высокие затраты, чем сохранение трудоемкого производства в странах с высоким уровнем безработицы и низким уровнем оплаты труда. Трудоемкие методы производства могут также благосклонно восприниматься правительственными чиновниками, которые должны неустанно усмирять волнения безработной части населения. Ввиду различий в уровнях квалификации и отношении к труду компаниям может быть где-то выгоднее упрощать трудовые операции и использовать оборудование, считающееся морально устаревшим в промышленно развитой стране.

Оппоненты утверждают, что многонациональные предприятия чаще создают не трудоемкие, а капиталоемкие производства, тем самым не способствуя значительному снижению уровня безработицы, что так необходимо развивающимся странам. Термин "**адекватная технология**" (appropriate technology) подразумевает технологию, оптимальную для той среды, где ее используют. Это понятие обычно означает более трудоемкую технологию, чем та, что считается рентабельной в промышленно развитой стране.

Утверждения, что МНК действительно вносят изменения в производство до тех пор, пока оно не становится оптимальным по уровню затрат, весьма противоречивы. Несомненно, имеется тенденция создания производственной базы по образцу той, которую фирма использовала последнее время: это прежде всего заводы в промышленно развитых странах, обеспечивающие экономию людского труда. Системы административного управления также могут строиться по критерию "производительность в расчете на одного занятого". Но такой критерий подходит прежде всего промышленно развитым странам. Тем не менее многие члены правительств развивающихся стран стремятся построить показательные заводы, с тем чтобы весь мир увидел: эти страны быстро продвигаются по пути индустриализации. Конкретные примеры подтверждают, что МНК идут на значительные модификации технологии в интересах развивающихся стран. В их числе, например, замена погрузочно-разгрузочных механизмов ручным трудом человека, что объясняется низкой стоимостью труда и наличием избыточной рабочей силы[43]. Пока в развивающихся странах безработица будет продолжать оставаться основной социальной и экономической проблемой, будут расходиться мнения относительно того, какое число рабочих должно быть занято в производстве.

Международная мобильность рабочей силы

Рабочую силу вынуждают перемещаться из регионов с высоким уровнем безработицы и низкой оплатой труда в другие регионы, которые, как считают, имеют больше возможностей.

Степень мобильности. В то время как большинство развивающихся стран стоит перед лицом серьезных проблем, связанных с безработицей, многие промышленно развитые, а также производящие нефть страны с малой численностью населения испытывают недостаток в рабочих руках для своих производств. Это создает условия для вынужденного роста иммиграции, которая, в свою очередь, сдерживается посредством законодательства.

направленного на минимизацию экономических и социальных проблем в странах, поглощающих большие массы иммигрантов.

Мы не располагаем надежной информацией о международной миграции, так как огромное число иммигрантов приезжает нелегально. Однако отрывочные сведения вызывают тревогу. Например, суммы денежных переводов, которые посылают домой рабочие из таких стран, как Иордания, Республика Йемен, Пакистан и Египет, превышают стоимость экспорта из этих стран[44].

Компании не могут быть твердо уверены в наличии необходимой рабочей силы, если они зависят от иностранных рабочих. Это происходит потому, что:
- страны вводят различные ограничения;
- рабочие возвращаются домой;
- текучесть рабочей силы требует профессиональной подготовки новых сотрудников.

Проблема стабильности рабочей силы. Во многих странах, таких, как Новая Зеландия, рабочим с островов Фиджи и Тонга разрешается пребывание в стране только на очень короткие периоды, например от трех до шести месяцев. Во многих других случаях рабочие надолго оставляют дома свои семьи, надеясь вернуться после того, как скопят достаточно денег на заработках в другой стране. Так, в середине 70-х годов Франция лишилась значительной части своей рабочей силы, когда рабочие-испанцы вернулись домой. В конце 80-х годов США лишились ученых и инженеров—корейцев. Еще одна неопределенность связана с тем, какие ограничения будут введены государством на численность иностранных рабочих. К тому же во всех промышленно развитых странах существуют движения за высылку из стран всей иностранной рабочей силы, чтобы защитить потенциальные рабочие места для отечественных рабочих или однородность культуры. Даже если в периоды экономического спада проводятся увольнения рабочих с целью перехода на использование местной рабочей силы вместо иностранной, компания потом должна начинать с нуля дорогостоящие процессы, в том числе профессиональную подготовку рабочих, которые могут уехать, как только экономика выздоровеет.

МНК должны создавать инфраструктуру в отдаленных районах.

Изменения в занятости. Способность МНК мобилизовать капитал, технологию и управленческий персонал позволяет удовлетворять спрос на рабочих-мигрантов в отдаленных регионах земного шара. Чтобы создать предприятия в районах с залежами полезных ископаемых или в ранее не освоенных районах нефтедобывающих стран, компании вынуждены ввозить огромные контингенты квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы из-за границы, строить жилье, инфраструктуру, а также создавать для нового населения систему социальных услуг. Даже в населенных районах дефицит жилья может помешать притоку сезонных рабочих, если компания обо всем не позаботилась сама.

Приток и использование рабочих из разных стран создают дополнительные проблемы в сфере труда[45]. В начале XX в. в США огромное число иностранных рабочих было привлечено к работе на промышленных предприятиях городов, железных дорогах и в строительстве. Рабочие одной национальности объединялись в группы и работали со своими собственными переводчиками. Как правило, каждая группа выполняла определенные виды работ. Предоставляемые работодателями бараки и кухни были выделены каждой группе отдельно, так что этнический сепаратизм еще больше усугублялся. Подобная практика и сегодня существует в некоторых странах Западной Европы, особенно когда из Центральной Европы приезжают работать поляки, чехи, словаки и румыны. Вследствие языковых трудностей при обучении выполнению заданий стало привычным поручать этническим группам менее сложную работу. В итоге образовались этнически однородные рабочие коллективы, чьи интересы конфликтуют с интересами других групп в организации, а также появились посредники, осуществляющие связь между руководством и рабочими.

ОПЛАТА ТРУДА

Значение дифференциации

Политика и практика оплаты труда непосредственно затрагивают жизненные и конкурентные способности компаний, поскольку обусловливают привлечение, удержание и мотивирование персонала. Разница в затратах на рабочую силу в разных странах иногда приводит к возникновению преимуществ в конкуренции и стимулирует многие компании к созданию производственных мощностей за границей. Размер оплаты труда зависит от средств, вложенных в бизнес; спроса и предложения (общепринятый уровень зарплаты) на определенные профессии в этом регионе; стоимости жизни; законодательства страны и способности профсоюзов отстаивать интересы рабочих. Тип оплаты (жалованье, заработная плата, комиссионные, премии и дополнительные блага) зависит от обычаев, чувства защищенности, налогов и требований правительства.

Многонациональные предприятия бывают вынуждены устанавливать более высокую заработную плату, чем местные компании, чтобы привлечь рабочих с действующих предприятий.

Международные компании обычно платят больше, чем местные фирмы в странах с более дешевой рабочей силой, но много ниже уровня заработной платы за аналогичный труд в богатых странах. К факторам, влияющим на установление более высокой оплаты труда в международных компаниях, относятся основополагающие принципы управления, а также организационная структура (например, применение методов, вызывающих рост производительности труда, ведет к повышению его оплаты). Основной принцип управления в международных компаниях, особенно по сравнению с местными семейными фирмами, состоит в предложении относительно более высокой зарплаты для привлечения высококвалифицированных рабочих. Более того, когда компания впервые появляется в стране, опытные рабочие могут потребовать более высокую оплату труда, потому что не уверены в успехе нового предприятия.

Дополнительные блага

Набор дополнительных благ в каждой стране свой.

Дополнительные блага в одной стране могут в корне отличаться от дополнительных благ в другой. Поэтому сумма прямо выплачиваемых денег не совсем точно отражает оплату за данную работу в конкретной стране. Виды благ, которые либо всегда предоставляются, либо запрашиваются специально, также весьма различны. В Японии, например, сотрудники крупных фирм получают такие блага, как пособия на семью, ссуды и субсидии на приобретение жилья, оплачиваемые компанией обеды, выплаты на образование детей сотрудников и проведение праздников. Это означает, что дополнительные блага составляют гораздо более весомую часть общего жалованья, чем в Соединенных Штатах. В Великобритании около 70% автомобилей принадлежат компаниям, потому что ввиду налога на личное имущество выгоднее пользоваться автомобилями компании, чем покупать личный автомобиль. Для многих стран типичны и другие виды благ: премии в конце года в размере трехмесячного оклада, помощь с оплатой жилья, выплаты на детей, длинные отпуска и участие в прибылях.

Во многих странах вообще невозможно или слишком дорого увольнять рабочих.

Гарантированная занятость как благо. Во многих странах уволить сотрудника невозможно или очень невыгодно, так как это приводит к неожиданному росту затрат компании, которая с целью экономии привыкла манипулировать численностью занятых. В США, например, увольнения не только разрешены, но часто просто ожидаются, когда падает сезонный или цикличный спрос на рабочие руки. Во многих странах у фирм нет никаких

других легальных способов выжить, кроме увольнений рабочих, и то только в случае закрытия предприятия. В Германии, например, уволенный рабочий может претендовать на компенсацию в размере 18-месячного оклада. Чтобы свернуть производство в этой стране, компания должна заручиться согласием своего профсоюза и правительства по таким вопросам, как предоставление дополнительных благ, а также переподготовка и трудоустройство рабочих.

Рабочие или компания могут нести ответственность за производственный травматизм.

Ответственность за нанесение ущерба. Халатность компании, рабочего или третьей стороны может привести к различным видам ущерба для компании или рабочего. Физический ущерб может явиться следствием нарушения правил вождения транспортного средства, неправильной эксплуатации оборудования и отсутствия техники безопасности. Фирма может понести материальный ущерб из-за небрежного обращения с наличностью, растраты фондов и поломки продукции или оборудования. Существует широкий диапазон мер ответственности компании или рабочего за нанесенный ущерб[46]. Установление виновного должно диктовать и способ устранения компанией соответствующего ущерба. Размер и распределение расходов на страхование, профессиональную подготовку рабочих и технику безопасности в странах могут быть очень разными.

Способ сравнения. Слишком часто расходы на оплату труда сравнивают по критерию "в расчете на одного работающего", а это может не иметь никакого отношения к общей сумме расходов на оплату труда нанятых людей. Способности людей и факторы мотивации к труду очень различны. Следовательно, самым важным критерием является объем выпуска продукции по отношению к затратам на него. Рабочая сила, сначала кажущаяся дешевой, в действительности может явиться причиной увеличения общей суммы расходов на оплату труда, потому что потребует дополнительного административного контроля, расходов на профессиональную подготовку, а также изменений в технологии производства (с целью приспособления к качеству рабочей силы. — *Прим. ред.*).

Динамика затрат на рабочую силу

Относительные затраты постоянно меняются, поэтому фирмы должны учитывать:
- изменения в производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;
- перевод тарифов в валюту конкурента.

Различия между странами в размерах и видах оплаты труда не являются неизменными. Жалованье и заработная плата (а также другие расходы) могут расти в каком-то регионе быстрее, чем в другом. Поэтому относительная конкурентоспособность предприятий в различных странах может претерпевать определенные сдвиги. Поскольку при сравнении конкурентоспособности рабочей силы самым важным критерием является соотношение "затраты—выпуск", то приведем пример, иллюстрирующий изменения в производственных возможностях. Допустим, что в обрабатывающей промышленности США производительность выросла на 2,8%, в то время как ставки почасовой оплаты увеличились на 10,2%, в результате на 7,2% (1,102...1,028) выросли затраты на единицу рабочей силы. Тем временем производительность в Великобритании увеличилась на 5,9%, а почасовая оплата в фунтах стерлингов — на 16,2%. В итоге затраты на единицу рабочей силы, измеряемые в фунтах стерлингов, выросли на 9,7% (1,162...1,059). Это означает, что в единицах местной валюты затраты на труд росли быстрее в Великобритании, чем в США. Однако поскольку курс фунта стерлингов снизился по отношению к доллару, затраты на единицу рабочей силы в долларовом выражении были ниже в Великобритании, а не в США[47].

СРАВНЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В каждой стране, где действуют МНК, они имеют дело с рабочим классом. Чье отношение к МНК зависит от социально-политической среды данной страны, а также традиций и законодательства о коллективных трудовых договорах.

Социально-политическое окружение

Состояние общества в той или иной стране влияет на то, как рабочие и администрация относятся друг к другу и как рабочий класс пытается улучшить свое положение.

Существуют поразительные различия в международном масштабе во взглядах на взаимоотношения рабочих и администрации. Когда между этими двумя группами очень мало должностных перемещений, то, вероятно, не будет никакого сотрудничества в деле достижения конечных целей компании. Такое разделение может даже усугубиться, если имеют место серьезные классовые противоречия. Конечно, многие трудовые конфликты могут проистекать из вовлеченности рабочих и администрации в классовую борьбу, даже если в течение некоторого времени доля рабочих в общем доходе и богатстве страны увеличивалась.

В таких странах, как США, Бразилия и Швейцария, требования рабочих удовлетворяются, по большей части, в условиях вражды между администрацией и рабочими, прямо участвующими в процессе переговоров [48]. Конфронтация этих двух групп в США стала для работодателей дополнительным стимулом выступления против профсоюзов и создания предприятий, где профсоюз отсутствует. В период между 1970 и 1989 гг. доля рабочих, входящих в профсоюзы, уменьшилась почти на $^2/_3$ и достигла 16%, в то время как членство в профсоюзах в 17 крупнейших промышленно развитых странах, конкурирующих с США, выросло и стало охватывать более половины всей рабочей силы[49]. В Соединенных Штатах профсоюзы почти никак не влияют на то, за кого (какую партию) их члены будут голосовать на политических выборах. В противоположность этому рабочие во многих странах голосуют в основном целыми политическими блоками, что приводит к образованию системы, в которой требования удовлетворяются посредством общенационального законодательства, а не путем заключения коллективных договоров между профсоюзами и администрацией предприятий. Такие меры, как забастовки или снижение темпов работы, направленные на достижение необходимых перемен, также могут принимать общенациональные масштабы. Это означает, что производство на какой-либо фирме или ее способность распределять свою продукцию может в большой степени зависеть от того, какой позиции придерживаются рабочие по отношению к социальной ситуации в стране. Например, водители грузового транспорта во Франции потребовали снижения налога на дизельное топливо, страхования и субсидий на модернизацию французского грузового транспорта. Чтобы огласить свои требования, они прибегли к блокированию проездов, изоляции крупнейших аэропортов и поджогам железнодорожного пути Париж—Лион[50]. Пострадала вся экономика.

Привлечение нейтральных посредников, которые пытаются вовлечь обе стороны в переговоры, тоже происходит по-разному. В Израиле к этому обязывает действующее законодательство, а в США и Великобритании это делается по желанию сторон. В странах, где практикуется посредничество, отношение к нему неодинаковое; например, в Индии оно вызывает гораздо меньше энтузиазма, чем в США[51]. Далеко не все разногласия устраняются путем внесения изменений в законодательство или переговоров между профсоюзами и администрацией. Еще один способ разрешения кон-

фликтов — это рассмотрение споров в трудовом арбитраже или арбитром, назначенным правительством. В Австрии, например, во многих отраслях промышленности заработная плата определяется на полугодовой период на переговорах сторон при участии арбитра[52]. Окончательное решение может быть весьма односторонним, если назначение людей арбитрами в конкретной стране происходит под влиянием политических партий, которые являются про- или, наоборот, антирабочими.

Структура профсоюзов

Структура профсоюзов может:
- строиться в общенациональном или местном масштабе;
- охватывать целую отрасль или быть индивидуальной для каждой компании;
- в компании их может быть несколько или только одна.

Компании в какой-то конкретной стране могут иметь дело с одним или несколькими различными профсоюзами. Сам профсоюз может представлять рабочих многих отраслей, многих компаний одной и той же отрасли или просто тех, кто работает в одной компании. Если профсоюз представляет только одну компанию, он может представлять все ее заводы или же только один ее завод. Хотя и внутри страны отношения с профсоюзами могут быть неодинаковыми, различия все же в основном наблюдаются между странами. В США, например, профсоюзы, как правило, создаются в общенациональном масштабе и представляют определенные категории рабочих (пилоты авиалиний, шахтеры, водители грузового транспорта или преподаватели университета), так что компания может иметь дело с несколькими различными национальными союзами. При заключении коллективного договора одна из сторон обычно представлена только одной фирмой (а не группой различных фирм), а другая — одним профсоюзом, представляющим конкретные категории рабочих на всех заводах компании. В Японии профсоюз обычно представляет всех рабочих данной компании и имеет не очень тесные связи с профсоюзами в других компаниях. Это, по-видимому, объясняет, почему японские профсоюзы менее боевитые, чем профсоюзы в большинстве других промышленно развитых стран: они редко объявляют забастовки, а когда это все же происходит, могут прекратить работу лишь на короткий отрезок времени или продолжать ее, повязав на руки символические повязки. Ввиду традиционно более тесной причастности к своей компании лидеры японских профсоюзов неохотно рискуют конкурентоспособностью своей фирмы на мировых рынках[53]. В Швеции процесс обсуждения коллективного договора в высшей степени централизован и строится так, что сотрудники многочисленных компаний различных отраслей выступают вместе на переговорах с федерацией профсоюзов. В Германии сотрудники группы компаний одной и той же отрасли объединяются для переговоров с федерацией профсоюзов[54].

Защита от закрытия предприятий и сокращения штатов

Рабочие захватывали заводы, чтобы привлечь внимание к своему бедственному положению.

В ответ на предполагаемые сокращения рабочей силы, территориальное перемещение производства или его полную ликвидацию во многих странах рабочие захватывали заводы, чтобы помешать этому[55]. Они даже продолжали производить продукцию до тех пор, пока у них не кончались сырье и комплектующие изделия, и продавали ее на улицах, чтобы продлить возможность пребывания на заводах. Результаты были разными, иногда закрытие завода предотвращалось, а иногда и нет.

В некоторых странах своевременное извещение о закрытии завода предписывается законодательством.

Тот факт, что рабочие готовы на любые шаги, чтобы постараться помешать закрытию завода, говорит о значении этой проблемы, особенно в странах Западной Европы, где заблаговременное извещение о закрытии стало действующим законом почти повсеместно. Положение в Западной Европе

отличается от Канады и США, где менее $^1/_5$ всех контрактов обязывают работодателей уведомить всех о закрытии предприятия более чем за неделю[56].

Пожизненный найм в Японии:
- является двойной системой;
- помогает выработать специфические критерии эффективности.

Традиция пожизненного найма в Японии является полной противоположностью практике, существующей в Северной Америке и Западной Европе. В Японии некоторые сотрудники (обычно это квалифицированные работники мужского пола в крупных фирмах) наняты на работу пожизненно. Сотрудники этой категории значительно реже добровольно меняют место работы, чем работники аналогичной группы в Северной Америке или Европе. Другие работники считаются временными: число временных работников велико и составляет около 40% рабочей силы даже в такой крупной фирме, как "Тойота". Кроме того, многие из них работают неполный рабочий день. Когда происходит спад деловой активности или внедряется автоматизация, сокращающая долю ручного труда, компании сохраняют сотрудников с пожизненным наймом, снижая дополнительные премиальные выплаты, и увольняют временных работников или переводят их в отделения компаний с другим производственным профилем. До сих пор эта система давала возможность японским фирмам внедрять робототехнику более эффективно, чем фирмам в других странах, потому что состоящие в профсоюзах работники не беспокоились по поводу сохранения рабочих мест. Это также помогло японским фирмам ассигновать большие средства на профессиональную подготовку сотрудников с пожизненным наймом, чувствующих себя должниками работодателей. Временные работники терпят эту систему, существующую в Японии последние десятилетия, из-за нехватки рабочих мест, а также потому, что многие из них — женщины, которые по национальному складу характера не склонны к конфликтам[57].

Совместное принятие решений

Некоторым фирмам удается наладить сотрудничество между работниками и администрацией путем их привлечения к управлению.

Трудящиеся участвуют в управлении предприятиями, особенно в странах Северной Европы, и этот процесс называется **совместным принятием решений** (codetermination). Самый популярный способ привлечения трудящихся к управлению — участие представителей трудового коллектива в заседаниях совета директоров с правом вето или без него.

Несмотря на добровольное стремление отдельных компаний к совместному принятию решений, большая часть подобных случаев обусловлена государственным законодательством, как, например, в Германии. Эти шаги продиктованы не только философией руководства, основанной на сотрудничестве, но и осознанием того, что коллектив трудящихся в такой же степени подвержен риску и превратностям судьбы, как и акционеры компании. Ввиду существования расхожего мнения, что интересы рабочих и служащих не совпадают, были приняты меры, чтобы в советах директоров были представлены обе эти группы[58]. Хотя имеются примеры эффективного влияния трудящихся на отток капиталовложений, приобретение и закрытие предприятий и т.п., совместное принятие решений, по всей вероятности, не имеет почти никакого воздействия на другие виды решений или на скорость их принятия. Одна из причин этого заключается в больших различиях конкретных интересов групп работников, что всегда затрудняет переговоры, кроме того, если увольнения необходимы, прежде всего страдают иностранные рабочие, а не граждане данной страны[59].

В Германии, например, рабочие выбирают представителей, которые входят в состав рабочего совета фирмы[60]. Этот совет принимает решения по социальным вопросам (таким, как поведение сотрудников, часы работы, техника безопасности), с тем чтобы при возникновении разногласий между

рабочим советом и дирекцией по вопросам труда они решались бы посредством арбитража. Рабочий совет получает информацию по экономическим и финансовым вопросам, и с ним консультируются перед принятием решений. Но у совета нет тех полномочий, какие есть у акционеров, потому что, несмотря на равное представительство сотрудников и акционеров, председатель (выбираемый акционерами) имеет решающий голос.

Рабочий совет и профсоюз имеют разные функции. Например, обсуждение и заключение коллективного договора происходит между ассоциациями работодателей и профсоюзами, и распространяется на всех рабочих в Германии. Поскольку компании, входящие в эту ассоциацию, различаются по размеру и способности выплачивать различные ставки заработной платы, обсуждаются только минимальные тарифные ставки, а более высокие могут обсуждаться уже на уровне компании. Но на уровне компании или завода закон уже запрещает профсоюзам участвовать в переговорах — это функция рабочего совета.

Кружки качества

Чтобы повысить производительность труда, во всем мире компании экспериментируют, применяя различные способы выработки у рабочих стремления к улучшению результатов труда. Внедрение в практику компаний совместного принятия решений частично было мотивировано именно этой целью, для этого же устанавливаются в рабочих помещениях ящики для подачи заявок на рационализаторские предложения. Ввиду резкого повышения производительности труда в последнее время в Японии внимание других стран привлекли формы участия японских трудящихся в управлении. Одним из таких способов являются **кружки качества** (quality control circle), которые подразумевают регулярные собрания небольших групп рабочих, где они обсуждают и решают проблемы на своих рабочих местах, не опасаясь, что будут неправильно поняты своим начальством.

Работа в командах

В некоторых странах, особенно в Японии и на ее предприятиях за границей, все более делается упор на работу в командах для: 1) сплочения коллектива; 2) вовлечения рабочих в выполнение расширенного, а не ограниченного числа заданий. Что касается сплочения коллектива, то нередко оплата труда частично базируется на групповом, а не индивидуальном его результате, так что среди коллег идет активная борьба с прогулами и возникает стремление к повышению производительности труда. Участие рабочих в выполнении разнообразных заданий обеспечивается с помощью ротации внутри группы, что делает труд интереснее и повышает степень взаимозаменяемости. Внедряется также практика контроля качества продукции и ремонта оборудования рабочими[61].

ВОЗДЕЙСТВИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА УСЛОВИЯ ТРУДА

Международная организация труда (МОТ) следит за условиями труда во всех странах мира.

В 1919 г. была создана **Международная организация труда, МОТ** (International Labor Organization, ILO). Ее основатели исходили из предположения, что неспособность какой-либо одной нации создать человеческие условия труда является препятствием на пути других наций, желающих их

улучшить в своих странах. Имеется также несколько объединений профсоюзов из разных стран, которые поддерживают сходные идеалы. Это — различные международные профессиональные секретариаты, представляющие рабочих конкретных отраслей: Международная конфедерация свободных профсоюзов (ICFTU), Всемирная федерация профсоюзов (WFTU) и Всемирная конфедерация труда (WCL)[62]. Благодаря деятельности этих организаций и улучшению коммуникаций по всему миру люди все больше осознают различия в условиях труда в странах. Среди достойных внимания новостей — запрещение законом практики обсуждения коллективного договора, бытующей в Малайзии, и минимальных ставок заработной платы ниже, чем в Индонезии. МОТ также привлекла внимание мирового сообщества к тому, что в развивающихся странах широко применяется детский труд, причем многие из работающих детей младше десяти лет, и им практически ничего не платят. Под давлением экономических и политических санкций из-за границы в этих странах произошли некоторые изменения.

Самым ярким примером явился нажим со стороны различных групп на МНК, функционирующие в Южной Африке, с целью осуществления перемен в условиях труда внутри страны. Церковными общинами акционерам были направлены резолюции, предлагающие, чтобы МНК прекратили или сократили свою деятельность в условиях расовой дискриминации либо представили более полную информацию о своих предприятиях в Южной Африке. Под давлением этих обстоятельств в конце 80-х годов произошел большой исход иностранных прямых инвесторов из Южной Африки, приостановленный в 1991 г. принятием закона против апартеида.

Другой способ воздействия на применяемую в МНК практику организации труда — следование "Кодексу отношений в промышленности", разработанному ОЭСР и МОТ. Хотя Кодекс ОЭСР и МОТ не обязателен к исполнению, он может служить прообразом некоторого транснационального регулирования будущей деятельности МНК. Профсоюзы хотели бы получить разъяснение основных принципов вышеуказанных документов и придать им законодательную силу, поскольку сегодняшний механизм рассмотрения жалоб работает очень медленно, но все-таки помогает правительствам влиять на МНК[63].

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И КОЛЛЕКТИВНЫЕ ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ[64]

Преимущества МНК

Существуют различные мнения по поводу воздействия прямых иностранных инвестиций на занятость в стране происхождения МНК, но профсоюзы этой страны настаивают на сохранении рабочих мест.

Гарантия занятости. Часто можно слышать, что, если число рабочих мест не увеличивается, рабочие начинают больше беспокоиться о сохранении своей работы, чем о других условиях труда. Если МНК экспортируют рабочие места из промышленно развитых стран, это означает, что требования трудящихся в этих странах все более обоснованны. Но результат влияния прямых инвестиций МНК за границу на занятость в своей стране определить все же нелегко.

Структура рабочей силы в промышленно развитых странах изменилась в сторону увеличения доли служащих — "белых воротничков" по отношению к доле рабочих — "синих воротничков". Хотя какая-то часть этого сдвига в структуре рабочей силы не зависит от деятельности МНК, тем не менее из-за него чаще всего сокращаются традиционные профессиональные группы рабочих физического труда[65]. В США служащие менее склонны

объединяться в профсоюзы, чем их собратья в других промышленных странах. Но даже когда они организованы в профсоюзы, служащие, скорее всего, не будут так враждебно настроены к администрации, как рабочие, так как, возможно, сами мечтают занять руководящие должности. Однако МНК, реорганизуя свою международную деятельность, часто стремятся создавать производственные мощности в странах с дешевым физическим трудом и высоким уровнем безработицы, одновременно концентрируя в промышленно развитых странах такие функции, как бухгалтерский учет, НИОКР и обслуживание силами штабных специалистов.

При проведении переговоров с МНК профсоюзы могут оказаться в невыгодном положении, потому что:
- заключение коллективного договора в одной стране является лишь малой частью деятельности МНК;
- МНК могут продолжать обслуживать заказчиков, используя заграничные производственные мощности или ресурсы.

Движение продукции и ресурсов. Если во время забастовки в одной стране МНК может отгрузить потребителям этой страны продукцию, которую производят ее предприятия в других странах, МНК будет испытывать менее сильное давление клиентов по выполнению условий поставки. Более того, поскольку на производство в данной стране обычно приходится малая доля общих мировых продаж, прибыли и движения денежной наличности МНК, забастовка, проводимая в ней, может иметь минимальный эффект для глобальной деятельности МНК. Поэтому считают, что географическая диверсификация МНК является ее преимуществом в переговорах с представителями трудящихся. Некоторые исследователи пришли к выводу, что по сравнению с национальными фирмами МНК может продержаться дольше и меньше пострадать при проведении забастовки.

Возможности МНК прямо зависят от ее мощности, законодательных ограничений, доли ее собственности в общем капитале, интеграции производства и дифференциации (по рынкам сбыта) продукции.

Несколько факторов ограничивают способность МНК снабжать потребителей в стране, где проводится забастовка. МНК может направить продукцию на другие рынки только в том случае, если она имеет дополнительные мощности и если продукция, производимая в более чем одной стране, является почти однородной. Однако и при наличии этих двух условий МНК все же будет иметь ограничения в виде себестоимости и торговых барьеров, что изначально и привело к рассредоточению производственной базы. Если завод, на котором проходит забастовка, принадлежит МНК только частично, ее партнеры или часть акционеров будут требовать возобновления производства. Если простаивающие производственные мощности по плану должны выпускать комплектующие изделия для интегрированного производства в другом месте, то забастовка может иметь намного более серьезные последствия. Последнее утверждение особенно важно, когда фирмы стремятся сократить производственные издержки, внедряя систему "поставка точно в срок". Во время проведения забастовки на заводах Форда в Великобритании почти немедленно остановились его предприятия в Бельгии, потому что там нужны были британские комплектующие. Это, возможно, и способствовало удовлетворению требований бастующих[66]. В этой связи может показаться, что имеет место положительное воздействие международной диверсификации на заключение коллективного договора, но это происходит лишь при определенных обстоятельствах.

МНК могут пригрозить рабочим перемещением данного производства за границу.

Перемещение производства. Существуют документально подтвержденные примеры, когда МНК грозили переместить свои производственные подразделения в другие страны, если условия труда и требования рабочих в какой-либо одной стране кардинально повляют на оценку пунктов размещения производства продукции по критерию минимума затрат. Директор-распорядитель компании "Хистер" заявил сотрудникам предприятия в Шотландии, что компания готова переместить две производственные линии из Нидерландов в Шотландию, если рабочие в течение 48 ч дадут свое

согласие на 14%-е снижение зарплаты. На следующее утро рабочие получили письменные извещения об этом в ультимативной форме[67].

Даже отечественным фирмам грозит потеря рабочих мест из-за заграничных предприятий.

Перемещение производства может происходить в связи с перемещением пункта с минимальными производственными затратами независимо от того, имеет ли МНК производство в таком пункте. Это особенно характерно для стран, чья экономика стала более открытой для импорта. Во время забастовки на шинных заводах "Файрстоун" компания объявила, что удовлетворение требований американских рабочих может привести к увеличению импорта шин, производимых другими компаниями. Отсюда видно, что угроза перемещения производства в другие регионы мира не всегда является следствием расширения деятельности МНК.

Однако бывают и такие обстоятельства, когда перемещение производства (если речь идет о МНК) действительно представляется целесообразным. МНК вряд ли станет перемещать производство из других стран, если нет конкурентного давления на нее со стороны местных фирм этих стран. Но при этом МНК, например канадская, имеющая предприятие в Корее, должна оценить эффект перемещения своего производства из Кореи в другую страну, сопоставляя экономию от снижения производственных затрат с потерями для рабочих, вызываемыми сворачиванием действующего производства, отрицательным моральным воздействием и повышением уязвимости в конкуренции. Национальная же компания, например корейская фирма, экспортирующая излишки своей продукции на канадский рынок, вряд ли будет детально оценивать, как ее действия повлияют на занятость на канадской фирме в Канаде, которая с ней конкурирует.

Трудящиеся заявляют, что им невыгодно иметь дело с МНК, потому что:
- принятие решений происходит далеко;
- трудно получить полную информацию о глобальном производстве МНК.

Структурные проблемы. Аналитики часто утверждают, что профсоюзам трудно иметь дело с МНК ввиду сложностей, возникающих из-за отдаленности места принятия решений, а также проблем, связанных с интерпретацией финансовой информации. Если те, кто принимает решения, находятся далеко от тех, кто обсуждает коллективный договор (например, когда родительская компания расположена в США), предполагается, что с их стороны последуют довольно жесткие административные решения. Но на самом деле может случиться как раз обратное, особенно если требования рабочих зарубежного предприятия кажутся более умеренными, чем требования их коллег в стране происхождения основной фирмы. В действительности наблюдается тенденция делегирования полномочий по налаживанию трудовых отношений руководству филиалов на местах.

Вопрос интерпретации финансовых данных МНК достаточно сложен из-за того, что в стране происхождения и в стране заграничного филиала часто не совпадают административные, налоговые и публичные требования в отношении раскрытия этих данных. Трудящиеся опасаются возможности установления искусственных трансфертных цен (используемых во взаиморасчетах отделений внутри корпорации. — *Прим. ред.*) в целях создания видимости того, что данный филиал по экономическим соображениям не может удовлетворить требования рабочих. Вообще, как представляется, в этих ситуациях чересчур большие надежды возлагаются на позицию компании — заплатит больше или нет, хотя на самом деле большее значение могут иметь тарифные ставки, существующие в данной отрасли или географическом регионе. МНК может обладать сложной внутрифирменной системой информации, но, по крайней мере, какие-то массивы финансовых данных должны соответствовать запросам местных органов власти. Эти данные не должны быть более трудными для интерпретации, чем те, которые предоставляют местные фирмы. Что касается трансфертных (внут-

рифирменных) цен, то очень сомнительно, чтобы МНК устанавливали их искусственные уровни только для того, чтобы добиться своих целей при заключении коллективного договора. Если они сообщают заниженную цифру прибыли в одном месте, это значит, что в другом эта цифра будет завышена, а такая ситуация сведет на нет преимущества МНК, если не станет манипулировать сроками заключения трудовых контрактов в разных местах. Маловероятно, что налоговые инспекции одобрительно отнесутся к внезапным изменениям цен перед началом переговоров по трудовым соглашениям. Более того, в любых искусственных ценах необходимо также учитывать подоходные налоги, тарифы по оплате труда, мнения акционеров, что уменьшает свободу маневра.

Реакция и инициативы профсоюзов

Профсоюзы могут укрепить свое положение в отношениях с МНК, если наладят сотрудничество между профсоюзами разных стран.

Разделение информации. Самая распространенная форма сотрудничества между профсоюзами разных стран — это обмен информацией. Он помогает им сопротивляться требованиям компаний, а также ссылаться на примеры других стран по совпадающим статьям коллективных договоров. Обмен информацией осуществляется международными конфедерациями профсоюзов, представляющими различные категории рабочих и идеологические течения, секретариатами объединений профсоюзов одной отрасли или группы смежных отраслей, а также советами компаний, где заседают представители заводов какой-нибудь МНК со всего мира[68].

Помощь иностранным коллегам в заключении коллективных договоров. Профсоюзные организации в одной стране могут разными способами поддерживать своих коллег в других странах. К ним относятся отказ работать сверхурочно в тех ситуациях, когда продукция предназначается для рынка, обычно обслуживаемого ныне бастующим заводом, оказание финансовой помощи рабочим других стран и вручение требований администрации через профсоюзы других стран. Хотя известны примеры такой поддержки, сегодня это скорее потенциальная возможность, чем действительность. Намного чаще профсоюзы разных стран отказываются помогать в разрешении конфликтов, нежели демонстрируют примеры успешного сотрудничества.

Согласованные действия. Имеется ряд примеров одновременных переговоров и забастовок[69]. Самыми заметными из них были: встречи профсоюзов из девяти стран, повсеместно ведущих переговоры с "Дженерал Электрик", общая стратегия профсоюзов девяти стран, где имеются предприятия "Сент Гобейн" (St. Gobain), и одновременное прекращение работы в Англии и Италии на предприятиях "Данлоп-Пирелли" (Dunlop-Pirelli). Концепция заключения коллективного договора, общего для всей МНК, сейчас не так привлекает профсоюзных лидеров, как в 70-х годах. Это объясняется сравнительно редким достижением успеха и серьезными различиями между национальными профсоюзами по структуре и требованиям. Более того, у рабочих, несомненно, наблюдается рост националистических настроений по мере усиления страха перед иностранной конкуренцией.

Национальные подходы. Конфликт профсоюзов с МНК возник, несомненно, на национальной основе. Рабочие в одной стране не согласны на дополнительные издержки ради поддержания рабочих другой страны, так как они склонны рассматривать друг друга в качестве конкурентов. Даже в слу-

чае США и Канады, где с давних пор существовали общие профсоюзы, среди канадских рабочих возникало движение за создание отдельных профсоюзов. Один из канадских организаторов такого движения выразил распространенную точку зрения: "Американский профсоюз не будет бороться за сохранение рабочих мест канадских рабочих в ущерб рабочим американским". Логика здесь заключается в том, что международные профсоюзы проводят политику, выгодную основной массе их членов, а ими всегда оказываются американцы в любых совместных американо-канадских организациях[70].

С помощью национального законодательства рабочим кое-где удалось внедрить своих представителей в правления компаний, чтобы регулировать прием иностранных рабочих, ограничивать импорт и отток капиталовложений за границу. Поэтому вполне возможно, что большая часть регламентирующих правил будет создаваться не на международном, а на национальном уровне.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Мобильность капитала и технологий постоянно растет — из одной страны в другую, из одной фирмы в другую. В силу этого людские ресурсы должны развиваться с учетом различий между конкурентами, при этом все большее значение приобретают привлечение и сохранение наиболее квалифицированного персонала. Это отнюдь не означает меньшую мобильность наемных работников, наоборот, в будущем, вероятно, станет все труднее удерживать высококвалифицированных и ценных работников[71].

С точки зрения руководителя, основной задачей должно стать разрушение барьеров национализма, которые мешают созданию глобальной культуры и интегрированной глобальной стратегии корпораций. Чтобы добиться этого, необходимо наладить больший обмен людьми между странами. Традиционные проблемы нехватки ресурсов и преграды со стороны государственного регулирования будут, по-видимому, и впредь препятствовать такому обмену. Но вряд ли эти проблемы останутся такими же серьезными в будущем, а вот адаптация личности, скорее всего, станет еще большей проблемой. Начальник отдела международных кадров в "Кэмпбелл Суп Компани" сказал по этому поводу: "Слишком много внимания уделяется техническим способностям руководителя и слишком мало — уровню его культуры и семье"[72]. Это совсем не означает, что техническая квалификация потеряет свой вес при командировании сотрудника за границу, но скорее, что этот фактор уже достаточно оценен и принят во внимание. Однако мы пока еще не научились производить отбор и подготовку кадров для успешной работы за границей. Более того, такие факторы, как рост числа семей с двумя полноценными квалифицированными работниками и международный терроризм, все более препятствуют получению согласия менеджеров на командирование за границу.

В демографических прогнозах почти единодушно высказывается мнение, что народонаселение в развивающихся странах будет расти значительно быстрее (за исключением Китая), чем в промышленно развитых странах, по крайней мере, до 2030 г.[73] В то же время в промышленно развитых странах будет повышаться доля пожилой части населения, что вызовет необходимость дополнительного обучения для получения "хороших должностей" и стимулирования досрочного ухода на пенсию. В целом, тенденции, на-

блюдаемые в промышленно развитых странах, говорят о том, что все меньшая доля людей в обществе будет заниматься производительным трудом, следовательно, дефицит таких кадров будет расти. Изменить эту ситуацию можно тем или иным способом, каждый из которых приведет к определенным социальным и экономическим последствиям. Международные компании должны будут приспосабливать свою деятельность к этим изменяющимся условиям.

Одним из путей, ведущих к переменам, является поощрение иммиграции в промышленные страны из развивающихся стран, в которых вряд ли будет создано достаточно рабочих мест для потенциальных рабочих. Уже сравнительно давно наблюдается приток (легальный и нелегальный) иностранных рабочих в США, Канаду и некоторые страны Западной Европы. В конце 80-х годов Италия и Япония вынуждены были также привлекать иностранную рабочую силу, возможно, впервые за всю их историю. Такие меры связаны с дополнительными затратами по ассимиляции иностранных рабочих в принимающем их обществе. А если они привлекают высококвалифицированный персонал, то несут ответственность за "утечку мозгов" из развивающихся стран. Если такие тенденции будут развиваться и впредь, компаниям придется тратить больше усилий на бюрократические процедуры получения разрешений на ввоз иностранной рабочей силы и разрабатывать методы включения иностранцев в свой персонал.

Второй из возможных путей, о котором говорилось выше, — усиленное внедрение робототехники и дальнейшая разработка средств автоматизации. Это поможет в какой-то мере справиться с дефицитом рабочей силы в промышленных странах, но средний уровень рабочей квалификации может так вырасти, что менее подготовленные рабочие могут либо вообще оказаться невостребованными, либо будут вынуждены соглашаться на более низкооплачиваемую работу в сфере услуг. Таким образом, разрыв между теми, кто имеет работу, и теми, у кого ее нет, увеличится, а проблемы безработицы в развивающихся странах так и останутся нерешенными. Эта ситуация вынудит компании произвести некоторые перемены в затратах на технологию: перейти от экономии природных ресурсов и разработки новых видов продукции к экономии труда.

Третий возможный путь — перемещение промышленных предприятий в развивающиеся страны для использования огромного местного потенциала рабочей силы. Этот процесс будет происходить ускоренными темпами. Хотя подобные меры и способствуют международному разделению труда, они могут усилить различия в положении бедных и богатых стран и породить проблему трудоустройства потенциально безработных людей в промышленно развитых странах. Компании, которые более других пользуются трудом рабочих из развивающихся стран, должны будут затрачивать больше усилий на материально-техническое обеспечение производства в целях сбыта своей продукции и в других странах. Они должны будут также постараться минимизировать политический и финансовый риск от операций в развивающихся странах.

РЕЗЮМЕ

- Международный менеджер в отличие от внутреннего должен знать, как адаптировать принятую в его стране практику работы к чужим условиям, а также то, что ему придется иметь дело с высокопоставленными правительственными чиновниками.

- Руководители высшего звена заграничного филиала обычно выполняют более широкий круг функций, чем руководители с аналогичной ответственностью в стране родительской фирмы. Они должны справляться с проблемами налаживания коммуникаций между штаб-квартирой и филиалами корпорации обычно при меньшей помощи штабных специалистов.

- МНК предпочитают назначать руководителей из местных кадров, а не экспатриантов в силу того, что: 1) местные кадры лучше знают региональные производственные условия; 2) это иллюстрирует возможности, существующие для местных граждан, и демонстрирует учет интересов данной страны; 3) это дает возможность избежать бюрократической волокиты, связанной с командированием за границу; 4) обычно это требует меньших затрат; 5) местные руководители могут сосредоточить больше внимания на долгосрочных целях и проектах.

- Фирмы командируют людей за границу, чтобы внедрить там технологию и практику работы своей страны, контролировать производственный процесс и подготавливать местных руководителей.

- При командировании людей за границу руководство фирмы должно учитывать, как эти люди будут восприняты в конкретной стране, думать, как встречать их по окончании командировки и насколько они способны к адаптации.

- При назначении на работу за границу оплата труда сотрудника обычно меняется в силу различий в стоимости жизни, должностном статусе и лишений, возможных при жизни за границей.

- Фирмы часто получают заграничные кадры при покупке действующих компаний. Они могут также воспользоваться услугами местных компаний, которые возьмут на себя основную ответственность за комплектование кадров предприятия.

- Международная профессиональная подготовка имеет две основные функции: 1) создание у всех менеджеров единого глобального подхода к проблемам; 2) обучение менеджеров решению конкретных проблем, возникающих в работе экспатрианта в стране пребывания.

- Создавая новое предприятие за границей, фирмы могут использовать опыт действующего производства как ориентир для определения потребности в рабочей силе. Однако они должны вносить поправки в зависимости от различий в уровнях квалификации, себестоимости и наличии рабочей силы.

- В некоторых регионах мира приходится ввозить значительную часть рабочей силы, что создает для компаний-работодателей специфические проблемы, связанные со стабильностью кадров, руководством людьми и их профессиональной подготовкой.

- Ввиду больших различий в составе дополнительно предоставляемых благ размер прямых выплат работникам не всегда точно отражает об-

щую сумму средств, которую компания затрачивает на содержание конкретного работника. Кроме того, такое благо, как гарантия занятости (никаких увольнений, выходные пособия и т. д.), значительно увеличивает затраты на оплату труда.

- Критерий оплаты "в среднем на одного работающего" является полезным при сравнении затрат, но для международной конкуренции важнее сравнивать выпуск продукции по отношению к совокупным затратам. Затраты могут быть сдвинуты во времени, меняя таким образом относительное положение компании в международной конкуренции.

- Социополитическая среда в большой степени определяет тип отношений между профсоюзами и администрацией и влияет на численность, представительство и организацию профсоюзов в разных странах.

- Совместное принятие решений и кружки качества — две формы участия трудящихся в управлении компанией. Как правило, такие действия направлены на культивирование сотрудничества, а не противостояния.

- В последнее время предпринимались усилия с тем, чтобы компании придерживались международной практики организации и оплаты труда независимо от того, где находится данное производство и входит ли это в противоречие с нормами и законодательством принимающих стран.

- МНК часто обвиняют в том, что они ослабляют положение профсоюзов при обсуждении коллективного договора из-за: 1) международной диверсификации МНК; 2) угроз вывезти предприятие (и рабочие места) за границу; 3) сложных структур и механизмов подчиненности.

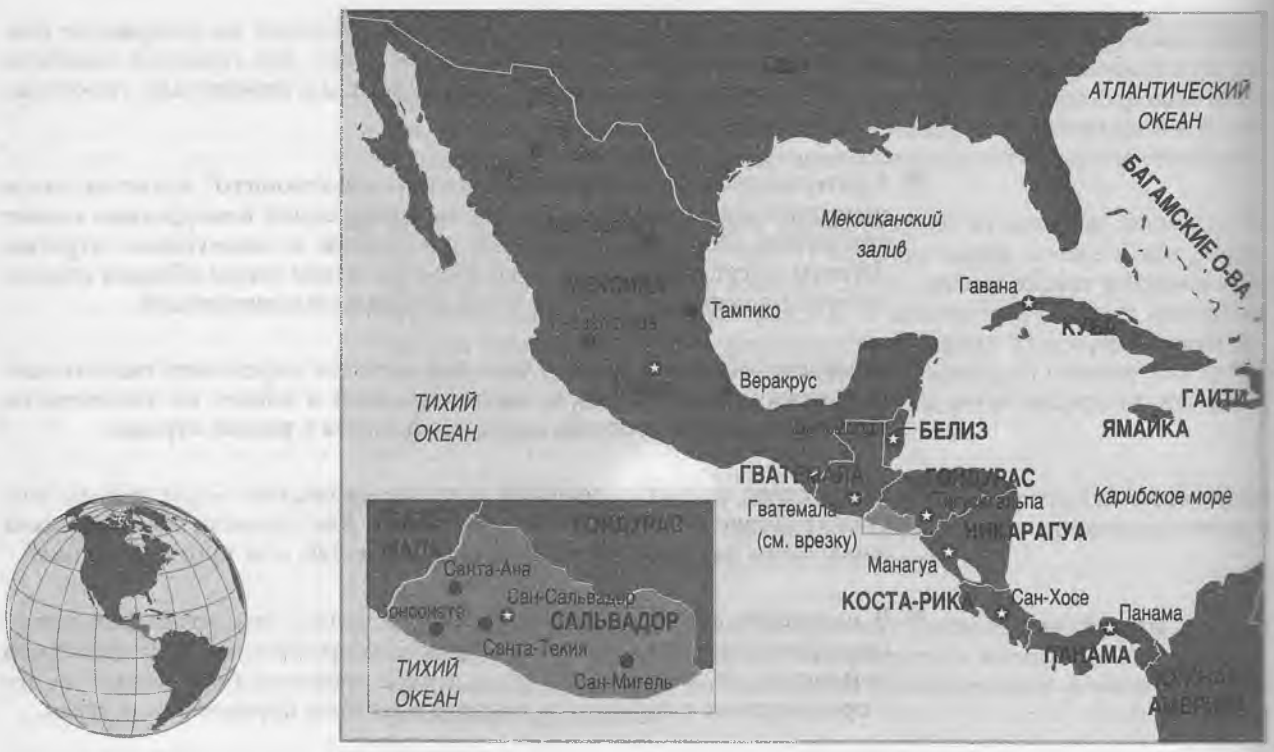
- Степень сотрудничества между группами рабочих в разных странах невелика, но в некоторых случаях это сотрудничество было использовано для борьбы с МНК. Стратегии профсоюзов включают обмен информацией, одновременное ведение переговоров или объявление забастовок и отказ от сверхурочных работ, направленных на возмещение падения производства, что наносит ущерб забастовщикам в другой стране.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

"ОФИС ЭКВИПМЕНТ КОМПАНИ"

В 1992 г. "Офис Эквипмент Компани", ОЭК (Office Equipment Company), вынуждена была искать замену директору-распорядителю в Сан-Сальвадоре (Сальвадор), потому что он (гражданин США) вдруг объявил, что через месяц покинет страну. ОЭК производит большой ассортимент мелкого конторского оборудования (как, например, копировальные машины, диктофоны, весы для взвешивания почтовых отправлений, папки для делопроизводства) в восьми различных странах. Это оборудование продается по всему миру.

В Сальвадоре (карта 20.1) ОЭК не имела производственных мощностей, но продавала и производила гарантийное обслуживание своей продукции с начала 70-х годов. Сначала ОЭК попробовала продавать свое оборудование в Сальвадоре через независимых импортеров, но вскоре убедилась, что ей необходимо иметь собственный штат сотрудников, чтобы значительно увеличить объем продаж. Несмотря на политическую неста-



Карта 20.1
Центральная Америка / Сальвадор
Сальвадор — самая густонаселенная страна Центральной Америки.

бильность, которая в последние годы держала страну на грани гражданской войны, торговая деятельность ОЭК в Сальвадоре (при штате сотрудников в 100 человек) становилась все более прибыльной.

В момент замены управляющего ОЭК строила в Сальвадоре фабрику. Предполагалось, что фабрика будет ввозить детали принтеров к персональным компьютерам и осуществлять их сборку в этой стране. Правительство разрешило до 10% продукции сбывать здесь же, но при условии, что, по крайней мере, 90% продукции будет экспортироваться. Для сборки оборудования требовалось 150 человек. Сальвадор предложил массу дешевых рабочих рук. Более того, благодаря сборке и экспорту своего оборудования ОЭК надеялась добиться отмены ограничений на другое конторское оборудование, которое она ввозила в Сальвадор для продажи. Строительство фабрики проходило под руководством команды американских специалистов, а руководить будущим предприятием был назначен производственный директор из США. Директор-экспатриант был подчинен непосредственно американским хозяевам по всем вопросам, связанным с производством и контролем за качеством. Но по другим вопросам (бухгалтерский учет, финансы и трудовые отношения) он подчинялся директору-распорядителю, находящемуся в Сальвадоре.

Политика ОЭК не позволяла, чтобы должность директора-распорядителя занял кто-нибудь со стороны. Что касается других должностей, они были открыты любому. На высшие должности в своих заграничных предприятиях ОЭК назначала менеджеров как из США, так и из принимающей страны и третьих стран. Довольно часто менеджеры подвергались ротации (переводу с одной должности на другую) между заграничными и отечественными предприятиями. При назначении на высшие должности в корпорации все более важным фактором становился опыт международной работы. Организация по продаже и обслуживанию в Сальвадоре была подчинена региональному управлению по странам Латинской Америки, расположенному в Корал Гейблз, штат Флорида. Специальный комитет, созданный в региональном управлении, выбрал для дальнейшего обсуждения пять кандидатов на должность директора-распорядителя.

Том Циммерман. Он пришел в компанию 30 лет назад и хорошо изучил все технические и организационные аспекты продаж, которые необходимо было знать для его должности. До этого он никогда не работал в заграничных филиалах ОЭК. Но за время работы в компании посетил несколько ее отделений, помогавших продаже продукции ОЭК за границей. Его считают компетентным по части выполнения своих функций, и через 4,5 года ему предстоит уйти на пенсию. Ни он, ни его жена по-испански не говорят, их дети давно выросли и живут со своими семьями в США. В данный момент Циммерман руководит предприятием, аналогичным расположенному в Сальвадоре, однако его предприятие планируется объединить с другим, так что его должность скоро окажется лишней.

Бретт Харрисон. Когда Харрисону исполнилось 40 лет, он уже 15 лет проработал в ОЭК. Его считают весьма компетентным и способным достичь высшей ступени иерархии всего за несколько лет. Он никогда не работал за границей, но последние три года работал в региональном управлении по странам Латинской Америки и часто там бывал. И он, и его жена сносно говорят по-испански. Их дети — 14 и 15 лет — только начинают учить испанский язык. Его жена также работает, занимая ответственную должность в отделе маркетинга в одной из фармацевтических фирм.

Каролин Мойе. Мойе пришла работать в ОЭК после получения MBA (степени магистра делового администрирования) в одном из престижных университетов 12 лет назад. К 37 годам она уже сменила несколько должностей (линейных и штабных), каждый раз с повышением. В течение двух лет она была заместителем руководителя примерно такого же предприятия, как и в Сальвадоре. Считают, что она отлично справлялась со своими обязанностями. Также работала в плановом отделе. Когда пришла в ОЭК, упомянула, что ей было бы интересно получить назначение за границу, так как она изучала международный бизнес в качестве основного предмета в университете. Она снова заговорила о своем желании поехать за границу, поскольку считала, что это даст дополнительный импульс. По-испански говорит хорошо; не замужем.

Франсиско Кабрера. Он один из помощников директора-распорядителя в более крупной мексиканской организации, которая производит и продает продукцию на мексиканском рынке. Он был гражданином Мексики и работал на мексиканском предприятии ОЭК 12 лет. Он получил MBA в одном из мексиканских университетов, и его считают одним из наиболее вероятных кандидатов на должность руководителя мексиканского предприятия, когда теперешний директор-распорядитель через 7 лет уйдет на пенсию. Кабрере 35 лет, он женат и имеет 4 детей (в возрасте от 2 до 7 лет). Он достаточно хорошо говорит по-английски, его жена не работает и по-английски не говорит.

Хуан Морено. В возрасте 27 лет он был помощником того самого директора-распорядителя в Сальвадоре. В эту должность он вступил, когда был взят на работу в ОЭК через четыре года после окончания работы над дипломом в США. Его считают компетентным, особенно в отношениях с сотрудниками, но ему недостает опыта. Ему удалось увеличить объем продаж ОЭК за счет широких связей с местными семьями, которые были в состоянии купить новое конторское оборудование для своих фирм. Он холост.

Вопросы:

1. Кого выберет комитет на должность директора-распорядителя и почему?
2. С какими проблемами может встретиться каждый кандидат на эту должность?
3. Как ОЭК может свести к минимуму проблемы, с которыми встретится выбранный кандидат при руководстве предприятием в Сальвадоре?
4. Рассчитайте примерную сумму компенсации для каждого из 5 кандидатов на основе следующей дополнительной информации:
   а) годовое жалованье в данный момент: Циммерман — 70 тыс. долл., Харрисон — 75 тыс. долл., Мойе — 65 тыс. долл., Кабрера — 120 млн. мексик. песо, Морено — 150 тыс. сальвадорских колонов;
   б) обменные курсы: 1 долл. = 3 000 мексик. песо; 1 долл. = 5 сальвадорским колонам;
   в) индекс стоимости товаров и услуг (согласно официальным оценкам Государственного департамента США): Вашингтон, округ Колумбия — 100; Сан-Сальвадор — 93; Мехико — 76; за основу принята стоимость товаров и услуг, необходимых для семьи, состоящей из одного человека, в размере 35% дохода. Для семьи из двух человек она равна 40%, для семьи из че-

тырех человек — 45%, а для семьи из пяти и более человек — 50%;

г) надбавки командируемым за границу (тарифы Госдепартамента США) для Сальвадора: лишения — плюс 15%, риск — плюс 20% к зарплате;

д) квартирные (обложению налогом не подлежат): для одиноких — 11 300 долл. в год; для семьи — 12 400 долл. в год;

е) пособие на образование детей: возраст 6—12 лет = 5000 долл.; 13—18 лет = 9000 долл.;

ж) средний размер налогов: Мексика — 20%; США — 25%; Сальвадор — 30%.

Примечания к главе

1. Информация для конкретной ситуации взята из Edwin McDowell, "Making It in America: The Foreign-Born Executive," *New York Times*, June 1, 1980, Section 3, p. 1+; Don Whitehead, *The Dow Story* (New York: McGraw-Hill, 1968); "Dow's Shifts in R&D Presage Overseas Work," *Chemical Week*, Vol. 128, No. 13, April 1, 1981, p. 17; "Lundeen Urges More Aid for Universities," *Chemical Marketing Reporter*, Vol. 224, No. 19, November 7, 1983, p. 3+; John Bussey, "Dow Chemical's Popoff Named President," *Wall Street Journal*, May 15, 1987, p. 49; Paul L. Blocklyn, "Developing the International Executive," *Personnel*, Vol. 66, March 1989, pp. 44—47; and "Globesmanship," *Across the Board*, Vol. 27, No. 1, 2, January—February 1990, pp. 24—34.

2. Gary R. Oddou and Mark E. Mendenhall, "Succession Planning for the 21st Century: How Well Are We Grooming Our Future Business Leaders?" *Business Horizons*, January—February 1991, pp. 26—34.

3. "Globesmanship," *op. cit.*, p. 26, quoting Michael Angus.

4. Daniel Ondrack, "International Transfers of Managers in North American and European MNEs," *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 3, Fall 1985, pp. 1—19.

5. Bob Masterson and Bob Murphy, "Internal Cross—Cultural Management," *Training and Development Journal*, Vol. 40, No. 4, April 1986, pp. 56—60.

6. Peter Lorange, "Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, Spring 1986, pp. 133—148; Mark N. Nelson and E. S. Browning, "GE's Culture Turns Sour at French Unit," *Wall Street Journal*, July 31, 1990, p. A10; Lynn Matthew, "The Industrial Ideals of Iveco," *Management*, April 1990, pp. 92—96.

7. Jean Ross-Skinner, "English Spoken Here," *Dun's Review*, March 1977, pp. 56—57; Urban C. Lehner, "When in Japan, Do as the Japanese Do, by Speaking English," *Wall Street Journal*, December 8, 1980, p. 1.

8. "When in Rome?" *Wall Street Journal*, September 28, 1989, p. 1.

9. David C. Waring, "Doing Business Overseas," *Cornell Enterprise*, Fall—Winter 1988, p. 29.

10. Dafna N. Izraeli, Moshe Banai, and Yoram Zeira, "Women Executives in MNC Subsidiaries," *California Management Review*, Vol. 23, No. 1, Fall 1980, pp. 53—63; Yves Doz and C. K. Prahalad, "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, Spring 1986, pp. 55—71.

11. Yoram Zeira and Ehud Harari, "Structural Sources of Personnel Problems in Multinational Corporations: Third-Country Nationals," *Omega*, Vol. 5, No. 2, 1977, pp. 167—168.

12. Andres Edstrom and Jay R. Galbraith, "Alternative Policies for International Transfers of Managers," *Management International Review*, No. 2, 1977, pp. 13—14; Asya Pazy and Yoram Zeira, "Training Parent-Country Professionals in Host-Country Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, 1983, pp. 262—272.

13. Andres Edstrom and Jay R. Galbraith, "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, June 1977, pp. 248—261; A. B. Sim, "Decentralized Management of Subsidiaries and Their Performance," *Management International Review*, No. 2, 1977, p.48.

14. Alfred Jaeger, "Organization Development and National Culture: Where's the Fit?" *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 1986, pp. 178—190; "Globesmanship," op. cit., p. 30.

15. Andres Edstrom and Peter Lorange, "Matching Strategy and Human Resources in Multinational Companies," *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, pp. 125—137; Stephen J. Kobrin, "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations," *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, Spring 1988, pp. 63—75; Louis Uchitelle, "Only the Bosses Are American," *New York Times*, July 24, 1989, pp. 21 ff.

16. Duerr and Greene, *The Problems Facing International Management*, p. 18; см. также Richard D. Hays, "Behavioral Determinants of Success-Failure among U.S. Expatriate Managers," *Journal of International Business Studies*, Spring 1971, pp. 40—46; Martine Gertsen, "Intercultural Competence and Expatriates," Working Paper, No. 1, 1990, Copenhagen School of Economics and Business Administration, Institute of International Economics and Management; Moran, Stahl & Boyer, Inc. *International Human Research Management*, Boulder: Moran, Stahl & Boyer, Inc., 1987.

17. J. Stewart Black and Mark Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, January 1990, p. 117; Mark Mendenhall and Gary Oddou, "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, January 1985, pp. 39—47.

18. Philip R. Harris and Robert L. Moran, *Managing Cultural Differences* (Houston: Gulf, 1979), p. 164; J. Stewart Black and Gregory K. Stephens, "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments," *Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, 1989, pp. 529—530.

19. Izraeli et al., *loc. cit.*

20. Linda Greenhouse, "Court Says Rights Law Doesn't Protect U.S. Workers Abroad," *New York Times*, March 27, 1991, p. C21.

21. Mariann Jelinek and Nancy J. Adler, "Women: World Class Managers for Global Competition," *Academy of Management Executive*, Vol. II, No. 1, February 1988, pp. 11—19; Jolie Solomon, "Women, Minorities and Foreign Postings," *Wall Street Journal*, June 2, 1989, p. B1.

22. Izraeli, et. al., *loc. cit.* Несколько советов, как женщине-руководителю адаптироваться в другой стране, даны в статье Gladys L. Symons, "Coping with the Corporate Tribe: How Women in Different Cultures Experience the Managerial Role," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 3, 1986, pp. 379—389; and Marlene L. Rossman, *The International Businesswoman* (New York: Praeger, 1986).

23. David M. Noer, "Integrating Foreign Service Employees to Home Organization: The Godfather Approach," *Personnel Journal*, January 1974, pp. 45—50; William F. Cagney, "Executive Reentry: The Problems of Repatriation," *Personnel Journal*, September 1975, pp. 487—488; J. Alex Murray, "Repatriated Executives: Culture Shock in Reverse," *Management Review*, November 1973, pp. 43—45; Philip R. Harris, "Employees Abroad: Maintain the Corporate Connection," *Personnel Journal*, Vol. 65, No. 8, August 1986, pp. 107—110; Oddou and Mendenhall, loc. cit.

24. Oddou и Mendenhall в цит. соч. показывают, что заграничные командировки положительно влияют на карьеру в 29% случаев, Moran, Stahl и Boyer дают показатель в 44%.

25. "Globesmanship," *op. cit.*, p. 29, quoting Michael Angus.

26. "Fast-Trackers Fight," *Wall Street Journal*, November 8, 1988, p. 1.

27. Joann S. Lublin, "Grappling with the Expatriate Issue," *Wall Street Journal*, December 11, 1989, p. B1 ff.

28. Thomas F. O'Boyle, "Little Benefit to Careers Seen in Foreign Stints," *Wall Street Journal*, December 11, 1989, p. B4.

29. Claudia H. Deutsch, "Getting the Brightest to Go Abroad," *New York Times*, June 17, 1990, p. C1.

30. *Ibid.*

31. Sam Passow, "Manager's Journal," *Wall Street Journal*, June 18, 1984, p. 18; Rod Willis, "Corporations Vs. Terrorists," *Management Review*, Vol. 75, No. 11, November 1986, pp. 16—27; Jonathan Dahl, "Firms Warn Workers Traveling Abroad," *Wall Street Journal*, April 10, 1989, p. B1; Don Dunn, "A Baedeker for Travel in a Tense World," *Business Week*, September 10, 1990, p. 105; David D. Medina and Carolyn Phillips, "Companies with Hostages in Persian Gulf Struggle to Help Stateside Families Cope," *Wall Street Journal*, September 26, 1990, p. B1ff; Larry Light and Jeffrey Ryser, "The Miniboom in Kidnapping Coverage," *Business Week*, March 19, 1990, p. 100.

32. Joann S. Lublin, "More Spouses Receive Help in Job Searches When Executives Take Positions Overseas," *Wall Street Journal*, January 26, 1984, p. 35.

33. "Global Report," *Wall Street Journal*, July 11, 1977, p. 6; Barry Newman, "Mine over Matter," *Wall Street Journal*, August 25, 1977, p. 1.

34. Samir M. Youssef, "The Integration of Local Nationals into the Managerial Hierarchy of American Overseas Subsidiaries: An Exploratory Study," *Academy of Management Journal*, March

1973, p. 29; Oded Shenkar and Yoram Zeira, "Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, July 1987, pp. 546—557.

35. Rosalie L. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, Spring 1981, p. 72; Canadian International Development Agency (CIDA), "Going Abroad with CIDA;" Bureau of Naval Personnel, *Overseas Diplomacy: Guidelines for United States Navy: Trainer* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1973); M. H. Tucker, D. Raik Rossiter, and M. Uhes, *Improving the Evaluation of Peace Corps Training Activities*, Vol. 3 (Denver: Center for Research and Education, June 4, 1973); J. Stewart Black, "Workrole Trannsitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, 1988, pp. 277—294.

36. Michael G. Harvey, "The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1985, pp. 84—92; Black and Stephens, loc. cit.

37. Black and Mendenhall, op. cit., pp. 118—119; J. Stewart Black, Mark Mendenhall, and Gary Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, March—April 1991.

38. P. Christopher Early, "Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, December 1987, pp. 685—698.

39. Пример нового в обучении см. в: Jeremy Main, "How 21 Men Got Global in 35 Days," *Fortune*, November 6, 1989, pp. 71—79.

40. Jeffrey L. Blue and Ulrich Haynes, Jr., "Preparation for the Overseas Assignment," *Business Horizons*, June 1977, pp. 61—67; Philip R. Harris and Dorothy l. Harris, "Preventing Cross-Cultural Shock," *Management and Training*, May 1976, pp. 37—41; F. T. Murray and Alice Haller Murray, "SMR Forum: Global Managers for Global Businesses," *Sloan Management Review*, Vol. 27, No 2, Winter 1986, pp. 75—80.

41. R. Lynn Barnes, "Across Cultures: The Peace Corps Training Model," *Training and Development Journal*, Vol. 39, No. 10, October 1985, pp. 46—49; Yoram Zeira and Asya Pazy, "Crossing National Borders to Get Trained," *Training and Development Journal*, Vol. 39, No. 10, October 1985, pp. 53—57.

42. Frank L. Acuff, "Awareness Levels of Employees Considering Overseas Relocation," *Personnel Journal*, November 1974, pp. 809—812; Kenneth Darrow and Bradley Palmquist, eds., *Trans-Cultural Study Guide* (N.P.: Volunteers in Asia, 1975, 2d ed.) lists pertinent questions to ask.

43. Для лучшего изучения этого вопроса см. Peter Enderwick, *Multinational Business & Labor* (New York: St. Martin's Press, 1985), pp. 55—58.

44. R. Aggarwal and I. Khera, "Exporting Labor: The Impact of Expatriate Workers on the Home Country," *International Migration*, Vol. 25, No. 4, 1987, pp. 415—424.

45. Для обсуждения приспособления бизнеса к среде см. John D. Daniels, "International Mobility of People," *Essays in International Business*, No. 1, March 1980, pp. 3—7.

46. Felice Morgenstern, "The Civil Liability of Workers for Injury or Damage Caused in Their Employment," *International Labour Review*, May—June 1976, pp. 317—328.

47. Это соотношение существовало в 1981 г. Вопросы динамики затрат изложены в статье Edwin Dean, Harry Boissevain, and James Thomas, "Productivity and Labor Costs Trends in Manufacturing, 12 Countries," *Monthly Labor Review*, Vol. 109, No. 3, March 1986, pp. 3—10.

48. Efrin Cordova, "A Comparative View of Collective Bargaining in Industrialised Countries," *International Labour Review*, July—August 1978, p. 423; and Eduardo B. Gentil, "Brazil's Labor Movement," *Wall Street Journal*, November 11, 1980, p. 34.

49. Gene Koretz, "Why Unions Thrive Abroad—But Wither in the U.S.," *Business Week*, September 10, 1990, p. 26, referring to a study by David Blanchflower and Richard Freeman for the National Bureau of Economic Research.

50. "The Europarking Lot," *Wall Street Journal*, February 24, 1984, p. 32.

51. Joseph Krislov, "Supplying Mediation Services in Five Countries: Some Current Problems," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, No. 2, Summer 1983, pp. 55—63.

52. Frances Bairstow, "The Trend toward Centralized Bargaining—A Patchwork Quilt of International Diversity," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1985, pp. 75—83.

53. Masayoshi Kanabayashi, "Japan's Unions, Anxious to Avoid Fight, Again Likely to Accept a Modest Pay Raise," *Wall Street Journal*, February 9, 1984, p. 31.

54. Bairstow, *loc. cit.*

55. Donna Bridgeman, "Worker Take—Overs," ICCH Case 9—475—093, Harvard Business School, 1975; "Bulova Watch Plant Is Occupied to Protest Closing," *Wall Street Journal*, January 19, 1976; "ICL Workers Say They Took Over Plant to Prevent Closing," *Wall Street Journal*, November 11, 1980, p. 34; Barbara Ehrenreich and Annette Fuentes, "Life on the Global Assembly Line," Ms., January 1981, pp. 53—71.
56. Bennett Harrison, "The International Movement for Prenotification of Plant Closures," *Industrial Relation*, Fall 1984, pp. 387—409.
57. Mourdoukoutas and S. N. Sohng, "The Japanese Industrial System: A Study in Adjustment to Automation," *Management International Review*, Vol. 27, No. 4, 1987, pp. 46—55; John Hoerr and Wendy Zellner, "A Japanese Import That's Not Selling," *Business Week*, February 26, 1990, pp. 86—87; Masayoshi Kanabayashi, "Bucking Tradition," *Wall Street Journal*, October 11, 1988, p. 1 ff; Masayoshi Kanabayashi, "Japanese Workers Aren't All Workaholics," *Wall Street Journal*, May 8, 1989, p. A10.
58. Peter F. Drucker, "The Battle Over Co-Determination," *Wall Street Journal*, August 10, 1977, p. 14; "Co-Determination Passes," *Business Europe*, March 26, 1976, pp. 99—100.
59. Проблемы в начале операционной деятельности описаны в статье "Sweden: Worker Participation Becomes the Law," *Business Week*, June 21, 1976, pp. 42—46; G. McIsaac and H. Henzler, "Co-Determination: A Hidden Noose for MNCs," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1974, pp. 67—74; M. Warner and R. Peccei, "Worker Participation and Multinationals," *Management International Review*, No. 3, 1977, pp. 93—98. Новые данные см. в: Wolfgang Scholl, "Codetermination and the Ability of Firms to Act in the Federal Republic of Germany," *International Studies of Management & Organization*, Vol. XVII, No. 2, Summer 1987, pp. 27—37; and Giuseppe Benelli, Claudio Loderer, and Thomas Lys, "Labor Participation in Corporate Policy-making Decisions: West Germany's Experience with Codetermination," *Journal of Business*, Vol. 60, No. 4, October 1987, pp. 553—575.
60. Большая часть информации о рабочих советах в Германии взята из статьи Trevor Bain, "German Codetermination and Employment Adjustments in the Steel and Auto Industries," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, No. 2, Summer 1983, pp. 40—47.
61. Подобная практика освещена в статьях: Duane Kujawa, "Technology Strategy and Industrial Relations: Case Studies of Japanese Multinationals in the United States," *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 3, Winter 1983, pp. 9—22; Wolf Reitsperger, "British Employees: Responding to Japanese Management Philosophies," *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 5, September 1986, pp. 563—586.
62. "Child-Worker Abuses in Third World Draw Fire of Labor Group," *Wall Street Journal*, June 8, 1988, p. 26.
63. Richard L. Rowan and Duncan C. Campbell, "The Attempt to Regulate Industrial Relations through International Codes of Coduct," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, No. 2, Summer 1983, pp. 64—72.
64. Кроме указанных особо статей, информация для этого раздела взята в основном из следующих статей: Gerald B. J. Bomers and Richard B. Peterson, "Multinational Corporations and the Industrial Relations: The Case of West Germany and the Netherlands," *British Journal of Industrial Relations*, March 1977, pp. 45—62; Duane A. Kujawa, "Collective Bargaining and Labor Relations in Multinational Enterprise: A U.S. Policy Perspective," paper presented at New York University Conference on Economic Issues of Multinational Firms, November 1976; Duane Kujawa, "U.S. Manufacturing Investment in the Developing Countries: American Labour's Concerns and the Enterprise Environment in the Decade Ahead," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 19, No. 1, March 1981, pp. 38—48; Roy B. Helfgott, "American Unions and Multinational Enterprises: A Case of Misplaced Emphasis," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18, No. 2, Summer 1983, pp. 81—86.
65. Оценка влияния уменьшения численности членов профсоюзов на силу рабочего движения показана в статье Rick Melcher, John Templeman, John Rossant, Steve Dryden, and Bob Arnold, "Europe's Unions Are Losing Their Grip," *Business Week*, November 26, 1984, pp. 80—88.
66. Richard L. Hudson, "Strike at Ford Shows Problems of New Methods," *Wall Street Journal*, February 10, 1988, p. 14; Barbara Toman, "Ford, Unions Agree on Cotract Offer in Breakthrough in 9-Day U.K. Strike," *Wall Street Journal*, February 17, 1988, p. 2.
67. Barry Newman, "Border Dispute", *Wall Street Journal*, November 30, 1983, pp1+; see also "Ford Threatens to Move More Praduction Abroad", *Wall Street Journal*, April 22, 1981, p. 3.

68. Martin C. Seham, "Transnational Labor Relations: The First Steps Are Being Taken," *Law and Policy in International Business*, Vol. 6, 1974, pp. 347—354.
69. Напр., см.: I. A. Litvak and C. J. Maule, "The Union Response to International Corporations," *Industrial Relations*, February 1972, pp. 66—67; Duane A. Kujawa, "International Labor Relations: Trade Union Initiatives and Management Responses," *Personnel Administrator*, February 1977, p. 50.
70. Douglas Martin, "A Canadian Split on Unions," *New York Times*, March 12, 1984, p. D12.
71. Этот вопрос подробно обсуждается в статье Frank P. Doyle, "The Changing Workplace: People Power: The Global Human Resource Challenge for the 1990s," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 25, N. 1 and 2, Spring—Summer 1990, pp. 36—45.
72. Blocklyn, *op. cit.*, p. 44, quoting Roger Herod.
73. Краткие выводы по этому вопросу см.: Kenneth H. Bacon, "The Outlook," *Wall Street Journal*, June 6, 1988, p.1.

КОММЕНТАРИЙ К КАРТАМ

В учебник включено большое число карт, подготовленных американской картографической фирмой "Maryland Cartographics". В их число входят текстовые карты, иллюстрирующие и дополняющие содержание учебника. Изучение этих карт позволяет лучше усваивать учебный материал, придает процессу познания пространственно-конкретный характер. Особый раздел учебника образует 16-ти страничный атлас, включающий мировые карты по проблемам международного бизнеса и окружающей среды.

В настоящем издании все карты воспроизведены с компьютерных авторских оригиналов, подготовленных в основом по материалам конца 80-х годов и лишь частично обновленных по данным 1992—1993 гг. При подготовке карт к изданию был осуществлен перевод всех названий с учетом транскрипции, принятой в российских учебных изданиях и на картах отечественного издания. Исключение сделано только для ряда названий, которые уже укоренились в международной экономической практике. К примеру, как основное сохранено название Гонконг, а принятое в нашей стране название Сянган дано на картах в скобках, как дополнительное. Этот же принцип использован для обозначения территории Аомынь (Макао).

Содержание карт было оставлено без изменения в авторской трактовке, с сохранением их знакового и цветового оформления. Это позволяет познакомить читателей с традициями учебной и научно-популярной американской картографии. Лишь в необходимых случаях было произведено исправление выявленных ошибок и погрешностей, например, на карте 11.1. дано пропущенное название провинции Нью-Брансуик, на карте 19.1 уточнена государственная принадлежность островов Средиземноморья и европейской части Турции, на карте М6 знак Лондона смещен от побережья на берега Темзы, сняты знаки столиц в Амстердаме (карта М6) и Кейптауне (карта М4) и т.д.

При использовании картографического материала оригинала учебника необходимо учитывать имеющиеся расхождения с картами, издаваемыми российской картографической службой. Они прежде всего касаются отображения границ между некоторыми государствами. Так, граница между Индией и Пакистаном, Израилем и Иорданией на картах учебника дана по демаркационным линиям, территория нейтральной зоны, лежащей между Ираком и Саудовской Аравией на ряде карт включена в территорию Ирака и т.п.

В. Жуков

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Абсолютное преимущество (см. также Сравнительные издержки) 122, 123—126, 127, 129, 130
Автоматизированная котировка на фондовых биржах (АКФБ) 302
Авторские права 420
Адаптивность 703, 711—712
Адекватная технология 714
Азиатский банк развития 19
Активный доход 650
Активный торговый баланс 122
Акт о Единой Европе 338
Американская расписка депонирования (АДР) 302
Американская система котировки валют 228
Анализ неиспользованных резервов 593—594
Анализ размера рынка 590—594
Анализ разрыва 594
Андская группа (АНКОМ) 331, 341—342, 412
Антитрестовские действия 378—379
Антропология 13
Арабский бойкот Израиля 378, 412—413
Арбитраж в контексте валютных операций 243—244
Ассортимент продукции 601—602
Ассоциация по страхованию заграничных кредитов 460
Ассоциация стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) 343—344
"Аутрайт форвард" 232—233
Африканский банк развития 344

Базисный платежный баланс 273
Базовая валюта 228
Баланс товаров и услуг (см. Платежный баланс)
Банки 304—313
Банки развития 313—318
Банк международных расчетов (БМР) 263, 304
Банковский консорциум 306
Бартер 240
Бедность населения 66
Безработица 157—158
"Биг бэнг" 300
Блоки 18
Бреттон-Вудская система (соглашение) 256, 258
Брокеры (валютные) 232, 235
Буферные запасы 346
Бюджет 541, 568
Бюрократизм 510

Валютное лицензирование 238—239, 262—263
Валютные ограничения238—240
Валютные операции 642—644
Валютные опционы 232—233, 237
Валютный контроль 173
Валютный курс (см. также Стоимость валюты, Иностранная валюта) 227
Валютный риск 291—292, 514—515
"Ванильные", или простые, производные 309
Ввозная пошлина 167
Венская конвенция (см. Договор о регистрации торговых знаков)
Вертикальная интеграция 205—206
Взаимозависимость 139
Взаимоотношения начальника и подчиненного 93
Взяточничество 383—385
Владение на деловых началах 489—493
Влияние на нетто экспорт 371
Влияние прямых инвестиций на занятость 373—377
Влияние страны—реципиента на прямые иностранные инвестиции 397—401
Вненациональные (оффшорные) финансовые центры 298—394
Внешнеторговая стратегия 62
Внешнеэкономические отношения 414—418

Внешность 85
Внутренние источники финансирования 667
"Внучатые" филиалы 650
Воздействие права на формы деятельности 471, 475—476
Возрастные группы 88
Войны и мятежи 18
Восприятие 97
Временной метод (пересчета финансовых отчетов) 645
Врожденное членство в группе 86
Всемирный банк 19, 69
Всемирный суд (см. Международный суд)
Всеобщая конвенция об охране авторских прав 420
Всеобщая система преференций 168
Встречная торговля 174, 240—242
Вторичный бойкот 412
Вывозная пошлина 167

ГАТТ (см. Генеральное соглашение о тарифах и торговле)
Генеральное соглашение о тарифах и торговле 19, 41, 174—177
География 12
Гибкий валютный курс 258
Глобальная компания 11
Глобальная конкуренция 16
Глобальная стратегия 513, 547, 549, 570, 590
Глобальное размещение источников снабжения 439—442
Горизонтальная экспансия 200
Государственные предприятия 381
Граждане страны происхождения 699, 702
Граждане третьих стран 699, 702
Гражданская свобода 48
Группы давления 156—158, 367, 400—401
Группы на основе пола 87—88
Группы на основе семьи 88

Данные (см. Информация)
Два уровня переговоров 401
Двусторонние соглашения 408—409
Девальвация 256, 258, 265, 275, 276
Демократический централизм 46
Демократия 43—46, 53
Демпинг 164, 177
Депозитный сертификат 295
Дерегулирование (фондового рынка) 300—301
Дефицит платежного баланса 274—275
Децентрализация 542, 544—551
"Дзайбацу" 457
Диалог Север—Юг 66—69
Диверсификация 7—8, 161
Дивиденды 670
Дисконт (скидка) для иностранной валюты 231
Дискриминация при найме 703—704
Довод о защите молодой отрасли 158
Довод о защите отрасли 165—166
Договор о патентном сотрудничестве 419
Договор о регистрации торговых знаков (Венская конвенция) 420
Долгосрочный капитал 271— 273
Дополнительные блага 716
Доступность ресурсов 511
Доход, включаемый в подраздел F 651, 652
Доход на капитал 511—518

EACT (см. Европейская ассоциация свободной торговли)
Евровалюты 292—298
Евродоллары 294—295
Еврозаймы 290—295
Еврокредит 295
Еврооблигации 296—298
"Европа=1992" 390—311, 336—340
Европейская ассоциация свободной торговли 330, 332—333
Европейская валютная единица (ЭКЮ) 259—261, 297—298
Европейская валютная система 259—262
Европейская патентная конвеция 419
Европейская система котировки иностранных валют 228
Европейский инвестиционный банк 317
Европейский парламент 331, 334—336
Европейский союз (см. Европейское сообщество)
Европейский центральный банк 261
Европейское объединение по атомной энергии 333
Европейское объединение угля и стали 333
Европейское сообщество 19, 309—311, 330, 332—340
Европейское экономическое сообщество (см. Европейское сообщество)
EBC (см. Европейская валютная система)
Единая аграрная политика (ЕС) 333—334
Емкость 508—509
ЕС (см. Европейское сообщество)
Естественное преимущество 123—124
ЕЭС (см. Европейское сообщество)

Жизненный цикл товара (см. также Уровень развития технологий) 122, 132—136, 143, 207, 602

Зависимость 122, 138—141, 161, 550
Задолженность 60, 64—66, 68
Займы развивающимся странам 311—312, 314—317
Закон,об анализе иностранных инвестиций 388
Закон о данных по иностранным инвестициям в сельское хозяйство (США) 388
Законодательство по приобретению отечественной продукции (США) 172
Закон о практике подкупа в других странах (США) 384
Закон о торговле с недружественными странами 378
Западноафриканское экономическое сообщество 344
Запасные части и ремонт 618
Зарубежное отделение 649
"Затраты — выпуск" 590—591
Защита прав на интеллектуальную собственность 418—421
Значение профессии 92—93
Значимость работы 89—92
Золото 256—258
Зона свободной торговли 330—331
Зона свободной торговли 342
Зоны для внешней торговли 445

Идеализм 97
Идеология 42—43
Иерархия потребностей 91—92
Издержки 471, 511, 545—567, 600—601, 620, 717
Излишек платежного баланса 274—275
Изменение товара 203, 483—484, 598—600
Изменяющиеся цены 607—608
Изоляция 699
Изъятие капиталовложений 378, 523, 528—529, 539
Имидж товара (в зависимости от страны—производителя) 203
Имитационный лаг 513—514
Импорт 8, 9, 271, 272
Импортные возможности 143—144
Импортный депозит (валютный) 237, 239
Импортозамещение 162, 370—371
Инвестиция 10
Инвестиции в источники дешевых ресурсов 205—209
Инвестиции для расширения рынка 199—205
Инвестиционные банки 307—308
Индекс Доу Джонса 301
Индекс Никкей 301
Индустриализация (как аргумент в пользу протекционизма) 159—162
Иностранная валюта 227
Иностранная облигация 296
Иностранное экспедиционное агентство (см. Транспортно-экспедиционные агентства)
Интегральный подход к налогообложению 654—655
Интернационализация внутренних связей 194
Инфляция 60—62, 266—267, 275, 675—676
Информационные центры 569
Информация 542, 560—565, 568
Использование избыточных мощностей 142, 200
Исследования 560—565, 579—581
История 12
Источники информации 563—565

Картель 379
Квота 171—172
Квота (МВФ) 256—257
"Кейрецу" 458—459, 557
Ключевые отрасли 381
Колебания валютных курсов 676—679
Количественный контроль (в связи с валютой) 239—240
Коллективные трудовые договоры 722—726
Командировки 697
Командная экономика 48—49
Коммерческие бумаги 290
Коммерческий банк (см. Банки)
Комиссионер 455
Комиссионные 9
Комиссия ЕС 334—336
Комиссия по ценным бумагам и биржам (США) 302
Коммунизм 44—45
Коммуникации 95—97
Компания по управлению экспотрной деятельности (КУЭД) 455
Компенсационный кредит 291
Компетентность 87, 547
Конверсионный риск 677
Конвертируемость валюты 237—238
Конвертируемость нерезидентная 237—238
Конкурентый риск 513—514
Конкуренция 525, 547
Конкуренция (влияние на структуру операций) 472, 476—477
Коносамент 442
Консолидация (финансовых отчетов) 644
Консорциум 381, 411—414, 492
Консорциум банковский 306

Континентальная система (см. Европейская система котировки валют)
Контрактные проблемы 476—477, 484
Контракты на управление 9, 484—485
Контракты "под ключ" 486—487
Контракты с другими фирмами 493—494
Контролируемая зарубежная корпорация 649—651
Контроль 193—194, 470, 473, 476—477, 539—577, 696, 701—702
Контроль по ключевым секторам экономики 380—381
Контроль при владении минимумом акций 571—572
Контроль ресурсов 48
Контроль экспорта 378—380
Конференция ООН по торговле и разритию (ЮНКТАД) 22, 66—68
Концепция предпочтения ликвидности 514—515
"Корзина" валют 257, 259
Корпоративная культура 565
Корпорация по продажам за границей 648
Корпорация, созданная на сновании "закона Эджа" 306, 309
Корреспондетские отношения 305—306
Котируемая валюта 228
"Крепость Европа" 339
Кривая накопления опыта 143
Кривая обучения 158
Критика со стороны развивающихся стран 600, 612
Кросс—курс (валют) 228
Кружки качества 721
Культура 86—106, 405, 599
"Культурный шок" 99
Курс иностранной валюты 227—230, 231—232, 254—279
Курс покупки (иностранной валюты) 228
Курс продажи (валюты) 228

Латиноамериканская ассоциация интеграции 341, 342
Латиноамериканская экономическая интеграция 340—343
ЛИБИД (Ставка покупателя на Лондонском межбанковском рынке депозитов) 295
ЛИБОР (Ставка продавца на Лондонском межбанковском рынке депозитов) 295
Лига арабских государств 353
Ликвидность (валют) 257
Лицензионные соглашения 9, 173
Лицензирование 474—481
Лондонская международная финансовая фьючерсная биржа (ЛМФФБ) 235—237
Лондонская фондовая биржа 299—303
Лондонский Сити 300

Маквиладорские предприятия 206, 399, 448—449
Максидевальвация (см. Девальвация)
Маркетинг 585—623
Матрица 520—523, 553—556
МБРР (см. Международный банк реконструкции и развития)
МВФ (см. Международный валютный фонд)
Межамериканский банк развития 19, 317, 341
Межамериканская конференция 1910 г. по изобретениям, патентам, оригинальным конструкциям и моделям 419
Межбанковские валютные операции 227, 232, 234
Международная ассоциация развития (МАР) 316
Международная норма честных коммерческих отношений 408
Международная организация гражданской авиации 19
Международная организация труда (МОТ) 721—722
Международная стратегия торговли 177—179
Международная финансовая корпорация (МФК) 316—317
Международное агентство гарантирования инвестиций (МАГИ) 315, 317
Международное бюро по защите прав промышленной собственности 419
Международное право 41—42
Международное производство 446—451
Международное управление по использованию морского дна 352
Международные банковские службы 307
Международные отделы (компании) 552—553
Международные стандарты на продукцию 598
Международный банк реконструкции и развития (МБРР) 315, 410—411
Международный бизнес
мотивация 7—8
определение 6
Международный валютный рынок 235—237
Международный валютный фонд (МВФ) 19, 65, 66, 68, 69, 256—262
Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета 638
Международный подход в поиске рынков и резмещении производства 11, 513
Международный суд 411

Международный центр по разрешению инвестиционных споров 411
"Международный эффект Фишера" 268
Меркантилизм 121—122
Местные граждане 699
Местные рынки займов 290—292
Метод поставки "точно в срок" 450—451
Метод текущих курсов (для пересчета финансовых отчетов) 645
Метод "тяни—толкай" 608
Механизмы координации 557
Министерство международной торговли и промышленности 51
Мировой банк 256, 314
Мнение авторитетных людей 106
МНК (см. Многонациональная корпорация)
Многонациональная компания 11, 69
Многонациональная корпорация 11
Многонациональное предприятие 69
Многопрофильное соглашение по текстилю 348—349
Многосторонние соглашения 19
Множественные валютные курсы 239
Мобильность 696, 700, 714—715
Мобильность факторов производства 195—199
МОТ (см. Международная организация труда)
Мотивация 89
Мусульманское право (см. Теократическое право)
МФК (см. Международная финансовая корпорация)

Наем 88—89
Налоги путем вычетов 652
Налог на добавленную стоимость (НДС) 338—339
"Налоговые оазисы" 650
Налоговые соглашения 19, 655
Налоговый кредит 651—653
Налогообложение 647—657
Налогообложение каждого юридического лица 654
Наставник ("крестный отец") 695
Национализация (см. Экспроприация)
Национализм 202
Национальный имидж 614—615
"Невидимые" блага 9
Невозвратный заем 312
Неконтролируемые факторы 544
Нематериальные активы (см. Защита прав на интеллектуальную собственность)
Немой, или невербальный, язык 96—97
Неомеркантилизм 122
Непрямая, или обратная, котировка 228
Непрямая продажа 455—456
Нетарифные барьеры 169—174
"Неттинг" 673—675
Нововведение 132—134
"Новые индустриальные страны" 22, 56
Нормы поведения 413
Нью-Йорская фондовая биржа 299—303

Облигации 295—298
Обратная котировка валют 228
Общепринятые принципы и правила бухгалтерского учета 636
Общественная собственность 48—49
Общество 83—84
Общество мировой межбанковской финансовой телекоммуникации (СВИФТ) 309
Общий рынок 331
Ограниченная гибкость 259—262, 571
Ограниченная гибкость курсов валют 258—262, 265—266
Ограниченная ответственность 571
Ограничения на передачу данных 569
ОЕЭС (см. Организация европейского экономического сотрудничества)
Окружающая среда 164—165, 315, 353—354
ОПЕК (см. Организация стран—экспортеров нефти)
Операции и контракты "под ключ" 9, 11
Операционные центры 299
Оплата труда 707—711, 716—717
Определение валютных курсов 263—269
Опционы 309, 684—685
Опыт (международных операций) 472
Организационная структура 551—558
Организация африканского единства (ОАЕ) 344—345
Организация европейского экономического сотрудничества 332
Организация Объединенных Наций 351—352
Организация стран—экспортеров нефти (ОПЕК) 349—351, 395—396
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) 352
Ориентированность на высокие результаты работы 91
Отделение 570
Отделение (банковское) 305—306
Относительное преимущество 122, 126, 129—130
Отсрочка налоговых платежей 649
Отток капитала 372
Отчетность 565—570
Официальные резервы 257

Оффшорное производство (см. Стратегия диверсификации)
Оффшорные (вненациональные) финансовые центры 298—299
Оценка инвестиционных предложений 526—528
Оценка нестабильности 517—518
Оценка стран 503—534
Оценка эффективности работы 550, 567—568
Ошибки и пропуски (в платежном балансе) 270—275
ОЭСР (см. Организация экономического сотрудничества и развития)

"Парадокс Леонтьева" 131, 132, 134
Параллельный (валютный) рынок 238, 262—263
Парижская конвенция 419
Парижская (Международная) торговая палата 410
Паритет (валют) 256
Паритет покупательной способности 266—267
Парламентарная форма правления 45
Патенты 418—421
Пассивный доход 650
Переговоры 367, 397—407
Передача технологий 374
Перекрестное лицензирование 475
Перемещение производства 723—724
Перемещение ресурсов 545
Пересмотр условий 403—404
Пересчет финансовых отчетов 644—647
Пиратство 420—421
"Плавающий" валютный курс 258, 263—264
План Маршалла 315, 332
Планирование 558—560
Планирование налоговой функции 655—657
Платежный баланс 62—64, 162—163, 270—275, 369—373
Повышение квалификации руководящего персонала 701
Повышенная гибкость курсов валют 262
Подготовка и переобучение 158, 712—713
Подразделение, образованное по признаку вида продукции 553
Подразделение, образованное по региональному признаку 553
Пожизненный найм 720
Поиск и отбор менеджеров 711—712
Поиск источников снабжения 439—444
Политическая свобода 48
Политическая среда 42—48, 382
Политические мотивы инвестиций 208—209
Политические права 48
Политические системы 42, 45—46
Политические цели контроля за внешней торговлей 165—166
Политический риск 515
Политология 12
Полицентризм 102—103, 697
Полная экономическая интеграция 331
Положение женщин 315
Помощь стран-доноров 409—410
Поправка Хикенлупера 409—410
"Портфельные" инвестиции 10, 24
Последствия изменений валютных курсов для деловых операций 276—277
Потребители (как фактор, стимулирующий прямые инвестиции) 202—204
Пошлина (см. Тарифы)
Пошлина "ад валорем" 168
Правила установления валютных курсов 258—263
Право (см. также Правовая среда) 12
Правовая среда 40—42
Правовые аспекты маркетинга 598—599, 603—604
Правовые системы 40—42
Прагматизм 97
Предпринимательство 375—376
"Предпринимательство для обеих Америк" 342—343
Предприятия, находящиеся полностью в частном владении 489—490
Представительная демократия 44
Премия (в валютных сделках) 231
Препятствия на пути торговли 144
Приватизация 53, 59—60, 180, 422
Привязанные, или фиксированные, валютные курсы 259
Принадлежность к группе 86—89, 94—95
Приобретение доли участия или новое строительство (см. также Приобретения) 210—211
Приобретение информации 568—570
Приобретение ресурсов 7
Приобретения 194—195, 210—211, 215—217, 376, 539—543, 570, 614
Приобретенное преимущество 124
Приобретенное членство в группе 86
Приспособление к среде по функциям бизнеса 13
Прогнозирование изменений валютных курсов 269—275
Продажа контролируемым организациям 480—481
Продвижение по службе 705—707
Продвижение продукции на рынок 608—612
Производные операции (банковские) 308—309

Промышленно развитые страны (см. также Страны "первого мира") 56—59
Протекционизм 153—184
Протестантская этика 89—90
Процентные ставки 267—269
Прямая котировка валюты 228
Прямая продажа 454
Прямые инвестиции 10, 24—27, 189—215, 363—389
Прямые инвестиции за границей (см. Прямые инвестиции)
Пункт "Супер 301" 164

Работа в командах 721
Развивающиеся страны (см. также Слаборазвитые страны) 56, 58—59, 141, 303—304, 311—312, 313—318
Разрешение споров на многосторонней основе 410—411
Распределение 615—620
Распределение ресурсов 48
Расстояние 543, 558
Расширение сбыта 7
Рационализация производства 206
Реальная пошлина 168
Ревальвация 256, 265
Региональные банки развития 317—318
Региональные штаб-квартиры 558
Регрессионный анализ 593
Режим наибольшего благоприятствования 174—175
Реинвестиции 527
Реклама 608—612
Репатриация доходов 372—373
Репатриация кадров 704—707
Решение по принципу "да—нет" 527
Риск (см. также Политический риск, Валютный риск) 472—473, 512—513, 567
Риск доставки 203
Риск, связанный с валютными сделками 677
Риск экономических последствий 677—678
Ролевые игры 407
Роялти 9, 670
Рынок евроакций 301—303
Рынок капитала (см. Фондовые биржи)
Рынок контрольных пакетов акций 312—313
Рынок труда 695, 713—715
Рынок ценных бумаг 299—304
Рыночная капитализация 299
Рыночная экономика 48—49, 56

СВИФТ (см. Общество мировой межбанковской финансовой телекоммуникации)
Свобода 46, 48
"Свободно плавающие" курсы валют 262, 263—265
Своп долг / акции 65
Свопы 65, 232, 309
Сглаживание различий походов к бухгалтерскому учету 640—642
Сделки со свидетельскими счетами 241—242
Североамериканская зона свободной торговли 356—360
"Семь сестер" 394—397
Синдицирование 295, 308
Система буферных запасов 346
Система гражданского права 40
Система квот (в товарных соглашениях) 347
Система межбанковских клиринговых платежей (ЧИПС) 309
Система обычного права 40
Система ценностей 104
Сканирование 507—523
Сканирование среды бизнеса 518—523
Слаборазвитые страны 21—22
Слияния и приобретения 332
Сложность продукции 473
Служба инвестиций в экономику Канады 363, 366, 369
Смешанная пошлина 168
Смешанная экономика 48, 50—51
Смитсоновское соглашение 258, 259
Собственность 48—52
Совет министров ЕС 334—336
Совет по стандартам финансового учета (США) 637
Совет согласия 344
Совместное предприятие 10, 394, 424—428, 492—493
Совместное принятие решений 720—721
Совместные соглашения по обмену валют 261
Соглашение о свободной торговле между США и Канадой 41, 330, 357—359, 366
Соглашение по международной торговле текстилем (см. Многопрофильное соглашение по текстилю)
"Сого сёся" 456—459
Создание новой компании (см. Приобретение доли участия или новое строительство)
Соотношение факторов производства 122, 130—132, 144
Социальная ответственность компании 415—416
Спекулянты 244
Специальные права заимствования 257, 259—260
Специфическая пошлина 168
СПЗ (см. Специальные права заимствования)

Спот-курс валюты (текущий курс) 227—232
Спот-рынок (текущий валютный рынок) 227—230, 232—235
Спред (валютный) 291
Сравнительные издержки 205
Срочный (форвардный) валютный рынок 229—230, 231—232, 233
Ставка покупателя на Лондонском межбанковском рынке депозитов (ЛИБИД) 295
Ставка продавца на Лондонском межбанковском рынке депозитов (ЛИБОР) 295
Стандартизация 546—547
Стандартизация продукции (см. Стандартизация)
Стандарты качества продукции 379—380
Статическое влияние экономической интеграции 331
Степень неопределенности 544, 560
Стереотипы 85, 98, 704
Стиль и практика управления 696
Стимулирование инвестиций 161, 208, 372—373, 401—404
Стимулирование 162
Стоимости валют (как объяснение прямых инвестиций) 204—205, 211
Стоимость валюты (относительно цены) 605—607
Стоимость жизни 708—709
Страны "второго мира" (см. также Традиционно плановые экономики) 56
Страны "первого мира" 20, 23, 56
Страны "третьего мира" (см. также Слаборазвитые страны) 56
Стратегические альянсы 467—498, 557
Стратегические намерения 559—560
Стратегия (влияние на структуру операций) 475
Стратегия диверсификации 523—526
Стратегия задержки платежей 683
Стратегия импорта 442—444
Стратегия концентрации деятельности 523—526
Стратегия ускорения платежей 683
Стратегия экспорта 451—461
Субсидии 169—170
Суверенитет потребителя 49
Суд ЕС 336
Счетная единица (СПЗ) 257

Таможенная оценка 170, 175—176
Таможенная служба 443—444
Таможенный союз 331
Тарифы 167—169
Твердые валюты 238
Текущий валютный рынок 227—230, 232—235
Текущий курс валюты (спот-курс) 227—232
Текущий платежный баланс 271, 272
Телодвижения 96
Теократическое право 40—41
Теория оптимального тарифа 164
Теория подобия стран 122, 137, 474, 509—511
Теория присваиваемости 194
Теория размера страны 122, 125—126
Технология 15, 17
Технология (получение доступа) 488—489
Техническая компетентность 702—703
Тихоокеанская конференция по экономическому сотрудничеству 343
ТНК (см. Транснациональная корпорация)
Товарные соглашения 345—351
Товарный торговый баланс 271, 274—275
Товарообменная, или компенсационная торговля 174, 240—241
Товары 129, 345—351
Токийский раунд (см. Генеральное соглашение о тарифах и торговле)
Токийская фондовая биржа 299—303
Торговое банковское дело 308
Торговое лицензирование 173
Торгово-экспортные компании 456—459
Торговые знаки 419—420
Торговые ограничения 331
Торговые ограничения (как стимулы для прямых инвестиций) 201—202
Торговые репрессалии 156—158, 164
Торговый баланс (см. Платежный баланс)
Тоталитаризм 43—46, 52—53
Традиционно плановые экономики 20, 56
Транзитная пошлина 167
Транснациональная корпорация 11
Транспортировка 199—200
Траспортно-экспедиционные агентства 459—460
Траспортные расходы 126, 129
Трансфертные цены 670—673
Труд 713—723
Трудовые соглашения между администрацией и профсоюзами 718—726
Трудовые ресурсы 693— 732

Увеличение цен при экспорте 605
Управление глобальными потоками денежной наличности 688—675
Управление дочерними предприятиями 697—698
Управление запасами 450—451
Управление по международной торговле (США) 460
Управление регулирования иностранных инвестиций (Канада) 363, 366, 369

Уровень развития технологии 478
Уругвайская конференция 420
Условия равновесия внешней торговли 161—162
Услуги 9, 130, 174, 271—272
"Утечка мозгов" 364
Участие 105, 417—418
Учетные центры 299

Факторы усиления позиции в сделках 398—400
Фатализм 94
Физические особенности людей 84—85
Фиксированные цены 607—608
Фиксированный валютный курс 256, 258, 265—266
Филадельфийская фондовая биржа (ФФБ) 235—237
Филиал 570—571
Финансовая функция 665—666
Финансовые аспекты инвестиционных решений 685—686
Финансовые риски 675—685
Финансовые услуги 307—311, 313
Финансовый инжиниринг 309
Фирменные знаки 613—615
Фондовые биржи 299—304
Форвардные контракты 232—233, 309, 684
Формирующиеся фондовые рынки 303, 316
Франчайзинг 9, 481—484
Функциональная организационная структура 553
Фьючерсный контракт 232—233, 309

Хеджирование (страхование) 244, 682
Хонги 37

Ценовые колебания (товарные соглашения) 346
Ценообразование 602—608
Централизация 544—549
Централизованная плановая экономика (см. Традиционно плановые экономики)
Центральноамериканский общий рынок (ЦАОР) 331, 341—342
Центральные банки 263
Цены (в зависимости от технологии) 478—480, 486

Частичный резерв 293
Частное предпринимательство 48
Черный рынок 238, 262—263
ЧИПС (см. Система межбанковских клиринговых платежей)
Чистое движение капитала 371—372

Экономика 13, 17
Экономика с высоким уровнем дохода 55—58
Экономика с низким уровнем дохода 55—58
Экономика со средним уровнем дохода 55—58
Экономическая интеграция 330—332
Экономическая среда 48—52
Экономические аспекты маркетинга 599—600
Экономические системы 48
Экономический климат 508
Экономический рост 58—60
Экономическое сообщество государств Западной Африки (ЭКОВАС) 344—345
Эксимбанк (см. Экспортно-импортный банк)
Экспатрианты 699—703
Экспорт 8, 271, 272
Экспортно-импортный банк (Эксимбанк) 460
Экспортные ограничения 163, 165, 171—173
Экспроприация 408—410, 515—518
Экстерриториальность 42, 377—380, 384
ЭКЮ (См. Европейская валютная единица)
Эластичность дохода 592—593
Электронный обмен данными 308
Эмбарго 172
Этархия 557
Этика (см. также Система ценностей) 97—98, 379—380
Этические нормы в действиях МНК 379—380
Этноцентризм 103, 697
Эффект масштаба 126, 158, 201
"Эффект Фишера" 267—268
Эффекты перелива 525

Южноафриканская конференция по координации развития 344
ЮНКТАД (см. Конференция ООН по торговле и развитию)
Юридические формы организации 571—572
Юридические формы, не связанные с акционерным капиталом (см. также Стратегические альянсы) 572

Язык 95—97, 405, 542, 610—611, 613—614, 698—699
Ямайское соглашение 258
Японские торговые компании 456—459

Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС:
ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ДЕЛОВЫЕ ОПЕРАЦИИ

Зав. редакцией *Н.А. Гуревич*
Оформление художника *И.П. Смирнова*
Редакторы И.В. *Башнина, Л.Е. Миронова*
Дизайн и компьютерная подготовка оригинал-макета *В.Н. Папкова*
Технический редактор *Т.С. Маринина*
Корректоры *А.С. Рогозина, Н.В. Игнатова, Т.Ф. Надыкта*

Сдано в набор 03.12.93. Подписано в печать 24.06.94.
Формат 84×108$^{1}/_{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура Гарамонд. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 84,0 (в том числе на вкл. 1,68). Уч.-изд. л. 68,65 (в том числе на вкл. 1,76).
Тираж 15 000 экз. Заказ № 4914. Изд. № 5.

ЛР 070877 от 22.02.1993 г.
"Дело ЛТД"
117571, Москва, пр. Вернадского, 82.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в полиграфической фирме "Красный пролетарий"
103473, Москва, Краснопролетарская, 16



ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
GRADUATE SCHOOL of INTERNATIONAL BUSINESS

Подготовка
Магистров управления со специализацией "Международный бизнес"

Program
Master of Management in International Business

Программа успешно осуществляется с 1992 года. Она предназначена для лиц с высшим образованием и начальным опытом практической работы, желающих приобрести фундаментальную подготовку в области ведения бизнеса и внешнеэкономической деятельности. При неоконченном высшем и среднем специальном образовании присваивается степень бакалавра.

Обучение по циклам курсов:
Экономика
Бизнес и предпринимательство
Менеджмент
Международный бизнес
Профессиональные навыки бизнесмена (включая английский язык)

Срок обучения — 10 месяцев.

Предусматривается практика на отечественных предприятиях и стажировка за рубеж. Большое число курсов по выбору создает основу для отраслевой и страновой специализации.

В обучении участвуют профессора и специалисты-практики России, США, Германии, Франции. Выдается диплом Академии народного хозяйства и сертификат зарубежного учебного центра. Оказывается содействие в трудоустройстве на инофирмах.

Инфраструктура ВШМБ: гостиница, библиотека, компьютерные классы, столовые, магазины, страховое медицинское обслуживание в ведущих клиниках Москвы, спорткомплекс с бассейном и др. На территории ВШМБ находится международный бизнес-центр "Зенит".

Обучение платное. Прием по конкурсу (собеседование). Принимаются российские и иностранные студенты. Начало занятий — сентябрь.

Реквизиты ВШМБ: *117 571, г. Москва, просп. Вернадского, 82.*
Тел.: (095) 433-25-03; 434-11-46
Факс: (095) 433-25-77; 434-37-62
Телекс: 411626 KARTA SU

John D.DANIELS, Lee H.RADEBAUGH

INTERNATIONAL BUSINESS

ДЕЛО Лтд

