

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Р.М. ПРЫТКОВ, Н.К. БОРИСЮК

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рекомендовано к изданию ученым советом  
государственного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»  
в качестве учебного пособия для студентов  
обучающихся по программе дистанционного обучения  
специальности «Менеджмент организации»

Оренбург 2008

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.291.21я73

П 85

Рецензент

доктор экономических наук А.П. Тяпухин

доктор экономических наук П.П. Гончаров

- П 85**      **Прытков Р.М.**  
**Международный менеджмент: учебное пособие для студентов обучающихся по программе дистанционного обучения по дисциплине «Международный менеджмент» / Р.М. Прытков. Н.К. Борисюк. - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2008. - 257 с.**

В учебном пособии представлены основные проблемы менеджмента, подлежащие решению в международных фирмах. Изложены стратегии, методы и подходы, применяемые в управлении международным бизнесом на современном этапе развития мировой экономики.

Предлагаемые тестовые задания позволят комплексно оценить знания студентов по курсу «Международный менеджмент», а также учебное пособие содержит примерные вопросы для подготовки.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программе дистанционного обучения при изучении дисциплины «Международный менеджмент».

П 0601000000

ББК 65.291.21я73

© Прытков Р.М., 2008

Борисюк Н.К., 2008

© ГОУ ОГУ, 2008

## Содержание

Введение.....	5
1 Международные компании и их роль в современном мире.....	8
1.1 Международный менеджмент и сфера его деятельности.....	8
1.2 Глобализация мировой экономики .....	9
1.3 Международный бизнес.....	11
1.4 Международные компании и их роль в процессе глобализации .....	16
1.5 Вопросы для самопроверки.....	22
1.6 Рекомендуемая литература.....	22
1.7 Тест по теме - Международные компании и их роль в современном мире.....	22
2 Организационное построение международных компаний.....	25
2.1 Организационные формы международных компаний.....	25
2.2 Основные структурные элементы международных компаний.....	31
2.3 Уровни управления в международных компаниях.....	35
2.4 Модели управления акционерными обществами .....	42
2.5 Трансформация организационных структур управления в международных компаниях.....	44
2.6 Стратегические центры хозяйствования.....	54
2.7 Управление международной деятельностью.....	58
2.8 Вопросы для самопроверки.....	65
2.9 Рекомендуемая литература.....	65
2.10 Тест по теме - Организационное построение международных компаний.....	66
3 Планирование и контроль деятельности международной компании.....	69
3.1. Планирование деятельности международной компании.....	69
3.2. Организация процесса планирования.....	81
3.3. Особенности реализации функции контроля в международных компаниях.....	84
3.4 Вопросы для самопроверки.....	88
3.5 Рекомендуемая литература.....	89
3.6 Тест по теме – Планирование и контроль деятельности международной компании.....	89
4 Корпоративная культура и имидж международной компании.....	92
4.1. Корпоративная культура как важный аспект управления компанией.....	92
4.2. Компоненты корпоративной культуры. Корпоративный имидж.....	97
4.3. Особенности реализации принципов корпоративной культуры в международных компаниях.....	100
4.4 Вопросы для самопроверки.....	102
4.5 Рекомендуемая литература.....	102
4.6 Тест по теме – Корпоративная культура и имидж международной компании.....	103
5 Управление персоналом в международных компаниях.....	106
5.1. Кадровые стратегии международных компаний.....	106
5.2. Управление международными коллективами.....	108
5.3. Стратегии подбора персонала в международных компаниях.....	110

5.4. Особенности труда международных менеджеров.....	111
5.5 Вопросы для самопроверки.....	113
5.6 Рекомендуемая литература.....	113
5.7 Тест по теме - Управление персоналом в международных компаниях.....	114
6 Слияния и поглощения компаний.....	116
6.1 Сущность и история слияний и поглощений.....	116
6.2 Классификация сделок по слияниям и поглощениям.....	118
6.3 Мотивы объединения компаний.....	119
6.4 Причины неудачных объединений компаний.....	121
6.5 Слияние автомобилестроительных компаний Daimler Benz и Chrysler.....	123
6.6 Вопросы для самопроверки.....	126
6.7 Рекомендуемая литература.....	127
6.8 Тест по теме – Слияния и поглощения компаний.....	127
7 Стратегические альянсы.....	129
7.1 Стратегические альянсы как перспективная форма интеграции компаний.....	129
7.2 Цели создания альянсов.....	131
7.3 Организационные аспекты построения стратегических альянсов.....	133
7.4 Критерии выбора партнера по альянсу.....	138
7.5 Проблемы создания и функционирования стратегических альянсов.....	140
7.6 Стратегический альянс Renault и Nissan.....	140
7.7 Вопросы для самопроверки.....	146
7.8 Рекомендуемая литература.....	146
7.9 Тест по теме - Стратегические альянсы.....	146
8 Компании будущего.....	149
8.1 Трансформация управления в компаниях.....	149
8.2 Горизонтальные компании.....	150
8.3 Сетевые компании.....	151
8.4 Вопросы для самопроверки.....	154
8.5 Рекомендуемая литература.....	155
8.6 Тест по теме – Компании будущего.....	155
9 Управление финансами и инвестициями в международных фирмах.....	157
9.1 Валютно-финансовая среда международного менеджмента.....	157
9.2 Финансовый менеджмент международной фирмы.....	168
9.3 Валютный риск и стратегии его хеджирования.....	186
9.4 Финансирование внешней торговли. Финансирование экспорта.....	195
9.5 Технологии международных инвестиций. Международные инвестиционные компании.....	212
9.6 Вопросы для самопроверки.....	218
9.7 Рекомендуемая литература.....	219
9.8 Тест по теме – Управление финансами и инвестициями в международных фирмах.....	219
10 Контрольные вопросы для самостоятельного изучения.....	222
11 Итоговый тест.....	225
12 Глоссарий.....	245
13 Рекомендуемая литература.....	255

## Введение

Одним из важнейших конкурентных преимуществ современных компаний является менеджмент. Рационально организованное управление бизнесом, быстрота инновационных процессов позволяют многим компаниям динамично развиваться и занимать лидирующие позиции. Такие компании переходят на новое поле деятельности именно тогда, когда соперники еще используют устаревшие конкурентные ценности. В современном мире это одно из основных условий успешного развития бизнеса.

Менеджмент как современная система управления компанией, действующей в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности организации. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая ориентирует компанию на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей, обеспечение заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, широкое использование новейших научно-технических достижений, регулирование межфирменных отношений.

Особенность современного менеджмента состоит в его постоянном совершенствовании. Зародившись в начале XX века в Америке менеджмент завоевал прочные позиции по всему миру. На сегодняшний день к управлению относятся как к особой профессии. При этом преобладают стремление к методологической обоснованности этой деятельности, постоянный поиск профессиональных секретов и ноу-хау. В мире действуют сотни бизнес-школ, где учат искусству руководить. Их даже переименовывают в школы менеджмента. Первые бизнес-школы были открыты в США, они и сегодня лидируют в области профессионального образования. Развитие менеджмента неразрывно связано с основными процессами бизнеса.

Современный этап развития мировой экономики и бизнеса характеризуется процессами глобализации. На мировом рынке господствуют международные компании. Все это требует новых подходов к управлению бизнесом. Теперь полем деятельности компании являются не отдельно взятые страна или регион, а практически весь мир. Совершенно очевидно, что изменяются и принципы управления. Менеджмент становится международным.

Международный менеджмент изучает особенности организации управления в компаниях, ведущих бизнес в международном масштабе, т.е. имеющих производственные, сбытовые и представительские структуры в зарубежных странах. Особенностью организации менеджмента в таких компаниях является сочетание глобального подхода к бизнесу с необходимостью его адаптации к условиям принимающих стран.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение для российских предпринимателей. Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - организации,

производственного отделения. Практическое использование такого опыта в отечественных компаниях является одной из первоочередных задач совершенствования управления. Во-вторых, выход российских фирм на мировые рынки обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента.

Одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой в современных условиях стала разработка методологических основ менеджмента в практике организаций, предприятий, объединений и других хозяйственных подразделений. Это не механический процесс перенесения опыта промышленных фирм Запада в отечественные условия, а творческий поиск новых решений. Вместо декларации необходимости использования рыночных отношений активно проводится работа по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их органического сочетания в единой, целостной системе хозяйства.

Процессы, происходящие в сегодняшней мировой экономике, приводят к динамичным сдвигам в отраслевой и региональной структуре экономики, оценке эффективности, к быстрым изменениям конкурентных условий рынка. Это требует от участников бизнеса активных действий – от уровня менеджмента компаний до национальных правительств и международных организаций.

Для России интернационализация и глобализация мировой экономики имеют особое значение, поскольку, с одной стороны, страна продолжает процесс рыночной трансформации, эффективность которой во многом связана с внешнеэкономической деятельностью; с другой, - в силу относительной изолированности от мировой экономики в течение почти целого века, Россия, по сравнению с многими другими странами, вынуждена многое наверстывать в развитии необходимой внутренней инфраструктуры и обеспечения внешних условий своего присутствия на мировом рынке. Таким образом, внутренняя рыночная трансформация России в сочетании с одновременными усилиями по проникновению на внешний рынок (в том числе превращению самой экономики России в рынок, привлекательный для внешней торговли и зарубежных инвестиций) является непростым, но важным приоритетом.

Глобализация мировой экономики оказывает возрастающее воздействие на российский международный менеджмент. Сформированная система побудительных мотивов создает предпосылки и стратегии выхода отечественных компаний на внешний рынок.

Основные положения и методы курса базируются на курсах: «Философия», «Этика деловых отношений», «Экономическая теория», «Основы менеджмента», «Теория организации», «История менеджмента», «Мировая экономика», «Финансы и кредит», «Организационное поведение», «Страховое дело», «Банковское дело», «Инвестиционная политика предприятия» и др. В свою очередь является базой для изучения таких дисциплин как: «Экономические основы управления», «Налоги и система налогообложения», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», «Антикризисное управление», «Логистика», «Управление

персоналом», «Инновационный менеджмент», «Внутрифирменное планирование» и др.

Теоретическое пособие содержит следующие разделы курса «Международный менеджмент»: международные компании и их роль в современном мире; организационное построение международных компаний; планирование и контроль деятельности международной компании; корпоративная культура и имидж международной компании; управление персоналом в международных компаниях; слияния и поглощения компаний; стратегические альянсы; компании будущего; управление финансами и инвестициями в международных фирмах.

Изучение данных положений позволит студенту подготовиться к зачету (экзамену) и более наглядно проверить знание отдельных вопросов в течение семестра, способствует усвоению особенностей международного менеджмента, поможет в принятии оптимальных решений в условиях использования инструментов международного менеджмента.

В связи с этим изучение студентами дисциплины «Международный менеджмент», т.е. исследование опыта управления в крупных многонациональных компаниях и возможность его использования российскими предпринимателями, на сегодняшний день является весьма актуальным.

# 1 Международные компании и их роль в современном мире

## 1.1 Международный менеджмент и сфера его деятельности

**Международный менеджмент** – система управления внешнеэкономической деятельностью фирмы.

Можно рассматривать как с позиции общих (организация, планирование, координация, регулирование, мотивация и контроль), так и конкретных специализированных функций (материально-техническое снабжение, оперативное управление производственным процессом, управление качеством, управление персоналом, маркетинг, управление финансами, логистика, контроллинг, международный менеджмент и др.).

**Международный менеджмент** – система научных взглядов и положений, отражающих объективные законы управления внешнеэкономической деятельностью, существующая наряду с другими разделами теории менеджмента: финансовым, инновационным, проектным, стратегическим, инвестиционным и др.

**Инструментарий международного менеджмента** представляет собой совокупность конкретных методов и приемов в работе менеджера: изучение внешних рынков, выбор зарубежного контрагента, подготовка и проведение деловых переговоров, заключение внешнеторгового контракта, финансово-расчетные отношения и страхование, транспортировка и хранение товара, организация рекламы и сбыта и др.

**Внешнеэкономическая деятельность** – совокупность производственно-хозяйственных, финансово-экономических, научно-технических, коммерческих отношений между хозяйствующими субъектами из разных стран.

Внешнеэкономическая деятельность осуществляется в 4 видах:

1 внешнеторговая деятельность – международный обмен товарами, услугами, работами, информацией, результатами интеллектуального труда. Наряду с ростом товарооборота растет значение торговли услугами: международного туризма, международной миграции рабочей силы, транзита, международного лизинга;

2 международное инвестиционное сотрудничество – предпринимательская деятельность, связанная с ввозом и вывозом капитала как самовозрастающей стоимости в виде ссудного или предпринимательского капитала;

3 международные производственно-хозяйственные кооперационные связи фирм-изготовителей продукции из разных стран, специализирующихся на изготовлении комплектующих, узлов и деталей;

4 международное кредитно-финансовые и валютно-расчетные отношения – совокупность экономических отношений, обслуживающих межгосударственные займы, деятельность международных финансовых и экономических организаций, многообразие взаимных финансовых расчетов, страховых операций, кредитование всех участников внешнеэкономической деятельности.



## 1.2 Глобализация мировой экономики

Современный мир пронизан взаимосвязями. Он представляет собой стремительно интегрирующуюся сеть: современные технологии размывают национальные границы и юрисдикции. Все большее число стран вступает в сотрудничество по различным аспектам своей деятельности. Мировое хозяйство в основном подчиняется единым современным правилам организации экономических, юридических и финансовых систем.

Преобладающей тенденцией в современных международных отношениях становится процесс глобализации.

**Глобализация** (от лат. globus - шар) - эволюционный процесс развития мировой экономики и международных отношений, результатом которого является все возрастающее влияние на экономику, политику, социальные системы отдельных стран различных факторов международного значения: экономических и политических связей, технического, информационного и культурного обмена.

Глобализация дает небывалые возможности для развития стран и компаний. Географические границы не препятствуют проведению бизнес - сделок.

Практически все страны в той или иной степени зависят от международного бизнеса, что, с одной стороны, даст им определенные преимущества, а с другой - создает ряд трудностей.

К числу преимуществ можно отнести возможность поиска на мировом рынке недостающих ресурсов и возможностей. Недостаток собственных сырьевых, финансовых, трудовых ресурсов можно компенсировать за счет мировых источников. Большие перспективы открывает рациональное использование единого научно-технического потенциала. Все большее распространение в мировой торговле получают операции по купле-продаже патентов, лицензий. Это положительно сказывается на развитии отдельных компаний, стран и мирового бизнеса в целом.

Вместе с тем существенно возросла зависимость стран от состояния мировых рынков в целом. Экономические и политические кризисы в отдельных странах и регионах значительно увеличивают риски нестабильности во всем мировом хозяйстве. Состояние экономики влияет на внутреннюю и внешнюю политику каждой страны. Внутренняя политика определяет внешнюю. Примером этого могут служить нестабильность японской экономики, азиатский кризис, дефолты в латиноамериканских странах, в России, стагнация американской экономики.

Современный мир характеризуется также активно развивающимися интеграционными процессами: расширяется Европейский Союз (ЕС), в большинстве европейских стран введена единая валюта - евро. Все это приводит к повышению конкурентоспособности компаний и стран.

Положительное влияние на развитие международного бизнеса оказывает развитие отрасли информационных технологий, прежде всего сети Интернет.

«Мир без границ» - действительно актуальный лозунг с точки зрения современных возможностей получения информационных ресурсов.

Вместе с тем одним из актуальных вопросов на сегодняшний день являются изменения в окружающей среде и климате нашей планеты. Это становится серьезной экономической проблемой для компаний и стран, вынужденных тратить большие средства на реализацию экологических программ.

Решение всех перечисленных проблем уже не является задачей каждой страны или компании в отдельности. Это проблемы всего мирового сообщества. Именно в этом заключается характерная черта современных мировых отношений.

В настоящее время осуществляется переход от периода, когда приоритетными являются интересы каждой отдельно взятой национальной экономики, к периоду глобальной экономики, когда нет единого жесткого аппарата ее регулирования и усиливается взаимозависимость экономик разных стран.

В качестве примера можно привести следующие факты. До недавнего времени рост или спад в национальных экономиках обычно был вызван внутренними причинами. Так, в начале 1990-х годов Германия переживала кризис после присоединения ГДР, в Японии в тот же период прорвался «пузырь» на рынке недвижимости и на фондовом рынке, в США в разгаре был кредитный кризис, начавшийся в конце 1980-х годов.

С ростом международной торговли и потоков инвестиций в 1980-е годы связи между национальными экономиками стали укрепляться. В 1990-е годы бум международных слияний и инвестиций и зарубежные проекты еще сильнее сплотил страны. Цепочки поставщиков крупных компаний зачастую проходят через несколько стран, так что изменение ситуации в одной стране способно повлиять на решения об инвестициях и найме персонала в другой.

Состояние мировой экономики в последние годы свидетельствует о том, что страны, расположенные в разных частях света, становятся все более зависимыми друг от друга.

Важным фактором синхронизации экономических циклов в разных странах является сходная денежная политика. Подтверждением тому может служить создание Европейского центрального банка (ЕЦБ). Большинство азиатских стран в значительной степени синхронизируют свою денежную политику с политикой Федеральной резервной системы (ФРС) США, поскольку зависят от экспорта в США.

Не менее важным фактором глобализации является внешняя торговля. Однако главным движущим стимулом этого процесса в последнее время стали иностранные инвестиции. Все больше компаний решаются на открытие иностранных подразделений или создание совместных предприятий, чтобы не экспортировать свои товары или услуги.

Примером развития международных связей является Ирландия. Почти треть ВВП страны формируется за счет экспорта технологической продукции, производимой в местных подразделениях таких американских компаний, как

Intel, Xerox, Lucent Technologies, Hewlett-Packard, Gateway. Благодаря приходу этих компаний рост ирландской экономики начал составлять 10% в год, однако экономический спад в США обернулся для Ирландии потерей тысячи рабочих мест. Аналогичная ситуация складывается в экономике Китая и других азиатских странах.

Важной составляющей процесса глобализации мировой экономики является функционирование международных экономических организаций, объединений, союзов и ассоциаций. Это, прежде всего, Организация Объединенных Наций (ООН), Европейский Союз (ЕС), Всемирная торговая организация (ВТО), Международный валютный фонд (МВФ), Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). Возрастание роли международных экономических организаций обусловлено тем, что мировое хозяйство стало единым организмом. Национальные и региональные проблемы превратились в проблемы глобальные. Решать эти проблемы и регулировать мирохозяйственные связи призваны международные экономические организации.

Активное развитие процесса глобализации вызвано также изменениями в составе субъектов экономической деятельности и изменениями хозяйственных процессов. Важнейшими субъектами мировых отношений на сегодняшний день являются международные компании, представляющие собой сложные многоуровневые системы. Они рассматривают мир как единое поле для своей коммерческой деятельности, способствуя тем самым активному развитию процесса глобализации.

Исходя из сказанного можно сделать вывод: в мировой системе хозяйства в последние десятилетия произошли существенные изменения, которые обусловили объективную потребность в усилении координирования и регулирования многих мирохозяйственных процессов.

### **1.3 Международный бизнес**

Международный бизнес имеет многовековую историю. Великие географические открытия в XVI веке положили начало активному развитию международной торговли. Значительные прибыли стали мощным стимулом, вовлекшим в международный бизнес отдельных предпринимателей и целые страны. Параллельно начала развиваться инфраструктура бизнеса: транспорт, складское хозяйство, страхование и т.д.

Развитие промышленного производства и последующие достижения технологического развития привели к активизации мирового бизнеса. Государства оказывали поддержку собственным предпринимателям и поощряли их зарубежную деятельность.

Колониальная политика европейских стран также оказала значительное влияние на развитие мирового бизнеса, а разные темпы развития государств, различия в обеспеченности природными и другими ресурсами предопределили целесообразность и выгодность международного разделения труда.

Важным этапом в развитии международных экономических отношений стал XX век. Первая и вторая мировые войны привели к появлению новых суверенных государств, самостоятельно выстраивающих политические и экономические отношения. В этот период активно развиваются международные рынки капиталов, появляются новые финансовые инструменты бизнеса, расширяется сфера услуг (международный аудит, консалтинг и т.д.).

Во второй половине XX века компании разных стран осуществили прорыв к мультинациональному бизнесу. Лидерами в данном процессе стали американские корпорации. Однако уже в 60-е, а особенно в 70-е годы, американских пионеров международного бизнеса догнали, а во многом и перегнали их европейские и в еще большей степени японские соперники. Образовалась сложнейшая трехслойная структура международного бизнеса, в рамках которой идет конкурентная борьба компании на внутреннем страновом рынке с местными фирмами, борьба с работающими в стране международными компаниями и, наконец, борьба международных компаний между собой.

В 70-е и 80-е годы XX столетия значительно возросло число МНК (многонациональных компаний). При этом наблюдался качественный прорыв: в число крупнейших МНК вошли фирмы таких развивающихся стран, как Южная Корея, Филиппины, Индия, Тайвань. Страны социалистического блока также активно включились в мировые интеграционные процессы. Мультинациональность бизнеса усиливалась, и в 90-е годы наметился переход международного бизнеса к наиболее высокой точке его развития - глобализации.

Таким образом, мировой бизнес начала XXI века можно охарактеризовать как сложную, динамично развивающуюся систему, которая не ограничивает ведение бизнеса по всему миру. И хотя международный бизнес регулируется соответствующими законодательствами стран, любая фирма получает все больше возможностей принципиально изменить стратегические и тактические перспективы своего развития. Для компаний открываются большие возможности проявить деловую активность.

Любая компания может войти в международный бизнес. Как правило, этот процесс проходит поэтапно: компания, осуществлявшая обычную зарубежную торговлю (экспортные и импортные операции), по мере развития достигает высшей формы - становится международной компанией.

Одной из проблем управления в международных компаниях становится взаимодействие национального и интернационального факторов. Довольно трудно однозначно ответить на вопрос о том, чего больше в современном международном бизнесе - национального или интернационального. Международные компании стремятся унифицировать стратегию и тактику ведения бизнеса во всех принимающих странах. Однако это не всегда возможно без учета национальных факторов. Поэтому более эффективна стратегия, при которой в деятельности компании максимально учитываются и используются национальные особенности, причем везде, где это возможно.

Современные технологические возможности весьма существенно изменили характер международного бизнеса, который в современных условиях

приобрел принципиально новые черты. Бизнесмены могут эффективно осуществлять управление компанией «не выходя из офиса» в режиме реального времени и с помощью телекоммуникаций охватывать все интересующие бизнес-рынки товаров, капиталов, рабочей силы, информации и т.д.

Изменился характер деловых операций. Все большее значение приобретают финансовые операции. Появился специальный термин «новая экономика», некоторые современные ученые применяют термин «финансиаризация», или «финансомика». Современный бизнес все больше использует достижения финансового менеджмента и новейшие финансовые инструменты.

Мировой финансовый рынок имеет гигантские возможности. Так, основным показателем деятельности компаний на сегодняшний день является ее капитализация.

Совершенно очевидно, что международный бизнес не получил бы такого развития, если бы в его основе не лежали мотивационные факторы. Их принято разделять на три группы (рисунок 1).

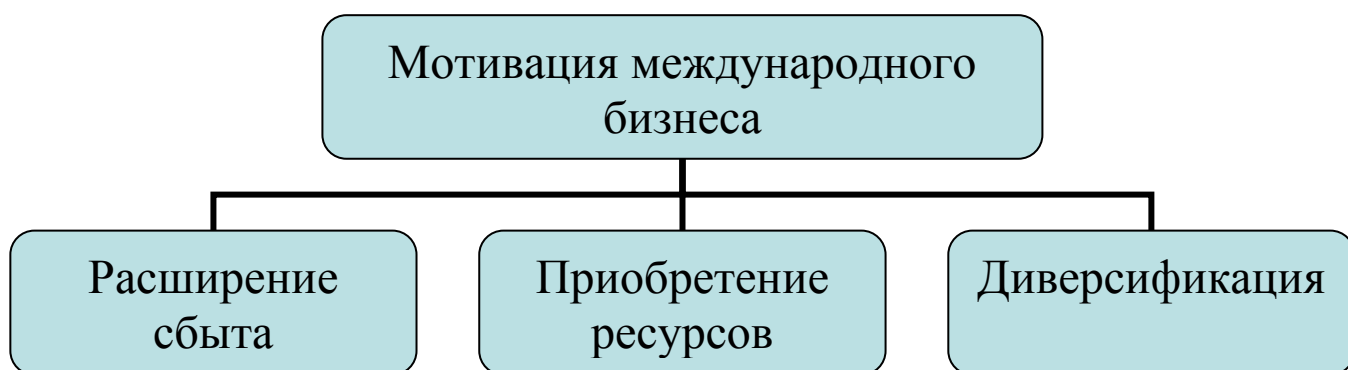


Рисунок 1 - Мотивация международного бизнеса

Первая группа мотивационных факторов - поиск и освоение новых рынков. Стремление компаний расширить рынок сбыта своей продукции и услуг является, пожалуй, основным мотивом участия компаний в международном бизнесе. Высокий уровень сбыта означает и более высокий уровень прибыли. Кроме того, здесь действует правило «экономии на масштабах деятельности». Многие крупнейшие международные компании свыше половины своих доходов получают от продаж за рубежом (таблица 1).

Вторая группа мотивационных факторов - приобретение необходимых компании ресурсов. Компании не всегда обладают необходимыми для своей полномасштабной деятельности материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами и поэтому активно занимаются их поиском. Фирмы-производители и дистрибьюторы довольно часто подыскивают необходимые виды изделий и услуг, а также полуфабрикаты, комплектующие изделия и конечную продукцию в других странах. В одних случаях это делается с целью снижения затрат, в других - с целью приобрести продукцию или условия, недоступные в собственной стране.

Таблица 1 - Рейтинг компаний по величине международных операций

Компания	Зарубежные активы, % всех активов компании	Зарубежные продажи, % в общем объеме продаж	Зарубежный персонал, % от всего персонала компании
Royal Dutch/Shell Group	67,8	73,3	77,9
Ford Motor Company	29,0	30,6	29,8
General Electric Company	30,4	24,4	32,4
Exxon Corporation	73,2	79,6	53,7
General Motors	24,9	29,2	33,9
Volkswagen AG	84,8	60,8	44,4
IBM Corporation	51,9	62,7	50,1
Toyota Motor Corporation	30,5	45,1	23,0
Nestle S.A.	86,9	98,2	97,0
Bayer Corporation	89,8	63,3	54,6
ABB Co.	84,7	67,2	93,9
Nissan Motor Co., Ltd	42,7	44,2	43,5
Elf Aquitaine	54,5	65,4	47,5
Mobil Corporation	61,8	65,9	52,2
Daimler Benz AG	39,2	63,2	22,2

\* Таблица составлена на основании данных, опубликованных в журнале

Третья группа мотивационных факторов - диверсификация (использование возможностей, открывающихся для бизнеса на рынках разных стран). Обычно компании предпочитают не допускать больших колебаний в уровне своих продаж и прибылей и с этой целью тщательно подыскивают подходящие для сбыта и закупок зарубежные рынки. Многие компании используют несовпадение экономических циклов в различных странах. Когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. Определив рынок для приобретения одного и того же товара или его компонента в разных странах, компания может снизить ущерб от колебаний цен или дефицита в какой-либо конкретной стране.

Для успешной работы компании на мировом рынке очень важно определить страны, в которых выгодно вести бизнес. Определяя целевые рынки, международные компании обращают внимание, прежде всего, на уровень экономического развития отдельных стран, сходство или различия культур страны базирования и стран пребывания, природные (включая наличие

минеральных, водных и др. ресурсов, климатические условия и т.д.) и демографические особенности стран (население, его размещение по территории, уровень урбанизации и т.д.).

Кроме того, международные компании должны учесть все составляющие бизнес-среды принимающей страны (рисунок 2).

Экономическая среда - это совокупность экономических условий страны, таких, как уровень экономического развития, инфраструктура, рынки ресурсов и готовых продуктов, курсы валют, инфляция, процентные ставки, показатели экономического роста.

Законодательно-политическая среда. Выходя на рынки других стран, компании сталкиваются с незнакомыми ранее политическими системами, а также усиленным контролем и регулированием со стороны местных властей. Государство, да и просто граждане, часто смотрят на зарубежные компании как на чужаков и с подозрением относятся к их влиянию на экономическую независимость и политический суверенитет страны. К основным проблемам законодательно-политического характера, с которыми сталкиваются международные фирмы, относятся политические риски, политическая нестабильность, национальные законы и ограничения.



Рисунок 2 - Основные факторы международной бизнес-среды

Социально-культурная среда. Под национальной культурой понимается совокупность знаний, убеждений и ценностей, а также характерные для всех членов общества единые стереотипы поведения и мышления. Культурные факторы гораздо более сложны и неоднозначны, нежели факторы политические или экономические. Культура присутствует во всех сферах человеческой жизни. Ее трудно исследовать и еще сложнее понять. Международные компании обязательно должны изучать местную культуру и эффективно пользоваться этими знаниями.

Учет всех составляющих бизнес-среды каждой из принимающих стран - необходимое условие успешного ведения 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. Частные компании обычно проводят такие хозяйственные операции с целью получения прибыли.

Деятельность компаний (фирм), субсидируемых правительственными органами, не всегда ориентирована на прибыль.

Для достижения любой из своих целей в международном бизнесе компания должна устанавливать формы внешнеторговых операций.

Причем некоторые из них могут существенно отличаться от используемых внутри страны. Выбор форм зависит не только от поставленной цели, но и от внешней среды, в которой компании предстоит действовать. Среда влияет также на выбор средств, определяющих такие функции бизнеса, как, например, маркетинг.

Проведение международных операций зависит от целей, которые ставят перед собой компании, и от средств их достижения. Деловые операции оказывают влияние на общую и конкурентную внешнюю среду (внешние условия) и сами подвергаются ее влиянию.

Компании, ведущие международный бизнес, могут использовать различные формы хозяйственных операций: экспорт и импорт товаров и услуг; путешествия, туризм и транспорт; деятельность за границей; использование активов из-за рубежа (роялти); инвестиционную деятельность (прямые и портфельные инвестиции). Делая выбор, компании ориентируются на собственные цели и оценивают ресурсы, а также условия осуществления своей деятельности.

#### **1.4 Международные компании и их роль в процессе глобализации**

**Международные компании** - это компании, имеющие зарубежные активы и рассматривающие мировое хозяйство как единый рынок для своей деятельности.

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

Термин «МНК» (multinational enterprise, MNE) наиболее часто встречается в зарубежной бизнес-литературе, в частности, в научном труде Джона Д. Дэниелса и Ли Х. Радеба «Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции». Авторы характеризуют МНК как компанию, которая 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.



Зачастую, особенно в рамках ООН, вместо термина «МНК» используют термин «ТНК» (transnational corporation, TNC). Определений ТНК довольно много, эксперты и ученые спорят о том, что является отличительными признаками ТНК. В 70-80-е годы XX столетия эксперты ООН к ТНК относили любую компанию, имеющую производственные мощности за границей. Однако в настоящее время в силу значительного расширения сферы деятельности и объемов дохода экономисты относят к ТНК в основном компании, более 10-20% активов которых вынесены за национальные границы. По данным ООН, в 80-е годы их насчитывалось около 10 тыс. (90 тыс. подразделений), сегодня их уже около 60 тыс. (до 600 тыс. аффилированных структур).

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

Ввиду того, что в учебной литературе и книгах по бизнесу в последнее время чаще употребляется термин «международная компания», будем в дальнейшем использовать именно его.

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

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

Международные компании имеют ряд общих характерных черт. Менеджмент международных компаний представляет собой управление интегрированной всемирной бизнес-системой, когда зарубежные подразделения тесно сотрудничают друг с другом, между ними проходит интенсивное перемещение капитала, технологий и человеческих ресурсов. Компании закупают материалы и производят продукцию там, где им это выгодно.

Высшей управленческой структурой международных компаний является единственное подразделение - материнская (головная) компания. Иногда во главе компании может стоять более одной материнской компании, как, например, в англо-голландских концернах Unilever, Royal Dutch/Shell, которые являются бинациональными компаниями. Управленческое подразделение принимает основные стратегические решения относительно развития всех филиалов. То есть имеет место определенная степень централизации руководства, что позволяет координировать деятельность подразделений в глобальном масштабе и максимизировать прибыль компании в целом.

Высшие руководители (топ-менеджеры) международных компаний, являясь специалистами по глобальной деятельности, рассматривают мировое пространство в качестве единого рынка и, исходя из этого, принимают стратегические решения, приобретают ресурсы, руководят организацией производственных процессов, проводят маркетинговые мероприятия.

В некоторых случаях философия управления международной компанией отличается от описанной выше. Например, ряд исследователей выделяют этноцентрические компании (основной упор на операции в стране происхождения), полицентрические компании (ориентированы на рынки отдельных зарубежных стран) и геоцентрические компании (истинно глобальные, не отдают предпочтения ни одной конкретной стране).

Международные компании оказывают существенное влияние на мировую экономику. В их руках сосредоточено приблизительно 30% частных производственных фондов, около 50% международной торговли, 80% патентованных нововведений и почти вся торговля сырьевыми ресурсами. Совокупные валютные резервы международных компаний в несколько раз больше резервов всех центральных банков мира вместе взятых.

Основное предпочтение в своей деятельности международные компании отдают новым, перспективным, быстроразвивающимся отраслям промышленности. В настоящее время к ним можно отнести электронную промышленность, сферу телекоммуникаций, ин формационных и биотехнологий. Немаловажное место занимают компании, работающие в химической, добывающей, автомобилестроительной и торговой отраслях.

Обратимся к истории возникновения международных компаний и их развития. Большинство современных международных компаний были созданы в конце XIX - начале XX веков. Именно тогда произошло мощное развитие производства и образование таких компаний, как Ford, General Electric, Singer Sewing Machine, Sony. Начало XX столетия было золотым веком глобализации: огромные масштабы миграции, снижение стоимости перевозок, расцвет торговли, рост зарубежных инвестиций. Например, компания Ford, основанная в 1903 году, первой применила конвейерное производство и уже в 1905 году начала экспансию на зарубежные рынки с открытия завода в Канаде (Уокервиль, провинция Онтарио). Продвижение на зарубежные рынки усиливалось, и к 1927 году Ford превратилась в гигантский индустриальный комплекс, охватывающий весь мир. На сегодняшний день Ford владеет производственными, сборочными и дистрибутивными подразделениями в 200 странах.

Многие бурно развивающиеся компании стали международными. Особенно четко эта тенденция проявилась в конце 40-х и 50-х годах XX века.

Развитие компаний, увеличение масштабов их деятельности привели к существенным, можно даже сказать, кардинальным изменениям в процессе управления. Большие перемены произошли во всех аспектах менеджмента: от процесса производства до организационных структур и методов управления персоналом.

Широкое развитие стали получать производственное сотрудничество и связанная с ним торговля научно-техническими знаниями. Активно внедрялось производственное кооперирование, и развивались интеграционные процессы как внутри одной компании, так и между различными фирмами.

Эволюция организационных структур управления шла от простейших линейных, функциональных форм к матричной, и, наконец, сформировались дивизиональные структуры. Специфика работы в принимающих странах, культурные различия требовали от менеджмента головных компаний умения приспособливаться к национальным рынкам при формировании стратегий развития бизнеса, маркетинговых стратегий, при решении вопросов кадровой политики и т.н.

Конец 60-х и 70-е годы XX века были ознаменованы волной активных поглощений. Крупные компании покупали более мелкие.

В результате таких активных действий, когда приобреталось практически все, что дешево продавалось, многие компании превратились в диверсифицированные конгломераты. Внутри одной компании множество подразделений занимались совершенно не связанным между собой бизнесом. Управлять такими гигантами старыми методами было сложно. Кроме того, каждый вид бизнеса требовал совершенно различных методов управления.

В связи с этим существенные изменения претерпели организационные структуры компаний. Активно стала внедряться дивизиональная структура управления. В бизнесе начали использовать стратегические подходы к управлению. В структуре компаний появились стратегические центры хозяйствования (СЦХ).

Несмотря на все попытки справиться с управлением сильно диверсифицированными компаниями, многие из них в конце 70-х годов XX века стали продавать убыточный бизнес, освобождаться от ненужных подразделений. Наиболее активно эти процессы осуществлялись в 80-е годы XX века и сопровождались массовыми увольнениями работников, повышенным уровнем безработицы, активизацией профсоюзного движения.

К началу 90-х годов XX века многие компании были диверсифицированными, но диверсификация при этом имела в основном вертикальную направленность, т.е. бизнес подразделений внутри одной компании был связан определенным технологическим процессом, единством отраслей.

Жесткая конкурентная борьба вынуждала компании изыскивать новые способы повышения эффективности бизнеса (увеличения прибыли, снижения затрат). В поисках новых путей компании совершенствовали процесс управления. Появились новые технологии производства, активно развивалась торговля лицензиями, ноу-хау и т.д. Значительные резервы для повышения производительности труда были найдены благодаря совершенствованию управления персоналом. Во многих компаниях появились службы управления человеческими ресурсами. Они занимались не только традиционными кадровыми вопросами, но и рассматривали персонал как ресурс, способный совершенствоваться, развиваться, приносить большую отдачу.

Подверглись изменениям и бизнес-стратегии. Все большее значение стали приобретать маркетинговые исследования рынка, стратегии диверсификации и партнерства.

Однако обостряющаяся конкурентная борьба требовала от бизнеса новых путей выживания, и, начиная с середины 90-х годов XX века многие компании вновь стали прибегать к стратегиям объединения (слияния и поглощения). При этом многие из них планировались как дружественные слияния. Примером такой сделки является объединение в 1998 году автомобилестроительных компаний немецкой Daimler Benz и американской Chrysler. Несмотря на декларирование дружественного характера объединения этих компаний, в прессе часто упоминается о том, что управление в новой компании DaimlerChrysler сосредоточено в руках немецкой стороны.

Волна слияний и поглощений затронула многие промышленные сферы. Объединялись автомобилестроительные, фармацевтические, авиационные, телекоммуникационные и другие компании. Большинство таких сделок были международными, т.е. осуществлялись между компаниями разных стран. Основной причиной объединения была возможность экономии на масштабе производства, использование эффекта синергии. Многие слияния на деле оказались неравноправными. В результате дружеское объединение превращалось в фактическое поглощение слабого сильным.

Кроме того, процесс объединения компаний требовал длительной и тщательной подготовки, но ввиду жесткой конкурентной борьбы времени на это было немного. Проблемы возникли и с адаптацией корпоративных культур друг к другу. В результате многие сделки по слияниям были признаны неудачными.

Однако в бизнесе ведется активный поиск новых путей повышения эффективности. На смену слияниям и поглощениям пришли новые интеграционные стратегии - стратегические альянсы между компаниями, которые не предусматривают полного объединениями капитала и являются гибкой формой интеграции компаний.

Упомянутая новая компания DaimlerChrysler нашла себе азиатского партнера по альянсу - Mitsubishi Motors. Положителен пример стратегического альянса между французской Renault и японской Nissan. Японские компании Toshiba и Matsushita Electric, специализирующиеся на выпуске электроники, создали альянс (совместное производство) по производству жидкокристаллических панелей. Таких примеров можно привести много.

Укрупнение масштабов деятельности международных компаний, происходившее за счет слияний и поглощений, привело к изменению монополистической системы в определенных отраслях производства. Вместе с тем изменилась и международная монополистическая структура, и как уже отмечалось ранее, международные компании стали главными участниками мирового хозяйственного процесса. Именно они активизируют процесс глобализации мировой экономики, рассматривая мир как единую сферу деятельности в области производства, сбыта, финансирования.

Ежегодно различные международные агентства проводят рейтинги компаний. Наиболее известны исследования журналов Business Week и Fortune, газеты Financial Times.

Журнал Fortune публикует список 500 крупнейших компаний мира и США - «Fortune 500». Следует отметить изменения, которые произошли в оценочных показателях деятельности компаний, положенных в основу рейтингов. До конца 90-х годов XX века большинство рейтингов проводились по показателям достигнутого компаниями дохода. Затем за основу «Financial Times 500» был принят показатель рыночной капитализации компании. Этот рейтинг публикуется ежегодно в апреле-мае. Данные изменения связаны главным образом с развитием финансовой сферы бизнеса.

Следует отметить, что показатель рыночной капитализации представляет собой «мгновенный снимок» финансового состояния компании. Потрясения на финансовом рынке, прежде всего на американском, произошедшие в 2001-2002 годах, отчетливо видны при сравнении показателей за разные годы.

Размер рыночной капитализации напрямую зависит не только от деятельности компании, но и от складывающейся на рынке ситуации и настроений инвесторов. Возникает вопрос: насколько объективным является распределение компаний в соответствии с таким показателем в период высокой волатильности на фондовых рынках? Financial Times считает, что стоимость акций компаний на рынке остается одним из лучших критериев ее деятельности и возможности доступа к рынкам капитала.

Основными тенденциями, определившими формирование списка 500 крупнейших компаний мира в 1999 году, стал стремительный рост рыночной капитализации и устойчивый рост в экономике и на фондовых рынках стран Азиатского региона.

В 2000 году компании - представители «новой экономики» были потеснены «старыми» компаниями. Первая в рейтинге - компания General Electric, в числе первых были также банки, страховые и фармацевтические компании. Аналитики Financial Times объясняли такое положение дел временным «безумием» рынка.

Однако эти тенденции сохранились и в 2001 году. Рецессия в США, замедление темпов роста в основных экономических центрах и, как следствие, падение прибыльности компаний заставили инвесторов вкладывать деньги в «защитные» акции - бумаги фармацевтических компаний и производителей потребительских товаров, обеспечивающих стабильный доход в любой экономической ситуации.

Слабость иены и устойчивое развитие экономики Великобритании позволили британским компаниям обойти по капитализации японские, хотя численное представительство обеих стран сократилось.

В 2001 году в «Financial Times 500» впервые вошли четыре российские компании: «ЮКОС» (227-е место), «Газпром» (250-е место), «Сургутнефтегаз» (344-е место) и «ЛУКОЙЛ» (362-е место).

## **1.5 Вопросы для самопроверки**

- 1 Что такое процесс глобализации мировой экономики?
- 2 Каковы характерные черты современных мировых отношений?
- 3 Как развивался международный бизнес и что лежит в основе его мотивации?
- 4 Какие факторы бизнес-среды оказывают влияние на деятельность компаний?
- 5 Что такое международные компании?
- 6 Каковы общие характерные черты международных компаний?
- 7 В чем различие между этноцентрическими, полицентрическими и геоцентрическими компаниями?
- 8 Какое место занимают международные компании в системе мирового хозяйства?
- 9 По каким показателям проводятся мировые рейтинги компаний?
- 10 Компании каких отраслей занимают первые позиции в рейтингах последних лет?

## **1.6 Рекомендуемая литература**

- 1 **Белорусов, А.С.** Международный менеджмент: учебник / А.С. Белорусов. - Юристъ, 2000. - 224 с.
- 2 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
- 3 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Дафт Ричард Л.. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 32 с.
- 4 **Дэниелс, Д.** Международный бизнес / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
- 5 Международный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 624 с.
- 6 **Халевинская, Е.** Мировая экономика / Е. Халевинская, И. Крозе. - Юрист, 1999. - 346 с.

## **1.7 Тест по теме - Международные компании и их роль в современном мире**

- 1 Преобладающей тенденцией развития современной мировой экономики является:
  - а) децентрализация управления;
  - б) глобализация;
  - в) национализация экономик;
  - г) интеграция.

- 2 К основным преимуществам глобализации относятся:

- а) поиск на мировом рынке недостающих ресурсов и возможностей;
- б) развитие отрасли информационных технологий;
- в) независимость стран от состояния мировых рынков;
- г) развитие международного рынка труда.

3 Лидерами в развитии мультинационального бизнеса во второй половине XX века являются:

- а) Японские корпорации;
- б) Российские корпорации;
- в) Европейские корпорации;
- г) Американские корпорации.

4 Основными показателями деятельности компаний на сегодняшний день являются:

- а) глобализация;
- б) организация совместной деятельности;
- в) капитализация;
- г) интеграция деятельности.

5 К основным факторам международной бизнес среды относятся:

- а) экономические;
- б) географические;
- в) законодательно-политические;
- г) социально-культурные;
- д) производственные.

6 Компания управляемая двумя материнскими компаниями называется:

- а) этноцентрическая;
- б) геоцентрическая;
- в) бинациональная;
- г) многонациональная.

7 Современные международные компании были созданы:

- а) в начале XIX века;
- б) в конце XIX - начале XX веков;
- в) в начале XXI века;
- г) в середине XX века.

8 Компании, какой страны занимают первые позиции в рейтингах последних лет?

- а) Великобритании;
- б) Китая;
- в) России;
- г) США.

9 Международный менеджмент – это ...

а) система управления внешнеэкономической деятельностью фирмы;

б) совокупность производственно-хозяйственных, финансово-экономических, научно-технических, коммерческих отношений между хозяйствующими субъектами из разных стран;

в) система научных взглядов и положений, отражающих объективные законы управления внешнеэкономической деятельностью, существующая наряду с другими разделами теории менеджмента;

г) совокупность экономических отношений, обслуживающих межгосударственные займы, деятельность международных финансовых и экономических организаций, многообразие взаимных финансовых расчетов, страховых операций, кредитование всех участников внешнеэкономической деятельности.

10 Внешнеторговая деятельность – это ...

а) предпринимательская деятельность, связанная с ввозом и вывозом капитала как самовозрастающей стоимости в виде ссудного или предпринимательского капитала;

б) международные производственно-хозяйственные кооперационные связи фирм-изготовителей продукции из разных стран, специализирующихся на изготовлении комплектующих, узлов и деталей;

в) международный обмен товарами, услугами, работами, информацией, результатами интеллектуального труда. Наряду с ростом товарооборота растет значение торговли услугами: международного туризма, международной миграции рабочей силы, транзита, международного лизинга;

г) совокупность экономических отношений, обслуживающих межгосударственные займы, деятельность международных финансовых и экономических организаций, многообразие взаимных финансовых расчетов, страховых операций, кредитование всех участников внешнеэкономической деятельности.



## 2 Организационное построение международных компаний

### 2.1 Организационные формы международных компаний

Современные международные компании существуют в различных организационных формах, соответствующих требованиям их бизнес-стратегий.

Организационно-правовая форма большинства международных компаний - это акционерные общества публичного или частного права.

В мировой практике сложились разнообразные формы международных компаний, различающиеся в зависимости от мотивов сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий и т.д.

В приведенной ниже таблице 2 представлены определения организационно-экономических форм международных компаний.

В учебной литературе, экономических словарях, книгах по бизнесу достаточно часто употребляется термин «корпорация», используемый как синоним слова «компания» (например, транснациональная корпорация, корпоративная культура, корпоративные финансы). Однако с юридической точки зрения корпорация в США - это акционерное общество публичного права (соответствует открытому акционерному обществу в России).

Вместе с тем во многих экономических словарях под корпорацией понимается объединение капиталов физических и юридических лиц для совместной деятельности. Другими словами, корпорация - это юридическое лицо, акционерный капитал которого принадлежит одному лицу, узкой или широкой группе акционеров. При этом указаний на американскую принадлежность капитала компании эти понятия не содержат. Таким образом, термин «корпорация», как и многие другие, пришедшие из американской бизнес-практики, стал интернациональным термином для обозначения акционерных обществ.

Рассматривая международные компании в качестве объединения большого числа производственных, сбытовых, финансовых и других подразделений, расположенных в различных странах, в единое целое, следует выделить следующие их формы: тресты, концерны, конгломераты, финансово-промышленные группы.

**Трест** - это объединение подразделений, фирм в единую компанию на основе полного подчинения материнской (головной) компании. Все подразделения, входящие в трест, теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, а их капиталы принадлежат головной компании. Тресты образуются, как правило, в результате полного присоединения, поглощения компании более крупной фирмой. Для трестов характерна вертикальная интеграция, т.е. объединение компаний различных отраслей, связанных друг с другом последовательным технологическим процессом. Например, компаний добывающей, перерабатывающей, химической, металлургической, машиностроительной промышленности.

Таблица 2 – Экономическое содержание организационно-экономических форм международных компаний

Форма международной компании	Определение
Трест	Объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.
Концерн	Форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.
Конгломерат	Организационная форма интеграции предприятий, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных, вне зависимости от горизонтальной, вертикальной, наличия производственной общности, предприятий.
Синдикат	Объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества (АО, ООО и т.д.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договора на сбыт своей продукции.
Картель	Объединение, как правило, предприятий одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности предприятия – соглашение о ценах, о рынках сбыта, объемах производства и сбыта, ассортимента, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д. в первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции.
Пул	Разновидность картеля, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд, а затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.
Консорциум	Временный союз хозяйственно независимых предприятий, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.
Ассоциация	Добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.
Стратегический альянс	Соглашение о кооперации двух или более независимых предприятий для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов предприятий.

Первые тресты появились в США в конце XIX века. В 1882 году Рокфеллер создал трест Standard Oil Trust, который почти полностью монополизировал американскую нефтедобывающую промышленность. Позднее в США и в Европе возникли мощные тресты практически во всех основных отраслях промышленности. Именно в связи созданием таких крупных монополий во многих странах появились антимонопольные законы, предполагающие разукрупнение компаний, создание на их базе нескольких конкурирующих между собой фирм. В силу антитрестовского законодательства Рокфеллер в 1911 году был вынужден разбить свой трест на несколько частей.

В СССР тресты получили широкое распространение, в частности, в строительстве, машиностроении.

В настоящее время объединение международных компаний в трест встречается крайне редко.

Рост числа структурных подразделений и международная экспансия побудили компании к использованию децентрализованных принципов управления. Руководить из головного центра всеми аспектами производственной и сбытовой деятельностью компании, созданной в форме треста, становилось невозможно. Многие из них стали наделять свои подразделения юридической и хозяйственной самостоятельностью. Это способствовало созданию объединений в форме концерна.

**Концерн** - это объединение в единую компанию юридически и хозяйственно самостоятельных фирм, управляемых из единого головного центра и связанных между собой общностью целей и капитала. Головная (материнская) компания владеет основным капиталом своих подразделений и управляет ими с помощью финансовых методов. Она также проводит единую финансовую и инвестиционную политику. Большинство современных международных компаний существуют в форме концернов. Помимо производственных и сбытовых подразделений в концерн входят финансовые, страховые и другие фирмы.

Примером компании, использующей принципы широкой децентрализации управления, является швейцарский концерн Nestle. Производственные и сбытовые подразделения этого концерна, созданные в форме дочерних компаний, наделены высокой степенью самостоятельности и ответственности за свою деятельность. Головная компания задает им лишь основные финансовые показатели.

В своей деятельности концерны используют принципы диверсификации. Как правило, это является следствием слияний и поглощений фирм. Существует разновидность концернов - конгломераты.

**Конгломерат** - это высокодиверсифицированный концерн. В его состав входят фирмы, принадлежащие к совершенно разным отраслям и не связанные по технологической и по торговой линиям. В конгломератах нет четко выделенной доминирующей продукции. Подразделения конгломератов очень самостоятельны. Степень контроля со стороны головной компании сводится к минимуму.

Образуются конгломераты путем поглощения в короткий срок большого числа фирм. Здесь преобладает стремление получить максимальную прибыль, внедриться в новые высокотехнологичные отрасли и снизить риск рыночных факторов в различных отраслях. Значительные финансовые ресурсы позволяют конгломератам финансировать долгосрочные наукоемкие проекты, гибко маневрировать средствами.

Управлять конгломератами очень сложно, поскольку каждая отрасль требует специфических навыков, методов, способов оценки финансовых результатов деятельности.

Наличие организационно оформленного головного центра и связанных с ним системой акционерного участия структурных подразделений в МНК позволяет многие из них отнести к финансово-промышленным группам (ФПГ).

**Финансово-промышленная группа** - это крупное объединение фирм, возглавляемое головной компанией, которой может являться банк, промышленная или торговая компания. В состав ФПГ входят самостоятельные фирмы различных отраслей: промышленные, торговые, транспортные, страховые компании, финансовые институты. Головная компания распоряжается капиталом всей ФПГ и руководит ключевыми аспектами ее деятельности.

Большинство ФПГ имеют иерархический тип акционерной структуры с четко выраженным головным центром и вертикалью подчиненности (власти). В большинстве стран головной компанией ФПГ являются банки или промышленные фирмы. В Южной Корее во главе ФПГ стоит торговая компания. В России во главе ФПГ стоят как банковские, так и промышленные структуры.

Этархический характер интеграции свойствен ФПГ Японии. При таком типе объединения нет четко выраженного головного центра. Как правило, в таких структурах банк является ядром, но не является головной компанией ФПГ. Торговая, промышленная, инвестиционная, страховая фирмы объединяются вокруг банка и действуют скоординированно на условиях равного партнерства. Этархия свойственна также современным компаниям, которые вступают и многочисленные стратегические альянсы. Часто более половины доходов таких фирм зарабатывается в стратегических альянсах, особенно в совместных предприятиях. Компании в альянсовых сетях становятся равными среди равных.

В соответствии с национальными законодательствами ФПГ имеют определенные отличительные особенности и черты.

Существуют три основные формы ФПГ.

1 Холдинговая. Головная компания владеет пакетом акций (в большинстве случаев контрольным) подчиненных ей фирм, но при этом сама не занимается производственной деятельностью. Ее деятельность сосредоточена на деловом управлении;

2 Тростовая. Тростовые фонды или банки, являющиеся сторонними компаниями, выполняют роль координаторов членов группы на договорной основе;

3 Перекрестное владение акциями друг друга, или сетевая организация внешних взаимодействий компаний. Эта форма применяется с целью сохранения сконцентрированного контроля над большим числом компаний в условиях действия антимонопольного законодательства. Примером такой формы ФПГ служат японские объединения - кейрецу, возникшие в результате принудительного разукрупнения компаний. Шесть крупнейших кейрецу - Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, Fuji, Dai-Ichi Kangyo, Sanwa - составляют основу экономики современной Японии. Эти компании участвуют в капитале друг друга. Групповые отношения позволяют в случае необходимости обеспечивать помощь дружественным компаниям. Перекрестное владение акциями предотвращает захват иностранным капиталом. Вместе с тем следует отметить, что в настоящее время в Японии постепенно сформировались и вертикальные ФПГ (например, Toyota, Sony, Nissan), в которых используются иерархические принципы построения.

Перекрестное владение акциями широко используется и в Германии. Немецкая модель ФПГ характеризуется сложностью схем и систем взаимного участия, а также закрытым характером информации о составе акционеров компаний. Большинство ФПГ в этой стране сформировано вокруг ведущих банков - Deutsche Bank), Dresden Bank, Commerzbank.

В большинстве случаев система участия скрепляется личной унией, когда одни и те же лица занимают руководящие посты в управлении несколькими компаниями. Например, председатель совета директоров одной компании может являться президентом, членом правления директората другой компании, и наоборот. С помощью личной унии расширяется сфера влияния крупных компаний, сращиваются банковские и промышленные капиталы. В настоящее время личная уния получила широкое распространение по всему миру.

Российские предприниматели также широко используют систему перекрестного владения акциями, личной унии при формировании ФПГ.

Объединение фирм в ФПГ обеспечивает им облегченный доступ к финансовым ресурсам, портфельным инвестициям, дает возможность получать своевременную финансовую помощь. Состав участников ФПГ является подвижным в соответствии с требованиями бизнес-среды.

Помимо жесткой интеграции фирм, предусматривающей единство капиталов, компании используют и более гибкие формы сотрудничества, в последнее время чаще именуемые стратегическими альянсами. К таким формам объединений фирм относятся, например, картели, синдикаты, пулы, консорциумы, ассоциации и союзы.

**Картель** - это форма сотрудничества близких по профилю производителей, договаривающихся друг с другом об объемах производства, продаж, рынках сбыта и ценах. Входящие в картели компании полностью сохраняют свою хозяйственную и юридическую независимость. Договоренности членов такого объединения могут носить как гласный, так и негласный характер (зачастую в силу того, что картели запрещены во многих странах антимонопольным законодательством). Широкое картелирование экономики США и европейских стран осуществлялось уже в конце XIX века, а

в начале XX века картели стали основой хозяйственной жизни индустриальных стран, Например, в Германии с 1896-го по 1929-й годы их число увеличилось с 50 до 2100. Существовали и международные картели: Международное калийный картель, Мировой азотный картель, Международное объединение каучука и т.д.

**Синдикат** - это разновидность картеля, имеющего единый сбытовой орган. Участники синдикатного соглашения обязуются продавать всю или часть своей продукции через единую торговую компанию, придерживаться определенных квот на производство, сбыт, цены, рынки сбыта. Сбытовая компания может также заниматься закупкой сырья для своих участников. В начале XX века были широко известны Европейский алюминиевый синдикат (почти 100% европейской и 50% мировой продукции), Международный медный синдикат (около 90% мировой продукции).

В настоящее время на смену картелям и синдикатам пришли различные национальные и международные экономические организации по регулированию мировой торговли. Например, ОПЕК - организация стран - экспортеров нефти, Международная организация по кофе, Международный совет по зерну, Международная организация по сахару.

**Пулы** - это картельная форма объединения компаний на основе кипения о временном объединении прибылей его участников и последующем их распределении согласно заранее установленным соотношениям. Пулы создаются, как правило, в кризисных ситуациях. Например, банковские пулы были созданы в России в период острого кризиса 1998 года, когда недостаток средств у одних банков компенсировался наличием их в данный момент у других участников пула. Объединение компаний в пул носит краткосрочный характер.

**Консорциум** - это объединение возможностей и капиталов компаний для финансирования наукоемких и высокзатратных проектов. Участники консорциума остаются юридически и хозяйственно самостоятельными. Каждый из них вносит в реализацию проекта свои средства и возможности: новые технологии, уникальные изобретения, производственные мощности, финансовые средства. Такие объединения носят временный характер, и после реализации проекта, как правило, распадаются. Консорциумы широко применяли в банковской сфере для совместного размещения займов.

В качестве примера международного консорциума можно привести Sea Launch («Морской старт»), который был создан в 1995 году для реализации проекта по запуску ракете плавучей морской платформы. В состав объединения вошли американская компания Boeing (40%), российская фирма РКК «Энергия» (25%), норвежская судостроительная компания Kvaerner (20%), украинские фирмы: аэрокосмическое предприятие ПО «Южмаш» (5%) и ГКБ «Южное» (10%). Помимо финансовых средств каждый участник консорциума вносит свои уникальные научные разработки и возможности в реализацию данного наукоемкого проекта.

**Ассоциации и союзы** - это объединения компаний или индивидуальных лиц с целью сотрудничества по различным аспектам их деятельности. При этом

участники объединения полностью сохраняют свою самостоятельность. Они вправе вступать в другие объединения. Ассоциации и союзы являются альянсами компаний с низкой степенью кооперации. Данная форма сотрудничества широко применяется для лоббирования интересов бизнеса в правительственных и государственных органах, международных организациях. Примером могут служить Европейская ассоциация свободной торговли (ЕАСТ), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) и т.п.

Таким образом, существует множество форм организационного объединения и сотрудничества в рамках МНК. Выбор формы определяется текущей и перспективной бизнес-стратегиями компании.

## **2.2 Основные структурные элементы международных компаний**

Структурное построение каждой международной компании имеет свои индивидуальные особенности, которые во многом определяются спецификой деятельности фирмы, ее размером, степенью децентрализации управления, развитостью зарубежной производственной и сбытовой сети, национальными особенностями менеджмента. Организационная структура компаний подвижна, она постоянно совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями международного бизнеса.

Изменения политической, экономической ситуаций в различных странах, расширение международной деятельности, политика слияний и поглощений компаний, вступление в стратегические альянсы являются основными причинами подвижности структуры управления международных компаний.

Компании совершенствуют организационную структуру с целью повышения эффективности управления. При этом основными задачами являются:

- координация деятельности всех структурных подразделений компании;
  - подчинение их головному центру;
  - быстрая адаптация к изменениям условий хозяйствования стране базирования и принимающих странах;
  - эффективность работы функциональных служб.
- В иерархии управления международной компании можно выделить следующие структурные элементы: материнскую (головную) компанию - головной центр; дочерние компании; филиалы; альянсовые структуры - совместные предприятия, консорциумы и ассоциированные компании.

**Материнская компания (головная компания)** - компания, контролирующая деятельность всех подразделений, входящих в международную компанию. Она является административным центром управления, где принимаются основные стратегические решения. Головная компания определяет степень зависимости от нее и характер взаимоотношений друг с другом всех структурных подразделений компании.

В большинстве случаев головная компания располагается в стране базирования. Как правило, это та страна, где изначально была создана компания. Но есть и исключения: материнская компания концерна Nestle

располагается в Швейцарии, в то время как изначально это была немецко-итальянская компания. В качестве места базирования Швейцария была выбрана как нейтральная страна, которая никогда не была колонией. Это позволяет Nestle вести бизнес даже в тех странах, куда для конкурентов доступ закрыт (Чили, Куба, Вьетнам). Международные компании могут перенести свои штаб-квартиры из страны базирования в другие страны. Например, американские компании IBM, Hewlett-Packard в 90-е годы перевели свои офисы из США в Европу, поскольку в Европе их продукция пользовалась наибольшей популярностью.

Во главе МНК могут стоять и две материнские компании. Это происходит, как правило, в результате объединения нескольких фирм. Такие компании называются бинациональными. Например, управление англо-голландскими концернами Unilever, Royal Dutch/ Shell осуществляется из двух центров. Однако далеко не всегда слияние компаний приводит к такому управлению. В большинстве случаев образуется единый управленческий центр. Штаб-квартира объединившихся немецкой компании Daimler Benz и американской Chrysler находится в настоящее время в Германии.

Материнская компания владеет всем или контрольным пакетом акций своих подразделений, что дает ей право осуществлять контроль за их деятельностью. Степень подчиненности и контроля зависит:

- от размера компании;
- размера акционерного капитала в подразделениях;
- формы связей между материнской компанией и подчиненными ей фирмами;
- организационной формы объединения (трест, концерн, конгломерат, ФПГ);
- степени диверсификации деятельности;
- соотношения принципов централизации и децентрализации управления;
- масштаба зарубежной деятельности.

В основные функции материнской компании входят:

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

Степень вовлеченности материнской компании в управленческую деятельность во многом зависит от формы организации международной компании. Если в ее составе преобладают подразделения, не имеющие большой



степени самостоятельности, то и круг вопросов, находящихся в ведении головного центра, значительно расширен. Широкое применение принципов децентрализации в компаниях позволяет материнской компании сосредоточиться на глобальных вопросах управления: разработке основных стратегических направлений развития компании, финансовой и технической политике.

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

- оперативно-производственную;
- холдинговую.

Основным принципом управления оперативно-производственной материнской компании является централизация. В ведении этого центра находятся большинство вопросов деятельности фирмы: научные разработки, выпуск и сбыт продукции, маркетинговые и финансовые функции. Международные компании с невысокой степенью диверсификации, чья деятельность сосредоточена на выпуске однородной продукции, и финансовые компании, работающие в определенном узком сегменте, применяют такую форму головного центра управления. Однако это не означает полную зависимость подразделений от материнской компании. Они имеют достаточную степень самостоятельности и ответственности за свою деятельность. Вместе с тем материнская компания может акцентировать управление на определенных функциях, которые на данном этапе для компании в целом считаются приоритетными. Финансовый контроль служит основным средством управления в компании. Оперативно-производственную форму имеют материнские компании General Motors, IBM, Siemens, Ford, Fiat, ACEA и др.

Непосредственно производственно-сбытовая деятельность не входит в задачи материнской холдинговой компании. Она владеет контрольными пакетами акций подразделений компании, что позволяет ей осуществлять финансовый контроль за их деятельностью. Подразделения международной компании централизованно устанавливаются основные финансовые показатели (размер и норма прибыли, уровень затрат, размер дивидендов, нормы отдачи инвестиций и т.п.), по которым и осуществляется контроль за их деятельностью. Некоторые компании централизуют и техническую функцию, т.е. в компании проводится единая техническая политика, основные научные разработки сконцентрированы в едином центре.

Холдинговую форму управления, как правило, используют диверсифицированные компании, конгломераты, когда материнская компания не может управлять всеми аспектами разного по профилю бизнеса фирмы. Через владение контрольными пакетами акций материнская компания осуществляет лишь финансовое управление компанией.

Большинство холдинговых структур были образованы в результате быстрого слияния и поглощения множества фирм.

Материнская компания в холдинговой форме функционирует в швейцарском концерне Nestle. В данном случае такая форма управления

объясняется высокой степенью рассредоточения подразделений компании по всему миру (98% объема производства приходится на заграничные операции (таблица 1)).

Наибольшее распространение в структуре современных международных компаний получили подразделения, созданные в форме дочерних компаний.

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

Материнская компания определяет для дочерних компаний набор финансовых показателей и может устанавливать определенные лимиты, ограничения, например, на объем капитальных вложений. Владение контрольным пакетом акций дает ей право принимать участие в формировании высших органов управления дочерней компании - совета директоров, правления.

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

Выходя на новые рынки, международные компании, как правило, создают подразделения в форме филиалов.

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

В современных компаниях образование филиалов рассматривается менеджментом как промежуточный этап на пути к формированию дочерней компании. Наличие филиалов характерно для трестовых структур, а также распространено в японских компаниях.

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

**Совместная фирма (joint venture)** - это компания, созданная двумя и более участниками для совместной деятельности. Правовая форма таких объединений может быть различной: акционерные общества частного и публичного права, общества с ограниченной ответственностью, товарищества. Деятельность совместных компаний регламентируется законодательствами разных стран. Регистрируется совместная фирма в стране одного из партнеров.

и управляется ими совместно. Результаты деятельности, в том числе и убытки, распределяются между ними в заранее определенных пропорциях.

Современные международные компании имеют в своих структурах множество совместных фирм с партнерами разных стран и по различным направлениям деятельности. Основным положительным моментом данных объединений является возможность использовать преимущества партнера. Совместные фирмы можно легко ликвидировать после реализации проекта.

### **2.3 Уровни управления в международных компаниях**

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

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

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

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

Согласованная, скоординированная работа всех уровней управления, распределение функций и степени ответственности между ними - одна из главных задач управления международной компании.

Совет директоров (Board of directors) является выборным органом. Его состав определяется на общем собрании акционеров, проводимом, как правило, один раз в год. Совет директоров представляет собой коллегиальный орган, который несет ответственность за управление делами компании в течение всего периода своей деятельности.

Численность совета директоров определяется уставом компании и имеет законодательные ограничительные рамки.

В США, например, существует ограничение минимального числа членов совета директоров: в разных штатах оно варьируется от одного до трех.

В Великобритании совет директоров именуется административным советом, минимальное число его членов равно двум.

Во Франции данный орган управления носит название директорат при трехзвенной модели управления акционерным обществом и совет директоров - при двухзвенной модели. Численность членов варьируется от двух до двенадцати.

В компаниях ФРГ (Германии) органом управления является наблюдательный совет, число членов которого должно быть не менее трех, но может включать и большее их число, кратное трем. Это объясняется тем, что законодательство ФРГ предусматривает обязательное членство в высшем органе управления компанией представителей рабочих, наделенных правом голоса. Их численность должна составлять  $\frac{1}{3}$  от общего числа членов совета.

Деятельность совета директоров сконцентрирована на руководстве важнейшими аспектами деятельности компании.

Несмотря на различия в названиях и численном составе данного органа управления, в функции совета директоров обычно входят:

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

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

Наблюдается также тенденция к переплетению директоратов. Такая система носит название системы личных уний и усиливает роль компании в мире бизнеса.

В США был проведен анализ работы советов директоров крупнейших корпораций, в результате которого было выявлено, что и в 1981 году около 65% в этом органе управления приходилось на профессионалов-администраторов в области бизнеса, 9% - на преподавателей в сфере образования, 6% - на адвокатов, 4,5% - на консультантов, 15,5% - на представителей финансовых, государственных и политических кругов. В среднем член совета директоров работает еще в двух других советах. Внешние члены подбираются таким образом, чтобы в их составе были специалисты в различных отраслях и с большим опытом работы. Внешние члены, так же как и внутренние, получают вознаграждение за свою работу.

Соотношение количества внешних и внутренних членов совета директоров может быть различным. Считается, что помимо повышения статуса компании введение внешних членов способствует повышению эффективности проведения заседаний совета директоров в силу повышения остроты вскрываемых проблем и глубины их исследования.

Внешние члены помогают налаживанию и укреплению связей компании с другими участниками бизнес-среды, являются источниками важной, зачастую скрытой информации, позволяющей принимать быстрые адекватные решения, сторонний взгляд на бизнес компании позволяет им вскрыть невидимые изнутри проблемы и, что еще более важно, подсказать пути их решения.

Число внешних членов в советах директоров американских компаний преобладает над числом внутренних членов. В Великобритании, ФРГ, Японии количество внутренних членов обычно больше, чем внешних. В России в крупных компаниях преобладающей является система личных уний.

Совет директоров возглавляет председатель. Он является связующим звеном между администрацией компании и ее акционерами отчитывается перед ними. Выбирается он ежегодно на собрании совета директоров.

В американских корпорациях существует также должность генерального управляющего (*chief executive officer*, сокращенно CEO). Он также назначается советом директоров, несет единоличную ответственность за деятельность компании и является руководителем администрации корпорации.

Генеральный управляющий осуществляет руководство текущей деятельностью компании, координирует ее работу и отчитывается перед советом директоров за финансовые и экономические результаты деятельности компании. В случае возникновения кризисных ситуаций совет директоров вправе отправить генерального управляющего в отставку. В последние несколько лет такие увольнения были произведены в компаниях Ford, Coca-Cola и ряде других компаний.

CEO занимает ключевое положение в американских компаниях, по существу он является главой фирмы, его права и полномочия значительны. Именно поэтому с начала 80-х годов во многих компаниях стало практиковаться совмещение должности генерального управляющего и председателя совета директоров.

Органом коллегиальной ответственности за оперативное руководство компанией является правление. Данный орган формируется советом директоров. Количество членов правления, каждый из которых руководит определенным, закрепленным за ним участком работы (по принципу совета министров в государственном управлении), может быть различным. В большинстве международных компаний численность правления составляет 15-20 человек.

Правление ежегодно отчитывается перед собранием акционеров по итогам деятельности компании в прошедшем году и полученной прибыли.

В настоящее время роль оперативного управления компаниям повышается. Следовательно, усложняются и функции правления основными из которых являются:

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

В современных условиях критериями оценки деятельности правления являются: рост доходов компании, прибыльность ее деятельности, повышение доли ее продукции на рынке, инновационность и, как следствие, конкурентоспособность на мировом рынке.

Возглавляет правление президент (конечно, если число членов правления больше одного).

Введение членов правления в совет директоров позволяет значительно повысить эффективность деятельности последнего (благодаря улучшению информированности членов совета директоров о положении дел в компании и на рынке в целом), а также увязать стратегические направления развития фирмы со способами их последующей реализации.

Поскольку прибыльность работы компании во многом зависит от деятельности правления, оплата труда его членам устанавливается в прямой зависимости от данного показателя. Помимо фиксированного размера заработной платы члены правления получают отчисления от полученной прибыли - тантьемы. **Тантьема** - доля в годовой прибыли, скорректированной с учетом обязательных отчислений и убытков прошлых лет. Законодательство многих стран запрещает совмещать должности в правлении компаний и предпринимательскую деятельность.

Глобализация деятельности международных компаний значительно усложняет процесс управления подразделениями компании, расположенными по всему миру. Задача правления найти оптимальное сочетание централизации управления важнейшими функциям деятельности компании в целом и самостоятельностью хозяйственных подразделений. Выработка эффективных

способов контроля деятельности производственных, сбытовых, представительских структур - важная задача, стоящая перед правлением.

Поскольку круг проблем и вопросов, решаемых в повседневной деятельности международной компании, достаточно широк, приходится обращаться за помощью к специалистам в различных отраслях. Так, при советах директоров многих компаний появились специализированные органы - комитеты. Основная функция комитетов - консультационная. Исходя из рекомендаций, подготовленных комитетами, совет директоров принимает решения, касающиеся стратегических направлений развития компании.

Образуются комитеты, как правило, из числа членов совета директоров, но в случае необходимости к работе в комитетах мог привлекаться консультанты со стороны.

На сегодняшний день число комитетов в крупных компаниях составляет в среднем от одного до шести, а численность самих комитетов - от трех до пяти человек. В их состав входят как внешние, так и внутренние члены совета директоров. Избираются комитет ежегодно.

Комитеты работают на регулярной основе, дополняют структуру управления, имеют различные полномочия и решают различные проблемы.

Основные вопросы деятельности компании (проекты бюджета программы стратегического развития) сначала рассматриваются на заседаниях специализированных комитетов, а потом выносятся на рассмотрение совета директоров. Это значительно повышает скорость и эффективность принимаемых советом директоров решений.

Комитеты являются связующим звеном между советом директоров и администрацией, правлением корпорации.

Комитеты бывают информационные, совещательные, административные, оперативные, контролирующие.

Информационные комитеты собирают информацию, необходимую для принятия решений советом директором (по исследованию рынка, тенденциям его развития, положению компании на рынке и ее перспективам, позициям конкурентов и т.п.).

Совещательные комитеты призваны изучать требующие внимания проблемы и (или) представлять свои заключения по ним. В такие комитеты чаще всего приглашают специалистов и экспертов в области различных аспектов бизнеса.

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

Название контролирующего комитета говорит само за себя, его примером может служить ревизионный комитет, осуществляющий контроль за финансовой деятельностью подразделений компании.

В большинстве корпораций традиционно функционируют такие комитеты, как исполнительный, плановый, финансовый, ревизионный, комитет по человеческим ресурсам, комитет по связям с общественностью. Также встречаются комитеты по оргструктуре, по назначениям высших руководителей, по качеству продукции. В последние несколько лет появляются

комитеты по слияниям и приобретениям, по этике. Наибольшую значимость имеет исполнительный комитет, в состав которого входит высшее руководство компании.

Средний уровень управления в МНК представлен центральными службами (staffs), сформированными по функциональному признаку. Они осуществляют планирование, координацию и контроль за деятельностью компании в области научных и технических разработок, инноваций, производства товаров и услуг, сбыта, маркетинга, кадровой политики, финансов.

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

Центральные службы координируют действия подразделений с целью реализации совместных стратегических задач, поставленных перед корпорацией. Данные службы собирают информацию от подразделений из внешних источников о реализации основных функций, дают необходимые рекомендации по улучшению деятельности компании.

Число центральных служб достигает 15-20 в американских компаниях и 8-12 - в западноевропейских и японских.

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

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

В подразделениях компании существуют свои подобные функциональные службы (отделы), которые работают под непосредственным руководством соответствующих центральных служб. Отделы в подразделениях представляют на высший уровень управления информацию о состоянии дел и получают задания и планы развития из центра.

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

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

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

Низовым уровнем управления в международных компаниях являются производственные и сбытовые подразделения (divisions). Они расположены по



всему миру и подчиняются центральному офису - материнской компании. Подразделения корпораций могут быть созданы в форме филиалов, дочерних, совместных и ассоциированных компаний. От организационной формы зависит степень подчиненности подразделения головному центру. Филиалы полностью зависимы от него в хозяйственном и юридическом плане. Дочерние компании имеют значительную степень самостоятельности в принятии оперативных и некоторых стратегических решений, при этом они юридически самостоятельны, Головной центр осуществляет лишь общее руководство деятельностью дочерних компаний в силу их финансового подчинения ему. Совместные и ассоциированные компании управляются на основе паритетных принципов. Степень их самостоятельности и ответственности определяется компаниями, участвующими в их создании.

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

Круг полномочий управляющего зависит от степени хозяйственной и юридической независимости подразделения. Если он руководит подразделением, созданным в форме филиала, его деятельность во многом координирует и достаточно жестко контролирует головной центр. Управляющий дочерней компании имеет значительную самостоятельность в принятии решений и несет высокую ответственность за результаты деятельности его подразделения.

В американских компаниях степень независимости и самостоятельности отделений очень высока, в их структурах преобладают дочерние компании. В японских же фирмах степень автономности подразделений несколько ниже, многие из них созданы в форме филиалов.

В американских компаниях для каждого подразделения обычно устанавливают лишь основные финансовые показатели деятельности и бюджетные ассигнования на производство, сбыт, НИОКР. До отделений японских фирм доводятся план по объему продаж, прибыли, производству, утвержденное руководством штатное расписание и даже утвержденный перечень поставщиков. Сбытовая сеть, как правило, является общекорпоративной.

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

другими подразделениями корпорации. Эти отношения носят коммерческий характер.

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

## **2.4 Модели управления акционерными обществами**

Большинство современных международных компаний созданы в форме акционерных обществ. Модели управления акционерными обществами различаются в зависимости от наличия в организационной структуре специальных органов управления.

Главным органом управления акционерным обществом является собрание акционеров, через которое акционеры реализуют свои права на участие в управлении компанией.

Общее собрание акционеров имеет право принимать решения по определенному кругу вопросов (например, о внесении изменений в устав, ликвидации компании, использовании прибыли, назначении аудиторов). Общее собрание акционеров выбирает совет директоров и принимает решения об отстранении входящих в него членов.

Общее собрание акционеров, как правило, собирается один раз год для получения информации об итогах работы компании за год и принятия соответствующих решений. В экстренных случаях собрание акционеров может проводиться чаще. При принятии решений руководствуются принципом большинства, однако утверждение решения о ликвидации корпорации принимается не менее чем  $\frac{3}{4}$  голосов.

Первым звеном управления акционерным обществом являются акционеры.

Вторым звеном управления акционерным обществом является совет директоров. Данный орган избирается на собрании акционеров и осуществляет управление по стратегическим направлениям развития компании.

Третье звено управления акционерным обществом - правление - осуществляет оперативное руководство деятельностью компании.

В практике используются двухзвенные и трехзвенные модели управления акционерными обществами (рисунок 3 и 4).

При двухзвенной модели управления наблюдательные и распределительные функции сосредоточены в одном органе - совете директоров, чаще именуемом административным советом. При этом функции между членами этого органа строго разделены.

Двухзвенная модель управления законодательно закреплена в Великобритании, Бельгии и США. Во Франции она используется наряду с трехзвенной моделью.



Рисунок 3 - Двухзвенная модель управления акционерным обществом



Рисунок 4 - Трехзвенная модель управления акционерным обществом

В Великобритании согласно закону в акционерных обществах должен быть избран единый совет директоров. Однако на практике происходит разделение этого органа на две структуры: большой и малый советы. Большой совет выполняет, по существу, функции классического совета директоров, а малый совет - функции классического правления. В компаниях предусмотрена должность секретаря, который координирует деятельность компании и выполняет функции, схожие с функциями генерального управляющего. Однако круг его полномочий несколько меньше. Секретарь назначается советом директоров или собранием акционеров.

Особого внимания заслуживает законодательство Франции, предусматривающее возможность применения как двух-, так и трехзвенной модели управления. Французские компании вправе самостоятельно выбирать модель управления.

При двухзвенной модели помимо собрания акционеров в компании работает совет директоров, число членов которого может быть от трех до двенадцати. Из числа членов совета избирается президент, который отвечает за оперативное руководство компанией и в помощь которому могут дать одного или нескольких генеральных управляющих.

При трехзвенной модели управления во французских компаниях предусмотрены наблюдательный совет и директорат. Наблюдательный совет выполняет функции совета директоров. Его численность, как и при двухзвенной модели, может быть от трех до двенадцати членов. В уставе компании могут быть установлены возрастные ограничения для членов совета. Директорат выполняет функции правления. Число его членов может быть от двух до пяти, хотя для компаний с небольшим капиталом возможно наличие и одного члена. Директорат назначается наблюдательным советом сроком на четыре года.

В заключение необходимо отметить, что интеграционные процессы, происходящие в Европе, ведут к унификации законодательства, в том числе и в сфере образования акционерных обществ. Предполагается, что в большинстве европейских стран будут применяться трехзвенная модель управления акционерными обществами, активно развиваться системы участия рабочих и служащих в управлении компаниями (участие в работе советов директоров, наблюдательных советов).

## 2.5 Трансформация организационных структур управления в международных компаниях

Различают несколько типов организационных структур управления компаниями.

Линейная организационная структура управления применяется компанией в начале ее существования, когда объемы деятельности и численность персонала невелики (рисунок 5).

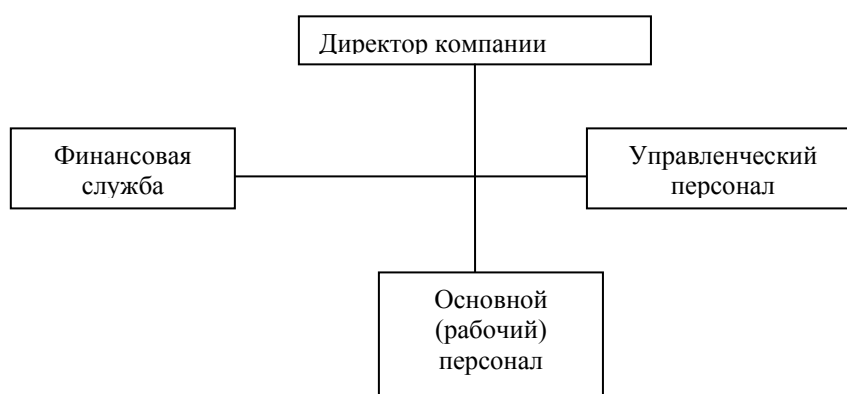


Рисунок 5 - Линейная организационная структура управления компанией

Директором компании в данном случае, как правило, является ее основатель. Ему подчиняется финансовая служба, управленческий и основной (рабочий) персонал. Финансовая служба состоит из одного или нескольких бухгалтеров, экономиста. В зависимости от специфики деятельности в компании могут работать инженер, юрист, маркетолог, специалист по рекламе, которые образуют управленческий персонал.

Уже через несколько лет компании, активно развивающие свою деятельность, расширяют штат специалистов. В результате компании начинают использовать функциональную организационную структуру управления.

Функциональная организационная структура предполагает деление компании на отдельные элементы, каждый из которых имеет конкретные функциональные обязанности. Персонал фирмы группируют по отделам в соответствии с выполняемыми им функциями. Такими основными функциями являются научные разработки, производство, маркетинг, финансы и кадры (рисунок 6).

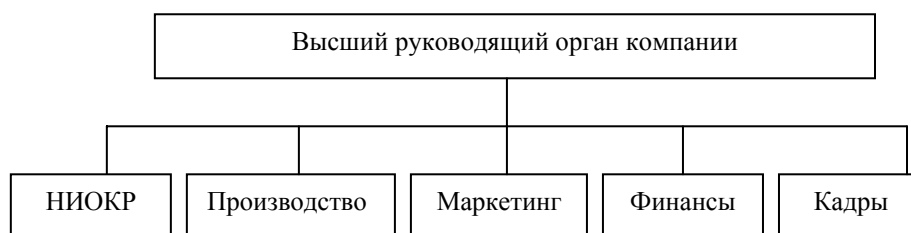


Рисунок 6 – Функциональная организационная структура управления компанией

В зависимости от специфики отрасли и других факторов (масштаба деятельности, конъюнктуры) названия отделов могут варьироваться. В крупных компаниях в отделах могут быть выделены сектора, подотделы, которые являются вторичными (производными).

Как и любая другая, функциональная оргструктура имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества функциональных организационных структур управления заключаются в том, что они позволяют:

- усилить профессиональную специализацию;
- улучшить координацию в функциональных областях;
- уменьшить дублирование усилий и тем самым снизить потребностям материальных ресурсов по функциональным направлениям.

К недостаткам функциональных организационных структур управления следует отнести:

- отстаивание функциональными подразделениями собственных интересов в ущерб интересам компании;
- возможность возникновения конфликтов между функциональными службами;
- удлинение цепочки соподчиненности, усиление дистанцирования высшего руководства от низовых исполнителей.

Функциональная организационная структура управления больше подходит для средних по размеру компаний, выпускающих однотипную продукцию или оказывающих неширокий спектр услуг, а также имеющих свои подразделения в одном регионе. Данная структура управления преобладала в международных компаниях конца 50-х годов XX века.

Международная экспансия, предпринятая многими компаниями 50-е годы, усложнила характер взаимоотношений головного центра с его структурными подразделениями, расположенными в различных регионах и производящими диверсифицированную продукцию. Это вызвало необходимость изменения оргструктур.

В 50-70-е годы XX столетия наметились две основные тенденции: одни компании постепенно преобразовали свои структуры в дивизиональные, другие - стали использовать проектный принцип построения своих организационных

структур. Впоследствии многие проектные структуры были модифицированы в дивизиональные.

Проектная организационная структура управления компаний (рисунок 7). Проектные организации появились вследствие повышения сложности выпускаемой продукции, разработки наукоемких технологий, необходимости приспособления к быстро меняющимся условиям бизнес-среды.

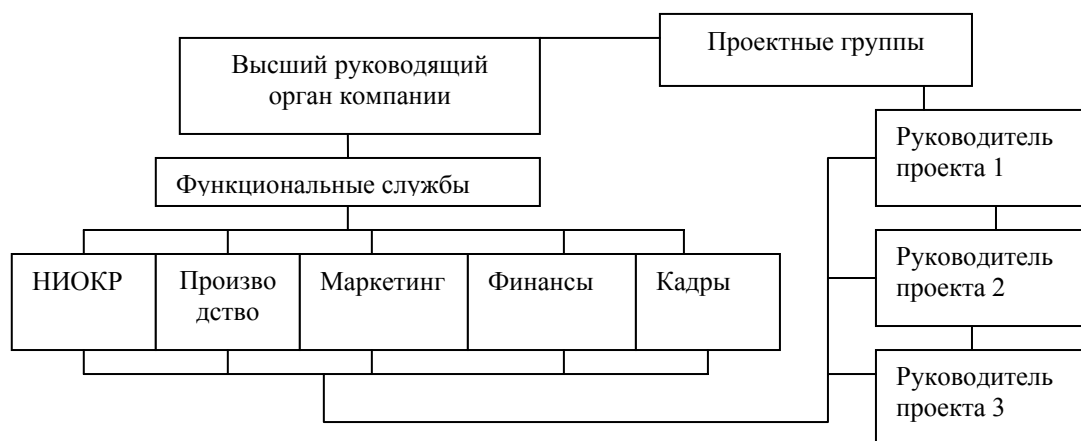


Рисунок 7 - Проектная организационная структура управления компанией

Для осуществления проекта в компаниях создается проектная группа, в которую входят специалисты из различных функциональных отделов. Руководитель проекта, наделенный соответствующими полномочиями, реализует совместно со своей группой поставленные перед ним задачи. Как правило, в компаниях одновременно реализуется несколько проектов, поэтому таких проектных групп существует несколько.

Руководитель распоряжается выделенными для реализации проекта ресурсами и отвечает за результаты деятельности его команды. Функциональные руководители, предоставляя своих сотрудников для работы в проектные группы, также контролируют ход реализации проекта. Безусловно, при таком двойном контроле неизбежно возникновение конфликтов.

Благодаря возможности быстрого создания (расформирования) таких групп, способности быстро перестраиваться под насущные потребности компании, они получили название адаптивных структур.

Возможность сконцентрироваться на решении одной конкретной задачи, а также высокая квалификация входящих в группу сотрудников позволяют работать такой команде эффективно и являются неоспоримыми преимуществами такой организационной структуры.

Основным недостатком проектных структур является двойное подчинение работника: с одной стороны, руководителю проекта, а с другой - непосредственному начальнику того функционального отдела, специалистом которого он является.

В силу наложения вертикальных и горизонтальных полномочий проектные структуры являются сложными, что подрывает принцип единоначалия и создает риски конфликтных ситуаций.

Проектные организационные структуры управления относятся к структурам матричного типа. Ввиду описанных выше недостатков, а также особенностей отдельных отраслей многие компании не могут их применять.

Дивизиональные организационные структуры управления компанией. Увеличение масштабов деятельности компаний, расширение ассортимента выпускаемой продукции, новые технологии, диверсификация, стремление освоить новые рынки, изменения внешней среды постепенно утвердили главенство дивизиональных принципов построения организаций.

Изначально дивизиональные организационные структуры управления можно было достаточно четко классифицировать на дивизиональные продуктовые и дивизиональные региональные структуры. Позже появились смешанные дивизиональные структуры.

В дивизиональных структурах подразделения (от англ. divisions) являются автономными организационными единицами. Они занимаются производством или сбытом определенной продукции. В каждом таком подразделении создаются свои функциональные службы. Поскольку в крупных компаниях существует большое число таких подразделений, управлять каждым из них из единого головного центра невозможно. Поэтому такие подразделения объединяют в группы по принципу общности выпускаемой продукции или региона деятельности.

Во главе проектов, связанных с развитием различных продуктовых линий и освоением новых регионов деятельности, стоят групповые руководители. Такие должности появились в компаниях в начале 60-х годов прошлого столетия. Групповые управляющие несут ответственность за руководство и координацию деятельности определенной группы подразделений.

Достаточно часто групповые управляющие являются вице-президентами компании. В отдельных случаях, в силу значимости определенной продукции или региональных рынков для стратегического развития компании, возможно двойное подчинение подразделений и резиденту и вице-президенту.

Поскольку изначально в большинстве компаний бизнес развивается по пути диверсификации и расширения продуктовой линии многие из них (General Motors, General Electric, Procter & Gamble, AT&T стали модифицировать свои организационные структуры. В результате появились дивизиональные продуктовые структуры управления (рисунок 8).

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта или услуги передаются одному руководителю, который и несет за них ответственность. Функциональные службы в таких структурах играют вторичную роль, их руководители подчиняются управляющему по продукту.

Международные компании, имеющие дивизиональную продуктовую структуру управления, обычно ориентируются на небольшой штат аппарата управления (не более 100 человек). За руководством компаний сохраняются лишь общие функции. Однако бывают исключения. В некоторых случаях подразделения компании наделяют высокой степенью самостоятельности: все важнейшие функции, включая разработку изделий, управление финансами и

кадрами, выполняются в каждом из этих подразделений. Такая большая самостоятельность, как правило, влечет повышенную ответственность отделений за результаты своей деятельности.

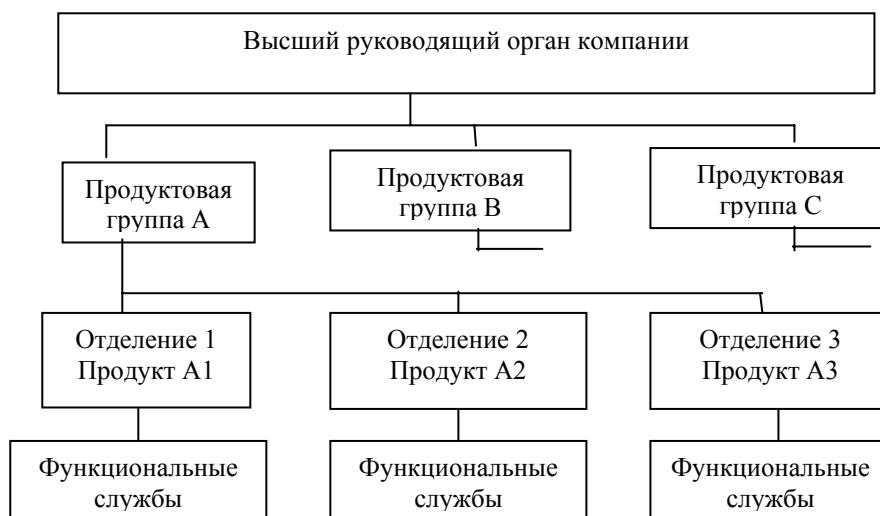


Рисунок 8 - Дивизиональная продуктовая структура управления

Высокой степенью самостоятельности обладают подразделения американских компаний. В японских компаниях степень автономности отделений существенно ниже и соответственно выше роль функциональных служб. В штаб-квартире японских компаний, в частности Hitachi, работают около двух тысяч человек, что можно объяснить высоким уровнем централизации управления в японских компаниях.

Опыт многих международных компаний показывает, что наделения подразделений ответственностью за производство, реализацию выпуск новых продуктов и освоение новых технологий в большинстве случаев оказывается выгодным. Вместе с тем подразделения развиваются быстрыми темпами и становятся крупными по размерам, что значительно усложняет многие инновационные процессы.

Компания ЗМ, например, установила предельную сумму объема выпуска продукции - 20 млн. долл. Как только подразделение достигает этого предела, оно становится независимым. В компании ЗМ считают, что когда объем выпуска продукции достигает 200-250 млн. долл., необходимо создавать дополнительное новое отделение. Таким способом компания борется с бюрократией, повышает управляемость и инновационность подразделений.

Компании с дивизиональной продуктовой структурой управления более эффективно используют рабочие группы, проектные центры и другие временные целевые органы для решения своих проблем. При этом они вовлечены в непрерывный процесс реорганизации, которая главным образом касается периферийных подразделений. Базовая модель организации редко претерпевает значительные изменения.

Дивизиональная продуктовая структура управления подходит компаниям, для которых расширенный ассортимент продукции имеет большее значение,



нежели различия между регионами деятельности. Выпускаемые такой компанией продукты различаются как по технологии производства, так и по особенностям сбыта. Поэтому для выстраивания организационной структуры по выпускаемым продуктам компании должны достигнуть определенного уровня технологической и сбытовой специализации.

Основными преимуществами дивизиональных продуктовых структур управления являются:

- возможность для крупных диверсифицированных компаний уделить каждому конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяют небольшие узкопрофильные фирмы;
- быстрое реагирование на изменения покупательского спроса, технологии производства, сбыта по каждому продукту;
- концентрация научных исследований и разработок по продукту;
- углубление специализации подразделений компании и использование при этом преимуществ международного разделения труда;
- хорошая координация деятельности внутри продуктовых групп;
- возможность разделения рынков сбыта между подразделениями;
- ответственность руководителя продуктовой группы за прибыльность деятельности.

Дивизиональное продуктивное построение компаний позволяет сконцентрировать научные исследования в едином центре, а затем обеспечивать все подконтрольные подразделения новой технологией производства продукции. Часто взаимоотношения между научным центром и производственными подразделениями строятся на коммерческой основе: подразделения покупают у исследовательского центра патенты, лицензии.

Использование дивизионального продуктового принципа построения компании способствует развитию децентрализации управления: групповые управляющие имеют большую самостоятельность в вопросах выпуска новой продукции и определения каналов сбыта, но при этом несут всю полноту ответственности за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений.

Вместе с тем наличие групповых управляющих способствуют развитию централизованных принципов управления.

К недостаткам дивизиональных продуктовых структур управления можно отнести следующие:

- дублирование определенных видов работ (научных и маркетинговых исследований, рекламных мероприятий и т.п.) вследствие наличия в каждом производственном подразделении собственные функциональных служб;
- слабую координацию деятельности подразделений компания работающих с разными продуктами, но на одном рынке.

В целях устранения указанных недостатков международные компании усиливают роль центральных служб. Это позволяет повысить уровень координации в компании по функциональным линиям лучше приспособляться к особенностям принимающих стран.

Дивизиональная структура управления по регионам применяется компаниями, для которых региональные различия имеют больше значение, чем различия в продукции (рисунок 9). Как правило, деятельность таких компаний сосредоточена на выпуске узких продуктовых линий или услуг, а сферой деятельности выбраны значительное число регионов или даже весь мир.

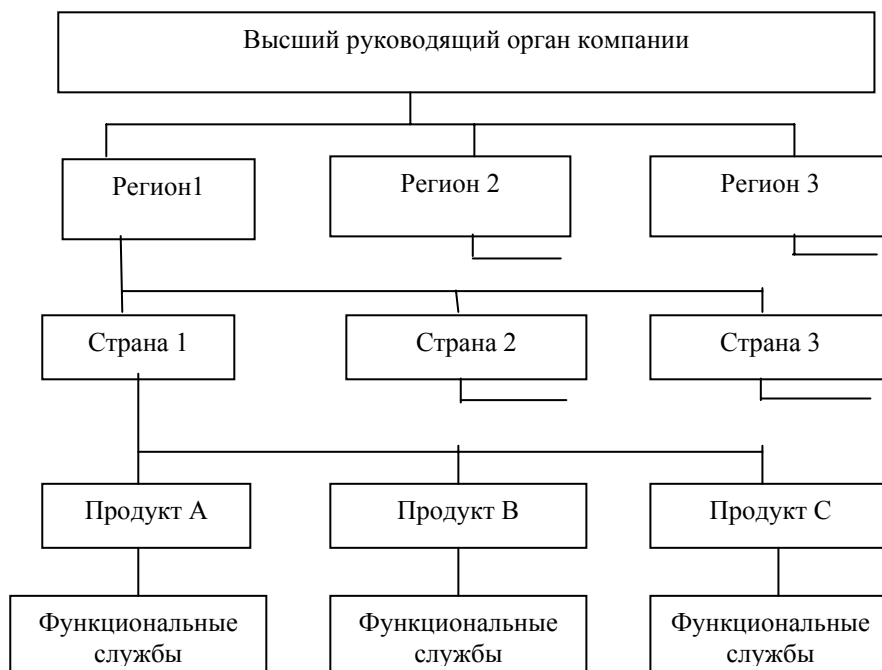


Рисунок 9 – Дивизиональная структура управления по регионам

Организационное построение таких компаний основано на принципе соответствия покупательского спроса и методов продвижения продукции в различных регионах.

Дивизиональную региональную структуру управления используют компании, у которых большие производственные подразделения расположены в нескольких странах. Остальные же подразделения являются сбытовыми и расположены по всему миру.

Наиболее часто такие структуры управления встречаются в нефтяной и фармацевтической промышленности, машино- и автомобилестроении: RoyalDutch/Shell, Unilever, Merck. Следует отметить, что в чистом виде эти структуры применяются сейчас редко.

Преимуществом дивизиональных структур управления по регионам является максимальное приближение подразделений компании к каждому конкретному рынку (приспособление к потребительским потребностям и национальным особенностям принимающих стран). К недостаткам можно отнести плохую координацию деятельности подразделений одной компании по продуктовым линиям и дублирование ответственности групповых региональных управляющих и руководителей продуктовых подразделений.

Чтобы нейтрализовать недостатки продуктовой и региональной структур управления, многие международные компании предприняли попытку создать смешанные дивизиональные организационные структуры управления, которые

позволили бы им комплексно учитывать все аспекты своей разносторонней деятельности (выпуск новых продуктов, освоение новых рынков, развитие функциональной составляющей).

Первоначально компании определяют основной принцип построения (продуктовый или региональный), а затем накладывают на него другой; в результате продуктовый принцип накладывается на региональный, и наоборот. В большинстве компаний, применяющих смешанные структуры, первичным определяющим принципом является продуктовый, а уже затем региональный.

Существуют национальные особенности построения смешанных организационных структур. Например, в американских компаниях чаще применяется продуктовый принцип построения, а региональное управление сконцентрировано в специализированном международном органе управления (международном отделении или дочерней компании по управлению международной деятельностью). Западноевропейские компании применяют принцип наложения региональных структур на продуктовые. Смешанная дивизиональная организационная структура управления применяется в таких компаниях, как Nestle, Ford, Phillips, Pfizer, BASF. В качестве примера на рисунке 10 представлена организационная структура компании Ford.

Достаточно часто руководство международными компаниями распределяет ответственность между продуктовыми и региональными руководителями: продуктовые несут ответственность за прибыльность деятельности своих подразделений, а региональные - за деятельность по функциональным направлениям.

Региональные и продуктовые руководители наделены равной властью. Региональный руководитель решает конкретные проблемы, связанные с продукцией А, только совместно с руководителем, отвечающим за продукцию А в масштабах всей фирмы. В целях обеспечения согласованности действий руководители одного уровня обычно образуют координационные советы, на которых они регулярно обсуждают общие для них проблемы в рамках своей компетенции.

Вместе с центральными службами продуктовые руководители и региональные бюро отвечают за техническую политику, маркетинговую стратегию, обмен знаниями и опытом, планирование деятельности, прибыльность операций. Таким образом, управление международной компанией построено на коллективных принципах.

В организационных структурах многих международных компаний выделяют еще один групповой уровень - стратегические центры хозяйствования. Это объединение в группы производственных и сбытовых подразделений по принципу единства реализуемой стратегии.

В результате наложения продуктовых, региональных, функциональных и стратегических принципов группировки подразделений крупных компаний образуется достаточно сложная матрица (рисунок 11).

Дивизиональные организационные структуры управления МНК часто называют глобальными, поскольку международная деятельность в таких компаниях является важнейшим направлением развития. Операции на

международных рынках имеют такое же важное значение, как и операции в стране базирования.

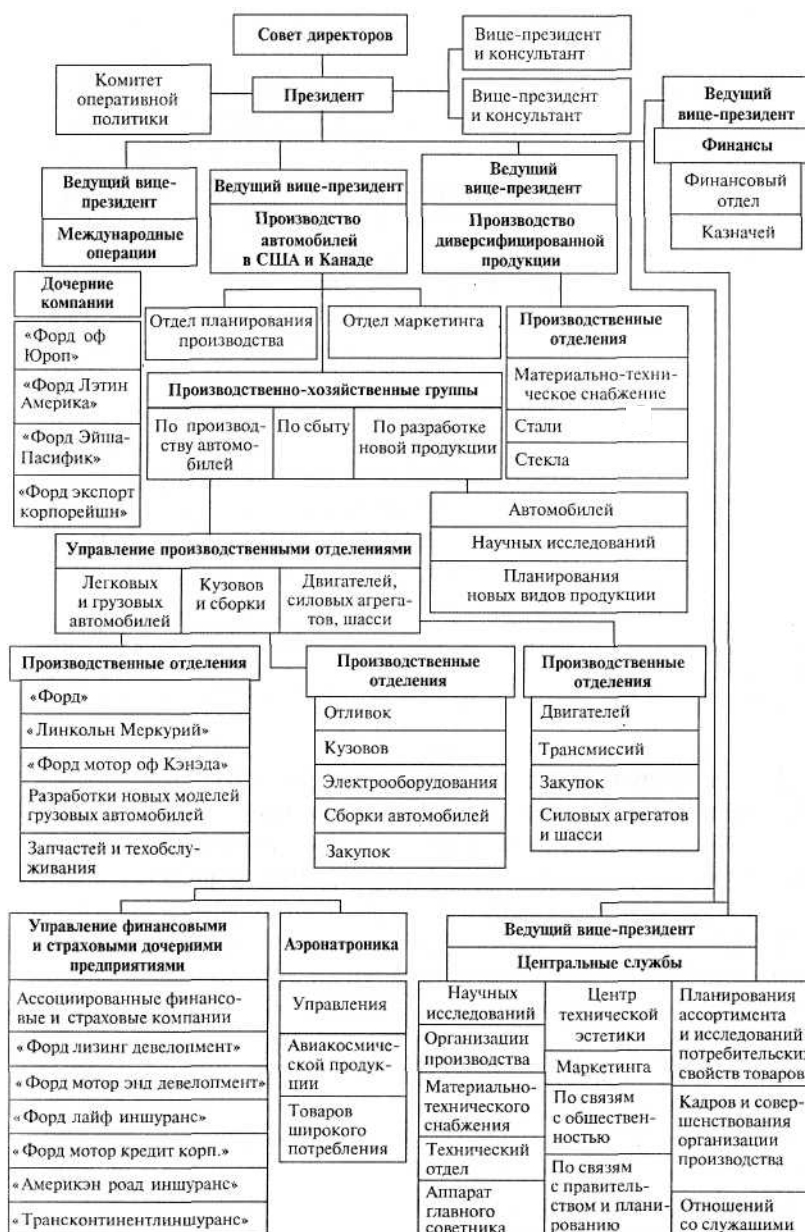


Рисунок 10 – Организационная структура компании Ford

Анализ деятельности международных компаний показывает, что изменения организационных структур во многом определяются стратегиями. Кратко эта зависимость может быть сформулирована следующим образом:

- стратегия корпорации является основным фактором, определяющим организационную структуру;

- многоцелевая стратегия усложняет организационную структуру.

К наиболее распространенным стратегиям относятся:

- разработка новых моделей продукции;

- проникновение на новые географические рынки с имеющейся у компании продукцией;

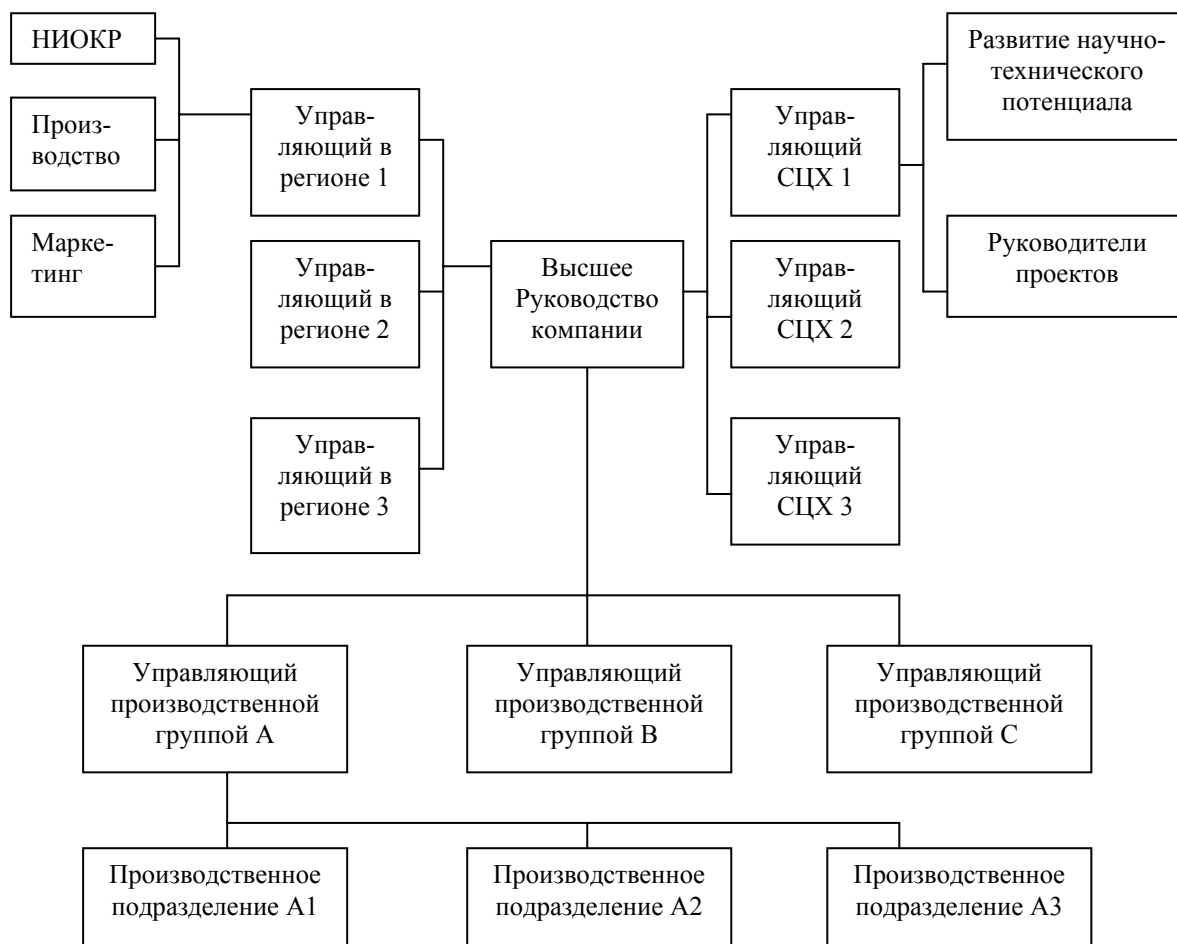


Рисунок 11 - Матричная структура управления в современных международных компаниях

- разработка новой продукции для существующих и новых рынков;
- приобретение фирм и слияние с другими компаниями.

Реализация указанных стратегий оказывает влияние на размеры, объемы деятельности компании и, как следствие, на ее организационную структуру, совершенствование которой повышает эффективность решения стратегических задач.

Рост числа зарубежных отделений изменяет характер механизма их интеграции в систему общефирменного управления. На начальном этапе интеграции зарубежных отделений в общую структуру компании создается международное отделение, которое координирует их работу и руководит основными направлениями их развития.

С увеличением числа зарубежных отделений создается глобальная организационная структура, построенная, как уже отмечалось, по продуктовому, региональному или смешанному типу.

Каждая компания имеет свою уникальную организационную структуру. Важно, чтобы она удовлетворяла насущным потребностям фирмы, ее стратегиям.

## 2.6 Стратегические центры хозяйствования

В 50-60-е годы прошлого столетия международные компании активно развивали свою деятельность преимущественно за счет быстрорастущего платежеспособного спроса. В 70-е и последующие годы спрос стал насыщаться, темпы экономического роста снижались и компании были вынуждены переключить свое внимание на проблемы реализации продукции, услуг, маркетинг. В этот период обострилась конкурентная борьба между фирмами на внутренних и внешних рынках. Ускоренными темпами стали развиваться технологии, происходили изменения в покупательском спросе. Все эти обстоятельства привели к тому, что компании сконцентрировали свое внимание на управлении проблемами повышения производительности труда, качества продукции, снижения затрат.

Такая смена акцентов заставила фирмы по-новому взглянуть на тенденцию децентрализации управленческих полномочий. К этому времени большинство современных международных компаний значительно разрослись: количество подразделений в их структурах увеличивалось быстрыми темпами. Управлять ими из единого центра на основе жестко централизованных принципов становилось все сложнее, требовались определенные преобразования принципов и реорганизация структуры управления.

К началу 70-х годов практически каждое подразделение международной компании обслуживало целую группу различных рынков, вместе с тем несколько подразделений могли работать в одной и той же области спроса. Объединив усилия, им приходилось изучать внешнюю бизнес-среду, исследовать ее многообразие и изменения. Результаты этих исследований легли в основу планирования деятельности компании по стратегическим принципам.

В результате перехода от традиционного планирования, использующего принцип экстраполяции (т.е. планирование основных показателей деятельности от достигнутого на основе тенденций прошлого периода), к стратегическому в структуре международных компаний стали появляться новые организационные образования - стратегические центры хозяйствования (СЦХ).

**СЦХ** - это объединение подразделений компании в группы по принципу единства стратегических задач. На основе единой корпоративной стратегии разрабатывается множество деловых, функциональных и оперативных стратегий, реализацию которых высшее руководство поручает подразделениям компании, объединяемым для совместной работы в СЦХ.

Главным признаком СЦХ является наличие крупной долгосрочной производственно-сбытовой программы. Главная цель СЦХ - эффективное развитие по конкретному стратегическому направлению.

В СЦХ могут входить организационные элементы различных иерархических уровней - производственные, сбытовые, торговые, исследовательские и другие подразделения. Принципами объединения в СЦХ являются:

- общность рынков сбыта;
- однотипность и взаимозаменяемость продукции и услуг;

- обеспеченность ресурсами для разработки, производства и реализации продукции и услуг;

- наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов.

Работая в команде, подразделения реализуют совместную стратегическую задачу. СЦХ действует на рынке как самостоятельная хозяйственная единица - центр прибыли. Прибыльность операций, эффективное использование технологий - главный критерий образования и оценки деятельности СЦХ.

Среди основных задач формирования СЦХ можно выделить:

- комплексное обслуживание своего рынка;

- обширный круг постоянных потребителей;

- четкое обозначение своих прямых конкурентов и превосходство над ними;

- высокую степень самостоятельности и ответственности.

Впервые объединение подразделений компании в СЦХ осуществила американская компания General Electric, ее примеру последовали многие другие американские компании. Немного позже, в 80-90-е годы, СЦХ стали появляться в западноевропейских и японских компаниях.

Стратегия деятельности каждого СЦХ включает в себя стандартный набор элементов:

- миссию;

- цели;

- курс действий;

- информацию о состоянии и тенденциях изменения бизнес-среды;

- информацию об основных конкурентах;

- программы развития;

- ресурсы и источники их покрытия.

В СЦХ происходит сосредоточение всех функций управления по выпуску новой продукции, освоению новых рынков на одном уровне управления. Таким образом, усиливаются координация и согласованность действий отдельных подразделений, направленная на решение единой стратегической задачи.

На СЦХ лежит ответственность за выбор области деятельности, разработку конкретных изделий и сбытовых стратегий. Стратегические планы в СЦХ составляются на основе распределительных полномочий и ответственности. После того как определены номенклатура продукции и услуг, каналы и способы их сбыта, ответственность за получение прибыли ложится непосредственно на подразделения.

Число СЦХ в международных компаниях, в частности в американских, в настоящее время составляет от 30 до 50. Например, в компании General Electric 200 подразделений были объединены в 43 СЦХ, в Westgosen Electric 110 отделений - в 37 СЦХ.

Размеры создаваемых центров могут быть различными. В одних случаях небольшой центр прибыли может обладать уникальными для компании рыночно-технологическими особенностями, в других - СЦХ может иметь большие размеры и заниматься производством сложных технических систем.

Принимая решение о создании СЦХ, высшее руководство международной компании, прежде всего, определяет:

- потребности, которые нужно удовлетворить;
- новые технологии;
- типы потребителей.

По размерам СЦХ должны быть достаточно большими, чтобы оправдывать внимание со стороны высшего руководства, но вместе с тем не настолько большими, чтобы стать неудобным объектом распределения ресурсов.

Первоначально многие крупные диверсифицированные компании создавали СЦХ практически для каждого рыночно-продуктового сегмента. В результате возникла проблема информационной перегрузки высшего аппарата управления. Компании, проводившие политику укрупнения СЦХ, столкнулись с проблемой неуправляемости в силу их больших размеров.

Во главе СЦХ стоит управляющий, который несет ответственность за разработку и реализацию стратегического плана своей группы. Руководителем центра в большинстве случаев назначают управляющего, который возглавляет самое крупное в данной группе подразделение.

В распоряжении управляющего СЦХ находятся ресурсы всех входящих в объединение отделений. Он несет ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособной продукции, формирование ассортимента, эффективность сбытовой политики.

Для СЦХ устанавливаются свои критерии оценки деятельности и определяется порядок их стимулирования. Наряду с обязательными экономическими и финансовыми показателями (объем производства, размер прибыли, уровень рентабельности, отдача инвестиций и т.п.) для них устанавливаются показатели динамики достижения целей (этапы разработки и освоения новой продукции и услуг, наращивание производственных мощностей, коэффициент обновляемости продукции, увеличение объемов продаж и доли рынка).

Важной проблемой для международных компаний становится совмещение автономности СЦХ с функциональным обслуживанием его деятельности со стороны формально не входящих в него подразделений. Для ее разрешения компании определяют потребности каждого СЦХ в услугах общекорпоративных служб и мощностях других СЦХ, затем строят матрицу (ресурсы и возможности каждого центра совмещаются с потребностями всех СЦХ), исходя из которой определяют возможности и ресурсы, которыми СЦХ может пользоваться совместно с другими центрами.

Существуют три варианта организации деятельности СЦХ, ориентированные на:

- использование собственных ресурсов;
- пользование услугами других подразделений;
- приобретение услуг, продукции у сторонних компаний.

При выборе одного или нескольких вариантов организации своей деятельности СЦХ руководствуется, прежде всего, критерием экономической



эффективности.

Ответственность между СЦХ распределяется по относительному размеру и значимости рынка данной страны. Когда рынок становится достаточно большим, чтобы оправдать отдельную продуктовую стратегию, ответственность СЦХ передается на уровень страны.

Если цели и сферы интересов нескольких СЦХ внутри одной компании пересекаются, могут возникнуть определенные «конфликты интересов». В такой ситуации задачей высшего руководства МНК становится согласование их интересов и четкое разграничение их полномочий и ответственности.

Для многих компаний идея сегментации деятельности изначально представлялась несложной. Однако на практике многие из них столкнулись с тем, что стратегическая структура постоянно вступала в противоречие с существующей организационной структурой компании. Полномочия управляющих СЦХ и руководителей общекорпоративных, центральных служб пересекались, что неизбежно приводило к несоответствию принятой стратегии существующей структуре.

При разрешении этой проблемы многие компании пошли по пути согласования стратегических задач на всех уровнях управления и создания многоцелевых систем планирования. В результате в компаниях стали выделять пять уровней плановой деятельности:

- общекорпоративное планирование;
- планирование общих задач (общих рынков, продукции, технологий);
- планирование общих ресурсов;
- планирование на уровне СЦХ;
- планирование по направлениям (продукции и рынкам).

Ответственность и полномочия на всех уровнях управления были распределены достаточно четко. В результате такой реорганизации в компаниях стали создаваться одновременно две структуры:

- формальная, предназначенная для осуществления текущей оперативной деятельности;
- стратегическая, образованная многоуровневой системой планирования.

Достаточно часто один и тот же менеджер был задействован в обеих структурах, что повышало его ответственность за текущие и перспективные показатели деятельности компании.

Создание СЦХ позволило значительно децентрализовать плановую деятельность: высшее руководство сняло с себя часть полномочий по контролю оперативных показателей деятельности. Степень децентрализации во многом определяется тем, насколько компания диверсифицирована. Наиболее децентрализованы компании-конгломераты. Централизация же наблюдается в основном в узкоспециализированных компаниях.

СЦХ являются центральным звеном планирования и реализации долгосрочных стратегических задач на мировых рынках. Чтобы СЦХ могли решать поставленные перед ними задачи, их обеспечивают необходимыми ресурсами и устанавливают их ответственность за конечные результаты, что

фактически превращает СЦХ в самостоятельные компании, действующие в рамках гигантских корпораций.

## **2.7 Управление международной деятельностью**

Международная деятельность современных МНК составляет основу их бизнес-стратегий. Управление этим видом деятельности развивалось одновременно с ростом числа зарубежных подразделений международных компаний.

Когда фирма только создается, ее целевым рынком является местная и региональная области. Сбыт продукции и услуг осуществляется через специализированный орган, именуемый отделом сбыта.

После завоевания национального рынка стратегии многих компаний развиваются в направлении расширения номенклатуры выпускаемой продукции и выхода со своей обычной продукцией на мировой рынок. Первоначально фирмы экспортируют продукцию. Таким образом, отдел сбыта берет на себя большие функции. В его структуре может быть выделен экспортный сектор или даже создан обособленный экспортный отдел. Многие компании импортируют определенные компоненты для создания своей продукции, поэтому в функции вышеназванного отдела могут входить и операции по импорту. По мере увеличения объемов внешнеторговых операций в структурах компаний появляются международные отделы.

Международный отдел является составной частью центральных служб компании. Возглавляет его управляющий - старший или ведущий вице-президент, наделенный функциональными полномочиями. Основной его задачей является координация деятельности подразделений компании, расположенных в различных странах. При небольшом объеме международной деятельности специалисты международного отдела занимаются также управлением сбытовыми операциями на местном рынке. Важно отметить, что наличие международного отдела в структуре компании способствует накоплению «критической массы», необходимой для повышения значения международных операций.

На следующем этапе своего развития компании стремятся создать собственную сбытовую сеть за рубежом. Они открывают в принимающих странах представительства, филиалы, создают совместные с местными предпринимателями компании. Затем международные компании открывают за рубежом производственные сборочные отделения. Таким образом, число зарубежных подразделений компании возрастает, что создает предпосылки для выделения функции управления международной деятельностью в особую сферу деятельности. Компании создают специализированный орган управления - международное отделение.

Международное отделение обеспечивает связь всех подразделений компании, расположенных по всему миру, с материнской компанией. Вместе с другими центральными службами оно обеспечивает проведение единой

политики МНК в области технического развития, ценообразования, раздела рынков сбыта.

Функции международного отделения значительно шире, чем функции международного отдела. Общими для них являются функции координации и контроля деятельности зарубежных подразделений компании с целью обеспечения реализации общих стратегий корпорации. Но в силу большего числа подразделений координационная и контролирующая функции международного отделения значительно сложнее.

Международное отделение руководит процессами специализации и кооперирования деятельности подразделений компаний. Специалисты этого отделения помогают подразделениям распределить сырье, материалы, ресурсы, продуктовые линии, рынки сбыта, согласовать их деятельность по всем направлениям. Для этой цели внутри международного отделения создаются специализированные сектора (по распределению ресурсов, сферам деятельности, основным продуктовым группам, регионам).

Для большинства международных компаний внутренний рынок имеет важное значение. Здесь сосредоточены основные производственные мощности компаний, поэтому в структуре международных отделений выделяют экспортный сектор.

Важным критерием оценки деятельности международного отделения является эффективность международных операций.

Руководит международным отделением вице-президент компании - руководитель того же управленческого уровня, что и групповые вице-президенты.

Полномочия и ответственность международных отделений разных компаний различаются. В одних компаниях специалисты этой службы наделены только административными функциями. Они координируют и контролируют деятельность подразделений, обеспечивая тем самым единство стратегий развития. Управляющий такого международного отделения, как правило, руководит несколькими дочерними компаниями, каждая из которых отвечает за прибыльность операций на определенном региональном рынке. Такие международные отделения распространены в американских компаниях, например, в Eastman Kodak, Ford, Xerox. На рисунке 12 представлена развернутая схема управления международными операциями в компании Ford, которым руководит ведущий вице-президент. Такая структура международного отделения характерна для компаний, использующих дивизиональную продуктовую структуру управления.

В некоторых компаниях международное отделение наделяется оперативной самостоятельностью и ответственностью за прибыль, получаемую от международной деятельности. В организационной структуре такой орган находится на одном уровне с производственными подразделениями. Такая форма международного отделения также распространена в американских компаниях. В качестве примера на рисунке 13 представлена организационная структура управления американской компании General Motors.

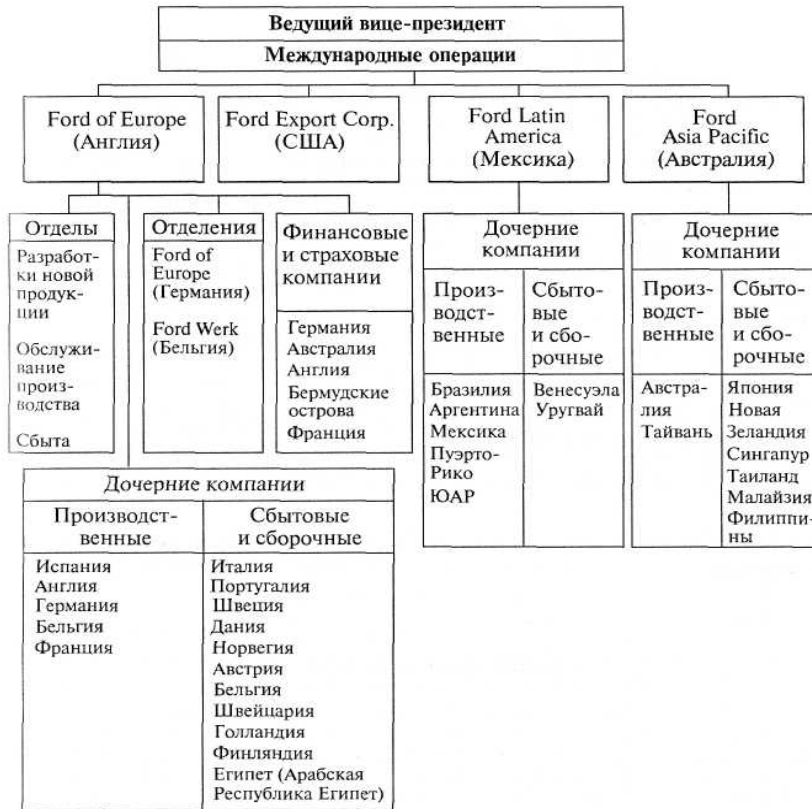


Рисунок 12 – Управление международными операциями в компании Ford



Рисунок 13 – Организационная структура управления компании General Motors

Существуют и другие подходы к встраиванию международного отделения в организационную структуру компании (рисунке 14).

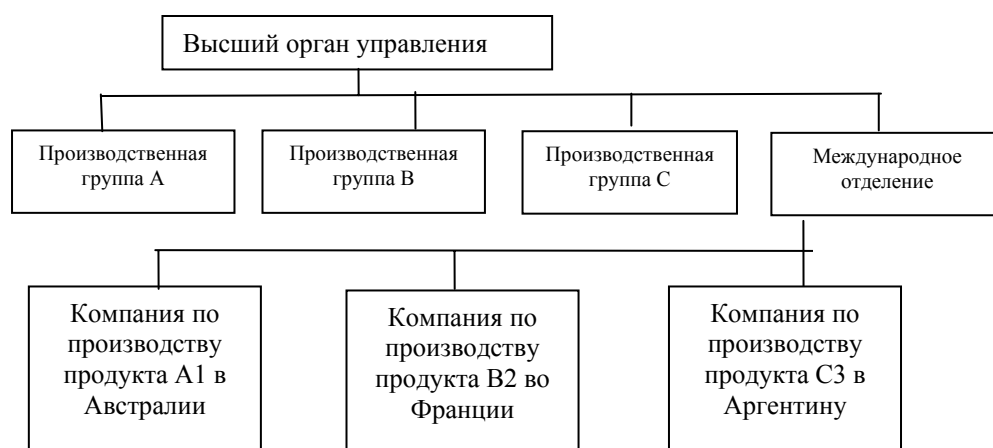


Рисунок 14 – Выделение международных операций в отдельное подразделение

Схема, представленная на рисунке 14, соответствует структуре управления международной деятельностью в американских компаниях. Для американских компаний важное значение имеет большой внутренний рынок, к которому часто в силу географической близости и сходства основных компонентов бизнес-среды относят и Канаду. С целью развития международной деятельности американские фирмы выделяют специализированные органы и предоставляют им самостоятельность. В европейских компаниях такая форма управления международной деятельностью встречается редко; функции по управлению международной деятельностью чаще передают продуктовым и региональным управляющим.

Модель управления международными операциями, представленная на рисунке 15, применяется диверсифицированными компаниями, производящими множество разнообразных продукте» и услуг. Многие из них являются конгломератами. Часто продуктовые группы, работающие на одном рынке, не взаимодействуют друг с другом. Они подчиняются групповым управляющим. Такая модель управления международными операциями применяется, например, в компании Motorola.

Модель управления международными операциями, представленную на рисунке 15, применяют глобальные компании, организованные по дивизиональному региональному принципу. К таким компаниям относится, например, швейцарский концерн Nestle, для которого операции на внутреннем рынке не имеют большого значения (менее 2% от общего объема деятельности (таблица 1)). Международная деятельность Nestle очень развита, при этом нет доминирования какой-либо страны или региона.

В компаниях, использующих функциональную структуру управления и при этом занимающихся международной деятельностью, модель управления выглядит примерно так (рисунке 16).

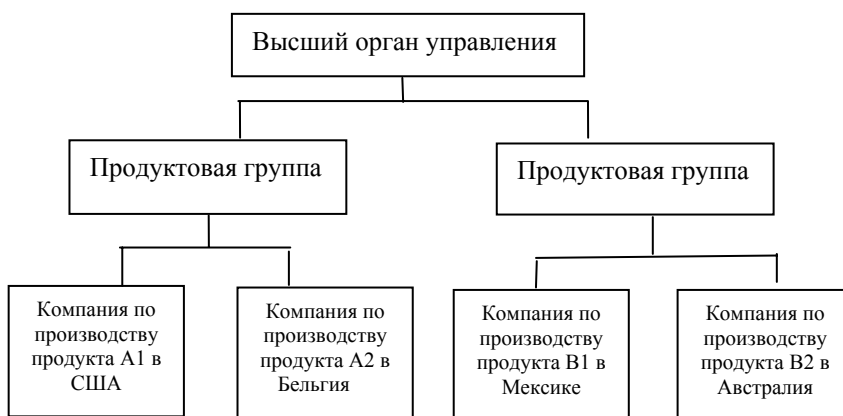


Рисунок 15 – Встраивание международных операций в продуктовые группы

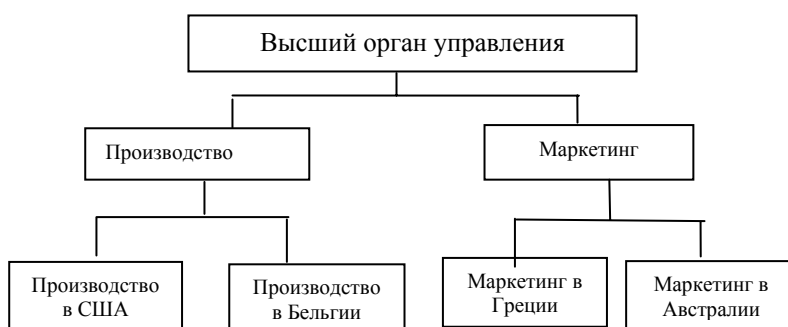


Рисунок 16 – Встраивание международных операций в региональные группы

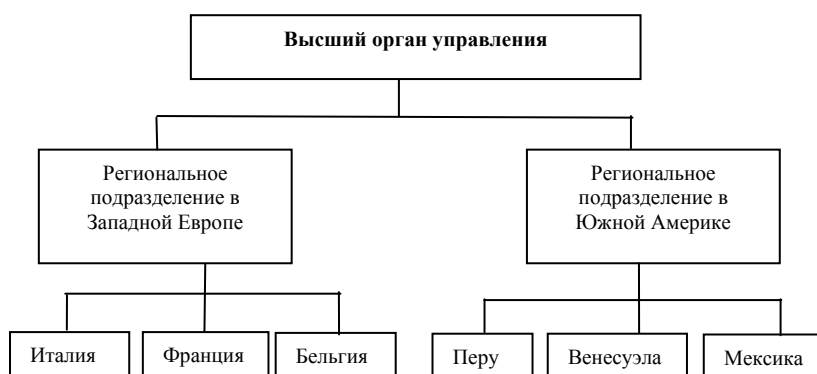


Рисунок 17 – Встраивание международных операций в функциональные группы

Функциональную структуру управления применяют в основном компании, занимающиеся добычей полезных ископаемых, например такие, как Exxon Mobil. Их продукция однородна, и больших региональных различий в

реализации основных функций (производство, маркетинг, научные разработки) нет.

Достаточно сложными являются матричные организационные структуры (смешанные дивизиональные. Модель управления международными операциями в таких структурах можно представить следующим образом (рисунок 18).

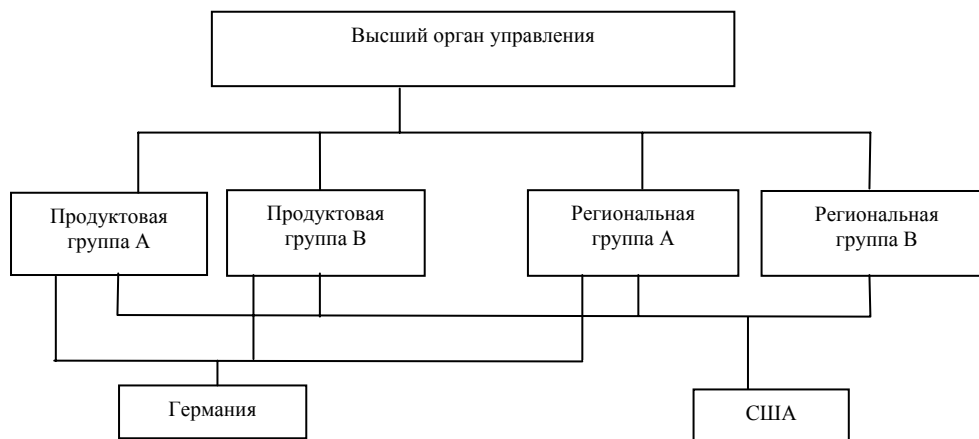


Рисунок 18 – Встраивание международных операций в матричную организационную структуру управления

Матричные организационные структуры применяются в основном в компаниях, созданных путем объединения нескольких фирм. Подразделения в таких международных компаниях отчетываются одновременно перед групповыми продуктовым и региональным управляющими. Это влечет за собой проблемы двойного соподчинения. Вместе с тем подразделения и группы в таких структурах более взаимосвязаны, обмениваются между собой информацией, технологиями, результатами маркетинговых исследований.

Более высокий уровень организации управления международными операциями предполагает создание дочерней компании по управлению международной деятельностью. Такой орган управления в своей организационной структуре создают глобальные международные компании, производящие большие объемы продукции, которая требует специфических методов сбыта. Дочерняя компания самостоятельно определяет политику и стратегию развития международной деятельности, согласовывая ее с советом директоров международной компании. Стратегия развития международной деятельности в таких компаниях является важнейшей составной частью общекорпоративной стратегии.

Дочерняя компания по управлению международной деятельностью не только несет ответственность за координацию работы зарубежных подразделений, но и имеет высокую степень самостоятельности в решении многих вопросов развития международной деятельности. Такая дочерняя компания имеет юридическую самостоятельность. Главный критерий ее деятельности - прибыльность международных операций.

В структуру такой дочерней компании входят функциональные службы, которые обеспечивают связь всех зарубежных подразделений; как правило, это службы маркетинга, финансов, персонала и оперативного планирования, в которых работают специалисты высокого уровня, хорошо знающие специфику глобальной деятельности и региональные особенности.

Дочерняя компания по управлению международной деятельностью решает широкий круг задач, в ее функции входит руководство всеми аспектами деятельности зарубежных подразделений: научными исследованиями и разработками, выпуском новой продукции, совершенствованием технологий производства и сбыта, материально-техническим снабжением, распределением капитальных вложений, финансированием новых проектов, установлением трансфертных цен. Кроме того, она определяет специализацию подразделений международных компаний, проводит раздел рынков сбыта меж; ними.

Возглавляет такую дочернюю компанию вице-председатель совета директоров международной компании, который в свою очередь является председателем совета директоров дочерней компании. Дочерняя компания находится на одном уровне с производственно-хозяйственными группами (рисунок 19).



Рисунок 19 – Организационная структура управления международной компании, имеющей дочернюю компанию по управлению международной деятельностью

Дочерняя компания по управлению международной деятельностью создана в американской компании IBM, производящей компьютерное оборудование. Дочерняя компания IBM World Trade выполняет широкий круг функций. Изменения в стратегии развития компании, провозглашенные в 2000 году, направленные на усиление научно-исследовательской деятельности и сокращение собственных сбытовых структур, соответствующим образом влияют к функции этого органа управления.

Теперь основой деятельности IBM являются научные разработки, поэтому в функции дочерней компании по управлению международной деятельностью входят координация работы научно-исследовательских центров, устранение дублирующих функций и операций. IBM World Trade также руководит производственными подразделениями (распределяет между ними производственные программы, ресурсы, рынки сбыта).

Поскольку IBM как глобальная компания работает практически на всех региональных рынках, дочерняя компания IBM Won Trade передает



ответственность за региональное управление двум другим подконтрольным ей структурам - IBM World Trade America Far East и IBM World Trade Europe/Middle East/Africa, тоже созданным в форме дочерних компаний. Они несут ответственность за работу подразделений IBM, расположенных в соответствующих регионах. Такая структура управления позволяет компании лучше приспособиться к региональным особенностям спроса, обеспечивает широкий охват сфер влияния, сбыта и повышает ответственность, прежде всего финансовую, за деятельность подразделений в регионах.

Создание специализированных органов управления международной деятельностью повышает степень адаптивности к региональным рынкам и способствует развитию международной экспансии компаний.

## **2.8 Вопросы для самопроверки**

1 Какие организационные формы используют современные международные компании?

2 Что такое иерархия и этархия? Компании каких стран имеют иерархические и этархические структуры управления?

3 Каковы основные функции материнской компании в международных компаниях?

4 В чем заключаются основные различия между дочерними компаниями, филиалами, совместными и ассоциированными компаниями?

5 Какие органы управления в международных компаниях относятся к высшему, среднему и низовому уровням управления?

6 Какие модели управления акционерными обществами используются в различных странах?

7 Каковы направления трансформации организационных структур управления в международных компаниях?

8 Какие организационные структуры используют современные международные компании?

9 Что такое СЦХ? По каким принципам происходит объединение подразделений компании в СЦХ?

10 Какие органы управления создаются в компаниях для руководства международной деятельностью?

11 Какие модели управления международной деятельностью используют современные компании различных стран?

## **2.9 Рекомендуемая литература**

1 **Виссема, Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.

2 **Владимирова, И.Г.** Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5. - С. 91-103.

3 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.

4 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 335 с.

5 **Гончаров, В.В.** В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М: МНИИПУ, 1996. Т. 1, 2. - 421 с.

6 **Гончаров, В.В.** Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: ЭКОС, 1997. - 553 с.

7 **Гончаров, В.В.** Создание и функционирование акционерных компаний / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 1998. - 112 с.

8 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Дафт Ричард Л. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.

9 **Дэниелс Д.** Международный бизнес / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. М.: Дело, 1998. - 784 с.

10 **О'Шоннеси, Дж.** Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси. - М.: МТ Пресс, 1999. - 265 с.

11 **Питерс, Т.** В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 217 с.

12 Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001.- XVIII. - 586 с.

## **2.10 Тест по теме - Организационное построение международных компаний**

1 В основные функции материнской компании входят:

- а) выработка основных бизнес-стратегий международной компании;
- б) руководство технической, инвестиционной, финансовой, производственной, сбытовой и кадровой политикой компании;
- в) координация деятельности всех подразделений;
- г) расширение сфер деятельности.

2 Оперативно–производственную форму имеет материнская компания, такая как:

- а) General Motors;
- б) Siemens;
- в) Ford;
- г) Nestle.

3 Средний уровень менеджмента – это:

- а) совет директоров;
- б) производственные, сбытовые подразделения;
- в) центральные службы;
- г) вспомогательные службы.

4 Как называется коллегиальный орган, который несет ответственность за управление делами компании в течение всего периода своей деятельности?

- а) совет директоров;
- б) центральная служба;
- в) служба безопасности;
- г) генеральный директор.

5 Низовым уровнем управления в международных компаниях являются:

- а) планирование, координация и контроль за деятельностью компании;
- б) определение организационных форм управления компанией;
- в) производственные и сбытовые подразделения;
- г) совет директоров.

6 Главным органом управления акционерным обществом является:

- а) собрание акционеров;
- б) совет директоров;
- в) центральные службы;
- г) генеральный директор.

7 Первым звеном управления акционерным обществом являются:

- а) акционеры.
- б) совет директоров;
- в) правление;
- г) генеральный директор.

8 Организационная структура, предполагающая деление компании на отдельные элементы, каждый из которых имеет конкретные функциональные обязанности:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) проектная;
- г) дивизиональная;
- д) продуктовая.

9 Преимущества функциональных организационных структур управления заключаются в том, что они позволяют:

- а) усилить профессиональную специализацию;
- б) улучшить координацию в функциональных областях;
- в) увеличить возможность возникновения конфликтов между функциональными службами;
- г) формировать новые блоки, подразделения и каналы связи;
- д) ликвидировать часть действующих блоков, подразделений и каналов связи;
- е) изменять роль, значимость и режим функционирования блоков, подразделений и каналов связи в структуре организации.

10 Форма международного отделения распространена в:

- а) американских компаниях;
- б) российских компаниях;
- в) японских компаниях;
- г) европейских компаниях;
- д) международных компаниях.

## **3 Планирование и контроль деятельности международной компании**

### **3.1 Планирование деятельности международной компании**

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

Планирование позволяет компании:

- определить свою экономическую позицию;
- выявить возможные будущие проблемы;
- проанализировать свой потенциал;
- выработать политику по различным аспектам своей деятельности (финансовую, техническую, ценовую, маркетинговую, кадровую и т.д.);
- конкретизировать цели и задачи, выделить наиболее значимые из них;
- подготовиться к будущим условиям бизнес-среды;
- выявить будущие риски и разработать мероприятия по их нейтрализации;
- определить объем, источники и направления рационального использования ресурсов;
- скоординировать деятельность всех структурных подразделений.

Планирование создает основу для устойчивого и эффективного ведения бизнеса. Оно представляет собой систему долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных (текущих) планов, в основе которой лежит разделение планов в зависимости от временных периодов, необходимых для выполнения плановых показателей.

**Краткосрочное планирование** - это система бюджетов и финансовых планов, которые разрабатываются на один-два года. Оно заключается в определении промежуточных целей компании на пути достижения стратегических целей. В систему краткосрочного планирования входят планы по научным исследованиям, планы маркетинга, производственные планы и т.д.

Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов компании. Они имеют детальную конкретизацию по кварталам, месяцам для каждого подразделения компании, являющегося центром прибыли.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные стратегическими планами. В среднесрочных планах приводятся количественные показатели, которых должны достигнуть компания в целом и каждое ее хозяйственное подразделение в отдельности. Система среднесрочного планирования включает в себя конкретизированные стратегии

производственного развития компании, сбыта продукции, поиска ресурсов, кадровой политики.

Среднесрочные планы обычно составляются на пять лет. Однако ввиду быстрого изменения внешней среды многие современные компании сужают эти временные рамки до трех лет. Сокращение сроков среднесрочного планирования связано также с ускорением процессов обновления производственно-технического аппарата и продукции.

Традиционное долгосрочное планирование основано на методе экстраполяции, который предполагает использование достигнутых в прошедшие периоды показателей для прогнозирования оптимистических целей развития в будущем. После утверждения повышенных показателей в компании начинается работа по изысканию возможностей их достижения. Такое планирование охватывает период от 10 до 20 лет.

Однако современные тенденции развития бизнес-среды изменили основу системы долгосрочного планирования. В настоящее время компании все чаще прибегают к стратегическому планированию, по своему содержанию значительно более сложному, чем традиционная система долгосрочного планирования.

**Стратегическое планирование** - это определение совокупности главных целей компании и основных способов их достижения. Система стратегического планирования дает комплексное обоснование проблем, с которыми компания может столкнуться в будущем, и определяет пути их преодоления.

Временной интервал стратегического планирования обычно равен 10 годам, но некоторые компании продлевают его до 15 лет.

В отличие от традиционной системы долгосрочного планирования развитие компании по стратегическим направлениям предполагает взаимную увязку основных элементов внутренней среды организации и внешних аспектов ее деятельности: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и др. Таким образом, долгосрочные цели компании в стратегическом планировании являются результатом анализа изменений во внешней и внутренней бизнес-среде.

Впервые стратегическое планирование начали применять в 60-х годах XX века крупные американские компании. В процессе развития стратегического планирования было разработано множество методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Пик популярности формального планирования пришелся на конец 70-х - начало 80-х годов, когда оно воспринималось как панацея от любых проблем компании. Однако усиление факторов неопределенности бизнес-среды, доминирование гуманитарного, человеческого фактора в менеджменте (развитие концепций корпоративной культуры, промышленной демократии) в 80-е и 90-е годы переориентировало компании с формальных количественных методов планирования на творческий, интуитивный подход. Несмотря на то, что система стратегического планирования не является универсальным способом достижения успеха в бизнесе, она создает основу для успешной работы современных компаний.

Хотя системы стратегического планирования в компаниях разных стран имеют некоторые отличия, обусловленные особенностями политических и экономических систем, на сегодняшний день они являются основным направлением развития менеджмента международных компаний.

Стратегическое планирование включает в себя ряд взаимосвязанных этапов:

- первый этап - формулирование миссии и целей компании;
- второй этап - оценка и анализ внешней среды и проведение внутренней координации в компании;
- третий этап - разработка на основе аналитических данных стратегических альтернатив и выбор наиболее приемлемой стратегии;
- четвертый этап - реализация выбранной стратегии и оценка результатов ее выполнения.

Первый этап стратегического планирования американцы часто определяют как выбор направления движения. Начинается он с определения миссии компании.

**Миссия** - это причина существования компании, та основная цель, которой можно достичь при идеальных условиях деятельности. Она определяет уровень притязаний компании в процессе стратегического планирования. Значение миссии состоит в том, что:

- она является отправной точкой в стратегическом планировании;
- помогает сосредоточить усилия сотрудников компании на выбранном направлении, объединяет их действия;
- создает уверенность в том, что компания преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели.

Как уже отмечалось выше, современный менеджмент характеризуется своей гуманностью. Миссия компании «объясняет», какой вклад вносит данная компания в улучшение жизни всего человечества. Свою миссию компании формулируют, например, следующим образом:

- Apple - «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество»;
- Walt Disney - «Делать людей счастливыми»;
- Hitachi - «Гармония превыше всего»;
- Ford Motor - «Мы глобальная, мультинациональная семья с гордым наследием, активно содействующая обеспечению выдающимися продукцией и сервисом, которые делают жизнь людей лучше»;
- Honda - «Создать всемирный автомобиль».

Обычно миссию четко определяют в момент организации бизнеса; как правило, это делает основоположник компании. Однако изменение условий на рынке и переориентация компании на другие сферы бизнеса могут потребовать модернизации или смены миссии. Например, компания Eastman Kodak изначально формулировала свою миссию следующим образом: «Вы нажимаете кнопку, а мы делаем все остальное». Современные стратегические ориентиры данной компании переместились из сферы по выпуску фотопленки в сферу цифровых фотографических образов. Это потребовало и модернизации миссии,

теперь она сформулирована так «Стать мировым лидером в электронном изображении».

Провозглашая свою миссию, компания принимает на себя обязательство руководствоваться определенными принципами. Потребители могут отдавать предпочтение тем фирмам, чья миссия сходна с их взглядами. Кроме того, сотрудники компании, проникшись выдвинутыми идеями, работают более эффективно. И потребители, и сотрудники ожидают, что компания проявит к ним именно то отношение, которое декларирует.

Формулирование миссии имеет большое значение для международных компаний, особенно глобальных. Единая миссия позволяет сотрудникам компании и потребителям ее продукции (услуг) во всем мире понять назначение, направления движения и возможности компании. Разработка такого положения имеет важное значение для организации независимой, но при этом совместной работы территориально разобщенных сотрудников компании, с тем чтобы они могли обеспечивать достижение целей организации.

Определив миссию, компании приступают к разработке конкретных целей, т.е. к созданию портфельной стратегии компании (рисунок 20).

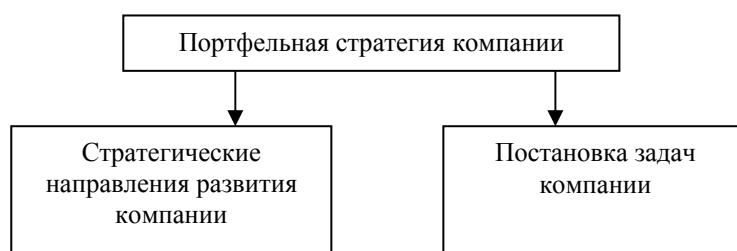


Рисунок 20 - Создание портфельной стратегии компании

Первый блок «стратегические направления развития компании» включает в себя широкий спектр вопросов, связанных с ростом компании, ее маркетинговой деятельностью, технологией производства, инновациями, материальными и человеческими ресурсами и т.д.

Возможность расширения деятельности компании является одной из постоянных проблем для топ-менеджмента и предполагает исследование и выбор путей и способов такого роста. Многие компании прибегают к стратегии диверсификации. Например, автомобилестроительные компании Toyota, Honda, Volvo помимо всех известных автомобилей выпускают множество другой продукции: электронное оборудование, обогревательные приборы, кондиционеры, бензиновые двигатели для садовой деятельности, пиво и даже хлебобулочные изделия.

К числу главных направлений деятельности относится и маркетинговая политика компании, в рамках которой, например, решается, следует ли компании увеличивать свою долю на рынке или лучше закрепить на уже существующем рыночном сегменте. Японские компании, например, всегда стараются расширять свои позиции на том или ином рынке посредством



использования метода гибких цен, выбрасывания на рынок одной новинки за другой и т.д.

Не менее важным является выбор способов и форм борьбы с конкурентами. Японские компании, к примеру, предпочитают использовать следующую тактику: сначала завоевывают новые рынки с помощью низких цен, а затем, закрепившись на них, основное внимание начинают уделять качеству.

В портфельную стратегию компаний входит комплекс проблем, связанных с распределением материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Руководство компании принимает решения относительно поиска новых и эффективного использования имеющихся ресурсов.

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

**Определение цели** - это более конкретный уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, неприменима для достижения других.

Ориентиры, цели и стратегия тесно взаимосвязаны. Например, такой показатель, как доля мирового рынка, может служить компании ориентиром и целью, а может стать и ее стратегией. Поскольку ориентиры, цели и стратегия вырабатываются внутри одной компании, стратегия, вырабатываемая на высшем уровне управления, становится целью и ориентиром для низовых звеньев управления - производственных отделений.

Поэтому следует различать цели общие, или глобальные, разрабатываемые для международной компании в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.

Общие цели отражают концепцию развития компании и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления развития компании, что требует точного их формулирования и увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит их ранжирование по принципу приоритетности. В качестве примера можно привести следующую довольно типичную схему ранжирования общих целей международной компании, выражаемых в количественных показателях или путем формулирования общих направлений развития компании:

- обеспечение оптимальной рентабельности;
- обеспечение устойчивого положения компании как цели глобальной политики;

- разработка новых направлений развития, новых видов деятельности компании.

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

В зависимости от степени централизации управления в компании цели, связанные с рентабельностью, могут устанавливаться для каждого подразделения, либо на высшем уровне управления, либо на уровне управляющего производственным, сбытовым отделением или СЦХ. В первом случае они определяются централизованно, но показатели по каждому подразделению дифференцируются в зависимости от конкретных условий, складывающихся для каждого из них. В некоторых компаниях этот показатель определяется в установленных пределах, при этом предполагается, что подразделения компании будут стремиться к достижению верхнего предела. Во втором случае, т.е. в высокодецентрализованных компаниях, центры прибыли могут сами устанавливать уровень рентабельности по каждому продукту и подразделению. Эти показатели они согласовывают с высшим звеном управления и увязывают с глобальными целями компании.

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

Цели обособленных подразделений, обычно формируемые материнской компанией, предполагают:

- увеличение продаж и темпов роста компании;
- повышение доли компании на рынке, рост прибыли и особенно нормы прибыли;
- «вживание» подразделения в экономику принимающей страны (открытая продажа акций отделения, рост экспорта, рост доли местного рынка в снабжении отделения сырьем и полуфабрикатами) и вклад в ее развитие.

Успешность реализации стратегических планов международной компании в значительной степени зависит от того, насколько общие цели правильно выбраны, доступно сформулированы и приняты коллективом организации.

Японские компании больше внимания уделяют формулированию целей, чем западные компании, и ставят перед собой цели в настоящем смысле этого слова: даже если цели не могут быть достигнуты, они представляют собой то, чего стоит добиваться (например, цель внести свой вклад в развитие общества).

Американские компании обычно разрабатывают детальные, конкретизированные цели и избегают таких формулировок, как «снижение издержек», «повышение эффективности», «увеличение объема продаж», поскольку они не определяют ни количественных, ни временных границ. Для

американцев важно, чтобы цели были конкретными и измеримыми, например: годовой прирост чистых продаж довести до 10%; снизить текучесть кадров на 5% в год.

Одна из важных характеристик цели - временная. Традиционно цели делятся на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Однако компании относятся к ним по-разному. Как правило, в странах со стабильной экономической и политической ситуацией долгосрочными считаются цели, определяемые на 10 и более лет, среднесрочными - от одного года до пяти лет, краткосрочными - на период до одного года.

Западноевропейские компании сосредотачиваются на долгосрочных целях в ущерб поквартальным показателям, японские компании ориентируются на краткосрочное и долгосрочное планирование, а американские компании концентрируют свои усилия на краткосрочных поквартальных результатах в ущерб долгосрочным целям, при этом долгосрочная цель зачастую выступает в роли расширенной миссии, общей стратегической цели.

Вот лишь несколько примеров долгосрочных целей американских компаний:

- National Convenience Stores - «Мы верим. В рост активов фирмы, организации и сотрудников. В поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху клиентов при помощи гибких подходов, чутко отражающих то, что хотят люди и в чем они нуждаются»;

- General Electric - «Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности»;

- Ford Motor - «Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками».

Стратегические цели американских компаний направлены: на укрепление своих конкурентных позиций на рынке; на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли; на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами; на достижение низкого уровня издержек; на улучшение репутации компании.

В маркетинговых целях японских компаний акцент сделан на доле рынка и объеме операций на рынке, в то время как американские компании нацелены в большей степени на финансовую прибыль. Примерами финансовых целей могут быть: более быстрый рост доходов; увеличение прибыли на вложенный капитал; повышение надежности облигаций и ставок по кредитам; повышение цены акций; признание прочного финансового положения компании; более диверсифицированная база для получения прибыли и т.д.

Важно также отметить, что успешность процесса стратегического планирования напрямую зависит от того, в какой степени высшее руководство

участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности и реалии компании.

Очень часто цели и ценности японских компаний закладываются в заповеди и девизы. Например, заповеди компании Sony сформулированы следующим образом:

- «Осуществляя прогресс, служить всему миру»;
- «Всегда стремиться к неизведанному»;
- «Совершенствование производства»;
- «Широкие внутрифирменные связи»;
- «На каждое рабочее место - человека, который действительно хочет на нем работать»;
- «Ориентация на работника».

Кроме того, японские компании формулируют для себя так называемые девизы на год. Например, девизы компании Toyota таковы:

- «Toyota будет развиваться, собирая все силы внутри и вне компании»;
- «Строим автомобиль Toyota для изменяющейся эпохи»;
- «Фирма - это я».

На современном этапе развития международного бизнеса, характеризующемся глобализацией деятельности компаний, эти страновые различия зачастую стираются и на первый план выходят четыре основных стратегических цели, играющих важную роль во многих глобальных бизнес-планах.

1 **Позиционирование на крупнейших национальных рынках.** Такие компании, как Volvo, Nestle и Nokia, являются представителями успешных компаний, имеющих общую отличительную черту: все они основаны в странах с относительно ограниченным рыночным и ресурсным потенциалом. Тем не менее, эти фирмы, а также многие другие быстро смогли разработать способы преодоления этой ограниченности путем принятия бизнес-планов, предусматривающих расширение деятельности за пределами национальных границ. В результате каждая из них получает значительную часть доходов и прибылей из-за рубежа. Однако это не означает, что только компании стран с относительно ограниченным рыночным и ресурсным потенциалом нуждаются в позиционировании производственных и дистрибьюторских операций на крупнейших национальных рынках. Основной приток международных инвестиций в бизнес идет из стран с национальным продуктом огромных размеров и высоким уровнем доходов (США, Канада, Япония, Великобритания, Франция и др.). Основная идея заключается в том, что компании из любой страны в качестве одной из главных задач должны рассматривать операции на крупных национальных рынках. США как крупнейший рынок в мире занимают первое место по объему притока иностранных инвестиций. Доказательством этого являются инвестиции японских компаний - производителей автомобилей, немецких химических концернов, английских промышленных компаний, голландских фирм пищевой промышленности и других производителей товаров народного потребления.

2 **Получение доступа к международному капиталу и дешевым кредитам.**

Чтобы получить доступ к международному капиталу и дешевым кредитам, корпорации во всем мире применяют следующие подходы:

- размещают акции на крупнейших иностранных фондовых рынках (в первую очередь на Нью-Йоркской и Лондонской фондовых биржах);
- участвуют в рейтингах кредитоспособности, проводимых такими ведущими рейтинговыми агентствами, как S&P и Moody's;
- организуют зарубежные подразделения в странах с хорошо развитыми финансовыми рынками;
- открывают специальные финансовые филиалы в международных финансовых центрах, таких, как Багамские острова, Нидерланды, Антильские острова, Швейцария и Гонконг.

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

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

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

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

Второй этап стратегического планирования предполагает оценку и анализ внешней и внутренней среды. Выбор главных направлений и целей компании в значительной степени зависит от влияния внешней среды и внутренней структуры организации. Именно поэтому анализ внешней среды и анализ внутренних возможностей компании являются важной частью стратегического планирования.

Это трудоемкий процесс, цель которого - выявление возможностей компании и угроз для ее деятельности со стороны внешней среды.

На этом этапе анализируется положение компании в прошлом, определяется ее состояние в настоящем и строятся прогнозы на будущее с учетом необходимости роста производства, повышения конкурентоспособности продукции и услуг, увеличения доли компании на рынке.

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

Группа экономических факторов охватывает несколько областей влияния внешней среды на компанию (общее состояние экономики, рынок, потребители, поставщики, рабочая сила, технический прогресс и конкуренция). Например, для японских компаний существенным элементом в исследовании рынка является изучение покупателя, его запросов, реакции на цены и т.д.

Учет и анализ политических факторов является важнейшим условием эффективного стратегического планирования. Международная компания должна постоянно следить за отношениями между бизнесом и государствами, в которых она осуществляет свою деятельность. Для этого необходимо проводить мониторинг их нормативно-законодательных актов. Высший менеджмент международной компании должен быть в курсе текущих событий и уметь прогнозировать возможные изменения в политической жизни этих государств.

К социальным факторам относятся ожидания, отношения и нравы общества. К ним можно отнести преобладающее в обществе отношение к предпринимательству, имидж компании, национальные традиции и др.

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

Такой анализ предполагает изучение развития и потенциальных возможностей компании в области производства, финансов, маркетинговой деятельности, использования человеческих ресурсов и т.д. Кроме того, определяется ценность ресурсов компании. Однако мало знать истинную ценность ресурсов, необходимо определить, где их использование принесет большую отдачу. Менеджеры, занимающиеся планированием, могут использовать мониторинг для того, чтобы отследить условия использования ресурсов, которые при определенных неконтролируемых переменных внешней среды (политические, юридические факторы, а также конкуренция и колебания курсов валют) представляют с точки зрения высшего менеджмента особый интерес для корпорации.

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

- в чем сила и слабость компании;
- каковы возможности компании и какие результаты может дать их реализация;

- каковы людские и финансовые ресурсы компании;
- есть ли какие-либо неучтенные факторы, требующие пересмотра, изменения существующих или постановки новых дополнительных целей?

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

Выявив и проанализировав возможности компании, определив ее слабые и сильные стороны, руководство может определить стратегию развития компании, т.е. выбрать стратегическую альтернативу. Это третий этап стратегического планирования.

Среди множества стратегических альтернатив наиболее распространенными являются стратегии ограниченного роста, роста, сокращения, сочетания альтернатив.

Стратегия ограниченного роста предполагает установление целей от достигнутого с учетом корректирующих факторов внешней среды. Этот не очень рискованный способ действий применяется в зрелых отраслях промышленности.

Стратегия роста реализуется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Такой рост достигается путем диверсификации производственных программ или горизонтальной и вертикальной интеграции. Применяется данная стратегия в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями.

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

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

При выборе стратегической альтернативы значительным является фактор времени: очень важно вовремя избрать соответствующую стратегию, особенно в условиях жесткой конкуренции.

Так, в 70-е годы XX века появился и стал быстро расти спрос на малолитражные автомобили. Перед компаниями США, в том числе перед General Motors и Ford Motor, открылось стратегическое окно, которым они могли воспользоваться. Однако когда американские производители начали выпускать такие автомобили, Toyota и другие японские компании уже заполнили ими рынки. Это означало, что стратегия роста японских компаний была более успешной.

Помимо фактора времени важное значение при выборе стратегической альтернативы имеют и такие факторы, как конкуренция, интеграция, политические и социальные изменения.

Четвертый этап стратегического планирования заключается в реализации выбранной стратегии и оценке результатов ее выполнения. Начинается этот этап с построения стратегической пирамиды (рисунок 21).



Рисунок 21 – Стратегическая пирамида

Каждый уровень такой пирамиды разрабатывают соответствующие подразделения международной компании. Корпоративная и деловая стратегии могут быть объединены на одном уровне пирамиды. Обычно это происходит в компаниях, деятельность которых сконцентрирована в определенной сфере бизнеса, т.е. в узкопрофильных компаниях. В диверсифицированных компаниях множество деловых стратегий по различным направлениям деятельности объединяются в единую корпоративную стратегию. В зависимости от степени демократизма управления пирамида может строиться снизу вверх или сверху вниз. Большинство современных международных компаний проповедают принципы демократического стиля управления, и их стратегические пирамиды строятся с основания, т.е. снизу вверх. Основные мероприятия, направленные на реализацию стратегий международной компании в соответствии с уровнями пирамиды, приведены в таблице 3.

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

Однако из-за нехватки времени компаниям редко удается собрать всю необходимую информацию. Это обусловлено и необходимостью быстрого



реагирования на изменения, чтобы опередить конкурентов, и высокой стоимостью информации. Чем больше регион, охватываемый деятельностью компании, а для многих компаний это практически весь мир, тем больше альтернатив и сложнее сбор информации. Поэтому компании концентрируют свое внимание на высокопотенциальных проектах.

Таблица 3 - Мероприятия по реализации стратегий международной компании

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений компании и управление им.</li> <li>- Достижение синергизма между родственными структурными подразделениями и превращение его в конкурентное преимущество.</li> <li>- Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.</li> </ul>
Деловая стратегия	Генеральные директора (руководители подразделений)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ.</li> <li>- Формирование механизма реагирования на внешние изменения.</li> <li>- Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений.</li> <li>- Решение специфических вопросов и проблем компании</li> </ul>
Функциональная стратегия (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и т.д.)	Руководители среднего звена	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Действия по поддержанию деловой стратегии и достижению целей подразделения.</li> <li>- Изучение, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах</li> </ul>
Операционная стратегия (регионы и районы, заводы, отделы внутрифункциональных направлений)	Руководители на местах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Решение узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения</li> </ul>

На рисунке 22 представлен процесс планирования международной деятельности компании.

### 3.2 Организация процесса планирования

Элементами общефирменного планирования в международных компаниях являются планы отдельных подразделений, планы функционального развития, планы развития различных сфер бизнеса (планы СЦХ). Взаимосвязь подразделений осуществляется на основе координации деятельности на горизонтальном уровне.



Рисунок 22 – Процесс планирования международной деятельности компании

Вместе с тем единое направление деятельности, общность всех элементов компании возможны при условии соблюдения принципа вертикального единства подразделений.

В процессе планирования компании должны придерживаться управленческой иерархии (рисунок 23).

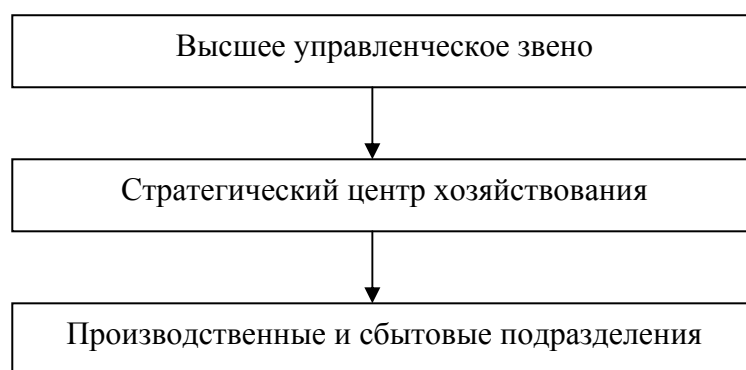


Рисунок 23 – Управленческая иерархия компании

Высшим звеном системы планирования в международных компаниях являются комитеты при совете директоров. В одних компаниях они называются плановыми комитетами, в других - комитетами развития или центральными управлениями развития. Комитеты выполняют технические, координационные и аналитические функции, участвуют в формулировании основных целей и задач компании на длительную перспективу. Их рекомендации выносятся на рассмотрение совета директоров, и после одобрения включаются в форме конкретных мероприятий в перспективный план развития компании. В комитеты, как правило, входят представители высшего руководства компании (члены совета директоров, правления), которые подготавливают решения по наиболее важным аспектам стратегии и политики компании.

На этом уровне управления формируются исходные положения для оптимального распределения внутрифирменных ресурсов в течение определенного планового периода. Кроме того, для определения плановых стратегий международные компании часто обращаются за помощью к внешним консультантам, специализирующимся на вопросах планирования, например, к консультационным фирмам в области стратегического планирования.

На среднем уровне управления функцию планирования выполняют центральные службы планирования. Они осуществляют координацию деятельности производственных и сбытовых подразделений, их интеграцию и подчинение генеральной стратегии развития компании в целом. Центральные службы планирования разрабатывают перспективные и текущие планы, согласовывают их с подразделениями компании, корректируют и уточняют плановые показатели. Кроме того, на них возлагаются контроль за выполнением планов, составление форм плановой документации, а также функция консультирования высшего руководства. Центральная служба планирования осуществляет свою деятельность в тесном контакте с другими подразделениями, а также со службами планирования в производственных отделениях, от которых она получает всю необходимую для разработки планов информацию.

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

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

На низовом уровне управления в международных компаниях (в СЦХ и производственных отделениях) планированием занимаются отделы планирования, которые составляют краткосрочные планы: месячные, квартальные, полугодовые и годовые по подразделениям и СЦХ в целом. Обычно их называют службами оперативного и текущего планирования и контроля. Это означает, что функции оперативного планирования и оперативного контроля за выполнением плана сосредоточены в одном органе. Такое совмещение функций позволяет своевременно устанавливать отклонения от плана и вносить необходимые коррективы. Службы оперативного и текущего планирования и контроля имеют определенную степень самостоятельности в принятии решений, которую определяет материнская компания. Например, в американских компаниях производственные подразделения обычно имеют право принимать самостоятельные решения по капиталовложениям на сумму, не превышающую 100 тыс. дол.

Организация процесса планирования в каждой международной компании имеет свои специфические особенности. Они касаются организационной структуры управления процессом планирования, национальных особенностей системы менеджмента, сроков плановых периодов, процедуры планирования и функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования. При разработке перспективных планов в международных компаниях часто устанавливают различные периоды по планам разных типов. Например, 15-летний срок для плана научных исследований и развития и семилетний срок - для стратегического плана.

Для любой компании планирование является важным элементом успеха, а стратегическое планирование - основой всех управленческих решений в международных компаниях.

### **3.3 Особенности реализации функции контроля в международных компаниях**

Одной из функций планирования является контроль. Контроль призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым создать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей компании. Таким образом, контроль является одним из главных инструментов принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование международной компании и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Специфические черты реализации функции контроля в международных компаниях обусловлены:

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

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

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

1 Сбор и анализ информации о результатах хозяйственной деятельности всех подразделений компании и сравнение их с плановыми показателями. Таким образом, функция контроля предполагает не только фиксирование отклонений, но и анализ их причин, и выявление возможных тенденций развития.

Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения. В значительной степени эти отклонения обусловлены таким фактором, как политическая и экономическая нестабильность в стране базирования международной компании и в принимающих странах.

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

3 Управленческий учет и контроль. Производственные и сбытовые подразделения представляют материнской компании отчеты, на основании которых оцениваются результаты их деятельности. В международных компаниях система управленческого учета представляет собой информационную систему о финансовом состоянии отдельных подразделений и компании в целом. Управленческий учет предполагает внедрение в компании единой системы отчетности, ее сбора и проверки, а также проведение анализа результатов деятельности компании и ее структурных подразделений.

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

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

К проблемам управленческого учета в международных компаниях относятся:

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

Материнские компании используют в своей деятельности две формы контроля:

- финансовый контроль - как основу общего управленческого контроля;
- административный контроль.

Финансовый контроль составляет основу системы контроля в международных компаниях. Каждое подразделение обязано представлять головной компании финансовую отчетность по важнейшим экономическим и финансовым показателям деятельности.

Основное назначение систем отчетности в международных компаниях - получение адекватных показателей путем сравнения достигнутых результатов с запланированными. Это способствует выявлению проблем текущего и долгосрочного характера и соответствующей корректировке стратегических целей компании.

В связи с этим перед международными компаниями встает важная проблема - внедрение единого стандарта учета и форм отчетности. Несмотря на то, что в настоящее время процесс перехода на единую международную систему учета и отчетности значительно продвинулся, далеко не все страны придерживаются ее правил. В международных компаниях число систем учета и отчетности может достигать 30-40. Поэтому большинство из них используют систему отчетности, принятую в стране базирования. Таким образом, зарубежным подразделениям приходится вести учет и отчетность в соответствии с нормами принимающих стран, а затем трансформировать их в форму, установленную материнской компанией.

Единые стандартные формы отчетности дают возможность руководству компании получать сопоставимые данные, сравнивать результаты деятельности подразделений, готовить сводную отчетность.

Число и содержание позиций, а также сроки представления отчетности определяются материнской компанией и могут быть неодинаковыми для различных подразделений компании. Ввиду степени важности направления бизнеса и региона деятельности головная компания может требовать более детальной отчетности от крупных подразделений, находящихся на важнейших рынках.

Как правило, материнская компания доводит до своих подразделений такие показатели, как:

- уровень прибыли;
- издержки производства и их отношение к чистым продажам;
- эффективность капиталовложений;
- обеспеченность собственными средствами;
- финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность).

Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности (СЦХ, производственному, сбытовому отделению), а также по компании в целом. Помимо финансовых показателей важными для оценки деятельности зарубежных подразделений являются и нефинансовые, а именно:

- прирост доли рынка;
- контроль качества;

- отношения с правительством страны-реципиента.

С расширением международной деятельности в компаниях появляются средства, обеспечивающие надежную отчетность зарубежных подразделений. Чем выше значимость подразделений, тем выше уровень в иерархии, перед которым они должны отчитываться.

При реализации функции контроля международные компании сталкиваются с рядом проблем. Например, несовместимость систем обработки данных в разных странах и ограничения, накладываемые на потоки информации, пересекающие границы стран, затрудняют своевременное получение сопоставимых данных.

Для преодоления трудностей оценки эффективности работы подразделений многие международные компании применяют систему бюджетов. В бюджете указывают цели для каждого обособленного отделения, что помогает головной компании формулировать общие цели компании.

Особые проблемы с точки зрения проведения контроля возникают, в частности, в связи:

- с приобретением новых компаний;
- со специфическим юридическим статусом зарубежных операций;
- с ограничениями использования в конкретных странах тех или иных юридических форм;
- операциями с долевым владением собственности;
- соглашениями, не затрагивающими акционерный капитал.

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

Административный контроль предполагает проведение:

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

Повсеместное использование сети телекоммуникаций и компьютерной связи значительно упрощает процедуру контроля за деятельностью подразделений и позволяет руководителям различных подразделений компании обмениваться информацией практически без промедления. Получение необходимой информации и возможность исследовать в реальном масштабе времени последствия применения того или иного варианта глобальной политики, с одной стороны, способствует более полной централизации, а с другой - позволяет руководителям подразделений стать более автономными. Поэтому многие международные компании создают информационные центры и внутрифирменные системы связи.

Применение современных средств коммуникаций и транспорта способствует усилению централизации и оперативности контроля в

управлении, т.е. перенесению контрольных функций за деятельностью всех подразделений компании на высший уровень управления.

Административный контроль и текущее планирование объединяют в единую функцию оперативного управления. Вместе с тем общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому финансовый контроль требует централизации, в то время как административный контроль - децентрализации.

Функция контроля, так же как и функция планирования, является важнейшим средством централизации высшего управления компании и одновременно позволяет оптимизировать сочетание централизации и децентрализации в управлении международной компании в целом.

Организационно финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления.

На высшем уровне управления функция контроля возложена на генерального управляющего и правление, которые несут ответственность за все аспекты деятельности компании.

На среднем уровне управления функции контроля осуществляют служба контролера (центральная служба) и другие службы (бухгалтерия, финансовая служба, служба планирования).

Эти службы собирают и обрабатывают информацию о фактических (в основном финансовых) результатах деятельности за определенный период и отклонениях от плановых показателей, в особенности по прибыли и затратам. Они также анализируют степень выполнения планов и причины отклонений. Система отчетности отделений и дочерних компаний обычно строится по такой же форме, что и система планирования, что облегчает осуществление контроля за выполнением плановых показателей.

На низовом уровне управления функция контроля возложена непосредственно на руководителей СЦХ, управляющих производственных и сбытовых подразделений, на финансовые и плановые отделы этих отделений.

### **3.4 Вопросы для самопроверки**

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



10 Какие органы управления выполняют контрольные функции в международных компаниях?

### **3.5 Рекомендуемая литература**

1 **Белорусов, А.С.** Международный менеджмент: учебник / А.С. Белорусов. - М.: Юристъ, 2000. - 224 с.

2 **Виссема, Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.

3 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.

4 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Ричард Л. Дафт. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.

5 **Дэниелс, Д.** Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.

6 **Лунев, В.Л.** Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. - М.: Финпресс, 1997. - 356 с.

7 Международный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 624 с.

8 Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001.- XVIII. - 586 с.

### **3.6 Тест по теме – Планирование и контроль деятельности международной компании**

1 Первый и наиболее значимый этап процесса управления компанией, на котором определяются ориентиры и конкретные мероприятия по их достижению:

- а) прогнозирование;
- б) планирование;
- в) организация;
- г) мотивация;
- д) контроль.

2 Какие планы составляются на пять лет?

- а) долгосрочные;
- б) среднесрочные;
- в) краткосрочные;
- г) стратегические;
- д) оперативные.

3 Планирование, определяющее совокупность главных целей компании и основных способов их достижения?

- а) среднесрочное;

- б) краткосрочное;
- в) стратегическое;
- г) долгосрочное;
- д) оперативное.

4 Впервые стратегическое планирование начали применять:

- а) в начале XX века;
- б) в середине XX века;
- в) в конце XX - начале XXI века;
- г) в конце XIX – начале XX века;
- д) в конце XIX века.

5 На каком этапе стратегического планирования разрабатывается миссия компании?:

- а) на первом этапе;
- б) на втором этапе;
- в) на третьем этапе;
- г) четвертом этапе;
- д) пятом этапе.

6 Основное значение миссии состоит в том, что:

- а) она является отправной точкой в стратегическом планировании;
- б) помогает сосредоточить усилия сотрудников компании на выбранном направлении, объединяет их действия;
- в) создает уверенность в том, что компания преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- г) позволяет разделить элементы на составные части и изучать их;
- д) определяет желаемое конечное состояние системы.

7 Анализ внешней среды представляет собой исследование:

- а) экономических факторов;
- б) политических факторов;
- в) социальных факторов;
- г) внутренних сильных и слабых сторон организации;
- д) целей и задач компании.

8 Какой этап стратегического планирования называют SWOT-анализом?

- а) первый этап;
- б) второй этап;
- в) первый и второй этапы;
- г) третий этап;
- д) второй и третий этапы.

9 Среди множества стратегических альтернатив наиболее распространенными являются:

- а) стратегия ограниченного роста;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия сочетания альтернатив;
- д) стратегия наращивания капитала.

10 Одним из главных инструментов принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование международной компании и достижение ею намеченных целей является:

- а) координация;
- б) контроль;
- в) прогнозирование;
- г) учет;
- д) анализ;
- е) планирование.

## 4 Корпоративная культура и имидж международной компании

### 4.1 Корпоративная культура как важный аспект управления компанией

Важнейшими отличиями каждой компании, бесспорно, являются ее индивидуальная корпоративная культура и имидж на рынке. **Корпоративная культура (corporate culture)** - это социально-психологический компонент организации, ее духовное и идеологическое содержание. По своему содержанию она представляет систему господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения. При этом предполагается, что работники компании знают, как следует действовать, чтобы достичь стоящих перед организацией целей. Иными словами, любая компания исповедует некие общие ценности, которые поддерживают работники. Таким образом, высший менеджмент компаний осуществляется не только путем постановки целей и задач перед работниками, системы вознаграждений и наказаний, но и посредством «руководства изнутри», т.е. такого управления, которое заставляет всех участников усваивать определенные общие нормы и ценности, культивируя ценности культуры корпорации.

Корпоративная культура проявляется в различных аспектах стиля руководства в компании. К ним принято относить:

- стиль отношения к сотрудникам, процессу их найма, увольнения и продвижения;
- стиль отношений между сотрудниками, в частности, между руководителями и подчиненными, который в значительной степени формирует моральную атмосферу;
- стиль принятия решений;
- стиль управления проблемами и изменениями;
- стиль взаимодействия подразделений компании;
- стиль отношения с компонентами внешней среды;
- отношение к истории компании и ее традициям;
- отношение работников к миссии, целям и ценностям компании.

Американский ученый Ричард Л. Дафт выделяет три уровня корпоративной культуры.

Первый (верхний) уровень - видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать, понять, наблюдая за поведением сотрудников компании.

Второй уровень - выраженные в словах и делах сотрудников компании общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

Некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и составляют сущность корпоративной культуры - третий уровень. Именно ими руководствуются сотрудники в своем поведении и решениях, причем на подсознательном уровне.

В настоящее время компании четко формулируют свод присущих им корпоративных ценностей. Так они пытаются продемонстрировать лицо компании. Компании открыто провозглашают свои лозунги, девизы, культурные ценности и нацеливают работников на то, чтобы они в своей деятельности руководствовались набором этих ценностей.

В основе корпоративной культуры лежат самые различные явления. Импульс к ее появлению в зарождающихся компаниях обычно исходит от их основателей. Например, девиз родоначальника компании McDonald's Рая Крока - «Качество, сервис, чистота, гордость» - до сих пор является кредо этого международного гиганта. Свод корпоративных ценностей может быть сформулирован на определенном этапе развития компании, когда руководство осознает необходимость и важность наличия собственной корпоративной культуры. Однако на протяжении деятельности компании элементы корпоративной культуры меняются. Обычно это обусловлено двумя основными факторами: изменением внешней среды и внутренними изменениями в компании (рост компании, диверсификация деятельности, изменение системы мотивации сотрудников и т.п.). Пример с компанией McDonald's подтверждает данную тенденцию. Когда корпорация McDonald's была на стадии становления, ее основатели имели четкие представления о корпоративных ценностях. В период роста компании и изменения конкурентной среды они вели поиск новых сотрудников и отбирали единомышленников. За счет отбора персонала руководство компании пыталось усилить корпоративную культуру. Собираясь ввести какие-либо изменения (в сфере оплаты труда сотрудников компании или методов обслуживания клиентов), руководство компании сверяет свои действия с кредо. Вместе с тем, осознавая необходимость развития корпоративной культуры, адекватной современным тенденциям, руководство McDonald's поощряет работников, которые пытаются развить компоненты корпоративной культуры.

В качестве примера вынужденного изменения корпоративных ценностей можно привести компанию IBM. Главный лозунг компании - «Каждая личность неповторима» - был провозглашен ее основателем Томасом Уитсоном - старшим, а затем активно поддержан его преемниками. В основу деятельности компании были положены три основных правила:

- личность заслуживает уважения;
- покупателю - культурное и квалифицированное обслуживание;
- постоянно улучшать и совершенствовать деятельность и стремиться к более высоким показателям.

За достаточно продолжительное время, в течение которого IBM руководствовалась этими и другими ценностями, в компании сформировалась культура, которая была охарактеризована как самоуважение,

трансформированное в самодовольство. То есть культура компании частично устарела, что отрицательно сказалось на показателях ее работы. Эксперты, проводившие исследование влияния корпоративных ценностей на общие показатели деятельности компании, дали IBM самую низкую оценку - 1 балл. Тогда руководство IBM изменило свою позицию и объявило сотрудникам о смене стиля жизни в компании. Был заменен главный управляющий американского отделения фирмы, методы работы которого уже не устраивали руководство. К тому времени IBM была настолько велика и пережила уже столько реорганизаций, что многие сотрудники даже не знали, к какой из вновь образованных самостоятельных фирм они относятся.

Одним из успешных мероприятий, направленных на трансформацию культурных ценностей, стало внедрение прогрессивной оплаты труда на всех уровнях иерархии. Если прежде такой формой оплаты было охвачено (не считая отделения маркетинга) не более 100 управляющих, то в 1992 году - уже 1,5 тыс. сотрудников. В 1992 году на мотивацию работников всех уровней было выделено 200 млн. долл. В случае, если самостоятельно действующее отделение, находящееся на территории США, перевыполняло план, каждый из работающих мог получить сверх заработной платы до 3% премии. Для старой культуры фирмы IBM это было революционным шагом.

В числе внешних изменений культурных ценностей можно отметить отказ управляющих IBM от традиционной строгой фирменной одежды (синий костюм, белая рубашка и темный галстук), которая в свое время послужила причиной возникновения второго названия фирмы «Большой Голубой» (BigBlue). Сегодняшние руководители отделений позволяют себе появляться на торговой выставке в свитере с эмблемой фирмы.

Положительное влияние корпоративная культура оказала и на деятельность американской торговой компании Wal-Mart. Изначально принятые в ней ценности отражают тот факт, что компания начинала свою деятельность с обслуживания преимущественно американских фермеров. На формирование корпоративной культуры значительное влияние оказал ее основатель Сэм Уолтон, который вместе с менеджерами предпочитал «веселые» методы мотивации, такие, как совместное пение, хороводы и, конечно, главное восклицание «W-A-L-M-A-R-T». Wal-Mart ожил из немногих компаний, имеющая песенку-речевку, которую с удовольствием расппевают все ее сотрудники:

«W - мне скажи!

A - мне скажи!

L - мне скажи!

В танце меня закружи! (Исполняется танец - твист.)

M - мне скажи!

A - мне скажи!

R - мне скажи!

T - мне скажи!

Слово теперь составь!

Wal-Mart!

Кто у нас главный?

Кто всегда прав?

КЛИЕНТ!»

Корпоративная культура Wal-Mart подчеркивает важность выполняемых каждым сотрудником функций, поощряет их участие в жизни компании, внимание менеджмента к каждому работнику. Например, специалисты по закупкам обязаны вникать в потребности покупателей: все они раз в неделю должны работать в торговом зале. Исполнительный директор Wal-Mart ведет политику ежедневных экспериментов и перемен. Практика наделения властью работников, постоянное совершенствование и участие в прибылях отлично дополняют сельскую культуру стопроцентной привязанности, которую с легкостью подхватывают покупатели Wal-Mart.

Исследование, проведенное американскими учеными Джеймсом Коллинзом и Джерри Поррасом, показало, что успешную компанию от «среднячка» отличает корпоративная культура, когда каждый работник четко осознает цели своей компании и стремится к их достижению. В некоторых компаниях принято четко формулировать ценности организации в письменном виде (так называемый «Путь HP» в компании Hewlett-Packard или «корпоративные устремления» компании Levi Strauss). А в торговой компании Nordstorm ограничились одним обращенным к каждому работнику призывом: «Принимая решения в любой ситуации, обращайся к своему разуму».

Интересен опыт американской компании Mary Kay Cosmetic. Ее уникальная философская концепция основана на Золотом правиле, которое основательница компании Мэри Кей заимствовала из Библии: «Относись к людям так, как бы хотел, чтобы относились к тебе». Это подразумевает честный подход к своей работе, к клиентам и коллегам. Золотое правило является главным жизненным принципом фирмы, определяющим взаимоотношения внутри компании. Кроме того, в компании действует свод правил для руководителей и «Лестница успеха», предоставляющая огромные возможности сделать карьеру.

Говоря о корпоративной культуре, невозможно обойти вниманием опыт японских компаний. Практически все японские компании отличает сильная корпоративная культура, основанная на принципах японского стиля управления. Это и система пожизненного найма, и различные методы установления и развития человеческих отношений в компании (метод неформального делового общения руководителей предприятия с подчиненными, метод «дружеского похлопывания по плечу», метод «откровенных бесед в цехах», метод «совместного проведения досуга», «поздравления работника с днем рождения» и т.д.).

В японских компаниях корпоративный дух весьма силен. Например, каждое утро весь персонал компании Hitachi исполняет гимн, прославляющий компанию. Основной девиз (миссия) компании «Гармония превыше всего», провозглашенный ее создателем Одайрой, не утратил своей актуальности и действует и в настоящее время. Кроме того, работники компании имеют единую униформу, существуют требования даже к длине волос.

Основной изначально провозглашенный принцип корпоративной культуры японской компании Matsushita гласит: «Matsushita сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию». При этом имеются в виду не только работники высших эшелонов, а все сотрудники фирмы. Уважение к человеку - главный принцип управления в компании. Реализуется этот принцип через систему пожизненного найма, систематическое обучение сотрудников компании и вовлечение работников в управление. Стиль управления в компании Matsushita складывался под влиянием личности ее основателя К. Мацуситы.

Можно привести множество примеров корпоративных культур, каждая из которых будет интересной и уникальной. Важно определить, насколько верно обозначены принципы корпоративной культуры в той или иной компании и как они влияют на показатели ее деятельности. При оценке степени влияния корпоративной культуры на деятельность организации учитывают три основных фактора:

- направленность - указывает на то, как корпоративная культура влияет на достижение организацией своих целей: помогает или тормозит;
- широта - свидетельствует о распространении идеи корпоративной культуры среди персонала;
- сила - характеризует степень принятия персоналом идей и ценностей корпоративной культуры.

Положительное влияние на компанию оказывает только та корпоративная культура, которая поддерживает ее цели, охватывает широкий круг работников и находит в их сердцах горячий отклик. В такой компании корпоративная культура связывает людей и стимулирует их на общие достижения, которых невозможно достигнуть при помощи одних только структурных связей. Все другие варианты комбинаций указанных факторов свидетельствуют о незначительном, а порой даже вредном влиянии корпоративной культуры на организацию.

Слабой стороной корпоративной культуры является ее относительное постоянство, которое делает компанию уязвимой в ситуациях, когда необходимо провести изменения основных предписаний.

Признание этого недостатка привело к появлению концепции самоизучающейся организации. **Самоизучение** - это процесс, посредством которого группы руководителей меняют общие модели мышления, рынки и конкурентов компании. В компании идет непрерывный процесс самоизучения, что позволяет ей, пройдя один круг «обеспечивающее успех поведение → кризис → обновленная система управления», перейти на следующий виток с новым стилем поведения, также обеспечивающим успех.

Как известно, успех деятельности компании определяет эффективное управление. В своей работе американские ученые Питерс и Уотермен приводят яркие примеры влияния корпоративной культуры на успех деятельности компании. Они утверждают, что корпоративная культура компании является краеугольным камнем текущей стратегии, подчеркивая, что этот факт в компаниях зачастую даже не осознается.



Корпоративная культура является значимым конкурентным преимуществом международной компании. Внутренняя культура должна соответствовать требованиям как внешней среды, так и стратегии фирмы. Когда удается достичь такого соответствия, всецело заинтересованные в своем труде работники формируют эффективно работающую компанию.

Другой важной проблемой формирования корпоративной культуры является ее соответствие новым стратегиям компании. В современных условиях компании часто обновляют стратегии. К этому их вынуждает, прежде всего, внешняя среда. В такой ситуации очень важно, чтобы корпоративная культура не стала тормозить развитие компании.

Культурные ценности отражают, что было сделано в прошлом, а значит, не всегда соответствуют современным потребностям компании и условиям внешней среды. Такие различия в культурных ценностях принято называть культурным разрывом.

Очень часто основные принципы корпоративной культуры, убеждения внедряются в сознание персонала фирмы путем проведения специальных обучающих мероприятий, с помощью внутрифирменных моделей поведения, ритуалов и историй, составляющих неотъемлемую часть большинства компаний. Разумеется, изменить их не так просто. Но новая стратегия компании требует этого. Например, новая стратегия может предусматривать более рискованное, чем это предусматривалось раньше, поведение фирмы на рынке, повышение степени ответственности сотрудников за принимаемые решения и развитие инициативы. Поэтому в целях адаптации культуры компании к изменившейся стратегии очень часто приглашают менеджеров со стороны, из других компаний, которые и проводят преобразования.

На стратегию компании может оказать влияние и способ ее принятия. Например, коллективный способ выработки стратегии облегчает процесс приспособления корпоративной культуры к новой стратегии, поскольку коллектив компании успел осознать верность выбранной стратегии и необходимость ее реализации.

Вместе с тем очень часто внутрифирменная культура и ценности так укореняются в компании, что менеджеры, отрицая рыночные реалии, придерживаются существующей стратегии, даже когда компания начинает терять свое положение на рынке. Такая компания вытесняется с рынка.

#### **4.2 Компоненты корпоративной культуры. Корпоративный имидж**

Концепция корпоративной культуры включает в себя идейные (нормы, ценности) и поведенческие компоненты. К поведенческим компонентам культуры организации относятся ее ритуалы, легенды, церемонии, символы, лозунги, девизы, кредо, анекдоты, кодексы поведения, отношения с клиентами и коллегами, корпоративный имидж.

**Корпоративный имидж** - это образ компании в представлении групп общественности. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность компании на рынке, привлекает потребителей и партнеров, способствует

ускорению и повышению объемов продаж, облегчает доступ к ресурсам. Высокая значимость имиджа для успеха организации стимулирует развернутые исследования на эту тему. Еще в начале 80-х годов XX века более половины крупнейших компаний Великобритании вели исследования в этой области. Аналогичные исследования вели более 160 крупнейших европейских компаний в 90-х годах. Так, в США анализ корпоративного восприятия проводят журналы Fortune, Forbes, в Австралии - National Business Bulletin.

Для международных компаний, которые постоянно находятся в поле зрения мировой общественности и не могут избежать общественного порицания, имидж имеет особое значение. Поэтому они постоянно работают над общественным мнением, используя как собственные PR-коммуникации, так и внешние агентства. Например, в отделении PR компании General Motors около 200 сотрудников заняты работой, непосредственно связанной с имиджем корпорации, половина из них - специалисты-имиджмейкеры. В компании Microsoft есть директор PR, работает собственная группа PR, состоящая из 15 человек, кроме того, компания в течение многих лет является клиентом агентства Waggener Edstrom, которое также занимается формированием имиджа Microsoft. Многие международные компании на высшем уровне управления создают специализированные комитеты по этике.

Имидж компании формируется не только благодаря рекламе на телевидении, в СМИ и т.д., важны «поступки» компании. В этом плане интересен опыт компании Procter & Gamble. Около пяти лет назад она начала реализовывать инвестиционный проект в Новомосковске (Тульская обл.). Необходимо было сократить 1000 сотрудников «Новомосковскбытхима». Procter & Gamble не только выплатила большие компенсационные пакеты уволенным, но и оказала им помощь в дальнейшем трудоустройстве. Компания потратила около одного миллиона долларов на открытие и эксплуатацию учебного центра «Старт» по переквалификации кадров. В результате и уволенные работники остались довольны, и имидж компании не пострадал. Более того, данный «поступок» P&G помог создать положительный имидж компании в России. А ведь по сравнению с затратами компании на рекламу один миллион долларов - не такие большие расходы. Спустя два года P&G открыла подобные центры в Китае и Аргентине. Имидж компании значительно повысился. Подобные мероприятия проводят и другие компании. Например, компания Tetra Pak заказывала аутплейсмент (помощь уволенным работникам в трудоустройстве) при закрытии ООО «Тетра ПакЛуч» в г. Подольске (Московская обл.).

В целом имидж корпорации составляют восемь структурных элементов.

**1 Имидж товара** - представления людей о характеристиках товара, которыми он, по их мнению, обладает.

**2 Имидж потребителей товара (для товаров широкого потребления)** - представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

**3 Внутренний имидж компании** - представления сотрудников о своей компании. Внутренний имидж включает:

- уровень социальной адаптации (системы подбора и обучения персонала, способствующие быстрому усвоению культуры организации, способов выполнения профессиональных обязанностей);

- уровень отношений (отношения между руководителем и подчиненными, между работниками, система отношений с внешней средой);

- уровень мотивации (система оценки работы персонала, система вознаграждений, трудовых и социальных льгот, система идентификации работника со своей компанией).

Культура как интегрированное представление о нормах и ценностях, принятых в организации, наполняет каждую систему определенным содержанием, особенности которого определяет отношение сотрудников.

В целях изучения мнения работников о своей компании и возможного последующего усовершенствования каких-то отдельных направлений ее деятельности в области управления персоналом, межличностных отношений и т.п. рассчитывают индекс корпоративной культуры (применительно к небольшим компаниям ее называют социальной культурой).

**4 Имидж основателя или основных руководителей** определяется на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких, как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры не основной деятельности основателя или руководителей. В настоящее время особое внимание обращают на имидж руководителя, занимающего в компании пост главного администратора или президента.

**5 Имидж персонала** - собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты. Имидж персонала формируется, прежде всего, на основе прямого контакта с работниками компании. При этом каждый работник может рассматриваться как «лицо» компании, по которому судят о персонале в целом.

**6 Визуальный имидж компании** - представление о компании на основании зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере и экстерьере офисов, о торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике.

**7 Социальный имидж компании** - представления широкой общественности о роли компании в экономической, социальной, культурной и научной жизни общества.

**8 Бизнес-имидж компании** - представления о компании как о субъекте определенной деятельности. Он основан на деловой репутации, добросовестности (соблюдении этических норм бизнеса) или недобросовестности при осуществлении предпринимательской деятельности и на деловой активности.

Международные компании тратят огромные средства на поддержание своего имиджа как в глазах общественности, так и в глазах своего персонала; ведь от того, как компанию воспринимает общество и насколько в ней развит корпоративный дух, единство, ценности, во многом зависит успех компании на рынке.

### 4.3 Особенности реализации принципов корпоративной культуры в международных компаниях

Культуру компании во многом определяют национальные особенности страны, в которой она работает. Подразделения международных компаний работают по всему миру. И если изначально корпоративная культура была сформирована в стране базирования, т.е. стране расположения материнской компании, то в дальнейшем у компании возникает необходимость адаптировать ее к условиям принимающих стран. Это достаточно сложная проблема для международных компаний. Например, японские компании вряд ли могут настаивать на внедрении принципов пожизненного найма, открывая свои подразделения в Англии или, скажем, в Америке. В этих странах работники ориентированы на свободный выход из компании, быстрый карьерный рост, поэтому японские компании вынуждены идти на определенные уступки, отходить от некоторых принципов своих корпоративных ценностей.

В последнее время многие международные компании предоставляют своим подразделениям достаточную самостоятельность, поэтому наряду с общей корпоративной культурой существует собственная культура подразделений. Однако исследования показали, что уровень развития обеих культур обратно пропорционален. Если корпоративная культура характеризуется высоким уровнем развития, то независимая культура подразделения часто недостаточно развита (компания Royal Dutch/Shell); если подразделение имеет свою развитую культуру, возникают трудности в формировании культуры компании в целом (компания NODON). Несмотря на это, считается, что нужны оба варианта. Культура подразделения должна подчеркивать идею «волчьей стаи», т.е. подчинения единым принципам управления в международной компании, одному главному управленческому центру - материнской компании. Вместе с тем корпоративная культура подразделений должна обладать индивидуальностью, позволяющей развивать культуру компании в целом.

Любая компания исповедует некие общие ценности, разделяемые всеми ее работниками. Многие компании 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, уменьшается потребность в коммуникациях внутри управленческой пирамиды и контроле за деятельностью филиалов.

К примеру, компания 3М не только организывает курсы повышения квалификации для менеджеров своих филиалов, но и составляет группы обучения из представителей разных стран таким образом, чтобы в каждой из них сочетались взгляды людей многих национальностей.

Iveco, вторая компания в Европе по производству грузовых автомобилей, была образована в результате слияния итальянских, немецких и французских фирм. Высшие руководители объединенной компании пришли к выводу, что

единую культуру трудно сформировать с помощью давно работающих сотрудников. Поэтому компания постоянно занимается активным поиском лучших выпускников университетов по всей Европе и направляет их на работу в каждую из трех стран, прежде чем они получают назначение в штаб-квартиру корпорации.

Часто компании направляют специалистов из страны базирования на руководящие посты в подразделения или даже устанавливают стандарты на подбор и обучение. Данный подход дает эффект даже при частичном владении иностранным предприятием.

К основным проблемам адаптации корпоративных культур в международных компаниях обычно относятся:

- культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве;
- различия в стилях управления в разных странах;
- различия в постановке проблем и принятии решений;
- потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда;
- различия в социально-культурной компетенции и методах развития персонала.

На современном этапе развития международные компании помимо традиционных (перечисленных выше) используют специфические инструменты реализации единой корпоративной культуры компании. К ним относятся:

- универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации;
- система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, сленги, система неформального общения);
- постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

В последние годы международные компании очень активно проводили политику слияний и поглощений, что не могло не отразиться на корпоративной культуре. Во время слияний и поглощений компаний культурный разрыв обычно возрастает, что является одной из основных причин фиаско таких объединений. Почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет; некоторые эксперты утверждают, что 55-70% объединений никогда не достигают планируемых показателей. Как правило, интеграция финансовых систем и производственных технологий не вызывает затруднений, проблемы возникают при попытке объединить неписаные нормы и ценности, в значительной степени определяющие конечный успех новой организации. Особенно остро эта проблема встает перед глобальными компаниями и межкультурными объединениями.

Когда компания Harty Press, стремившаяся к освоению новой технологии печати, приобрела Pre-Press Graphics, ее менеджеры столкнулись с феноменом несовместимости двух организационных культур. Сотрудники Harty Press не отличались строгим стилем в одежде, их руки были в чернилах, у каждого в нагрудном кармане лежал профсоюзный билет, они всегда куда-то торопились, но при этом все делали как-то расслабленно и бесконтрольно. В Pre-Press

Graphics, наоборот, обязанности сотрудников были строго регламентированы, им запрещалось делать личные телефонные звонки, а обед длился не более 30 минут. Культуры компаний с самого начала являли собой две противоположности. После слияния начались конфликты интересов, у людей появилась неуверенность в сохранении своей работы. Работники Pre-Press Graphics не желали делиться своими знаниями, опасаясь, что, когда сотрудники Harty Press освоят новую премудрость, потребность в услугах экспертов исчезнет. А те, кому пришлось осваивать технологии цифровой печати, с горечью размышляли о том, что ремесло, которым они занимались десятилетиями, безнадежно устарело. Невнимание менеджеров Harty Press к человеческим аспектам слияния компаний привело к значительному снижению их эффективности. Вот что говорит менеджер Майкл Платт: «Я думал, что разговоры о культуре - чепуха и выдумки... пока сам не столкнулся с культурным разрывом». Нередко менеджеры упускают из виду, что сформировавшиеся в компании ценности и нормы поведения могут как способствовать, так и противодействовать любым изменениям.

Большие проблемы адаптации корпоративных культур возникли при объединении международных компаний Daimler Benz и Chrysler.

Таким образом, корпоративная культура как система норм, ценностей - в общем, всего того, что в организации незыблемо, представляет собой огромную силу, которая может работать как на компанию, так и против нее. Поддержание культуры компании, стимулирование ее развития, а также стремление поднять ее на вершину успеха - одна из важнейших задач руководства компании и ее персонала.

#### **4.4 Вопросы для самопроверки**

- 1 Что такое корпоративная культура?
- 2 Какова направленность корпоративной культуры?
- 3 Сколько уровней корпоративной культуры принято выделять и каковы их основные составляющие?
- 4 Из каких структурных компонентов складывается корпоративный имидж международной компании?
- 5 Каковы особенности реализации и основные трудности адаптации корпоративных культур международных компаний в принимающих странах?
- 6 Каковы страновые особенности формирования корпоративных культур?
- 7 С какими проблемами сталкиваются международные компании при слияниях?
- 8 Что такое корпоративный имидж?

#### **4.5 Рекомендуемая литература**

- 1 **Алешина, И.В.** Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - №1.

2 **Виссема, Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.

3 **Дафт, Р.Л.** Менеджмент / Р.Л. Дафт. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.

4 **Дэниелс, Джон Д.** Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.

5 **Забелин, П.В.** Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. - М.: ПРИОР, 1998. - 176 с.

6 **Ладанов, И.** Социокультура организации / И. Ладанов // Управление персоналом. - 1999. - № 5. - С. 55-59.

7 Международный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 624 с.

8 **Питерс, Т.** В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 217 с.

9 **Томилова, М.В.** Модель имиджа организации / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - № 1.

10 **Уолтон, Сэм.** Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart / Сэм Уолтон. / пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 224 с.

#### **4.6 Тест по теме – Корпоративная культура и имидж международной компании**

1 Корпоративная культура - это:

- а) социально-психологический компонент организации, ее духовное и идеологическое содержание;
- б) постановка целей и задач перед работниками;
- в) системы вознаграждений и наказаний;
- г) разработка способов и мер воздействия на организационные процессы;
- д) систематизация и осмысление организационного опыта;
- е) наблюдение за организационными процессами в природе.

2 Принципы корпоративной культуры:

- а) направленность, широта, сила;
- б) направленность, высота, мощность;
- в) направленность, сила, высота;
- г) достижимость, реальность, понятность;
- д) взаимная совместимость, достижимость, постоянство;
- е) изменчивость, понятность исполнителям.

3 Корпоративная культура - ...

- а) связывает людей и стимулирует их к общению;
- б) связывает структурные подразделения;
- в) связывает людей и стимулирует их на общие достижения;

г) ориентирует в одном направлении и согласованность между собой по параметрам реализации;

д) параллельно воздействует на совокупность однородных объектов.

4 Успех деятельности компании определяет:

а) эффективное общение;

б) эффективное управление;

в) эффективное общение и управление;

г) эффективное планирование карьеры;

д) эффективное вознаграждение.

5 Корпоративный имидж – это...

а) образ компании в представлении групп общественности;

б) образ компании в представлении конкурентов;

в) образ компании в представлении самой компании;

г) образ компании в представлении потребителей;

д) образ компании в представлении сфер деятельности.

6 Внутренний имидж компании – это...

а) представления сотрудников о своей компании;

б) представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей;

в) представления людей о характеристиках товара, которыми он, по их мнению, обладает;

г) представления о конкурентах;

д) представления о специфике деятельности.

7 Отношения между руководителем и подчиненными, между работниками, система отношений с внешней средой - это:

а) уровень социальной адаптации;

б) уровень отношений;

в) уровень мотивации;

г) уровень совместной деятельности;

д) уровень разграничения полномочий.

8 Представления широкой общественности о роли компании в экономической, социальной, культурной и научной жизни общества - это:

а) бизнес-имидж компании;

б) визуальный имидж компании;

в) социальный имидж компании;

г) культурный имидж компании;

д) деловой имидж компании.

9 Процесс, посредством которого группы руководителей меняют общие модели мышления, рынки и конкурентов компании.



- а) совершенствование;
- б) анализ;
- в) самоизучение;
- г) планирование.

10 Сколько уровней корпоративной культуры выделяет американский ученый Ричард Л. Дафт?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

## 5 Управление персоналом в международных компаниях

### 5.1 Кадровые стратегии международных компаний

Питер Друкер, один из крупнейших ученых в области управления, утверждает, что по-настоящему многонациональная компания «требуется от своих менеджеров, чтобы в мире, где по-прежнему бушуют национальные страсти, они мыслили и поступали как международные бизнесмены». Именно этот принцип - принцип глобального мышления - лежит в основе кадровых стратегий международных компаний.

При разработке основных принципов управления человеческими ресурсами в глобальном масштабе компании должны уяснить для себя следующие вопросы:

- Что общего между управлением персоналом внутри одной страны (страны базирования) и в международном масштабе?

- Какие формы кадровой работы универсальны, а какие в зависимости от страны требуют индивидуальных подходов?

- Как наилучшим образом осуществлять управление в международном масштабе?

- По каким критериям следует отбирать кандидатов на управление зарубежными подразделениями?

- Как помочь менеджерам, выезжающим на работу в принимающие страны, быстро и безболезненно адаптироваться к условиям внешней среды?

И сходя из этого можно выделить такие основные кадровые стратегии международных компаний, как:

- стратегия глобального управления человеческими ресурсами;

- стратегия подготовки менеджеров для межнационального управления;

- стратегия приспособления системы кадрового менеджмента к национальным особенностям принимающих стран;

- стратегия мотивационных и оценочных факторов.

Разработку своей кадровой стратегии международная компания начинает с изучения потребности в кадрах для каждого зарубежного подразделения по различным категориям, затем определяет свои приоритеты в отношении кандидатур в соответствии с принципами кадровой политики (предпочтение местным или зарубежным специалистам). В процессе работы возникает потребность в повышении квалификации персонала, его обучении, продвижении по службе.

Важной составляющей кадровой стратегии международных компаний являются трудовые отношения, прежде всего отношения с профсоюзами принимающих стран. Например, в развивающихся странах довольно высока степень неопределенности в этой области, сильны националистические тенденции. В таких странах международные компании стремятся максимально использовать различные факторы внешней среды.

Во-первых, компании внедряют специальные системы оплаты труда (политика более высокой заработной платы по сравнению с национальными компаниями). Во-вторых, разрабатывают специальные программы повышения квалификации сотрудников зарубежных подразделений, предусматривающие командировки с целью изучения опыта, совместные с представителями других подразделений семинары и т.п. В-третьих, привлекают сотрудников к управлению компанией через владение акциями. Например, компания Procter&Gamble активно использует этот принцип. Она одной из первых предложила работникам российского подразделения опционы на покупку акций компании. Подобные действия позволяют повысить степень мотивации сотрудников, уровень прибыльности и, конечно, благотворно влияют на имидж компании.

Как правило, кадровая стратегия включает в себя следующие разделы:

1 Приоритет процветания компании.

2 Общая политика компании по всем категориям работников (этноцентрическая, полицентрическая, региональная или геоцентрическая).

3 Постановка общих целей в отношении человеческих ресурсов.

4 Меры по снижению напряженности между администрацией подразделений и подчиненными.

5 Развитие аттестационных программ и программ по обучению персонала.

6 Формирование и развитие мотивационных принципов в управлении персоналом.

Исследования международных компаний выявили пять основных разновидностей кадровых стратегий. К ним относятся:

а) глобальная стратегия, предполагающая соединение различных стилей управления персоналом, нахождение оптимального решения кадровых проблем (характерна для истинно глобальных компаний с высоким уровнем организации управления);

б) стратегия, в которой доминирует головная компания. Заключается в стремлении перенести все элементы стиля управления персоналом на зарубежные подразделения (в основном используется компаниями, начинающими свою международную экспансию);

в) приспособление к условиям каждого национального рынка (как правило, применяют компании на начальных этапах международной деятельности);

г) стратегия нейтрального стиля руководства, принимаемого в различных культурах (приемлема при региональном управлении, т.е. в странах с небольшими культурными различиями, например, в европейском, южноамериканском регионах);

д) комбинированная стратегия. Сочетает в себе глобальный и региональный подходы (используют большинство современных компаний).

Необходимо отметить, что в любом случае общая стратегия в области управления персоналом должна сочетаться с общей корпоративной стратегией международной компании.

## 5.2 Управление международными коллективами

Компании, имеющие разветвленную сеть зарубежных подразделений, сталкиваются с множеством проблем учета международных аспектов кадровой политики. Безусловно, главной целью любой компании является обеспечение управления квалифицированным персоналом, способным обеспечить рост доходов фирмы.

Немало проблем у руководителей компаний возникает при формировании международных коллективов. Существует ряд значительных факторов, которые отличают управление человеческими ресурсами в международном масштабе.

1 Различия рынков труда. Структура рабочей силы, уровень с квалификации, затраты на ее оплату значительно различаются в разных странах. Международные компании могут получать преимущества и экономические выгоды, используя для выполнения несложных операций низкоквалифицированный персонал в принимающих странах. При этом научно-исследовательские и другие функции, требующие высокой квалификации, компании передают квалифицированному персоналу в развитых странах. Этот принцип использования преимуществ международного разделения труда лежит в основе организации сетевых компаний.

2 Проблемы перемещения рабочей силы. Дефицит специалистов в той или иной области международные компании компенсируют путем их перемещения в необходимое подразделение. Безусловно, этому могут препятствовать определенные правовые, экономические, индивидуальные проблемы и культурные барьеры.

3 Стиль и практика управления. Этот аспект управления включает в себя нормы взаимоотношений между головной компанией и зарубежными подразделениями, а также стиль взаимоотношений руководства и подчиненных. Данные вопросы составляют один из разделов кадровой стратегии компании, в котором, как правило, рассматриваются такие важные аспекты, как недопустимость расовой, половой, религиозной дискриминаций, учет мотивационных принципов, наиболее распространенных в принимающей стране.

4 Национальная или интернациональная ориентация. В зависимости от типа выбранной кадровой стратегии международная компания может делать больший акцент на национальные подходы в управлении персоналом либо проповедовать интернациональный, глобальный подход.

5 Контроль. Большинство международных компаний придерживаются принципа единства кадровой политики для всех подразделений. Головная компания контролирует выполнение этого принципа. Однако удаленность от центра и страновая специфика могут осложнить применение компанией той кадровой политики, которой она отдает предпочтение, и заставить ее использовать разнообразную политику.

Наряду с отличительными факторами существуют общие принципы организации международных коллективов. К ним относятся:

- образование первоначального ядра подразделения, вокруг которого формируется коллектив;
- взаимодополняемость международных коллективов;
- многонациональность рабочих групп;
- стремление к культурной и психологической совместимости;
- наличие программ и использование различных методов обучения местного персонала в принимающих странах.

Управляя международными коллективами, менеджеры из страны базирования, руководящие зарубежными подразделениями, должны учитывать условия работы и жизни (заработную плату, жилищные условия, производственные и семейные отношения) своих подчиненных в принимающей стране. Менеджеру следует знать историю и культуру принимающей страны, проявлять к ней интерес и изучать ее язык, уважать ее обычаи, законы и проявлять заботу о своих подчиненных.

Большинство международных компаний используют «каналы обратной связи» с персоналом своих зарубежных подразделений: проводят анонимные опросы общественного мнения (один-два раза в год), затрагивающие все стороны деятельности международной компании и ее зарубежного подразделения (положение компании в целом, удовлетворенность конкретного работника уровнем заработной платы и условиями труда на рабочем месте и т.д.). Такие опросы позволяют менеджерам подразделений и головного офиса определять круг проблем, возникающих как в компании в целом, так и в каждом ее отделении.

Мотивационные факторы различаются по странам. В одних странах главным является уважение к труду сотрудника, признание его квалификации, в других - на первое место выходит материальное стимулирование. Эти особенности очень важно учитывать в процессе управления международными коллективами.

Большое значение международные компании придают вопросам коммуникации между структурными подразделениями. Это различная информация о бизнесе, информация идейного содержания, об убежденности и настроениях в коллективе. Особенно важна надежная связь и взаимопонимание зарубежного отделения с головным центром. Компании активно используют современные средства телекоммуникаций для связи со своими подразделениями. В последнее время широкое применение получили такие способы общения, как электронные письма, телеконференции в режиме реального времени. Высшие руководители многих компаний еженедельно отправляют электронные письма практически всем сотрудникам по всему миру, в которых они разъясняют цели, задачи, стоящие перед компанией, их видение бизнеса, основные проблемы и даже личные переживания. Безусловно, это значительно повышает уровень взаимопонимания и мотивированности сотрудников международных компаний.

### 5.3 Стратегии подбора персонала в международных компаниях

Каждая международная компания сталкивается с проблемой назначения управляющих в свои зарубежные подразделения. В связи с этим выделяют три основные стратегии:

- а) этноцентрическую;
- б) полицентрическую;
- в) геоцентрическую.

Этноцентрическая стратегия характерна для международных компаний, проповедующих централизованные принципы управления и стремящихся к доминированию головного центра в руководстве деятельностью ее зарубежных отделений. Они направляют в зарубежные отделения менеджеров из страны базирования, основной задачей которых является перенос в зарубежное подразделение стиля менеджмента и опыта функционирования головной компании. Такой подход имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам, прежде всего, следует отнести повышенную степень мотивации сотрудников страны базирования, их высокий профессионализм, хорошее знание политики компании, ее продуктов. Головной офис больше доверяет своему менеджеру, что дает возможность поддерживать хорошие коммуникационные связи между ними. К недостаткам можно отнести неполное знание менеджером особенностей политической, экономической (в том числе финансовой, налоговой) системы принимающей страны, особенностей культурного общения и т.п.

Полицентрическая стратегия предполагает, что международные компании стремятся в максимальной степени учитывать специфику условий принимающей страны и поэтому предпочитают назначать на ключевые посты в управлении зарубежными подразделениями местных менеджеров, которые более приспособлены к местным условиям бизнес-среды, адаптированы к национальной культуре, постоянно проживают в данной стране. Уровень их оплаты, как правило, ниже, чем у менеджеров из головной компании. Однако в таких ситуациях существует вероятность недостаточной связи местных менеджеров с головным офисом, нечеткого понимания целей и задач, выдвигаемых материнской компанией, пониженного мотивационного фактора.

Согласно геоцентрической стратегии компании придерживаются принципа назначения на руководящие должности специалистов, обладающих лучшей квалификацией, независимо от их национальной принадлежности. Основным требованием к руководителям зарубежного подразделения является высокий уровень общего менеджмента как показатель оптимальной профессиональной пригодности и управленческой компетентности. Такие специалисты стоят дорого.

При выборе одной из перечисленных стратегий или возможной их комбинации международные компании должны учитывать, что в некоторых странах законодательно оговорены определенные обязательные процентные квоты местных менеджеров на руководящих постах в компаниях.

На среднем и низовом уровнях управления международные компании стремятся использовать местных менеджеров. Это позволяет удовлетворить ожидания работников и правительств принимающих стран, способствует созданию сильной команды из местных работников, снижает издержки на перемещение рабочей силы и налоговые затраты.

В случаях создания совместных фирм применяется метод обмена менеджерами между компаниями.

В американской и японской системах менеджмента критерии отбора высших руководителей имеют свои особенности. Если американские компании учитывают, прежде всего, опыт работы претендента, его способность к адаптации, технические знания, прошлые достижения, управленческие и лингвистические способности, то японские компании больше выделяют коммуникативные способности (умение сотрудничать с другими работниками, общительность, терпеливость), для них важны не высокий образовательный уровень, аналитические и лингвистические способности, а физическое здоровье и семейный статус претендента.

#### **5.4 Особенности труда международных менеджеров**

Главным требованием, которому должен отвечать международный менеджер, является его способность эффективно работать за рубежом. Этот критерий включает в себя: способность менеджера выполнять поставленные перед ним цели и задачи; умение адаптироваться к межличностным отношениям и культурным традициям; лингвистические способности.

Каждая международная компания разрабатывает свою систему квалификационных характеристик должностей, которая включает в себя и позиции международного менеджера. В специальных документах оговариваются условия его труда, оплаты, обучения, планы перемещения. Как правило, компании используют специальные системы градации менеджерских должностей по уровням.

Обучение и стажировки. Важным аспектом кадровой работы в международных компаниях является обучение международных менеджеров. Компании разрабатывают индивидуальные программы и формы обучения для менеджеров.

Самым простым является обучение на рабочем месте в процессе работы, когда опытный менеджер-наставник обучает специалиста. Распространено вечернее обучение персонала после работы. Данные формы обучения используются в основном для изучения истории, культуры, языка, особенностей местного рынка, государственного устройства, законодательства принимающих стран.

Международные компании направляют перспективных работников на обучение за границей (с отрывом от производства). Менеджеры из зарубежных подразделений проходят обучение в целях повышения квалификации в головной компании или в других подразделениях компании. Это позволяет им лучше понять политику и цели компании.

Кроме того, менеджеры могут проходить обучение в специализированных центрах менеджмента, например, в школах бизнеса или в центрах обучения, принадлежащих самим компаниям.

Создание собственного учебного центра обходится довольно дорого, поэтому далеко не каждая международная компания может себе это позволить. Собственный учебный центр имеет, например, компания IBM. В этом центре проходят обучение на платной основе и специалисты других фирм. Обучение организуется по индивидуальным программам в соответствии с потребностями и запросами заказчиков. Повышение квалификации специалистов проводится в IBM, как правило, в течение одного месяца ежегодно.

Аттестация менеджеров. Аттестация менеджеров является обязательным условием их работы в компании, продвижения по служебной лестнице, материального стимулирования. Большинство компаний имеют специальные системы аттестаций и собеседований (САС), основным элементом которых является оценка деятельности менеджера по выполнению задач, поставленных перед ним в ходе предыдущих САС. Оценку производит непосредственный руководитель менеджера. Главной целью САС является контроль за индивидуальной производительностью менеджера. Аттестация работника позволяет определить направления его работы на следующий год, необходимость в повышении его образования.

Многие компании применяют систему уровней менеджеров (аналогичную разрядам для рабочих профессий). Работнику присваивается более высокий уровень на основании результатов аттестации. Заработная плата работника также зависит от его индивидуальных достижений.

САС в значительной степени уменьшает отрицательные последствия соперничества внутри коллектива, поскольку достижения работника определяются независимым способом, и является косвенным рычагом для привлечения внимания менеджеров к ключевым направлениям деятельности компании.

Аттестации, как правило, проводят один раз в год. Результаты САС анализируют в соответствующих кадровых департаментах. Показатели САС за несколько лет позволяют выявить перспективных менеджеров.

Оплата труда. Международные компании используют различные подходы к оплате труда менеджеров, однако в основе политики оплаты труда большинства из них лежат принципы:

- единой системы оплаты труда;
- поддержания конкурентоспособности по оплате труда на зарубежных рынках;
- удержание высокой оплатой менеджеров-профессионалов.

У каждой компании свои принципы оплаты труда местных менеджеров и менеджеров из базовой страны. Как правило, труд менеджеров-экспатриантов (из страны базирования) оплачивается значительно выше, чем труд местных специалистов.

Помимо основного оклада для менеджеров-экспатриантов предусмотрены:



- командировочные выплаты;
- надбавки и компенсации за проживание (размер зависит от стоимости жизни в принимающих странах, степени неудобств);
- премиальные выплаты;
- оплата жилья и обучения детей;
- оплата отпусков;
- компенсация разницы в налогах;
- подъемные (переезд, устройство);
- дополнительные выплаты и пособия.

Местные менеджеры, как правило, лишены многих из этих преимуществ. Вместе с тем международные компании стремятся платить им значительно больше, чем местные компании. Часто эта разница достигает 20-30%.

Неблагоприятные условия работы международных менеджеров часто компенсируются ранним выходом на пенсию и ее повышенным размером.

Среди основных критериев оценки труда менеджеров можно выделить долю рынка компании в принимающей стране, прибыльность операций и долгосрочные инвестиции.

Каждая международная компания имеет свои специфические принципы кадровой политики, которые формируются на высшем уровне управления (в материнской компании) и распространяются на всю компанию.

## 5.5 Вопросы для самопроверки

- 1 Какие кадровые стратегии реализуют международные компании?
- 2 Из каких разделов состоит кадровая стратегия?
- 3 Каковы основные факторы, влияющие на процесс управления персоналом в международном масштабе?
- 4 Какими принципами руководствуются компании при формировании международных коллективов?
- 5 Какие стратегии используют международные компании при подборе менеджеров?
- 6 В чем состоят особенности труда международных менеджеров?

## 5.6 Рекомендуемая литература

- 1 **Белорусов, А.С.** Международный менеджмент: учебник / А.С. Белорусов. - М.: Юристъ, 2000. - 224 с.
- 2 **Гончаров, В.В.** В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 1996. - Т. 1,2. - 421 с.
- 3 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Ричард Л. Дафт. - СПб.: Издательство «Питер». - 2000. - 832 с.
- 4 **Дэниелс, Д.** Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
- 5 Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера,

### **5.7 Тест по теме - Управление персоналом в международных компаниях**

1 Какой аспект управления включает в себя нормы взаимоотношений между головной компанией и зарубежными подразделениями, а также стиль взаимоотношений руководства и подчиненных?

- а) стиль и практика управления;
- б) проблемы перемещения рабочей силы;
- в) различия рынков труда;
- г) принцип единоначалия;
- д) принцип централизации.

2 Большинство международных компаний используют?

- а) каналы прерывистой связи с персоналом своих зарубежных подразделений;
- б) каналы обратной связи с персоналом своих зарубежных подразделений;
- в) каналы извилистой связи с персоналом своих зарубежных подразделений;
- г) каналы прямой связи с персоналом своих зарубежных подразделений;
- д) каналы вертикальной связи с персоналом своих зарубежных подразделений;
- е) каналы горизонтальной связи с персоналом своих зарубежных подразделений.

3 ... стратегия компании придерживается принципа назначения на руководящие должности специалистов, обладающих лучшей квалификацией, независимо от их национальной принадлежности.

- а) геоцентрическая;
- б) полицентрическая;
- в) этноцентрическая;
- г) моноцентрическая;
- д) наоцентрическая.

4 Неблагоприятные условия работы международных менеджеров часто компенсируется...

- а) ранним выходом в отпуск;
- б) ранним выходом на пенсию;
- в) ранним выходом в командировку;
- г) сменой работы;
- д) рассылкой резюме.

5 Какой принцип лежит в основе кадровых стратегий международных компаний:

- а) принцип глобального мышления;
- б) принцип коллективного мышления;
- в) принцип международного мышления;
- г) принцип национального мышления;
- д) принцип группового мышления.

6 Какие отношения являются важной составляющей кадровой стратегии международных компаний?

- а) межличностные;
- б) трудовые;
- в) международные;
- г) групповые;
- д) межгрупповые.

7 Большое значение международные компании придают вопросам коммуникации между:

- а) потребителями;
- б) конкурентами;
- в) структурными подразделениями;
- г) поставщиками;
- д) сотрудниками.

8 На каких (ом) уровнях (е) международные компании стремятся использовать местных менеджеров:

- а) низовом;
- б) среднем;
- в) низовом и среднем;
- г) высшем;
- д) высшем и среднем.

9 В случаях создания совместных фирм используется метод обмена:

- а) менеджерами;
- б) руководителями;
- в) потребителями;
- г) поставщиками;
- д) рабочими.

10 Аттестацию, как правило, проводят:

- а) один раз в полгода;
- б) один раз в год;
- в) один раз в 5 лет;
- г) один раз в 3 года;
- д) два раза в год.

## 6 Слияния и поглощения компаний

### 6.1 Сущность и история слияний и поглощений

Корпоративные слияния и поглощения - одно из важнейших направлений глобальных стратегий международных компаний. Цель слияний - создание преимуществ. При объединении компаний внимание сконцентрировано на положительных моментах: росте эффективности и производительности, перспективах развития, повышении прибыльности. Дружественные слияния нескольких компаний или враждебные поглощения рассматриваются компаниями как наиболее быстрый способ проникновения на новые рынки, приобретения активов по всему миру, изыскания необходимых ресурсов, технических и технологических новшеств. Все это позволяет компаниям ускорить процесс формирования инвестиционных портфелей активов, первыми получить доступ к новейшим научно-техническим достижениям, внедриться в новые отрасли, а, следовательно, быть конкурентоспособными. Достаточно часто сделки слияний и поглощений осуществляются в ответ на действия конкурентов или в ожидании таковых.

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

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

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

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

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

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

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

$$A = A + B.$$

В таких сделках могут участвовать более двух компаний:

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

Чаще всего поглощение происходит посредством скупки акций, приобретения контрольного пакета.

Многие современные международные компании зародились в конце XIX - начале XX века. Спустя несколько лет с момента своего основания они начали прибегать к интеграционным сделкам. Как правило, их объединение происходило по принципу родственности отраслей (горизонтальные объединения). В сделках участвовало большое число компаний. В результате множественности таких операций во многих отраслях появились крупные монопольные объединения. Это была первая волна слияний и поглощений, которая привела к возникновению и активизации во многих странах антимонопольного законодательства.

Вторая волна слияний и поглощений (1916-1929) характеризовалась объединением компаний разных отраслей, связанных единым технологическим процессом (вертикальные объединения), и компаний, не связанных между собой отраслей (диверсификация деятельности).

Третья волна слияний и поглощений. После второй мировой войны, в 60-70-е годы XX века, компании начали прибегать к еще более широкой диверсификации (конгломератные объединения), обусловленной, прежде всего, жестким антимонопольным законодательством.

Четвертая волна слияний и поглощений. В 80-е годы многочисленные проблемы и неудачи в управлении компаниями с высокой степенью диверсификации деятельности приводили к их распаду. Смягчение антимонопольного законодательства в ряде стран позволило компаниям вновь обратиться к слияниям горизонтального типа. Кроме того, этот период характеризовался большим числом враждебных поглощений.

И, наконец, последняя, пятая волна слияний и поглощений пришлась на вторую половину 90-х годов XX столетия. Наиболее распространенным типом слияний были объединения компаний одной отрасли. Примечательно, что слияние международных компаний привело к сверхконцентрации капиталов. Средний размер сделки составлял примерно 100 млн. долл. Наибольшее количество сделок проводилось в области электротехники и электроники (8,8% всех слияний и поглощений в 1998 году), нефтяной промышленности (8,0%), банковских и финансовых услуг (7,8%), химической промышленности (7,7%), телекоммуникаций (5,7%).

Однако уже в конце 90-х годов начали проявляться негативные последствия таких мегасделок. Практика показала, что увеличение в размерах за счет скупки других компаний не всегда идет на пользу бизнесу. В результате число таких сделок в начале XXI столетия значительно сократилось. По данным Thomson Financial, мировой объем сделок по объединению компаний в 2000 году составлял 3,459 трлн. долл., число сделок - 38200. В 2001 году их число сократилось до 28828, объем составил всего 1,745 трлн. долл., т.е. снизился почти на 50%. Сокращался и масштаб сделок: лишь 11 сделок, совершенных в 2001 году, превысили 10 млрд. долл. (в 2000 году - 24 сделки). Вообще 2002 год был признан годом «неслияний».

Одной из основных причин сокращения числа сделок является ужесточение антимонопольного законодательства, особенно европейского. Многие объявленные сделки не были заключены. По данным J.P. Morgan, в 2001 году в Европе были отменены сделки по слияниям и поглощениям на общую сумму 90 млрд. долл., что составляло 12% суммы объявленных сделок (европейский регион). В 2000 году было отменено 5,8% сделок. В основном это коснулось крупных сделок, превышающих один миллиард долларов, прежде всего, международных объединений компаний. Одним из самых громких неудавшихся слияний является объявленная в 2000 году сделка между Honeywell International и General Electric. Она была заблокирована европейскими регулирующими органами. Не менее требовательно к сделкам такого рода подходит и американское законодательство.

Следует отметить и другую причину снижения числа сделок слияния: в процессе интеграции объединенных компаний возникало множество проблем и было сделано немало ошибок. В результате более половины таких сделок были признаны неудачными.

На смену буму слияний и поглощений пришла стагнация, многие компании пытаются избавиться от своих приобретений. Теперь компании все чаще используют более гибкую форму интеграции - стратегические альянсы.

## **6.2 Классификация сделок по слияниям и поглощениям**

Сделки по слияниям и поглощениям классифицируют в зависимости от различных признаков. В менеджменте рассматривают, прежде всего, характер интеграции и национальную принадлежность объединяемых компаний.

Характер интеграции компаний определяется родственностью отраслей, в которых они работают. Если объединяемые компании принадлежат к одной отрасли, производят одинаковый продукт и работают на одной стадии производства, то это слияние горизонтального типа. Такие слияния характерны для автомобилестроения, банковской сферы, авиационной промышленности, фармацевтической и телекоммуникационной отраслей.

Интеграция компаний разных отраслей, связанных единым технологическим процессом производства, носит характер вертикального объединения. Такой тип слияний предпочитают компании, принадлежащие к нефтехимической, горнодобывающей, металлургической, машиностроительной отраслям.

Объединение компаний, выпускающих взаимосвязанные товары, носит название родовых слияний. Например, компании производящие фотокамеры, фотопленку, фотобумагу и химические реактивы.

Слияния конгломератного типа представляют собой объединение компаний, не связанных между собой ни единством выпускаемого продукта, ни общностью технологического процесса. Объединенные компании продолжают работать в разных отраслях, т.е. являются высоко диверсифицированными. Целью таких объединений являются расширение продуктовой линии, расширение рынка либо чистое конгломератное слияние, не предполагающее

никакой общности. Примером объединений конгломератного типа являются компании General Electric, Zinger.

В зависимости от национальной принадлежности компаний, вступающих в сделку, различают национальные и транснациональные (международные) объединения. Сделки по слияниям и поглощениям последней волны в большинстве своем носили международный характер, в то время как на предыдущих этапах предпочтение отдавалось национальным сделкам. Примерами транснациональных объединений могут быть слияния автомобилестроительных компаний Daimler Benz (Германия) и Chrysler (США), фармацевтических гигантов Glaxo Wellcome (США) и SmithKline Beecham (Великобритания).

Как уже было сказано, объединение компаний может носить как дружественный, так и враждебный характер. В последнем случае поглощающая компания покупает все активы, полный или более чем контрольный пакет акций поглощаемой компании, оплачивая их своими акциями или в денежной форме. Механизм дружественных слияний предполагает либо объединение всех активов и обязательств или акций, либо покупку некоторой (значительной) части активов (акций). Сделки могут происходить на паритетных и непаритетных условиях. Объединяющиеся компании, как правило, обмениваются своими акциями в определенных пропорциях.

### **6.3 Мотивы объединения компаний**

Более 80% компаний, участвовавших в слияниях последней волны, важнейшей причиной объединений считают рост; второе место с большим отставанием занимает снижение издержек за счет экономии на масштабах. Возможность достижения значительных выгод за счет расширения рамок деятельности и масштабности является одной из причин увеличения размера сделок. Все чаще в этих случаях применяются термины «синергия» и «синергетический эффект».

**Синергия (от греч. synergos - совместно действующий)** - это возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта, эмерджентности, т.е. когда  $1 + 1 > 2$ .

**Эмерджентность** – наличие количественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

Существует и ряд других мотивов объединения компаний (рисунок 24).

Синергетического эффекта можно достичь посредством:

- экономии, обусловленной масштабами деятельности (сокращение издержек производства на единицу продукции за счет совместного выполнения маркетинговых, сбытовых, рекламных, учетных функций и т.д.);
- использования взаимодополняющих ресурсов партнера;
- экономии на трансакционных издержках (транспортные, рекламные расходы и т.д.);

- увеличения рыночной доли и снижения конкуренции (эффект монополии), возможности вести ценовую конкуренцию;
- совместного проведения НИОКР (устранение дублирования научных разработок и их совместное использование).

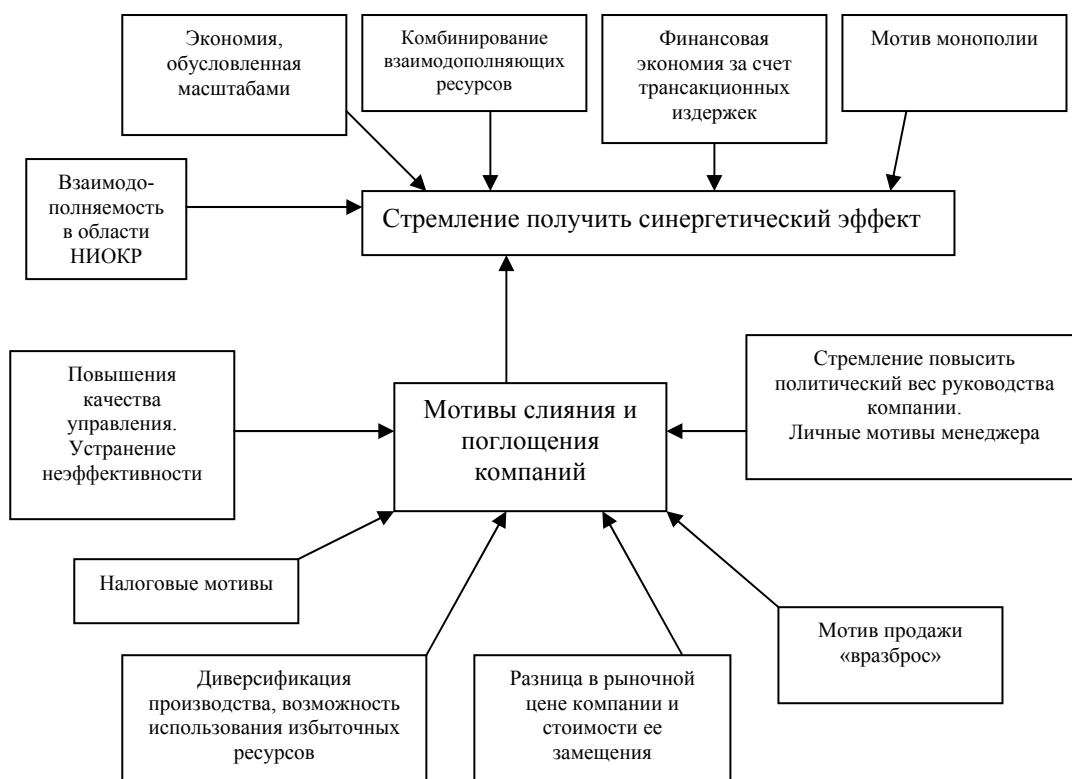


Рисунок – 24 Основные мотивы слияния и поглощения компании

Помимо синергетического эффекта компании стремятся использовать и другие преимущества объединения. Важным мотивом является повышение эффективности управления, которое достигается выдвижением на управленческие позиции более талантливых и мотивированных менеджеров. Этот мотив перекликается с желанием руководителей компаний повысить свой политический вес.

Руководителей компаний конечно в большей степени интересует эффект синергии, так как знание механизма его действия может существенно им помочь. Этим механизмом является объективный закон теории организации - закон синергии. Закон синергии вытекает из свойств систем.

Закон синергии заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности. При этом под свойством элемента понимаются характеризующий его состав параметров, их взаимозависимость, изменение во времени.

Получаемый суммарный эффект носит название синергетического.

Наличие избыточных средств побуждает компании к расширению своей деятельности в других сферах и отраслях, т.е. к использованию



диверсификации. Этот мотив связан с надеждами на изменение структуры рынков и отраслей.

Наличие у компании налоговых льгот также является побудительным мотивом к ее покупке.

Наконец, существуют и чисто финансовые мотивы. Можно купить большую компанию и, продав ее по частям, получить прибыль. Приобретение уже существующей, успешно работающей компании иногда выгоднее, чем создание новой (возможна значительная разница между рыночной и балансовой стоимостью компании).

Возможны и другие мотивы. Например, компании развивающихся стран часто объединяются с целью защиты от иностранных конкурентов, желающих проникнуть на рынок их страны.

#### **6.4 Причины неудачных объединений компаний**

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

Несмотря на то что целью слияний является создание преимуществ, на практике зачастую не удается сохранить даже те преимущества, которые были достигнуты компаниями до объединения. Глобальное исследование, проведенное в 1998-1999 годах фирмой А.Т. Kearney на основе 115 сделок, показало, что 58% слияний не дали желаемых результатов. Вместо того чтобы вывести компании на качественно новый уровень, партнеры по сделке разочаровывали своих клиентов, проигрывали в конкурентной борьбе и теряли имевшиеся преимущества.

Исследования показывают, что во многих случаях компаниям не удается достичь заявленных при слиянии целей. KPMG Consulting, проанализировав 500 крупнейших международных слияний 1996-1998 годов, установила, что в первые годы после объединения снизились эффективность деятельности и рыночная капитализация более трети компаний, теперь они вынуждены разделяться или продавать активы. Ряды таких компаний в последнее время пополнили британская машиностроительная компания Invensys, продавшая нескольких подразделений, Tyco International, проводящая разделение на четыре части, AT&T и British Telecommunications, весь 2001 год занимавшиеся реорганизацией и выделением компаний, приобретенных в период бума на телекоммуникационном рынке.

Исследования показывают, что неудачи подстерегают компании на всех стадиях слияния (таблица 4).

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

Таблица 4 - Риск неудачи на разных стадиях слияния, по мнению менеджеров объединенных компаний

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

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

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

- потеря статуса и бывшей сферы влияния;
- недостаточная ясность намерений компании;
- жестокая борьба за выживание;
- увеличение объема работы из-за добровольного или вынужденного ухода части сотрудников;
- значительное влияние на личную жизнь.

Исследование проблем, возникающих при слиянии компаний, проведенное А.Т. Kearney, позволило выявить факторы успеха слияний 90-х годов. К ним относятся:

- доверие опыту. Примерно 74% компаний наняли для управления слиянием опытных менеджеров;
- предпочтение своей отрасли. В 80% успешных сделок поглощения компании купили связанные с их деятельностью фирмы: 36% приобрели фирмы той же отрасли, 44% - тесно связанные со своей сферой деятельности;

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

- наличие достаточных финансовых ресурсов. Успех слияния на прямую зависит от обеспеченности финансовыми ресурсами;

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

Возникает закономерный вопрос: могут ли компании, участвующие в слиянии или поглощении, предпринять что-то для предотвращения ошибок, сопровождающих большинство слияний?

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

- завоевание поддержки. Слияние должно быть принято и поддержано на всех уровнях - от высшего руководства до рядовых сотрудников компании. И чем раньше это будет достигнуто, тем лучше;

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

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

## **6.5 Слияние автомобилестроительных компаний Daimler Benz и Chrysler**

Большое число международных сделок по слияниям и поглощениям во второй половине 90-х годов XX столетия было совершено в автомобилестроительной отрасли. Если в начале 90-х годов этот сектор довольно четко делился на американский (представленный детройтскими компаниями «Большой тройки» General Motors, Ford Motor и Chrysler), японский и европейский, то уже спустя несколько лет компании начали сотрудничать и объединяться. Основными причинами объединения автомобилестроительных фирм стали высокая капиталоемкость отрасли и снижение прибыльности производства.

Первым глобальным слиянием стало объединение Daimler Benz (Германия) и Chrysler (США). Седьмого мая 1998 года эти две компании объявили о создании первого в истории мирового автомобилестроения суперколосса DaimlerChrysler AG с оборотом 130 млрд. долл. и чистой прибылью 4,6 млрд. долл.

Сумма сделки оценивалась экспертами в 40 млрд. долл., ее финансирование осуществлялось путем обмена пакетами акций из расчета две

ценные бумаги Chrysler за одну Daimler. В результате акционерам Chrysler принадлежит 43% капитала новообразованной структуры, а акционерам Daimler - 57%, что автоматически превратило DaimlerChrysler в германскую компанию и позволило ей воспользоваться преимуществами, предоставляемыми для таких сделок налоговым законодательством Германии и местной системой бухгалтерского учета.

Новая компания имеет две штаб-квартиры - в Штутгарте (Германия) и Оберн-Хиллз (США, штат Мичиган).

Эта сделка ознаменовала вступление отрасли в эру ускоренной консолидации. Объединив свой производственный потенциал, Daimler и Chrysler не только сделали серьезную заявку на лидерство в отрасли, но и обрели значительную финансовую мощь.

В схватке за передел мирового авторынка DaimlerChrysler выглядела весьма внушительно: концерн располагал производственной базой на четырех континентах, совокупные активы составляли 120 млрд. долл.

Следует подчеркнуть, что оба партнера и до заключения сделки чувствовали себя довольно уверенно и занимали отнюдь не самые последние места в мировом автомобильном рейтинге. Зачем же компании решили объединиться? У руководства той и другой компании не вызывала сомнений способность каждой из них и в дальнейшем успешно действовать на своих региональных рынках сбыта, но шансы стать в одиночку по-настоящему серьезным конкурентом на мировой арене в условиях перепроизводства и затяжного кризиса в Азии были бы весьма невелики. Обе компании стремились получить большие преимущества от интеграции.

Ассортимент продукции компаний практически не совпадал. Автомобили класса «люкс» Mercedes-Benz и более демократичные модели Chrysler сбывались в разных рыночных нишах. Chrysler была сильна в производстве мини-вэнов, приносящих немалую прибыль пикапов и спортивно-прогулочных машин; козыри Mercedes - седан класса «Е» и родстер SLK. Единственные конкурирующие аналоги - Jeep Grand Cherokee и модели Mercedes класса «М». Обе компании решили воспользоваться преимуществами друг друга. Daimler решила стать производителем широкого диапазона автомобилей: производить небольшие автомобили, обладающие большой мощностью, выйти на рынок с сильными продуктами в классе мини-вэнов и джипов. Daimler уже начала выпуск новой модели Smart car. Chrysler планировала, воспользовавшись международным влиянием Mercedes, возродить производство автомобилей для массового рынка.

География сбыта. Каждая компания была сильна в том регионе, где позиции партнера были слабы. Chrysler 93% доходов получала от продаж в Северной Америке, а Mercedes-Benz 63% сбыта осуществляла в Европе. Обе компании стремились упрочить свои позиции на основном рынке сбыта партнера и объединить усилия на проникновение на перспективные рынки развивающихся стран.

Диверсифицированная, взаимодополняющая производственная база участников сделки являлась солидной основой для дальнейшего расширения

сбыта, прежде всего, за счет освоения тех перспективных рынков, закрепиться на которых каждой компании по отдельности так и не удалось. Daimler стремилась вывести на рынок Латинской Америки и Азии свою продукцию. Выпускаемые Chrysler недорогие модели легковых автомобилей вполне могли помочь Daimler проникнуть на рынки развивающихся стран.

В целях реализации стратегии освоения азиатского рынка DaimlerChrysler приобрела в 2000 году 34% акций японской фирмы Mitsubishi Motors.

Компания декларировала, что она не собирается превращаться в массового производителя дешевой автопродукции и вполне сознательно не нацеливается на рыночные ниши, не отвечающие высокому классу изготавливаемых ею автомобилей.

Использование преимуществ партнера. С помощью инженеров Daimler компания Chrysler планировала поднять качество своих автомобилей на более высокий уровень. Надежные и эффективные дизельные двигатели Daimler позволят усилить шансы субкомпактов и мини-вэнов Chrysler на успешный сбыт в Европе и во всем мире.

Со своей стороны Chrysler предложила партнеру услуги прекрасно налаженной, лучшей в отрасли сети поставщиков. Уникальная система привлечения поставщиков неоднократно помогала компании выжить в критических финансовых ситуациях. До объединения Daimler придерживалась в отношении со своими поставщиками тактики «выкручивания рук», что обеспечивало ей снижение цен накупаемые комплектующие и узлы.

В производстве автомобилей Chrysler приблизилась к легендарному стандарту Toyota. В данном случае у Daimler появилась возможность изучить производственные приемы Chrysler.

Объединив усилия, обе компании получили солидную экономию как в части складирования, так и логистики готовых автомобилей и запчастей, причем и в Европе, и в США. Компании намеревались совместно совершенствовать базовые технологии и наладить собственное унифицированное производство ряда элементов обустройства и отделки салонов (систем кондиционирования воздуха, дверных замков), а также реализовать проекты в других секторах бизнеса (авиастроении, вооружении, финансовой сфере и сфере информационных услуг).

Процесс объединения компаний занял полтора года. В начале 2000 года было объявлено о завершении интеграционных процессов. Несмотря на определенные положительные результаты, эксперты назвали этот союз не совсем успешным. Подразделения Chrysler продолжают испытывать финансовые затруднения. Интеграционные процессы протекают значительно медленнее, чем ожидалось.

Как и предполагали эксперты, большой проблемой для объединенной компании стало столкновение корпоративных культур и стиля ведения бизнеса. Под воздействием жестких мер по реорганизации, потребовавшихся в свое время Chrysler для того, чтобы отвести от себя угрозу банкротства, в компании сформировалась совершенно особая корпоративная культура с присущей ей оперативностью в разработке новых моделей, гибким производством и

новаторскими традициями в дизайне. Daimler же больше тяготеет к консервативной, строго иерархической манере управления и известна склонностью конструкторов придерживаться в основном строго заданных классических форм.

Значительной оказалась и разница в оплате труда работников равных категорий: в Chrysler она была в несколько раз выше, чем в Daimler. Это также вызвало негативные последствия.

Руководители компаний Юрген Шремп (Daimler) и Роберт Итон (Chrysler) также не смогли совместить различные стили руководства. В результате Итон был вынужден покинуть компанию.

Подводя некоторые итоги этого объединения, отметим, что в объединенной компании работает 365,6 тыс. человек, в том числе 191,6 тыс. - в Германии, 101,4 тыс. - в США, остальные - в других странах. Операционная прибыль DaimlerChrysler за 2003 год составила 5,7 млрд. евро (в 2002 году операционная прибыль составила 6,9 млрд. евро). Чистая прибыль составила в 2003 году 0,45 млрд. евро (в 2002 году - 0,56 млрд. евро). Оборот концерна в 2003 году составил 136,4 млрд. евро против 186,4 млрд. евро в 2002 году. В 2003 году компания продала 3,82 млн. легковых автомобилей (в 2002 году - 3,98 млн. автомобилей).

Снижение основных показателей деятельности компании объясняется общими тенденциями стагнации в мировой автомобилестроительной отрасли и низкой прибыльностью операций подразделений Chrysler. DaimlerChrysler провозглашение стратегию сокращения расходов во всех сферах деятельности компании. Основной акцент делается на подразделения Daimler и Chrysler, которые должны объединить усилия в разработке машин, закупках материалов и маркетинге.

В стратегии развития компании DaimlerChrysler предусмотрено в ближайшие пять лет инвестировать более 50 млрд. евро в разработку 64 новых моделей автомобилей.

## **6.6 Вопросы для самопроверки**

1 Что такое слияние компаний и в каких формах оно может осуществляться?

2 Чем сделки по слияниям компаний отличаются от поглощений?

3 Проанализируйте сделки по слияниям и поглощениям в историческом аспекте.

4 Каковы отличительные черты сделок по слияниям компаний последней волны (вторая половина 90-х годов XX столетия)?

5 Какие основные типы объединений используют компании?

6 Какие цели преследуют компании при объединении?

7 Каковы основные причины неудачных слияний?

8 Какие цели преследовали автомобилестроительные компании Daimler Benz и Chrysler при объединении и каковы последствия проведенной сделки?

## **6.7 Рекомендуемая литература**

1 **Владимирова, И.Г.** Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 6. - С. 113-129.

2 **Владимирова, И.Г.** Слияния и поглощения компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1. - С. 17-25.

3 **Международный менеджмент. учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля.** - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 624 с.

4 **Минго, Дж.** Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли) / Дж. Минго / пер. с англ. - СПб., 1995. - 264 с.

5 **Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса.** - М: ИНФРА-М, 2001. - XVIII. - 586 с.

6 [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com).

## **6.8 Тест по теме – Слияния и поглощения компаний**

1 Цель слияний - это:

- а) создание обратной связи;
- б) создание взаимопонимания;
- в) создание преимуществ;
- г) использование закона синергии.

2 Добровольное объединение имущества и деятельности двух или более компаний с целью создания новой компании - это:

- а) обмен;
- б) слияние;
- в) поглощение;
- г) разъединение.

3 Форма принудительного слияния, когда одна компания приобретает другую - это:

- а) принудительное слияние;
- б) поглощение;
- в) обмен;
- г) интеграция.

4 При поглощении могут участвовать:

- а) 1 компания;
- б) 2 компании;
- в) более 2-х;
- г) свой вариант ответа.

5 Чаще всего поглощение происходит посредством:

- а) скупки акций;
- б) обмена акций;
- в) без акций;
- г) объединения акций.

6 Принцип родственных отраслей - это:

- а) вертикальные объединения;
- б) горизонтальные объединения;
- в) конгломератные объединения;
- г) диагональные объединения;
- д) картельного объединения.

7 Интеграция компаний разных отраслей, связанных единым технологическим процессом производства, носит характер -

- а) конгломератного типа;
- б) горизонтального типа;
- в) вертикального объединения;
- г) диагонального типа;
- д) картельного объединения.

8 Международные объединения – это ...

- а) национальные;
- б) транснациональные;
- в) гипернациональные;
- г) наднациональные.

9 Причиной объединений считают:

- а) рост;
- б) снижение;
- в) уменьшение;
- г) развитие.

10 Устранение дублирования научных разработок и их совместное использование происходит за счет...

- а) увеличения рыночной доли и снижения конкуренции;
- б) совместного проведения НИОКР;
- в) использования взаимодополняющих ресурсов партнера;
- г) слияние капиталов.



## 7 Стратегические альянсы

### 7.1 Стратегические альянсы как перспективная форма интеграции компаний

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

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

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

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

Стратегические альянсы - это более гибкая по сравнению со слияниями и поглощениями форма интеграции компаний. Образование альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии. Именно поэтому они заняли прочное место в международном и национальном бизнесе.

Первые альянсы компаний как форма кооперации появились в XIX веке в нефтяной отрасли. В 1870 году Джон Рокфеллер создал первые в истории нефтяной индустрии совместные предприятия, занимавшиеся разведкой нефти. В последующие годы нефтяные компании расширили сферы сотрудничества, приступив к совместной эксплуатации трубопроводов, нефтехранилищ и нефтеочистительных мощностей. Основными целями этих объединений являлись снижение рисков и получение эффекта от масштаба бизнеса.

Стратегические альянсы оказались в центре внимания компаний в 80-х годах XX века. Именно в эти годы для компаний весьма актуальным стал

вопрос поиска форм сотрудничества друг с другом с целью минимизации общих издержек. В этот же период заметно активизировались и процессы слияний и поглощений. Однако многие из них оказались неудачными и принесли объединенным компаниям немало проблем. Ведущие компании пришли к выводу, что слияния и поглощения слишком дороги и предполагают окончательное решение судьбы конкретных компаний, что далеко не всегда соответствует стратегическим интересам участников таких объединений, в то время как альянсы при сравнительно невысоких издержках уже стали приносить вполне ощутимую выгоду, охватывая 90-95% сбытовых операций компаний-производителей и 20-30% их контактов с поставщиками и подрядчиками.

С середины 80-х годов число стратегических альянсов в мире ежегодно возрастало более чем на 25%. В США, например, с 1986-го по 1995-й год число совместных предприятий, представляющих одну из самых распространенных форм альянсов, возросло более чем в четыре раза. В 1995 году 6% всех доходов, получаемых 1000 крупнейших компаний США, приходилось на альянсы, что в четыре раза превысило показатель 1987 года. Создание альянсов активно продолжается и в настоящее время. Согласно прогнозам в 2004 году их общемировой оборот достигнет 40 трлн. долл.

Альянсы позволяют компаниям компенсировать свои слабые стороны и создать конкурентные преимущества участников на пути реализации их стратегических целей. Основными чертами этой мягкой, «продвинутой» формы кооперации являются:

- договорные отношения, которые заменяют слияние капитала и освобождают компании от необходимости инвестировать средства на приобретение новых компаний;

- договорные обязательства, которые заменяют организационную структуру собственности, поскольку члены альянса остаются юридически самостоятельными. При этом они действуют на рынке как единое целое и не подпадают под антимонопольное законодательство и под законодательство по защите свободы конкуренции.

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

Основными причинами распада альянсов являются:

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

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

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

В связи с этим встает проблема монополизма. За счет объединения усилий в рыночной сфере крупнейшие компании получают монопольные преимущества на национальных и международных рынках. При этом компании, вступившие в альянс, зачастую не могут быть привлечены к ответственности за нарушение антимонопольного законодательства. Однако критики из числа руководителей отдельных организаций и обществ выступают в защиту потребителей, поскольку монопольные позиции таких альянсов позволяют диктовать цены и сводят на нет усилия других конкурентов.

## **7.2 Цели создания альянсов**

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

Основными мотивами вступления в альянсы являются:

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

Основные цели участников международных альянсов представлены на рисунке 25.

Стратегические альянсы упрощают доступ на другие рынки, сокращая барьеры на этом пути, повышая уровень конкуренции и принося выгоду участникам альянса. Растущая конкуренция заставляет в ином свете представить конкурентов, поскольку они, как правило, имеют одинаковые

рыночные интересы, технологии и товары. Это сходство создает альянсам большие преимущества в конкурентной борьбе.

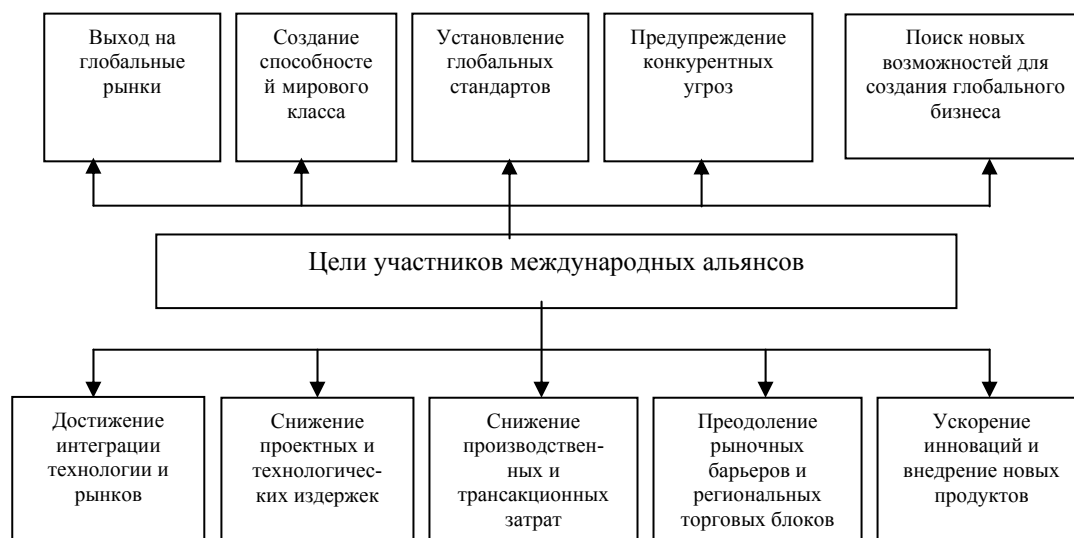


Рисунок 25 – Цели участников международных альянсов

Стратегические альянсы могут оказать положительное воздействие на все аспекты конкурентоспособности компании. К таким аспектам относятся цены и экономические показатели, доступ на рынки и к ресурсам, применение новых технологий, способность к росту, организационная форма объединения всего этого и необходимые финансовые ресурсы. Чтобы найти способ повышения конкурентоспособности, необходимо определить, какое объединение ресурсов компаний будет наилучшим образом отвечать требованиям потребителей.

Например, при разработке и внедрении нового изделия на рынок важнейшее значение имеет фактор времени. Альянс с разработчиками компонентов изделия позволит сэкономить время на разработку и внедрение изделия на рынок и значительные средства.

Альянсы упрощают процесс создания новых изделий и единых стандартов для них, позволяют проводить совместную рекламу с меньшими затратами для каждого участника альянса. Кроме того, они облегчают доступ к ресурсам. Ведь конкуренция в сфере экономики превратилась в соревнование команд, а не одиночек. Чтобы получить больше возможностей для активных действий на рынке, разумно рассматривать другие компании в качестве потенциальных членов команды.

Некоторые виды деятельности становятся более эффективными, если проводятся в больших масштабах. Альянс обладает более высоким качественным потенциалом, поскольку распределение операций между партнерами позволяет каждой компании сконцентрироваться на том, что она делает лучше.

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

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

Цели, ради которых компании вступают в стратегические альянсы, существенно различаются.

Так, General Motors использовала альянсы для преобразования своего бизнеса, создав обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Одни альянсы были созданы в целях улучшения продвижения продукции на зарубежный рынок, другие - для обмена технологиями, третьи были направлены на обновление ассортимента General Motors, четвертые предполагали изучение производственных методик.

У компании Toshiba также большое число стратегических партнеров. Со шведской компанией Ericsson создан альянс с целью совместной разработки нового оборудования средства связи, с Sun Microsystems - портативных модификаций рабочих станций; с компаниями IBM и Siemens - чипов большого объема памяти; с подразделениями компании Time Warner реализуется совместный проект по разработке новой интерактивной кабельной телевизионной технологии.

Примерами стратегических альянсов могут также служить соглашения между IBM и Mitsubishi и альянс IBM и Apple.

Исторически компании развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности сотрудничества с компаниями менее развитых стран, чтобы импортировать и продвигать на местные рынки свою продукцию.

Ведущие международные компании разных стран создают международные стратегические альянсы. Это позволяет им усилить свои возможности по обслуживанию целых континентов и активно влиять на развитие процесса глобализации мировой экономики.

Некоторые компании создают целые сети альянсов.

### **7.3 Организационные аспекты построения стратегических альянсов**

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

- неформальные альянсы;
- контрактные альянсы;
- альянсы с участием в капитале партнера;
- альянсы в виде совместного предприятия.

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

- создание совместного производства без создания самостоятельного

предприятия;

- техническое содействие;
- совместные маркетинговые исследования;
- совместное продвижение товара на рынок и создание единых товаропроводящих сетей;
- взаимное лицензирование;
- проведение совместных исследований.

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

В настоящее время в международной деятельности все большее развитие получают высокоинтегрированные союзы компаний-партнеров в форме консорциумов. Такие альянсы создаются для реализации капиталоемких проектов. Консорциумы имеют очерченную организационную структуру управления, а также специальный руководящий центр управления, который решает общие управленческие и маркетинговые задачи участников альянса.

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

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

Примером такой формы альянса является объединение компаний Toyota и Daihatsu, Hino и Yamaha. Toyota владеет соответственно 51,2, 33,8 и 5,4% акций названных компаний. Nissan, основной конкурент Toyota, в свою очередь создал подобный альянс с французской компанией Renault. Такие альянсы создают дополнительные конкурентные преимущества компаниям на внутреннем и мировом рынках.

Альянсы в виде совместного предприятия, учрежденного партнерами, могут объединять любые элементы их финансово-промышленного потенциала и интересов и предоставляют гораздо больше возможностей для разделения рисков и совместного контроля. Это наиболее сложная в организационном отношении форма стратегического альянса. Совместное предприятие обеспечивает совместную, но не обязательно равную собственность и контроль над использованием активов.

**Совместное предприятие** - это самостоятельная организация, чей капитал разделен между партнерами-учредителями, имеющими право на получение доли в дивидендах в качестве компенсации пропорционально их вкладам. Общее имущество партнеров предполагает их совместную собственность на создаваемый продукт. Однако многие программы межорганизационного сотрудничества предполагают совместную собственность и без образования новой организации. Вместо этого задачи, затраты и доходы определяют тщательно разработанные нормы и формулы.

В некоторых случаях партнеры ограничивают свое сотрудничество выполнением определенных функций. Например, в большинстве совместных предприятий, производящих транспортные средства и комплектующие, учредители сотрудничают лишь при разработке и производстве продукции, а ответственность за маркетинг и дистрибуцию остается за родительскими компаниями. В других случаях компании предпочитают объединить весь спектр функций. Например, американская General Electric и японская Fanuc для предотвращения жесткого глобального соперничества согласились совместно разрабатывать, производить, торговать и заниматься обслуживанием оборудования по автоматизации производства.

Общая черта современных совместных предприятий заключается в том, что партнеры сотрудничают в области производства одного определенного продукта или в одной стране. При этом они могут выступать как конкуренты на других рынках. Отсюда следует, что совместные предприятия имеют тенденцию к узкой направленности. Многие международные компании создают совместные предприятия с компаниями развивающихся стран. При этом преследуются цели выхода на новые, неосвоенные и зачастую высокорискованные рынки. В этом случае стратегия создания совместных предприятий призвана снизить фактор неопределенности.

В последние годы наблюдается тенденция к созданию совместных предприятий компаниями-конкурентами. Например, Toshiba и Mitsubishi Electric на паритетных началах создали совместное предприятие по производству технического оборудования для металлообрабатывающих, целлюлозно-бумажных, нефтехимических, автосборочных и пищевых предприятий. Экономический кризис в Азиатском регионе подтолкнул и многие корейские чеболи к созданию предприятий по совместному освоению новых технологий и продукции. Главными причинами таких объединений являются усиливающаяся конкурентная борьба за потребителя и сокращение жизненного цикла продукта.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

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

Совмещение вышперечисленных функций приводит к созданию комплексных, комбинированных альянсов.

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

Совместно объединять деятельность могут компании одной страны - национальные альянсы и разных стран - международные альянсы.

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

Создаются альянсы на временной и постоянной основе.

Важной представляется классификация альянсовых объединений в зависимости от того, являются ли их члены конкурентами или нет (рисунок 26).

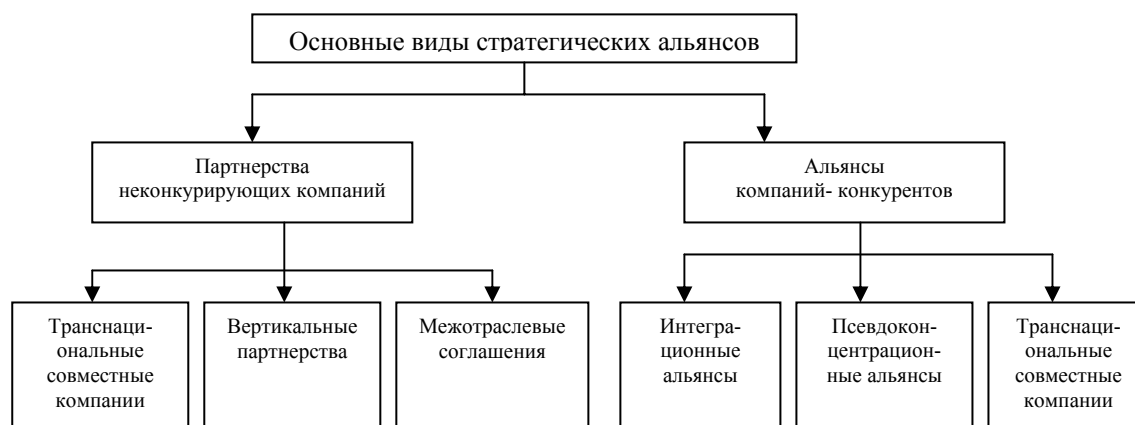


Рисунок 26 – Основные виды стратегических альянсов

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

Транснациональные совместные компании создаются компаниями разных стран. Например, один из партнеров разрабатывает продукт и пытается распространить его на новом рынке, в то время как другая, местная компания уже имеет привилегированный доступ к этому рынку и соглашается помочь первой компании. Для иностранной компании создание совместного предприятия является альтернативой созданию филиала на принимающем рынке или обыкновенному экспорту. Для местной компании совместное предприятие является, с одной стороны, альтернативой простому экспорту продукции, а с другой - разработке и выпуску в местных условиях похожей продукции. Таким образом, интересы обоих партнеров пересекаются.

Вертикальные партнерства образуют компании, деятельность которых сосредоточена в смежных секторах цепочки производства. Их можно охарактеризовать как отношения между поставщиком и клиентом. Подобные альянсы являются альтернативой обыкновенным договорам о поставках и полной вертикальной иерархической интеграции. При таком партнерстве



компания (поставщик или клиент) не переходит в собственность своего партнера и не стремится стать его конкурентом.

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

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

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

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

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

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

Комплементарные альянсы заключаются чаще всего между двумя компаниями в автомобилестроении и сфере телекоммуникаций.

Характерной чертой современных альянсов является их международный и сетевой характер.

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

Стратегические сети могут быть мощным орудием для разработки новых изделий, процессов, технологий, они открывают доступ партнерам к лицензиям и ноу-хау друг друга, являются важным фактором деловой стратегии, хотя могут и не иметь юридического оформления. Прочность сети обеспечивается взаимной собственностью, например, участием торговых партнеров в акционерном капитале друг друга, торговыми отношениями, мощным центральным банком.

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

#### **7.4 Критерии выбора партнера по альянсу**

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

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

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

Совместимость партнеров предполагает:

- сравнимые размеры и способности, поскольку существует большая вероятность поглощения более слабой компании;
- сопоставимость маркетинговых стратегий, доли на рынке, объемов продаж, политики в обслуживании клиентов, имиджа;
- знание о том, в каких альянсах состоит потенциальный партнер и нет ли в них конкурентов. Последствия такой ситуации следует тщательно проанализировать;
- опыт обоих партнеров в создании альянсов;

- совместимые мотивы и цели создания альянса и стратегические ориентации, сочетаемость сильных и слабых сторон компаний-партнеров;
- совпадение корпоративных культур компаний-партнеров;
- наличие детально разработанной совместной стратегии снабжения ресурсами, использования оборудования, ориентации на качество продукта, отношения к трудовым ресурсам;
- единство финансовых ценностей у обоих партнеров. Способности партнера связаны с его рыночной силой, уровнем технологического развития и продвижения его товара на рынке. Проблема состоит в том, что, когда потенциальные партнеры устанавливают начальные коммуникации, каждая из сторон стремится выставить себя в более выгодном свете, что впоследствии может привести к существенным трудностям. Наиболее опасное в такой ситуации переоценить потенциальный рынок и недооценить потребности в капитале для реализации совместных проектов.

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

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

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

- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнеров должны дополнять друг друга, а не конкурировать;
- не следует ждать от альянса немедленной отдачи, результат во многом зависит от доверия между компаниями;
- при заключении стратегического альянса необходимо быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить из этого в свою деятельность наиболее рациональное;
- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, раскрытие которой может повлиять на конкурентную ситуацию;
- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, и если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгнуть.

## **7.5 Проблемы создания и функционирования стратегических альянсов**

Основные положительные и отрицательные факторы, влияющие на деятельность стратегических альянсов. К конструктивным факторам можно отнести:

- объединение усилий партнеров по созданию новых продуктов;
- использование партнерами рынков друг друга;
- возможность сообща сопротивляться давлению конкурентов;
- поддержание партнера, дополнение друг друга;
- расширение знаний и возможностей;
- возможность при необходимости выйти из альянса, расторгнув соглашение;
- приобретение опыта по объединению компаний;
- выявление истинной цены компании-партнера, которую впоследствии можно купить. Устанавливаемая при покупке компании цена может оказаться завышенной, поскольку ее сложно определить на первоначальном этапе покупки. В рамках альянса сделать это гораздо проще;
- возможность объединить усилия компаний, не подпадая под антимонопольное законодательство.

Среди деструктивных факторов следует выделить:

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

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

## **7.6 Стратегический альянс Renault и Nissan**

27 марта 1999 года Президент - Генеральный директор Renault Луи Швейцер и Президент - Генеральный директор Nissan Йоши-кацу Ханавэ подписали в Токио соглашение. Это означало появление одного из первых мировых автомобилестроительных объединений. Главной целью этого

партнерства было укрепление позиций нового объединения среди крупнейших мировых производителей автомобилей.

Инвестировав 643 млрд. иен (около 5,4 млрд. долл.) в Nissan, фирма Renault получила 36,8% акций в капитале японского производителя и 22,5% в капитале его филиала Nissan Diesel, занимающегося производством грузовых автомобилей. Одновременно с этим компания Renault приобрела 100% акций всех европейских финансовых филиалов Nissan. Кроме того, Renault владела конвертируемыми в акции облигациями.

В свою очередь Nissan получила возможность в дальнейшем войти в уставный капитал Renault.

Следует отметить, что на момент подписания соглашения о сотрудничестве компания Nissan находилась в очень тяжелом финансовом положении, поэтому альянс с Renault давал ей возможность решить определенные проблемы.

Рассмотрим основные аспекты этого соглашения, его результаты и перспективы, которое оно открыло перед обоими партнерами.

Общие цели компаний Renault и Nissan. Компании определили несколько общих целей:

- справиться с трудностями глобализации рынков;
- справиться с конкуренцией по качеству, цене и времени продажи;
- ускорить технологический прогресс.

Renault и Nissan пришли к решению, что для достижения прибыльного сбалансированного роста и для укрепления позиций среди крупнейших мировых производителей необходимо создать бинациональную группу.

Обе компании имеют схожие модельные ряды, однако это не помешало их сближению и не стало потенциальным источником конкуренции. Схожесть продукции рассматривается компаниями как одна из сторон взаимовыгодного сотрудничества.

Таким образом, был создан альянс компаний-конкурентов в форме взаимного акционерного участия в капитале.

Стратегическое решение. Будучи уверенной (еще до заключения альянса с Nissan), что стратегия рентабельного роста, которая является единой корпоративной стратегией Renault, немыслима без расширения деятельности за рубежом, компания упрочила свои позиции в тех странах, где она являлась лидером продаж (например, в Турции и Аргентине), и в последние годы начала завоевание новых рынков с высоким потенциалом роста, таких, как Бразилия, страны Центральной Европы, Россия. Заключенный с Nissan альянс позволил активизировать реализацию этой стратегии за счет использования географии проникновения нового альянса. Так, Nissan сможет помочь Renault возвратиться в Мексику, а также выйти на рынки Японии и Азиатско-Тихоокеанского региона. В свою очередь Renault помогает Nissan расширять свою деятельность в Европе и странах Южной Америки.

Управление альянсом. Изучив неудачный опыт интеграции многих компаний и учтя чужие ошибки, Renault и Nissan предприняли попытки оптимальным образом совместно использовать потенциал каждого партнера.

Одним из первых шагов в реализации альянсовой стратегии стал взаимный обмен менеджерами. Для укрепления руководства и возвращения к прибыльному функционированию в компании Nissan были проведены следующие кадровые расстановки: Карлос Гон, заместитель Генерального директора Renault, был назначен Генеральным директором (Chief Operating Officer) и вошел в Административный совет Nissan. Ему подчиняются все заместители Генерального директора компании. Два других руководителя Renault вошли в состав Генеральной дирекции Nissan: начальник Управления развития инженерных разработок автомобилей Renault Патрик Пелата был назначен заместителем Генерального директора по производственному планированию и стратегии (Executive Vice President, Product Planning and Strategy) и также вошел в Административный совет Nissan; Тьерри Мулонге, начальник Управления по контролю за инвестициями Renault, был назначен заместителем финансового директора Nissan (Managing Director, Deputy Chief Financial Officer). Президент - Генеральный директор Nissan Motor Йошикацу Ханавэ вошел в Совет директоров Renault. Т. Савада получил должности старшего вице-президента и наблюдателя при председателе и вошел в Комитет управления Renault.

Межнациональные структуры. Сразу же были созданы совместные структуры по управлению: Комитет выработки стратегии альянса (Global Alliance Committee - GAQ; совместные рабочие группы (Cross-Company Teams - CCT); руководящий комитет (Steering Committee).

ГАС предназначен для выработки стратегического направления новой группы. В него вошли Л. Швейцер и Й. Ханавэ, пять руководящих работников Renault и пять руководящих работников Nissan.

ССТ выявляет области взаимной поддержки и вносит предложения по ее осуществлению. Некоторые из этих областей имеют структурный характер и обеспечивают координацию планирования и стратегии производства продуктов, механических компонентов, инжиниринга, закупок и логистики, производства. Другие области касаются совместной работы по географическим регионам: Япония, Азия и Океания, Северная и Центральная Америка, Южная Америка, Европа, СНГ - Турция - Румыния и Северная Африка, Ближний Восток, Африка южнее Сахары. Работу ССТ координирует Координационное бюро.

Наконец, в рамках альянса был создан Международный консультативный совет (International Advisory Board - IAB) под председательством Л. Швейцера и Й. Ханавэ, в который вошли 10 видных международных фигур. Задачей IAB является разработка концепций и перспективных планов, способствующих определению глобальной стратегии. Совет собирается на свои заседания не реже двух раз в год.

Совместные проекты, результаты деятельности и планы альянса.

В рамках транснациональной реорганизации, предполагающей сохранение индивидуальности каждого партнера, были определены глобальная стратегия рентабельного роста и пути достижения синергетического эффекта нового объединения.

В конце 1999 года альянс обнародовал совместный План возрождения компании Nissan, основной целью которого стал устойчивый рентабельный рост. Планировалось уменьшить к 2002 году долг Nissan с 11,9 до 6 млрд. долл.

В 2000 году была начата реализация плана по развитию присутствия Renault в Японии и Австралии при поддержке Nissan. В свою очередь Nissan начала свое продвижение в Европе через совместную маркетинговую организацию и усилила свои позиции в Южной Америке при поддержке Renault.

В 2000 году объединение совместно выпустило 4,8 млн. машин, заняв четвертое место в мировом автомобилестроении и долю в 9,2% мирового производства автомобилей.

Согласно оценкам только за период с 2000-го по 2002-й год эффект от взаимного дополнения, или синергии, составил 3,3 млрд. долл.

Инженерно-технологическая область. Одной из целей союза двух компаний являются экономия и повышение конкурентоспособности (Nissan, чья доля на европейском рынке сейчас составляет 3% за 10 лет намерена довести ее до 5%) за счет унификации платформ. Если у Renault на момент образования альянса их было восемь, а у Nissan - 26, то к 2010 году Renault и Nissan планируют совместив использовать 10 платформ. Например, решено начать выпуск на единой платформе Nissan Micra и Renault Clio, Nissan Almera и Renault Megane. Хотя обе торговые марки будут существовать отдельно, более половины всех автомобилей планируется производить на базе этих двух платформ.

Что касается силовых агрегатов, то оба партнера ищут пути для оптимального совместного использования своих двигателей и трансмиссий при сохранении конкурентной стоимости. К 2010 году Renault и Nissan будут совместно использовать восемь семейств двигателей и семь семейств трансмиссий.

Закупки сырья и материалов. С целью экономии средств за счет больших объемов централизованных закупок в апреле 2001 года Renault и Nissan основали закупочную компанию - RNPO. Уставный капитал новой компании, созданной в форме совместного предприятия, составил чуть более 14 млн. долл. В рамках своей деятельности компания будет иметь дело с 17 «семействами различных предметов потребления». Первоначально на RNPO приходилось 30% общего объема закупок альянса (до 14,5 млрд. долл.). В долгосрочной перспективе она будет отвечать за 70% объема закупок для обеих фирм в Европе, Америке и Японии; оставшейся частью закупок будут ведать сами автопроизводители, поскольку речь идет об уникальных комплектующих.

Помимо закупочной деятельности на RNPO с 2004 года возлагаются новые функции - логистика, закупка оборудования. Кроме того, расширена сфера деятельности (Западная Европа, Япония, Северная Америка).

В области исследований и разработок Renault и Nissan продолжают совместную работу над различными проектами, представляющими взаимный интерес, в частности, в области альтернативных источников энергии.

На мировых рынках компании продолжают политику скоординированного развития, причем каждый партнер пользуется поддержкой той торговой марки, которая сильнее представлена в данном сегменте рынка.

В Европе, чтобы поддержать Nissan на этом рынке и уменьшить затраты обоих партнеров, компании образуют совместное предприятие для рынков семи стран, используя преимущества сети более мощных совместных дистрибуторов и систему региональных представительств как на общеевропейском уровне, так и в каждой отдельной стране. Renault и Nissan ставят перед собой задачу совместно завоевать 17% западноевропейского рынка.

Renault вернулся в Мексику благодаря поддержке Nissan, у которой в Мексике есть как производственные мощности, так и торговые структуры. Производство модели Scenic на заводе в Куэрнавака (с декабря 2000 года) является первым совместным производственным проектом альянса. За ним последовало производство Clio на заводе в Агуаскальентес (конец 2001 года). В странах - членах Меркосур Nissan усилит свое присутствие при производственной и коммерческой поддержке Renault. Это, в частности, относится к производству пикапов на заводе легких коммерческих автомобилей Renault в Куритиба (Бразилия). В Азиатско-Тихоокеанском регионе Renault пользуется поддержкой Nissan при организации продаж в Японии, Австралии, Индонезии и на Тайване.

Совместный подход широко используется и в других областях, включая долгосрочную координацию стратегий развития модельного ряда обеих компаний, исследования совместных возможностей в области производства и логистики, а также объединение информационных систем и бухгалтерских стандартов.

План возрождения Nissan был выполнен компанией досрочно - к концу 2000-го финансового года.

В конце 2001 года Renault и Nissan решили создать при равном участии управляющую компанию с двумя штаб-квартирами в Париже и Токио - Renault-Nissan BV. Компания должна управлять стратегией альянса, наблюдать за общей деятельностью на глобальном уровне и, уважая индивидуальность и культурные особенности каждой компании, избегать вмешательства в их основную деятельность. Она заменила существовавший до этого орган управления альянсом - Комитет выработки стратегии альянса (GAQ). В ее подчинении находятся Совместные рабочие группы (ССТ). Renault-Nissan BV занимается долгосрочными проектами и координацией работ над общими платформами. При этом руководство производственными процессами осуществляется компаниями отдельно.

Пост Президента Renault-Nissan BV занимает Генеральный директор Renault, а пост Вице-президента - Президент - Генеральный директор Nissan.

В 2001 году Renault и Nissan начали совместный выпуск автомобилей на заводе в Европе. Обе компании приступили к производству фургонов Renault Trafic/Nissan Primastar/Opel/Vauxhall Vivaro на заводе компании Nissan в Барселоне. Компании вложили в совместное предприятие 240 млн. евро, и впервые автомобили Renault будут собирать на заводе японского



производителя. Завод Nissan в Испании выпускает 64 тыс. автомобилей в год, и не исключено, что в дальнейшем компании будут совместно производить и другие коммерческие автомобили.

В 2002 году в рамках альянса было начато формирование совместного маркетингового подразделения, что стало первым шагом к объединению менеджмента этих компаний. После объединения коммерческого руководства двух компаний решения об особенностях конструирования новых моделей автомобилей, месте расположения новых дочерних компаний и условиях сбыта готовой продукции принимаются совместно. Новая компания будет также наблюдать за совместной деятельностью Renault и Nissan, например, за отделением по закупке деталей.

В апреле 2002 года компания Nissan утвердила новый бизнес-план «Nissan 180», направленный на доведение дополнительного объема продаж до одного миллиона автомобилей по всему миру в течение трех лет, 8% операционной прибыли и нулевого автомобильного роста.

В 2003 году компании Renault и Nissan объединили свои филиалы в Австрии, создав единую компанию Renault-Nissan Asterreich. Аналогичные совместные представительства компаний работают в Нидерландах, Швейцарии и Германии.

Планы полного объединения компании не провозглашают. Обе компании принимают участие в реализации совместных проектов с другими мировыми производителями. Например, четыре крупнейших европейских автопроизводителя - компании Ford Motor, Renault, Nissan и группа компаний PSA Peugeot Citroen - создали совместное предприятие, которое занимается разработкой единой навигационной системы и сопутствующих услуг беспроводной связи для автомобилей, продаваемых в Европе. Это будет некий гибрид навигационной системы и мобильной связи с расширенным набором услуг. Подобное сотрудничество позволит значительно снизить издержки на создание этой системы, которая уже активно используется в США, а также в некоторых странах Европы.

В начале 2002 года Renault увеличила свою долю в Nissan до 44,4%, а Nissan купила 13,5% Renault. Возможно, в будущем Renault приобретет еще 1,5% акций Nissan. Nissan же в свою очередь планирует довести свою долю в Renault до 15%.

По итогам 2003 года альянс Renault-Nissan вошел в первую пятерку автопроизводителей в мире, совместно компании продали 5,3 млн. автомобилей (в 2002 году - 5,1 млн.), общая доля мирового рынка альянса Renault-Nissan составила 9,3% (4,1% - Renault, 5,2% - Nissan). Ожидается, что альянс двух компаний позволит им довести свое присутствие на авторынке до 17%. Согласно пятилетнему плану на 2000-2005 годы, прибыль альянса составила 1 млрд. евро.

Бинациональная группа Renault-Nissan, которую оба партнера строят активно и прагматично, является одной из пяти ведущих автомобилестроительных групп. Успех Плана возрождения Nissan позволил партнерам твердо следовать общей стратегии прибыльного роста.

## 7.7 Вопросы для самопроверки

- 1 Что такое стратегический альянс и какие принципы используются при такой форме интеграции компаний?
- 2 Какие мотивы движут компаниями при создании альянсов?
- 3 Какие формы стратегических альянсов используют компании?
- 4 Какие существуют виды альянсов?
- 5 Что такое стратегические сети компаний?
- 6 Каковы критерии выбора партнеров по альянсу?
- 7 С какими проблемами сталкиваются компании при создании и функционировании стратегических альянсов?
- 8 Какой характер интеграции используют автомобилестроительные компании Renault и Nissan и каковы цели создания их альянса?

## 7.8 Рекомендуемая литература

- 1 **Гаррет, Б.** Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - XX. - 332 с.
- 2 **Дэниелс, Д.** Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
- 3 Международный менеджмент. учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 624 с.
- 4 **Меллер, Б.** Стратегические альянсы в нефтяной отрасли: мировая практика / Б. Меллер // Перспектива. - 1998. - С. 215.
- 5 **Ноздрева, Р.Б.** Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 6. - С. 89.
- 6 **Портер, М.** Конкуренция / пер. с англ.: учебное пособие / М. Портер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 416 с.
- 7 [www.renault.com](http://www.renault.com).
- 8 [www.nissan.com](http://www.nissan.com).

## 7.9 Тест по теме - Стратегические альянсы

1 Форма интеграции компании, сформировавшаяся в 20-21 вв.:

- а) слияние;
- б) поглощение;
- в) альянс;
- г) конгломерат.

2 В каком году впервые в истории нефтяной отрасли появились альянсы:

- а) 1870 г.;
- б) 1860 г.;
- в) 1880 г.;
- г) 1890 г.

3 Какие факторы присутствуют в создании альянсов:

- а) конструктивные;
- б) деструктивные;
- в) конструктивные и деструктивные;
- г) политические;
- д) экономические;
- е) социо-культурные.

4 Стратегический альянс – это коалиция компаний:

- а) одной;
- б) двух;
- в) двух и более;
- г) свой вариант ответа.

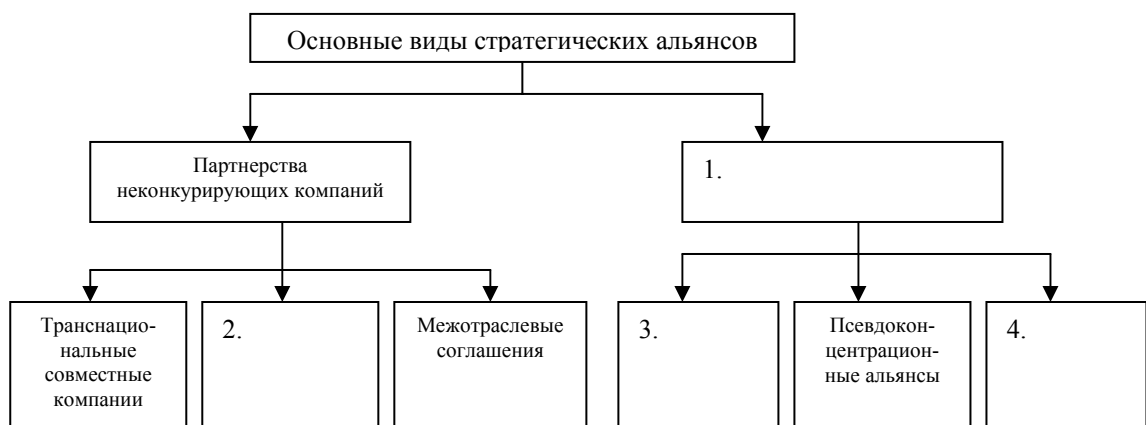
5 Альянсы могут способствовать:

- а) увеличению степени риска;
- б) уменьшению степени риска;
- в) не влияют на степень риска;
- г) свой вариант ответа.

6 Сложные проекты, позволяющие установить прочные связи на уровне формирования политики – это:

- а) контрактные альянсы;
- б) неформальные альянсы;
- в) альянсы с участием в капитале партнера;
- г) альянсы в виде совместного предприятия.

7 Заполните пропущенные места в схеме:



- а) вертикальные партнерства;
- б) транснациональные совместные компании;
- в) альянсы компаний-конкурентов;
- г) интеграционные альянсы.

8 Видами партнерств неконкурирующих компаний являются:

- а) вертикальные партнерства;
- б) межотраслевые соглашения;
- в) транснациональные совместные компании;
- г) все ответы верны.

9 Основными критериями выбора партнера по альянсу являются:

- а) совместимость партнеров;
- б) способности партнера;
- в) эквивалентность взаимных обязательств;
- г) все ответы верны.

10 Компании Renault и Nissan определили следующие общие цели:

- а) справиться с трудностями глобализации рынков;
- б) справиться с конкуренцией по качеству, цене и времени продажи;
- в) ускорить технологический прогресс;
- г) все ответы верны.

## 8 Компании будущего

### 8.1 Трансформация управления в компаниях

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

Международные корпорации останутся лишь торговыми марками, «крышей», объединяющей в виртуальные коллективы тысячи внештатных специалистов, постоянно передвигающихся как по странам, так и по просторам Интернета. Общение между ними будет происходить посредством электронной почты. С развитием глобальной экономики компаниям, работающим по правилам и в соответствии с традициями одного региона, придется приспособливаться к особенностям других регионов. Все больше отраслей будет работать с информацией, а не с материальными объектами. А компании, выросшие на технологиях и традициях прошлого века, будут; вынуждены заново пройти весь путь к успеху.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В настоящее время наличие обширных физических активов не всегда повышает значимость компании. Интернет-компании и производители программного обеспечения (как, например, корпорация Microsoft) имеют баснословную рыночную стоимость и довольно мало реальных активов, таких, как заводы, механизмы, сложные машины. А автокорпорация General Motors богата физическими активами, но ее рыночная капитализация существенно ниже, чем у Microsoft. В будущем большее значение для стоимости корпорации приобретут такие нематериальные активы, как изобретательность дизайнеров (например, у корпорации Intel), профессионализм программистов (как в случае с Sun Microsystems), опыт маркетологов (как у Procter & Gamble) и даже мощь внутренних ресурсов (как в случае с Southwest Airlines).

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

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

Основными видами компаний будущего будут горизонтальные и сетевые компании.

## **8.2 Горизонтальные компании**

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

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

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

структурными подразделениями, ячейками становятся межфункциональные рабочие группы, имеющие определенные цели, за реализацией которых осуществляется контроль.

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

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

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

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

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

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

### **8.3 Сетевые компании**

В основе построения сетевой организации лежит принцип организационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, компаниями и группами компаний. Стратегия сетизации заключается в том, что компания перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним пользователям. Например, маркетинговые исследования, обеспечение сырьем и материалами, составление бухгалтерской отчетности, подбор кадров и

повышение их квалификации, послепродажное обслуживание продукции могут быть переданы специализированным компаниям. Это явление получило название **аутсорсинга** (от англ. outsourcing - процесс получения чего-либо из внешних источников).

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

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

В качестве примера можно привести компанию, занимающуюся разработкой программного обеспечения. К разработке различных частей крупного программного продукта (ядро, оболочка), как правило, привлекают команды со всего мира. Крупные промышленные компании, специализирующиеся на выпуске электронной аппаратуры и компьютеров, такие, как Compaq и IBM, прежде полностью выполнявшие самостоятельно весь цикл разработки и производства техники, теперь заказывают по своим чертежам и технологическим картам изготовление аппаратуры азиатским компаниям. Так им удается снизить себестоимость своей продукции и легче выдерживать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов. Компаний, передающих производство на контрактной основе внешним исполнителям, т.е. оболочечных компаний, становится все больше. Такие компании сами занимаются транзакционными составляющими бизнеса: определением объемов производства и сбыта, ассортимента продукции. Самой первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась ошеломительного успеха, стала Nike - лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря (рисунок 27).

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



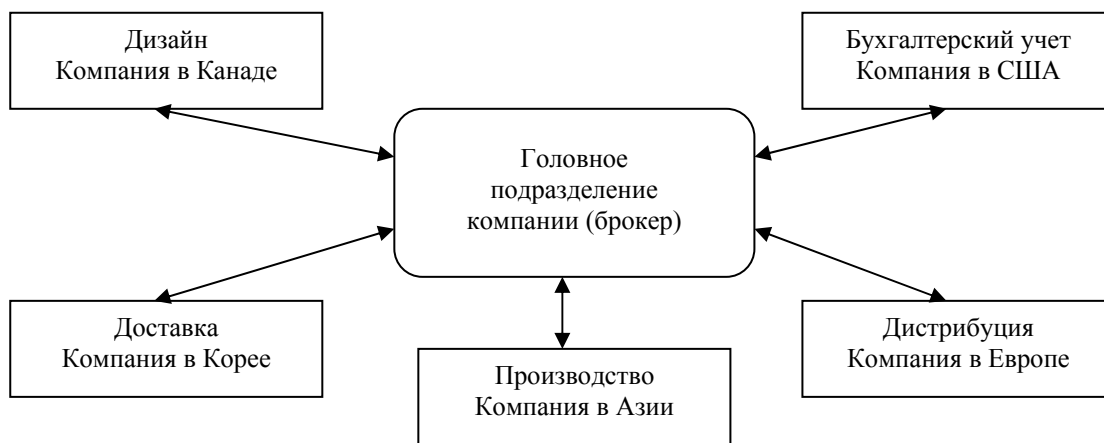


Рисунок 27 - Укрупненная структура сетевой организации компании Nike

- сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. Крупная компания является ядром сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания является головным заказчиком и занимает доминирующее положение в деловых операциях. Совершенно очевидно, что мелкие компании становятся очень зависимыми от крупной компании;

- сеть компаний, близких по масштабам. Это объединение юридически самостоятельных компаний, поддерживающих друг с другом устойчивые хозяйственные отношения.

Важнейшими преимуществами сетевых компаний являются:

- присутствие компании во многих странах и возможность завоевывать в них рыночные позиции;

- консолидация ресурсов по всему миру. Позволяет добиться наилучшего качества продукции при максимально низкой стоимости, что является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами;

- гибкость в выборе рабочей силы. Выполнение любой функции, будь то инженерная разработка или сервис, можно заказать любой профильной компании в какой угодно точке мира;

- практически неограниченная возможность замены компании - исполнителя каждой функции более предпочтительной;

- возможность постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией;

- более высокая производительность, а следовательно, и удовлетворенность головного руководства выполняемой работой благодаря намного более гибкой структуре компании.

Вместе с тем сетевые компании не лишены недостатков. К ним относятся:

- слабый непосредственный контроль над всеми процессами. Руководители компании не имеют возможности наблюдать за ходом выполнения поручений, поскольку большинство подчиненных удалены географически и доступны только по каналам электронной и телефонной связи;

- сильная зависимость от работы смежников. Если нанятая компания не выполнит свои обязательства по поставкам, работам, услугам, уйдет из бизнеса, то весь бизнес окажется под угрозой провала;

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

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

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

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

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

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

## **8.4 Вопросы для самопроверки**

1 Как происходит трансформация управления в международных компаниях?

2 Как Питер Друкер описывает компании будущего?

3 Какие компании принято считать горизонтальными?

4 На каких принципах основано построение сетевых организационных

структур?

5 В чем преимущества и недостатки сетевых структур?

### 8.5 Рекомендуемая литература

1 **Виссема, Х.** Менеджмент в подразделениях фирм / Х. Виссема / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.

2 **Владимирова, И.Г.** Компании будущего: организационный аспект / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 2. - С. 58-72.

3 **Владимирова, И.Г.** Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 6. - С. 113-129.

4 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Ричард Л. Дафт. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.

5 **Друкер, П.Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ.: учебное пособие / П.Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 272 с.

6 **Дэниелс, Д.** Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.

7 Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001. - XVIII. - 586 с.

8 **Richard, L. Daft.** Management, Third Edition / L. Daft. Richard. - USA: The Dryden Press, USA, 1994. - 489 s.

### 8.6 Тест по теме – Компании будущего

1 Какими характеристиками будут обладать компании в будущем:

- а) подвижность;
- б) безграничность;
- в) нематериальность;
- г) все ответы верны.

2 На чем, по мнению Питера Друкера, будут базироваться компании в будущем:

- а) на рациональной организации;
- б) на знаниях и информации;
- в) на четкой иерархии;
- г) нет правильного ответа.

3 Чему будет придаваться особое значение в компаниях будущего:

- а) многочисленным горизонтальным связям на различных уровнях иерархии;
- б) обширным офисам компаний;
- в) большим трудовым коллективам;
- г) все ответы верны.

4 Какие компании будут более предпочтительными:

- а) крупные централизованные компании;
- б) средние компании;
- в) мелкие с гибкими специализированными формами труда;
- г) нет правильного ответа.

5 Какие из перечисленных признаков не являются характерными для компаний будущего:

- а) узкая функциональная специализация;
- б) квазиерархические структуры;
- в) сокращение числа иерархических уровней управления;
- г) нет правильного ответа.

6 Какие нематериальные активы в будущем приобретут большое значение для стоимости компаний:

- а) опыт маркетологов;
- б) изобретательность дизайнеров;
- в) профессионализм программистов;
- г) все ответы верны.

7 Горизонтальные компании – это:

- а) компании, которые перестают сами заниматься какими-то направлениями, и передает их внешним пользователям;
- б) компании с плоской иерархией, при которой сокращается вертикальное администрирование и сочетаются фрагментарные задачи;
- в) оба ответа верны;
- г) нет правильного ответа.

8 Что улучшают организационные структуры горизонтального типа:

- а) гибкость компании;
- б) позволяют сократить нерациональные затраты;
- в) позволяют мобилизовать все ресурсы компании;
- г) все ответы верны.

9 Основными структурными подразделениями, ячейками горизонтальных компаний становятся:

- а) отделы с четко определенными функциями;
- б) отдельные исполнители;
- в) межфункциональные рабочие группы;
- г) нет правильного ответа.

10 Системы и оценки оплаты труда в горизонтальных компаниях направлены на:

- а) на результаты деятельности всего предприятия;
- б) на результаты деятельности группы (команды);
- в) на индивидуальные действия и достижения работников;
- г) нет правильного ответа.

## **9 Управление финансами и инвестициями в международных фирмах**

### **9.1 Валютно-финансовая среда международного менеджмента**

Международный менеджер, принимая решения, должен ориентироваться в особенностях международной валютно-финансовой среды, в которой работает международная фирма, представляя, как она влияет на процесс принятия решений в международной компании и зачастую заставляет менеджера менять способы, которыми оценивают и сравнивают альтернативные варианты действий.

Причины неопределенности в деятельности международного менеджера.

Особенностями современной валютно-финансовой среды, влияющими на рост неопределенности при принятии решений международным менеджером, являются: многообразие валют; нарастающий валютный риск; политический риск; разнообразие экономических и юридических систем; функционирование еврынка.

Многообразие валют.

Финансовый менеджер фирмы, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность, имеет дело со множеством валют государств, куда осуществляется экспорт товаров или услуг, где работают зарубежные отделения, филиалы, дочерние компании.

Помимо национальных валют на международном финансовом рынке используются фидуциарные денежные единицы, эмитируемые международными организациями, выполняющие роль международных денег.

Они построены на основе нескольких валют, входящих в единую корзину в определенных пропорциях. К ним относятся СДР (Special Drawing Rights) - специальные права заимствования, которые эмитирует международный валютный фонд (МВФ). Корзина СДР представляет собой средневзвешенную комбинацию из пяти наиболее устойчивых мировых валют, к которым относятся доллар США, немецкая марка, японская иена, английский фунт стерлингов и французский франк. Ежедневные котировки СДР в долларах США дает Лондонская биржа. СДР существует в виде записей по счетам стран участниц МВФ.

Международной денежной единицей выступает и евро - единая валюта стран экономического валютного союза, эмитируемая Центральным Европейским банком. В настоящее время она не существует в наличном виде.

Нарастающий валютный риск.

При совершении операций, связанных с несколькими валютами, хозяйствующему субъекту необходимо знать стоимость обмена валют - валютный курс (который периодически меняется).

Валютный курс может быть фиксированным и плавающим. Фиксированный курс национальной валюты предполагает ее привязку к другой валюте или определенной комбинации валют. Основой фиксированного курса

является официально установленное соотношение денежных единиц разных стран. При плавающем валютном курсе курс национальной валюты определяется игрой спроса и предложения на международном валютном рынке.

Как в условиях свободного плавания валют, так и при фиксированном валютном курсе существует валютно-курсовой риск всех операций, проводимых хозяйствующим субъектом на внешнем рынке.

**Валютно-курсовой риск** - это вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми величинами, связанных с колебанием валютного курса.

Валютно-курсовой риск отрицательно сказывается на нетто-стоимости фирмы (банка) и является основным параметром, оцениваемым международным менеджером. Изменение курса валюты может привести к ухудшению и экспортно-импортных позиций фирмы, и государства в целом. Финансовый менеджер должен уметь идентифицировать возникающие валютные риски, прогнозировать их величину и выбрать оптимальную стратегию хеджирования.

**Хеджирование** - любая процедура, с помощью которой устраняется или уменьшается нестабильность денежных поступлений компании в будущем.

**Политический риск.**

Политический риск связан с любыми действиями правительства принимающей страны, которые уменьшают стоимость инвестиций компании. Как крайность они включают экспроприацию активов компании без выплаты компенсации. Но и такие действия, как повышение налогов, валютный контроль или контроль за репатриацией прибыли, ограничения на изменения цен и процентные ставки, уменьшают ценность инвестиций материнской компании в зарубежном дочернем предприятии. Политический риск зависит от страны, и он прямо включается в любой финансовый анализ.

**Разнообразие экономических и юридических систем.**

Институциональные различия между странами могут создать определенные трудности при координации операций дочерних компаний по всему миру. К примеру, различия в налоговом законодательстве между странами могут привести к тому, что экономическая сделка будет иметь совершенно неодинаковые экономические результаты после уплаты налогов в зависимости от того, где эта сделка произошла.

Налоги взимаются как в стране-доноре, так и в стране-реципиенте. При этом чистый эффект налогообложения зависит от того, налоговые органы какой страны взимают налог первыми и как реагируют налоговые органы второй страны на факт изъятия налога. По общему правилу первым налог взимается в стране-реципиенте. Страна-донор затем может прибегнуть к одной из следующих политик:

- освободить от налогов доход по зарубежным инвестициям, налог на который был уплачен за границей. Такая политика государства реализуется в международных договорах об избегании двойного налогообложения;

- налоговый кредит: здесь налогооблагаемая база плательщика формируется с учетом доходов, полученных за границей, а затем из рассчитанной суммы налогов вычитаются налоги, уплаченные за границей;

- вычет налогов или налоговая скидка: инвестированный за границу капитал подпадает под двойное налогообложение.

Таким образом, выгодность зарубежных инвестиций для фирмы будет неодинаковой в каждом конкретном случае.

Различия в юридических системах принимающих стран (например, система общего права в Великобритании и Гражданский кодекс во Франции) предполагают различение многих действий, начиная с записи заключения сделки, до роли, которую играет суд в разрешении споров.

**Функционирование евторынка.**

Государство и крупные компании активно используют в своей кредитной и инвестиционной деятельности евровалюты.

**Евровалюта** - это национальная валюта, переведенная на счета в иностранные банки и используемая ими для операций во всех странах, исключая страну-эмитента этой валюты.

Например, доллар США, размещенный на счетах Barclays Bank (Великобритания), будет являться евродолларом.

Крупнейшие центры евровалютной торговли - Лондон, Нью-Йорк, Токио, Сингапур, столицы европейских государств. Особенностью операций с евровалютами является то, что они не подлежат контролю и регламентации со стороны национальных валютных органов страны-эмитента данной валюты. Поэтому ресурсы на рынке евровалют предоставляются под более низкую процентную ставку, чем среднерыночная. Вместе с тем большая доходность операций на евторынке сопряжена с повышенной рискованностью операций.

Появление евровалютного рынка привело к тому, что государство и крупные фирмы могут получить более дешевое финансирование на евторынке, если иностранное или внутреннее кредитование оказывается невозможным по каким-либо причинам.

**Функционирование мировой валютной системы на современном этапе развития мирового хозяйства.**

Все субъекты мирового хозяйства работают в рамках международной валютной системы. Особенности определенного этапа функционирования мировой валютной системы накладывают определенные ограничения на многие решения международного менеджера.

**Мировая валютная система** - исторически сложившаяся форма организации валютных отношений стран, закрепленная межправительственными договоренностями.

Действующая мировая валютная система была организационно оформлена в 1976 г. и носит название Ямайской. Она является полицентричной. В ней роль ведущей валюты не закреплена ни за одной национальной валютой мира.

Современная валютная система построена на базе плавающих валютных курсов. МВФ разрешил странам-участницам выбирать режим установления

валютного курса самостоятельно. В настоящее время используются три режима курсообразования: плавающий, фиксированный и смешанный.

Плавающий валютный курс выбирают обычно развитые страны: США, Канада, Австралия, Япония, Швейцария и ряд других. Однако и в этих странах нередки случаи участия центральных банков в работе валютных рынков. Центральные банки проводят валютные интервенции для поддержания курса своих валют, для достижения целей диверсификации валютных резервов и т. п. Поэтому часто говорят об управляемом плавании этих валют.

**Валютная интервенция** - покупка-продажа центральным банком иностранной валюты за национальную на валютном рынке данного государства.

К твердой фиксации валютных курсов прибегают развивающиеся страны. Фиксация курса осуществляется по отношению к свободно конвертируемым валютам, СДР, евро, специально сконструированным корзинам валют.

Смешанное плавание было характерно до начала 1999 г. для валют стран, входящих в Европейскую валютную систему. Курсы валют этих стран фиксировались по отношению к ЭКЮ, и через этот эквивалент осуществлялась фиксация курсов по отношению друг к другу. Пределы допустимых колебаний устанавливались на уровне  $\pm 15\%$  по отношению к фиксированному паритету. При этом валюты стран ЕВС совместно свободно плавают по отношению к валютам стран, не входящих в эту группировку. Сегодня на территории этих стран в хождении находится единая европейская валюта евро.

Роль регулирующего валютного органа в Ямайской валютной системе исполняет Международный валютный фонд (МВФ). Основное его назначение - наблюдение за валютной политикой государств, оказание помощи странам, имеющим трудности с платежным балансом. В его задачи входят также поддержание правил обмена валютами и надзор за валютными курсами, создание многонациональной системы платежей по валютным операциям, борьба с национальными валютными ограничениями.

Помимо МВФ значительное место в валютном финансировании государств и крупных фирм принадлежит Международному банку реконструкции и развития (МБРР), предоставляющему дешевые валютные кредиты на структурную перестройку; для центральных банков существенную роль играет Международный банк расчетов в Базеле.

Важной особенностью МВС в настоящее время является упразднение всех монетарных функций золота. Страны не имеют права фиксировать курс своих валют к золоту, золото перестало выполнять также и роль мировых денег.

Инструменты срочного рынка.

Любой хозяйствующий субъект, вовлеченный во внешнеэкономическую деятельность, имеет валютную позицию.

**Валютная позиция** - соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте.

Валютная позиция может быть как открытой, так и закрытой. При совпадении требований и обязательств в данной валюте валютная позиция



является закрытой, в противном случае говорят об открытой валютной позиции. Открытая валютная позиция разделяется на длинную и короткую. Длинная валютная позиция предполагает, что обязательства хозяйствующего субъекта в валюте меньше, чем требование в ней. Короткая валютная позиция возникает, когда обязательства в валюте больше требований в ней на конкретную дату.

Хозяйствующий субъект, имеющий открытую валютную позицию подвержен валютному риску. Международный менеджер должен оценить размеры открытой валютной позиции, величину валютного риска и приемлемые способы покрытия данного риска.

Для нивелирования валютного риска часто используются срочные контракты, которые обращаются на международных биржах или торгуются международными банками. К таким специфическим инструментам относятся форварды и свопы (банковские контракты), а также фьючерсы и опционы (в основном биржевые контракты).

Форвардные валютные контракты.

**Форвардный валютнообменный контракт** - это обязательное для исполнения соглашение между банком и клиентом по покупке или продаже в определенный день в будущем определенной суммы иностранной валюты.

В этом контракте валюта, сумма, обменный курс и дата платежа фиксируются в момент заключения сделки. Валютный курс осуществляемой форвардной сделки называется форвардным курсом. Он является срочным. Курс сделки, связанной с поставкой валюты в настоящий момент времени, называется спот-курсом.

Стандартная спот-дата валютирования (дата, когда валютные средства непосредственно поступают в распоряжение сторон по сделке) составляет 2 рабочих дня после заключения контракта. Все другие даты валютирования называются срочными и предполагают корректировку общей суммы поставляемой на срок валюты на размер процентных ставок по депозитам в соответствующей валюте.

Срок форвардных сделок колеблется от 3 дней до 5 лет, однако наиболее распространенными являются сроки в 1, 3, 6 и 9 месяцев со дня заключения сделки.

Форвардный контракт является банковским контрактом, поэтому он не стандартизирован и может быть подобран под конкретного клиента.

Форвардный курс (FR) и курс спот (SR) тесно связаны между собой.

Если  $FR > SR$ , то говорят, что валюта котируется с «премией», если  $FR < SR$ , то валюта котируется с «дисконтом».

Размер дисконта или премии по валюте определяется следующим образом:

$$FR(Pm/Dis) = \frac{FR - SR}{SR} * 100\% * \frac{360}{t(30,90,180)},$$

где  $FR(Pm/Dis)$  - форвардная премия или дисконт;

FR - форвардный курс;  
SR - курс спот;  
t - срок форвардного контракта.

Премии и дисконты по валюте выражаются на годовом базисе, чтобы можно было сравнить доходность от вложения валюты в форвардную сделку с доходностью от вложения в векселя и другие инструменты финансового рынка.

Ежедневно ведущие финансовые газеты мира (например, «The Wall Street Journal») публикуют текущий курс (spot rate) и форвардный курс (forward rate) основных мировых валют на 30, 90, 180 дней вперед.

На форвардном рынке банки также котируют курсы покупки (Bid rate - BR) и продажи валюты (Ask rate - AR) и соответственно рассчитывают кросс-курсы. При этом маржа между AR и BR больше при форвардных операциях и составляет  $\frac{1}{8}$ - $\frac{1}{4}$  % годовых от курса спот в пересчете на срок сделки.

**Кросс-курс** - курс обмена между двумя валютами, полученный из их отношения к третьей валюте, обычно доллару США.

Установление валютного курса называется котировкой. Существуют прямая и обратная котировки.

**Прямая котировка** - выражение стоимости единицы иностранной валюты в единицах национальной.

**Обратная котировка** - выражение стоимости единицы национальной валюты в определенном количестве иностранной.

Наиболее широко в мире применяется прямая котировка. Например, 28 рублей за 1 доллар США - прямая котировка доллара США на российском рынке. Традиционно обратно котируется английский фунт стерлингов.

Размер ставки своп (премии или дисконта по валюте) определяется исключительно различным уровнем процентных ставок участвующих стран и рассчитывается следующим образом:

$$\text{Ставка своп} = \frac{\text{Курс\$} * \text{Разность процентов} * \text{срок исполнения}}{(360 * 100) + (\% \text{ за границей} * \text{срок исполнения})}$$

Валютный риск при осуществлении форвардных операций, особенно долгосрочных, значительно возрастает, так как возрастает вероятность непредсказуемого изменения курса валюты на дату поставки и риск неплатежеспособности партнера.

Основное назначение форвардных операций заключается в хеджировании валютного риска. С помощью форвардных контрактов основная доля промышленных клиентов стремится закрыть открытую валютную позицию. Фиксируя для себя определенный уровень обменного курса валюты на определенную дату, такой клиент перекладывает на контрагента (банк) риск неблагоприятного изменения валютного курса сверх фиксированной в контракте величины и рассматривает стоимость данного контракта как своеобразную плату за «страховку».

### **Фьючерсные контракты.**

Сущность фьючерсных операций сходна с форвардными сделками. Фьючерсные операции также сопряжены с поставкой валюты на срок более 3 дней со дня заключения сделки, и при этом цена исполнения контракта в будущем определяется в день заключения сделки.

Однако при наличии сходных моментов имеются и существенные отличия фьючерсных операций от форвардных.

Во-первых, фьючерсные операции осуществляются в основном на биржевом рынке, а форвардные - на межбанковском. Это приводит к тому, что сроки исполнения фьючерсных контрактов привязаны к определенным датам (например, третьей среде каждого месяца) и стандартизированы по срокам, объемам, условиям поставки. В случае же форвардных контрактов срок и объем сделки определяются по взаимной договоренности сторон.

Во-вторых, фьючерсные операции совершаются с ограниченным кругом валют: доллар США, евро, японская иена, фунт стерлингов и некоторые другие. При формировании форвардного контракта круг валют существенно шире.

В-третьих, фьючерсный рынок доступен как для крупных инвесторов, так и для индивидуальных и мелких институциональных инвесторов. Доступ на форвардные рынки для небольших фирм ограничен. Это связано с тем, что минимальная сумма для заключения форвардного контракта составляет в ряде случаев 500 000 долларов США.

В-четвертых, фьючерсные операции на 95% заканчиваются заключением офсетной сделки, при этом реальной поставки валюты не осуществляется, а участники данной операции получают лишь разницу между первоначальной ценой заключения контракта и существующей в день совершения обратной сделки. При форвардах до 95% всех сделок заканчиваются поставкой валюты по контракту.

В-пятых, стандартизация контрактов означает, что фьючерсные сделки могут совершаться более дешево, чем индивидуально заключаемые между клиентом и банком форвардные сделки. Поэтому форвардные сделки обычно дороже, сопровождаясь большим спрэдом на покупку-продажу. Это может привести к большим затратам для клиента при закрытии позиций.

Фьючерсы обладают и рядом существенных недостатков по сравнению с форвардами. Так, если стандартная форма фьючерсного контракта не равна сумме, которую нужно прохеджировать, то разница должна быть либо незакрытой, либо прохеджированной на форвардном рынке. Кроме того, если желаемый период хеджирования не совпадает с периодом обращения фьючерса, то фьючерсный оператор несет базисный риск, так как форвардные курсы для двух дат могут изменяться по-разному.

При фьючерсной сделке партнером клиента выступает расчетная (клиринговая) палата соответствующей фьючерсной биржи. Сами фьючерсные биржи различаются по размерам обращающихся на них контрактов и правилам совершения сделок. Главные биржи, на которых обращаются валютные фьючерсные контракты, - Чикагская товарная биржа (СМЕ), Филадельфийская

торговая палата (PBOT); Сингапурская международная валютная биржа (SIMEX).

Таким образом, валютнообменные фьючерсы представляют собой стандартизированные обращающиеся на биржах контракты. Банки и брокеры не являются сторонами сделок, они играют лишь роль посредников между клиентами и расчетной палатой фьючерсной биржи.

Клиент должен депонировать в расчетной палате исходную маржу. Размер маржи устанавливается расчетной палатой исходя из наблюдаемых дневных отклонений актива, лежащего в основе контракта, за прошлые периоды времени. Расчетная палата также устанавливает минимальный нижний уровень маржи. Это означает, что сумма денег на маржевом счете клиента не должна опускаться ниже данного уровня. Часто нижний уровень маржи составляет 75% от суммы начальной маржи.

Расчетная палата каждый день переоценивает контракты в соответствии с текущими рыночными ценами. Если по контракту идет убыток, то выставляются требования для внесения дополнительного обеспечения, чтобы маржа была не меньше требуемой суммы (минимального уровня маржи). Если же на маржевом счете инвестора накапливается сумма, которая больше нижнего уровня маржи, то он может воспользоваться данным излишком, сняв его со счета.

По каждому виду контракта биржа устанавливает лимит отклонения фьючерсной цены текущего дня от котировочной цены предыдущего дня. Если фьючерсная цена выходит за данный предел, то биржа останавливает торговлю контрактом, что играет большую роль с точки зрения снижения риска больших потерь и предотвращения банкротств. Такая ситуация длится до тех пор, пока фьючерсная цена не войдет в лимитный интервал. Для ограничения спекулятивной активности биржа также устанавливает определенный позиционный лимит, т. е. ограничивает число контрактов и в разбивке по времени их исчисления, которые может держать открытыми один инвестор.

В целом правила биржевой торговли существенно различаются на различных биржах. Однако механизм реализации фьючерсных сделок везде одинаков.

### **Опционный контракт.**

Опционные сделки принципиально отличаются от форвардных и фьючерсных операций. Основной характеристикой опционов является то, что держателю опциона предоставляется выбор: реализовать опцион по заранее фиксированной цене или отказаться от его исполнения; у держателя опциона есть право, а не обязательство совершить определенное действие.

В опционной сделке принимают участие продавец опциона (надписатель опциона) и его покупатель (держатель опциона). Держатель опциона приобретает право (но не обязательство) купить или продать определенный актив в будущем по цене, фиксированной в момент заключения сделки. Надписатель опциона принимает на себя обязательство купить (или продать) актив, лежащий в основе опционной сделки, по заранее оговоренной цене. Так как риск потерь надписателя опциона, связанный с изменением валютного

курса, значительно выше, чем у держателя опциона, то в качестве платы за риск держатель опциона в момент его заключения выплачивает надписателю премии.

Размер премии определяется действием таких факторов, как:

- **внутренняя ценность опциона** - прибыль, которую мог бы получить его владелец при немедленном исполнении;
- **срок опциона** - срок, на который заключен опционный контракт;
- **подвижность валют** - размер колебаний рассматриваемых валют в прошлом и в будущем;
- **процентные издержки** - изменение процентных ставок по той валюте, в которой должна быть выплачена премия;
- взаимосвязь между ценой исполнения опциона и ценой спот базисного актива.

Все рынки опционов имеют общие черты: стандартизация контрактов и наличие системы ежедневного расчета «никакого долга». Реже встречаются так называемые розничные опционы, которые предлагают, например, крупные коммерческие банки своим клиентам.

Опционы подразделяются на опционы покупателя (call-опционы) и опционы продавца (put-опционы).

Call (колл)-опцион дает право его владельцу купить определенный актив в будущем по цене, фиксированной в настоящий момент времени.

Put (пут)-опцион дает право на продажу при тех же условиях.

Различают также европейские опционы, которые могут быть исполнены только в день истечения действия контракта, и американские опционы, которые дают право купить или продать базисный актив в любое время до дня истечения действия контракта. Так как в случае американских опционов продавец несет более высокий риск, то за них обычно платится и более высокая премия, чем за европейские. В европейских странах и в России используются в основном европейские опционы.

В отличие от форвардных и фьючерсных контрактов валютные опционы дают возможность ограничить риск, связанный с неблагоприятным развитием курсов валют, сохраняя при этом шансы на получение прибыли в случае благоприятного развития курса. Именно поэтому опционы, являясь относительно новым инструментом валютного рынка, получили такое широкое распространение на всех биржевых площадках.

### **Своп-контракты.**

**Своп (swap)** - операции относятся к группе операций, совершаемых на межбанковском рынке, и представляют собой комбинацию из спот- и форвардных сделок. Часто валютные своп-операции определяются как валютный бартер.

**Своп-операция** - валютная операция, сочетающая куплю-продажу двух валют на условиях немедленной поставки с одновременной контрделкой на определенный срок с теми же валютами.

По существу, своп-сделка - это подписание 2 отдельных контрактов по валютному обмену в одно и то же время. Контракты при этом имеют противоположную направленность и различные даты расчетов.

По операциям своп наличная сделка осуществляется по курсу спот, который в контрсделке корректируется с учетом премии или дисконта в зависимости от тенденций изменения валютного курса.

В данном типе сделки клиент экономит на марже - разнице между курсами продавца и покупателя по наличной сделке. Кроме того, своп-сделки не создают открытой валютной позиции и временно обеспечивают валютой без риска, связанного с изменением ее курса.

Сделки своп обычно осуществляются на срок от 1 дня до 6 месяцев. Реже встречаются своп-сделки со сроком исполнения до 5 лет. Своп-операции осуществляются как между коммерческими банками, так и между коммерческими банками и центральным банком страны, а также непосредственно между центральными банками. В последнем случае они представляют собой соглашения о взаимном кредитовании в национальных валютах. С 1969 г. действует многосторонняя система взаимного обмена валют через Банк международных расчетов в Базеле на основе использования операций своп. Такие двусторонние акции используются центральными банками для осуществления эффективных валютных интервенций.

Существует множество путей применения свопов. Так, они могут быть использованы как инструмент приобретения иностранной валюты на ограниченный период по фиксированному обменному курсу (на основе схемы свои: спот против форварда), для быстрого реагирования на изменения в ожидаемых входящих и исходящих валютных потоках путем укорачивания или удлинения сроков своп-контрактов, которые уже были заключены (на основе схемы своп-сделки: форвард против форварда) и других целей. Своп-сделка может представлять собой и одновременное предоставление кредитов в двух валютах, а также обмен долговыми обязательствами, выраженными в одной валюте, на обязательства, выраженные в другой. В настоящее время получили распространение помимо своп-операций с валютой своп-комбинации с процентной ставкой, опционом, золотом, ценными бумагами, кредитами и депозитами.

### **Основные концепции международных финансов.**

В своей работе международный финансовый менеджер должен опираться на теории, позволяющие ему выстраивать сценарии развития событий и прогнозировать последствия принимаемых решений. К ним относятся теории, описывающие основные условия паритетов финансового рынка:

- теория паритета покупательной способности валюты (PPP - Purchasing Power Parity);
- теория паритета процентных ставок (IRP - Interest Rate Parity);
- «эффект Фишера» (Fisher Effect);
- «международный эффект Фишера» (International Fisher Effect);
- теория несмещенного форвардного курса (Unbiased forward rate).

Нахождение условий паритета производится с помощью экономико-математического аппарата; оно необходимо для выявления взаимосвязи между основными индикаторами международного валютного рынка и на базе этого поиска оптимальных путей для инвестирования капитала.

Все теории паритетов являются производными от закона единой цены, по которому цены (доходы) финансовых активов с одинаковым риском, скорректированные на валютный пересчет с учетом операционных издержек выравниваются на всех мировых рынках. Механизмом выравнивания выступает международный арбитраж.

**Арбитраж** - операция, связанная с покупкой актива на дешевом рынке и продажей его на более дорогом.

#### **Теория паритета покупательной способности валюты.**

Изменение курсов валют зависит от изменения темпов инфляции между рассматриваемыми странами. Более высокий рост цен внутри страны по сравнению с ростом уровня цен в иностранном государстве приведет к обесценению национальной валюты.

#### **Теория паритета процентных ставок.**

Данная теория связывает между собой величину форвардного курса и уровень процентных ставок по депозитам в стране. Зависимость между этими величинами выглядит следующим образом:

$$\frac{FR}{SR} = \frac{(1 + r_h)}{(1 + r_f)}$$

где FR - срочный курс валюты;

SR - спот-курс валюты;

$r_h$  - национальные процентные ставки по депозитам;

$r_f$  - процентные ставки по депозитам за рубежом.

В соответствии с этой теорией высокие (низкие) процентные ставки в условиях равновесия должны покрываться форвардным дисконтом (или премией) по валюте.

#### **Эффект Фишера.**

Данный эффект связывает процентные ставки с инфляцией в рассматриваемых странах.

Согласно ординарной теории Фишера, номинальная ставка процента  $r$  в стране зависит от реальной процентной ставки  $R$  и темпа инфляции  $p$ :

$$(1 + r) = (1 + R) * (1 + p),$$

где  $r$  - номинальные процентные ставки;

$R$  - реальные процентные ставки;

$p$  - темп инфляции.

К двум и более странам применяется генерализованный эффект Фишера, согласно которому разница в ставках процента в сравниваемых странах является функцией разницы их темпов инфляции. Валюты с более высоким темпом инфляции должны иметь более высокую процентную ставку, чем валюты с более низким темпом инфляции:

$$(1+r_h) / (1+r_f) = (1+p_h) / (1+p_f).$$

### **Международный эффект Фишера.**

С помощью данного эффекта осуществляется переход от процентных ставок к валютным курсам. Согласно «международному эффекту Фишера», разница процентных ставок является непредвзятой оценкой последующих изменений наличных валютных курсов. Таким образом, ожидаемые доходы от инвестирования (в отечественной валюте) в иностранную или отечественную экономику должны выравниваться, курсовой дифференциал должен быть равен процентному дифференциалу между соответствующими странами:

$$(SR_1) / (SR_0) = (1+r_h) / (1+r_f),$$

где  $SR_1$  - спот-курс прогнозируемого периода;  
 $SR_0$  - спот-курс базового периода;  
 $r_h$  - процентные ставки по национальной валюте;  
 $r_f$  - процентные ставки по иностранной валюте.

### **Теория несмещенного форвардного курса.**

Согласно данной теории, никто не даст более точного прогноза будущего спот-курса, чем сам валютный рынок. Поэтому котируемый банками форвардный курс или валютными биржами - фьючерсный курс и есть лучший прогноз о величине ожидаемого спот-курса.

## **9.2 Финансовый менеджмент международной фирмы**

Финансовый менеджер постоянно разрешает противоречие, возникающее между целями предприятия и финансовыми возможностями их реализации.

К специфическим задачам международного финансового менеджмента относятся:

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



Главная задача международного финансового менеджера состоит в оценке краткосрочных и долгосрочных активов и обязательств фирмы во временном и пространственном использовании международных рынков.

Финансирование фирмы в зависимости от целей подразделяется на краткосрочное и долгосрочное.

Целями краткосрочного финансирования фирмы являются пополнение оборотного капитала, выполнение текущих обязательств. Задачами менеджера в сфере краткосрочного капитала являются управление наличностью, управление материально-техническими запасами и пр.

Целью средне- и долгосрочного финансирования фирмы является получение денежных средств для финансирования долгосрочных инвестиционных и других проектов фирмы, формирования доходного долгосрочного портфеля ценных бумаг, приводящих к росту оценочной стоимости компании в будущем и росту акционерного капитала.

#### **Краткосрочное финансирование фирмы.**

Источники краткосрочного финансирования международной фирмы подразделяются на внутренние и внешние.

Разновидностями внутреннего финансирования являются самофинансирование и внутрифирменные кредиты. В общем случае внутренними источниками финансирования фирмы являются нераспределенная прибыль и амортизация, перераспределяемые с помощью внутрифирменных международных займов. Внешними источниками финансирования фирмы или ее подразделения служат банковское финансирование (национальное, иностранное и евровалютное) и получение средств с помощью рынка ценных бумаг.

#### **Внутрифирменное краткосрочное финансирование.**

Внутрифирменное краткосрочное финансирование представляет собой взаимопредоставление валютных займов различным подразделениям компании, а также предоставление инвалютных кредитов родительской фирмой своим дочерним компаниям, и наоборот. Такие займы предоставляются в виде:

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

Международный финансовый менеджер должен оценить возможность и приемлемость одного из предложенных вариантов краткосрочного внутрифирменного финансирования, понимая, что этот вид финансирования - самый дешевый для фирмы, однако каждая схема имеет свои преимущества и недостатки.

#### **Прямое международное внутрифирменное финансирование.**

При использовании этой схемы головная компания непосредственно предоставляет временно свободные денежные средства своей дочерней компании. Данные кредиты оформляются простым векселем и предоставляются по ставке процента, близкой к рыночной либо несколько ниже ее.

Преимущество данной схемы финансирования заключается в исключительной простоте ее оформления. Однако этот способ не является распространенным в международной практике, так как:

- часто он невыгоден для фирмы с точки зрения налогового планирования;

- велики размеры валютно-курсовых рисков;

- присутствует риск блокирования валютных фондов за рубежом.

#### **Компенсационный внутрифирменный кредит.**

При использовании этой схемы финансирования родительская фирма помещает целевые фонды на срочный депозит в банк своей страны с условием передачи данных денежных средств дочерней компании. Банк использует свой филиал за рубежом для перекредитования полученных от головной компании денег дочерней компании в другой стране. Преимуществами данного источника финансирования являются:

- защита фирмы от риска неблагоприятного изменения валютного курса;

- освобождение заблокированных средств и обход валютных ограничений;

- возможность получения более дешевых денежных средств для финансирования подразделений, расположенных в странах с высокой ставкой процента и недостаточным рынком кредитных ресурсов.

Недостатки данной схемы финансирования связаны с необходимостью обслуживаться в таком банке, который имеет филиал в стране базирования дочерней компании и высокий кредитный рейтинг.

#### **Параллельный внутрифирменный кредит.**

Участники соглашения предоставляют друг другу займы в валюте своей страны на оговоренный период. Все сделки, связанные с кредитованием, проводятся вне рамок международного валютного рынка.

Такая операция помогает покрывать валютные риски, так как каждая компания занимает деньги именно в той валюте, в которой она будет производить платежи. Параллельный внутрифирменный кредит используется также в случае явного или завуалированного запрета правительства на перевод денежных ресурсов в страну или из страны.

Преимущества данной схемы кредитования:

- устраняется валютный риск, ни один из займов не несет валютных рисков;

- национальное законодательство стран не противодействует осуществлению подобного финансирования;

- обходятся ограничения по валютному контролю (так как нет необходимости добиваться разрешения властей для финансирования иностранного партнера);

- осуществляется репатриация заблокированных фондов;

- возможно получение инвалютного финансирования по привлекательной процентной ставке.

Недостатками параллельного финансирования являются:

- трудности в нахождении контрагента, удовлетворяющего требованиям;

- высокие кредитные риски, так как погашение задолженности оформляется двумя несвязанными кредитными соглашениями.

### **Спонтанные источники финансирования фирмы.**

К источникам спонтанного финансирования фирмы относится торговый кредит. Его возникновение связано с совершаемыми фирмой сделками. Так, при закупках у других фирм товаров, сырья, комплектующих в кредит у рассматриваемой фирмы возникает долг, который учитывается в виде кредиторской задолженности (торгового кредита). Чем дольше период погашения кредиторской задолженности и больше объем реализации закупок, тем значительнее дополнительное финансирование для фирмы.

**Торговый кредит (счета к оплате)** - денежные средства, которые компания должна вернуть поставщикам.

Преимущества торгового кредита заключаются в следующем:

- он всегда может быть предоставлен, так как кредиторы рассчитывают на продолжение деловых отношений;

- его сумма не может рассматриваться как залоговая имущественная стоимость;

- при его применении не начисляются проценты (или они минимальны);

- существует возможность продления его срока, если фирма вновь окажется в трудном положении.

Недостатки торгового кредита связаны с тем, что удлинение его срока или само его получение (например, в России) часто оказывается проблематичным либо из-за его неэффективности для продавца, либо из-за ненадежности оплаты поставки, сделанной на условиях открытого счета или документарного инкассо в силу низкой кредитоспособности покупателя. В случае, если фирма постоянно продлевает сроки кредиторской задолженности, ей будет отказано в предоставлении денежных скидок и рейтинг ее кредитоспособности заметно понизится.

Большой интерес представляет для фирмы получение правительственного финансирования, которое является наиболее дешевым. Для этого фирма должна принять участие в реализации определенной государственной программы. В этом случае финансовые ресурсы обычно предоставляются ей под процент существенно ниже среднерыночного.

### **Банковское финансирование. Виды банковского финансирования.**

Банковское финансирование осуществляется в следующих основных формах:

1 **Кредитная линия** - договор между банком и его клиентом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока.

Кредитная линия открывается под регулярное использование. Различают обусловленную (связанную) и необусловленную кредитные линии. При открытии связанной кредитной линии банк предоставляет возможность фирме использовать денежные средства только под определенные цели. В случае необусловленной кредитной линии фирма может использовать полученный кредит на любые цели.

**2 Револьверный кредит** - возобновляемые в течение длительного периода времени кредитные линии, юридически формализованные контракты.

Если финансовое положение фирмы не изменяется, то ранее предоставленная ей кредитная линия пролонгируется на фиксированный срок (обычно на год). При пересмотре кредита уточняются следующие параметры кредита: размер кредитной линии, процентная ставка по кредиту и другие условия. Револьверная кредитная линия является обеспеченной, банк требует внесения залога для ее открытия.

**3 Срочный заем** - прямой, необеспеченный кредит на срок не более 90 дней, обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком.

Денежные средства по срочному займу предоставляются единовременно в полной сумме и возвращаются с процентами в полной сумме займа одномоментно.

**4 Овердрафт** - допущение дебетового остатка на счете клиента. Овердрафт рассматривается как своеобразная ссуда клиенту, которая должна быть погашена в короткие сроки и по процентной ставке, превышающей среднерыночную.

**Классификация банковского финансирования по видам используемых валют.**

Банковское финансирование может осуществляться в национальной и иностранной валютах. Соответственно различают национальное, иностранное и евровалютное (оффшорное) банковское финансирование, которое может быть реализовано во всех четырех ранее приведенных формах.

Если фирма получает кредитование от национального банка в национальной валюте, речь идет о национальном финансировании (например, российский банк предоставил кредит российской фирме в рублях). Если фирма получает финансирование от иностранного банка в собственной национальной валюте, то речь идет об иностранном кредитовании (к примеру, немецкая фирма получила кредит от английского банка в немецких марках). Если фирма получает финансирование от иностранного источника в его валюте или валюте третьей страны, то речь идет о евровалютном финансировании (например, компания из Великобритании получает кредит от банка США в долларах США).

При предоставлении крупных кредитов речь идет о синдицированных займах, когда крупные банки объединяют свои ресурсы, чтобы предоставить кредит крупному корпоративному заемщику.

В целом иностранное банковское финансирование встречается крайне редко и имеет высокую стоимость. Наиболее дешевым и соответственно наиболее распространенным в современных условиях является евровалютное финансирование. Широкое распространение в мире получили евровалютные кредиты.

**Общая характеристика еврокредитов.**

**Еврокредиты (международные консорциальные кредиты)** - краткосрочные или среднесрочные банковские кредиты в евровалюте,

предоставляемые на базе корректируемых плавающих (roll over - ролловерных) процентных ставок за пределами страны, в валюте которой открыт кредит.

Сумма кредитов колеблется в размерах от 100 до 500 млн. долларов США при пересчете в валюту займа. Обычно они предоставляются в долларах США, японских иенах, немецких марках, английских фунтах стерлингов, швейцарских франках, евро и других свободно конвертируемых валютах сроком от 10 месяцев до 12 лет. Процентная ставка зависит от ведущей ставки еврорынка - ЛИБОР, кредитного рейтинга компании-заемщика, характера займа, ситуации на страновом рынке и других факторов.

Данные кредиты доступны только крупным компаниям, хорошо известным мировому сообществу, а также крупным коммерческим банкам, центральным банкам стран и правительствам. Они представляют собой очень гибкие финансовые инструменты с широким выбором форм их использования.

Еврокредиты предоставляются в виде синдицированных еврокредитов и в виде кредитов с оговоркой о валютном опционе.

Банковские займы часто оказываются невыгодными для заемщика, так как имеют высокую стоимость. У международного финансового менеджера есть возможность в этом случае прибегнуть к краткосрочному небанковскому иностранному или евровалютному финансированию, размещая на финансовых рынках свои коммерческие бумаги.

#### **Финансирование с использованием рынка ценных бумаг.**

Финансирование с помощью инструментов денежного рынка включает в себя выпуск коммерческих бумаг, представляющих собой простые векселя компании.

Данный способ привлечения денежных средств доступен только для крупных компаний, имеющих высокий кредитный рейтинг, который присваивается крупнейшими рейтинговыми агентствами: Moody's Investor Service, Standard and Poor's.

Простые векселя, эмитируемые компаниями, необеспечены. Срок их хождения - от 14 до 270 дней (чаще всего - от 30 до 90 дней). Номинал векселей достаточно высок, обычно он составляет величину, кратную 100 000 долларов США.

Различают иностранные, евровалютные коммерческие ценные бумаги и евроноты.

Иностранные коммерческие бумаги деноминированы в валюте страны размещения, а евровалютные коммерческие бумаги и евроноты выпускаются в обращение вне страны, в валюте которой они деноминированы. Различие между евронотами и еврокоммерческими бумагами состоит в присутствии у первых поддерживающих их выпуск банковской кредитной линии и гарантированного размещения по predetermined цене. В отличие от иностранного кредитования срок евроноты более длинный, для них существует развитый вторичный рынок, возможно присутствие на рынках не первоклассных заемщиков.

Положительным моментом эмиссии данных ценных бумаг является то, что процентная ставка по коммерческим бумагам, как правило, ниже ставки по

первоклассным кредитам, что и делает финансирование с использованием коммерческих бумаг более предпочтительным, чем обычное банковское заимствование.

По своей роли в привлечении ссудного капитала из-за рубежа коммерческие бумаги (в форме непосредственно коммерческих бумаг и евронот) превосходят прямые банковские кредиты.

#### **Долгосрочное финансирование компании.**

Долгосрочное финансирование международной компании осуществляется в двух основных видах:

- от инвесторов (через покупку акций и облигаций);
- от кредиторов (в форме банковского кредита или покупки долгосрочных ценных бумаг - облигаций).

В свою очередь, международное финансирование подразделяется на иностранное и евровалютное в зависимости от типа взаимоотношений резидент - нерезидент и той валюты, которая предоставляется.

По источникам долгосрочное финансирование компании подразделяется на внутреннее и внешнее.

#### **Внутренние источники финансирования компании.**

Внутренними источниками долгосрочного финансирования компании являются накопленные нетто-денежные потоки (net cash flow), возникающие при осуществлении международных операций. Основой нетто-денежных потоков являются нераспределенная прибыль и накопленная, амортизация.

Нетто-денежный поток компании рассчитывается следующим образом:

$$NCF = NP - DIV + Am,$$

где NCF - нетто-денежный поток фирмы;

DIV - выплаченные дивиденды;

Am - амортизация;

NP - чистая прибыль компании.

Целью финансового менеджмента любой компании является увеличение стоимости капитала акционеров. Поэтому чистый денежный поток компании должен постоянно увеличиваться.

#### **Внешние источники долгосрочного финансирования.**

Внешними источниками долгосрочного финансирования фирмы выступают банковское финансирование в виде банковского кредита и в форме покупки банками долгосрочных ценных бумаг компании, не поступающих в открытую продажу, а размещаемых в частном порядке среди крупных инвесторов, и привлечение средств за счет эмиссии акций и облигаций.

Традиционно наибольшие рынки иностранных облигаций находятся в США и Швейцарии; иностранное облигационное финансирование активно используется также в Японии и Люксембурге. Чаще всего доступ иностранных компаний к местному рынку капитала ограничивается. Так, существуют правительственные рестрикции относительно сроков и сумм, которые могут

получить иностранцы, и направлений их использования. Полученный капитал может быть ограничен лишь локальным использованием посредством введения валютного контроля.

Еврооблигационное финансирование является альтернативным вышеприведенным способам привлечения средств на длительные сроки. Термин еврооблигация используется для обозначения любой облигации, продаваемой в стране иной, чем та, в валюте которой данная облигация выражена. Еврооблигации представляют собой среднесрочные займы, выпускаемые международными банковскими консорциумами.

Существуют различия в нормах обращения на рынке еврооблигаций и облигаций на внутреннем рынке:

- на рынке еврооблигаций значительно более низкий уровень требований к раскрытию информации;

- на сделки с еврооблигациями совокупные затраты ниже, так как исключаются посредники - сделку осуществляет непосредственно размещающий синдикат;

- еврооблигации обычно выпускаются в форме облигаций на предъявителя, поэтому лица, их приобретающие, остаются неизвестными, что помогает избежать налогообложения;

- большинство правительств не взимают налог, получаемый по еврооблигациям;

- для рынка еврооблигаций характерна быстрота получения средств: обычно заемщик получает их в течение 6 недель с момента выдачи поручения управляющему банку.

Распространение еврооблигаций осуществляется с помощью андеррайтеров - синдикатов по их гарантированному размещению.

Эмиссия еврооблигаций требует прохождения заемщиком сложной многоэтапной процедуры.

С 1996 года РФ является участницей рынка еврооблигаций. В этом году правительство РФ осуществило выпуск еврооблигаций, деноминированных в долл. США и немецких марках на сумму 3 млрд. долл. США и 2 млрд. немецких марок. К подобным займам прибегли также отдельные субъекты Российской Федерации (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, получившие от размещения евробондов соответственно 500, 300 и 100 млн. долл. США).

Долгосрочное финансирование может быть получено и с помощью эмиссии евроакций. **Эмиссии евроакций** - это эмиссии, размещаемые одновременно на нескольких рынках международным синдикатом финансовых учреждений.

Однако эта операция представляется рискованной из-за возможности перехода контрольного пакета акций компании к акционерам другой страны. К ней прибегают фирмы, которые планируют экспорт на иностранные рынки и развитие зарубежного производства, так как имя компании в этом случае становится широко известным за рубежом, что способствует продвижению ее продукции на этом рынке. При выпуске евроакций часто улучшается кредитная

репутация фирмы-эмитента, что облегчает ей доступ к другим ресурсам. Выпуск евроакций является и косвенной рекламой компании за рубежом.

Акции, продаваемые на местных рынках резидентам, имеют специальные наименования во многих ведущих странах: например, акции «янки» - в США, «самурай» - в Японии, «бульдог» - в Великобритании.

### **Оценка альтернативной стоимости форм международного финансирования.**

Задача международного финансового менеджера в вопросах займов сводится к минимизации процентных ставок с учетом конкретного уровня риска.

Решая вопрос, какой вид финансирования наиболее предпочтителен для фирмы в данный период: финансирование инвестиций в сильной валюте по низким процентным ставкам или в слабой валюте, но с высокой процентной ставкой - необходимо использовать Международный эффект Фишера. С его помощью можно сравнить стоимость заимствования в национальной и в иностранной валютах и выбрать наиболее предпочтительный вариант с учетом рисков, осложняющих принятие решений.

В целом стоимость займа в иностранной валюте, выраженная в национальной валюте, равняется процентным издержкам по кредиту за минусом валютного дисконта при возврате кредита. Однако конечный результат определения стоимости займа во многом зависит от налоговой политики государства и развития рынка форвардных контрактов. Рассмотрев возможности получения фирмой финансовых ресурсов различного срока, перейдем к ответу на вопрос, куда эти ресурсы направляются международной фирмой.

### **Управление оборотным капиталом фирмы.**

Управление оборотным капиталом связано с различными формами использования оборотных активов и текущих обязательств.

**Текущие активы** - это наличность, ценные бумаги, которые безусловно, по первому требованию, могут быть реализованы на рынке. Текущие активы имеют срок возврата на счета фирмы в течение 1 года.

Текущие пассивы формируют краткосрочные ресурсы фирмы (обязательства перед предоставившими их лицами); срок их выполнения составляет до 1 года. К ним относятся счета и расписки, подлежащие оплате, а также проценты по кредитам.

Разница между текущими активами и текущими, пассивами называется оборотными фондами фирмы. Международная фирма использует оборотные валютные ресурсы для осуществления ожидаемых платежей, обеспечения необходимой ликвидности, получения доходности, стимулирования продаж и поддержания процесса производства.

При решении задач управления оборотным капиталом большое значение имеет то, о каком виде компании идет речь (производственной, торговой или смешанного типа).

Основная идея построения структуры оборотного капитала любой компании состоит в том, что все элементы оборотных активов и пассивов с



течением времени превращаются друг в друга. Следовательно, намеченный объем вложений в конкретный элемент зависит от особенностей самой компании, отрасли и состояния внешней среды.

Выделяют четыре основных направления работы, связанной с оборотными средствами, которые позволяют реализовывать цели размещения международных краткосрочных средств:

- кэш-бюджетирование;
- кэш-менеджмент;
- кредитный менеджмент;
- финансовое планирование.

**Управление денежной наличностью компании (кэш-бюджетирование, кассовый бюджет, бюджет наличности).**

Составление кэш-бюджета связано с составлением квартальных планов, иногда с разбивкой по месяцам и даже по неделям. При этом иногда проводится анализ инвестиций средств в того или иного поставщика (на основе данных по оборачиваемости товарных запасов на складе или поступлению денег в оплату товара, либо на основе данных отгрузок по товарам). Составление кассовых бюджетов помогает решить проблему «узких» мест при недостаточности поступающих денежных средств для осуществления расходов. Кассовые бюджеты дают возможность прогнозировать потребности в дополнительном финансировании, и, следовательно, создают временной лаг для поиска руководством компании недостающих средств.

На основе составленных планов поступления и использования денежных средств компания может заниматься управлением последними для достижения поставленных целей.

#### **Менеджмент денежных средств.**

Для этого определяют резервный остаток денежных средств на счетах и в кассе в зависимости от прогноза поступления денег в планируемом периоде (и точности самого прогноза), сроков погашения долгов и возможностей новых заимствований. На практике часто используется модель Миллера-Орра, согласно которой рассчитываются следующие коэффициенты:

- Оптимальный объем наличных средств ( $Z$ ).
- Оптимальный верхний предел наличности:  $D = 3Z$ .
- Средний остаток наличных средств:  $Y = (Z + D) / 3$ .

С помощью данных показателей создается модель движения денежных средств компании. Ее корректировка при сравнении плановых и фактических показателей делает процесс планирования необходимого наличного резерва предельно контролируемым и простым.

Если фирма в ближайшей перспективе должна столкнуться с проблемами недостаточности денежных средств, она может выбрать два пути их решения в соответствии с тем, что для нее предпочтительнее: попытаться ускорить приток наличных денег или отсрочить выплаты по обязательствам. При реализации любого из этих вариантов существует множество способов, эффективных в конкретный момент времени. Однако все они имеют временное действие. В

долгосрочной перспективе компания должна обратить внимание на организацию работы и эффективность своей кредитной службы.

### **Управление дебиторской задолженностью.**

Кредитный менеджмент предполагает определение общей величины кредита для всех клиентов, которую фирма может себе позволить. Соотношение ее с предполагаемым объемом реализации определяет наилучший средний период инкассации дебиторской задолженности.

Оптимально эта величина не должна превышать средней отсрочки в оплате счетов поставщиков.

Желательно произвести ранжирование клиентов по степени надежности и по объему заказов. Такая градация позволяет определить границы кредита для каждой из групп, оставив условия для потребителей как можно более благоприятными, т.е. без ущерба для потенциального оборота. Кредитный менеджмент ставит также задачу периодического пересмотра как общей суммы дебиторской задолженности, так и индивидуальных условий для клиентов.

В условиях ценовой конкуренции торговых компаний может начаться борьба и на уровне срока предоставляемого покупателю кредита. Решаться на такой шаг надо в крайнем случае, так как, например в российских условиях, любое ужесточение кредитной политики в связи с ухудшающимся финансовым положением будет оборачиваться потерей клиентов и снижением оборота.

В целом при наличии всех вышеуказанных сведений составляется финансовый план, цель которого - профинансировать потребности в оборотных средствах компании наиболее дешевым способом.

Так как филиалы и дочерние компании ведут отчетность в различных валютах, при проведении операций с международными потоками наличности встает вопрос о затратах, связанных с проведением обменных операций. Для минимизации этих затрат компании часто прибегают к созданию системы многостороннего неттирования через централизованный депозитарий.

**Неттирование (неттинг)** - процедура, к которой прибегают многонациональные компании для уменьшения расходов на хеджирование операционного риска. Этот способ базируется на сальдировании входящих и исходящих потоков валюты данной компании.

Важным показателем, который должен контролировать международный менеджер, является инфляция. Обычно анализируются две инфляции одновременно: рост внутренних цен и внешнее обесценение национальной валюты по отношению, например, к доллару. При варианте, когда их темпы совпадают, фирма, работающая только на внутреннем рынке, стремится скорее инкассировать дебиторскую задолженность, которая обесценивается с течением времени, и одновременно выбирает предельные сроки платежа по своим счетам. Фирма, работающая с иностранными поставщиками, находится в похожем положении.

Когда внутренняя инфляция сильнее, перед компанией, работающей на рынке данной страны, стоит та же проблема превращения счетов к получению в денежные средства с минимальной потерей их реальной стоимости. В то же

время для компании, репатрирующей прибыль, некоторое удлинение времени оборота даже выгодно.

Обратная ситуация наблюдается, если внешнее обесценение национальной валюты происходит более быстрыми темпами, чем внутреннее. Тогда главной задачей становится оплата всех зарубежных поставок как можно быстрее для уменьшения потерь от конвертации. Дебиторская задолженность обесценивается медленнее, и нет такого риска неплатежей, который может наблюдаться в предыдущем варианте.

В случае, если в экономике наблюдается проблема неплатежей, фирма должна решить, станет ли она задерживать оплату счетов поставщика, что скажется на потере репутации компании; иногда может быть прекращена работа с несколькими поставщиками. Второй вариант решения требует тщательного анализа ситуации: фирма может взять дополнительный кредит и рассчитаться по долгам с его помощью.

При управлении счетами к получению и счетами к оплате менеджер должен найти оптимальное соотношение между стоимостью счетов к оплате как финансовой операцией для покупателя и увеличением продаж поставщиком при использовании счетов к получению. Для международного менеджера этот процесс затруднен постоянно изменяющейся стоимостью валют, которая существует в рамках Ямайской валютной системы. Помимо этого, присутствует риск запрета на перевод денежных средств в будущем в государствах с неустойчивыми политическими режимами. При ведении международного бизнеса в этом случае пользуются такими способами, позволяющими минимизировать риски, как факторинг и встречная торговля.

#### **Управление материально-техническими запасами.**

Одной из важнейших задач финансового менеджера является управление материально-техническими запасами (МТЗ).

Сущность управления МТЗ в рамках отдельно взятой страны сводится к наращиванию этих запасов до тех пор, пока предельные затраты на содержание дополнительной партии запасов не превысят уменьшающиеся предельные выгоды от этой дополнительной партии.

Менеджеру, занимающемуся запасами, необходимо постоянно иметь сведения об оборачиваемости того или иного товара, а также о времени его доставки с момента заказа. В этом случае можно избежать затоваренности склада путем расчета необходимого уровня запасов. Для расчета оптимального размера запаса товаров на складе, а также времени составления заказов используются модели, основанные на следующих показателях:

1 Средний объем запаса товара:

$$X = \frac{Q}{2},$$

где Q - заказанный объем товара (в единицах), неизменный в течение рассматриваемого периода.

## 2 Оптимальный размер заказа:

$$Y = \sqrt{\frac{2SO}{C}},$$

где S - общая величина расхода товара за некоторый период;

O - стоимость выполнения заказа (постоянная величина, не зависящая от размера заказа);

C - удельные издержки.

3 Резервный запас товара (или их группы) на складе для непредвиденных заказов. Данный коэффициент выражается в процентах от среднего запаса, и его величина напрямую зависит от особенностей самой фирмы.

Важными оценочными параметрами являются тенденции продаж и затраты, связанные с хранением товара на складе.

Трудности принятия решений по управлению оборотным капиталом для международного менеджера сопряжены с колебанием обменных курсов, ограничением денежных переводов, государственным контролем над ценами, проведением дискриминационной тарифной политики, введением квот, лицензированием и другими методами, ухудшающими условия внешней торговли страны.

Для снижения издержек от проведения подобных мер используются:

- предварительные закупки;
- трансфертное ценообразование;
- создание зон свободной торговли.

Одной из целей управления оборотным капиталом является обеспечение доходности краткосрочных вложений компании. Она достигается посредством увеличения скорректированного на риск дохода на временно свободные краткосрочные фонды, которые инвестируются в следующие инструменты международного денежного рынка:

- казначейские векселя и ноты, эмитируемые центральными правительствами и федеральными агентствами;
- депозитные сертификаты коммерческих банков, размещаемые на срок до 90 дней;
- банковские акцепты;
- коммерческие краткосрочные ценные бумаги, эмитируемые крупными корпорациями;
- срочные корпоративные займы, выпускаемые в необращаемой форме;
- прочие.

Существует ряд некоторых общих рекомендаций, позволяющих работать с оборотным капиталом в оптимальном режиме:

- если фонды, вложенные в активы фирмы, можно с большей отдачей использовать в другой форме, значит, они используются неправильно;

- необходимо постоянно маневрировать собственным капиталом, краткосрочными и долгосрочными займами, эмиссией собственных ценных бумаг;

- финансирование за счет долгосрочного долга дороже, чем за счет краткосрочного, но имеет меньший ликвидный риск. Менеджер должен искать обходные пути финансирования, когда активы финансируются при помощи пассивов с особым сроком погашения;

- во время сезонной потребности в ликвидном капитале нельзя использовать собственные активы компании - необходимо прибегать к краткосрочным займам, а свои фонды использовать для инвестирования;

- управление наличностью состоит в искусстве инвестирования избыточной наличности в прибыль при сохранении допустимого уровня ликвидности. Поэтому необходимо вкладывать наличные деньги в котируемые на бирже ценные бумаги;

- для определения размеров текущей наличности менеджер должен учитывать следующее: вероятные потоки капиталов, которые найдут отражение в активах и пассивах; учет прибыльности и риска; ожидаемый поток наличности; сроки погашения долга и объем выплат; возможности фирмы получить займы в приемлемые сроки и время;

- особое значение в условиях инфляции имеет управление товарными запасами. Международный финансовый менеджер вместе с менеджером по производству должен искать возможности для бесскладских технологий.

#### **Долгосрочные вложения фирмы.**

Долгосрочные вложения фирмы могут быть связаны с инвестициями в капитальные и долгосрочные ценные бумаги и с осуществлением инвестиционных проектов за рубежом.

Система принятия долгосрочных финансовых решений более сложна по сравнению с краткосрочными. Ее составляющие сильно различаются по способам управления, по эффективности, по затратам, по соответствию уровня квалификации финансового менеджера характеру решаемых задач.

Задачей финансового менеджмента является достижение поступательного роста максимально возможного дивиденда по обыкновенной акции при сохранении устойчивого уровня безопасности доходов компании.

Финансовая стратегия предприятия представляет собой концепцию того, как будут использоваться привлекаемые предприятиями финансовые ресурсы для достижения устойчиво высокого дивиденда или поступательного роста курса акций на фондовых рынках; как и на каких условиях будут привлекаться нужные финансовые ресурсы; как будет происходить расчет по привлеченным средствам; на каких условиях будет строиться налоговая политика. Стратегия также включает в себя обязательный анализ возможного изменения государственной политики в области финансов и оценку релевантности (соответствия во временном разрезе) стратегии и целей компании.

Долгосрочные решения финансового менеджера сводятся к следующим видам:

- бюджетирование капитала;

- политика дивидендов;
- выбор типов роста и диверсификации;
- выбор источников долгосрочного финансирования.

### **Бюджетирование капитала.**

**Бюджетированием капитала** называется процесс, связанный с выбором и оценкой соответствующей структуры затрат капитала, которая в наибольшей мере соответствовала бы задаче максимизации доходов акционеров.

Затраты капитала представляют собой долгосрочные инвестиции, производящиеся для расширения размеров производства, перемещения или обновления фиксированных активов и т. п.

Процесс бюджетирования капитала состоит из 5 взаимосвязанных шагов: выработка предложений; анализ и рассмотрение предложения; принятие решения; осуществление решения; контроль.

По простоте зарубежного инвестирования возможные его способы ранжируются следующим образом:

- покупка финансовых активов иностранной компании (акции и облигации);
- ведение экспортных операций с иностранной фирмой;
- лицензирование иностранной компании;
- прямое иностранное инвестирование.

Хотя прямые иностранные инвестиции сопряжены с наибольшими рисками, существует целый ряд обстоятельств, побуждающих фирму идти на такой повышенный риск:

- преодоление ограничений во внешней торговле (обход тарифов, квот, импортных пошлин);
- устранение налоговых, экологических, юридических проблем в собственной стране;
- доступ к дешевым рынкам сырья, рабочей силы, близость к потребителю продукции;
- экономия на масштабах производства;
- конкурентные мотивы (доступ к иностранным технологиям).

При анализе бюджета капиталовложений используются те же основные принципы, что и при анализе внутренних операций. Однако существуют и отличия, которые накладывают определенные ограничения на выбор инвестиционного проекта международным менеджером:

1 Оценки потоков денежной наличности для материнской компании - это дивиденды и роялти, полученные от дочерней компании и вывозимые на родину.

**Роялти** - выплаты за использование активов, находящихся за рубежом (таких, как фирменные знаки, патенты, авторские права и иные виды экспертных документов), согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений.

2 Потоки денежной наличности должны быть конвертированы в валюту страны происхождения материнской компании, следовательно, они подвержены будущим изменениям валютных курсов.

3 Дивиденды и роялти обычно облагаются налогами - как иностранными правительствами, так и правительством страны базирования материнской компании. Кроме того, иностранное правительство может ограничить размер денежных доходов, которые можно репатриировать в страну происхождения материнской компании.

В результате, для целей анализа иностранных инвестиций могут быть использованы только те денежные потоки, которые дочерняя компания может законным образом передавать материнской компании.

4 При оценке стоимости капитала необходимо учитывать большую рискованность иностранного проекта по сравнению с внутренним проектом.

Более высокий риск связан с риском изменения валютных курсов и политическим риском.

Инвестиционный анализ должен устранить влияние изменений валютного курса. Так как существует разнообразный инструментарий для хеджирования валютных рисков, международный менеджер должен оценить стоимость затрат, связанных с хеджированием, и вычесть их из прогнозируемых потоков денежной наличности по данному проекту. При этом менеджер должен понимать, что полное хеджирование валютного риска часто невозможно.

Премия за политический риск в общем случае не добавляется к стоимости капитала для установления суммы, выплачиваемой за страхование. Если возникают серьезные опасения о возможности экспроприации активов за рубежом, то значительные инвестиции в эту страну не направляются.

Анализируя бюджет капиталовложений, исходят также из того, что любая многонациональная корпорация имеет собственный портфель инвестиционных проектов. При ограниченности денежных ресурсов принимаются к исполнению из этого портфеля лишь некоторые проекты, которые увеличивают чистый денежный поток компании в целом.

#### **Оценка инвестиционных проектов.**

Инвестиционный проект оценивается на различных уровнях управления.

Вначале оценивается доходность самого проекта, далее исследуется поток дивидендов, сопряженный с этим инвестиционным проектом на уровне материнской компании. Окончательное решение принимается, если проект соответствует инвестиционному портфелю фирмы в целом.

Критериями оценки единичного инвестиционного проекта являются: прибыльность проекта и его окупаемость - для малого бизнеса; для крупного бизнеса более предпочтительным является критерий нетто-приведенной стоимости и его частный случай - показатель внутренней нормы доходности проекта.

**Чистая приведенная стоимость проекта** - это стоимость всех текущих и будущих чистых денежных поступлений, скорректированных с учетом связанных с данным проектом рисков и времени осуществления. Чистое денежное поступление рассматривается как сумма всех денежных поступлений в компанию за рассматриваемый период времени за вычетом всех денежных платежей за тот же самый отрезок времени.

В настоящее время при сравнении различных вариантов проекта и выборе лучшего из них чаще всего используются четыре интегральных показателя:

- срок окупаемости (Payback period, PP);
- чистый приведенный доход (Net present value, NPV);
- внутренняя норма доходности (Internal rate of return, IRR);
- индекс рентабельности (Profitability index, PI).

#### **Срок окупаемости.**

Срок окупаемости определяется как ожидаемое число лет, в течение которых будут возмещены первоначально сделанные инвестиции; иначе говоря, это период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Критерий показывает, как долго финансовые ресурсы будут омертвлены в проекте. Достоинством метода является его простота, так как выбирается проект, имеющий меньший срок окупаемости, чем альтернативные варианты. Недостаток заключается в том, что не принимаются во внимание денежные поступления за весь жизненный цикл объекта, в который были осуществлены вложения.

#### **Чистый приведенный доход.**

Данный показатель определения привлекательности инвестиционного проекта называется также сальдо приведенных затрат и поступлений. Показатель рассчитывается путем суммирования элементов денежного потока, дисконтированных по цене капитала данного проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t},$$

где CF - ожидаемый приток (отток) денежных средств за период t;  
K - цена капитала проекта.

Нулевой NPV означает, что генерируемого проектом денежного потока достаточно:

- а) для возмещения вложенного в проект капитала;
- б) для обеспечения требуемой отдачи на этот капитал.

Следовательно, если  $NPV > 0$ , проект следует принять; если  $NPV < 0$ , проект должен быть отвергнут; если два проекта являются взаимоисключающими, должен быть выбран тот, у которого положительный NPV больше.

#### **Внутренняя норма доходности.**

Внутренняя норма доходности определяется как дисконтная ставка, которая уравнивает приведенные стоимости ожидаемых поступлений по проекту и сделанных инвестиций:

$$PV (\text{притоки}) = PV (\text{оттоки}),$$



или

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0.$$

Если расчет NPV инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, является ли проект эффективным при заданной цене капитала, то IRR определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал; IRR характеризует ожидаемую доходность проекта.

В случае, когда IRR равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный проект оправданы и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны.

### **Индекс рентабельности.**

**Индекс рентабельности** - это отношение приведенной стоимости притоков денежных средств к приведенной стоимости затрат:

$$PI = \frac{PV(\text{прибыли})}{PV(\text{затрат})} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t}},$$

где  $CIF_t$  - ожидаемый приток денежных средств, или доход;

$COF_t$  - ожидаемый отток денежных средств, или затраты.

Проект может быть принят, если его PI больше 1; чем выше PI, тем привлекательнее проект.

Критерии NPV, IRR и PI с позиции математики взаимосвязаны, т.е. приводят к одинаковому ответу на вопрос - принять или отвергнуть проект: если  $NPV > 0$ , то  $IRR > K$  и  $PI > 1$ .

Для целей анализа доходности инвестиционных проектов финансовому менеджеру лучше пользоваться методами, основанными на дисконтировании денежных потоков.

После оценки непосредственно выгоды иностранного инвестиционного проекта финансовый менеджер должен скорректировать полученный с учетом данного проекта поток нетто-приведенной стоимости на уровне фирмы на:

- **эффект каннибализации**, связанный с тем, что рассматриваемый иностранный инвестиционный проект может привести к уменьшению общего экспорта продукции фирмы на зарубежные рынки. В этом случае потери по экспортным продажам должны вычитаться из суммарного чистого денежного потока, непосредственно связанного с реализацией данного проекта;

- **эффект дополнительных продаж**, связанный с возможностью для фирмы при осуществлении рассматриваемого иностранного инвестиционного

проекта создать спрос на поставки дополнительной продукции со стороны материнской компании и других ее подразделений. Данный поток будет являться положительным для рассматриваемого проекта;

**- комиссионные и роялти, выплачиваемые по данному проекту,** - это отрицательные потоки для рассматриваемого проекта и положительные потоки для материнской компании. Поэтому общая сумма комиссионных и роялти, полученных от проекта, в инвестиционном анализе должна рассматриваться со знаком «плюс».

Если рассматриваемый проект увеличивает суммарный чистый денежный поток фирмы в целом, то рекомендуется принять его к исполнению.

Помимо осуществления инвестиционных проектов за рубежом часть долгосрочных ресурсов может быть использована для вложений в капитальные и долгосрочные ценные бумаги. Возможные альтернативы, их преимущества и недостатки были рассмотрены выше.

#### **Дивидендная политика фирмы.**

Долгосрочные финансовые решения также сопряжены с выработкой политики дивидендов.

Структура функционирующего капитала определяется соотношением долгосрочного кредита и величиной эмиссии обыкновенных акций. Долг и капитал, полученный за счет эмиссии собственных акций, различаются способами управления ими, требованиями дохода и структуры активов, порядком осуществления налогообложения.

Существует несколько подходов к выбору дивидендной политики, Наиболее известными являются традиционный подход и теория остаточного распределения дивиденда.

При традиционном подходе к структуре капитала оптимальной считается такая структура, при которой средняя стоимость капитала стремится к минимуму и, следовательно, максимизируется стоимость акций. В рамках этого подхода постулируется, что стоимость долга (привлеченных заемных долгосрочных средств) остается постоянной, а затем за счет процента начинает расти, тогда как стоимость акций всегда растет при росте объемов долгосрочных займов.

Остаточная теория распределения дивиденда предлагает выплачивать дивиденды, исходя из суммы, оставшейся после совершения всех возможных инвестиций и прочих производительных вложений. Следовательно, в некоторые годы дивиденды будут больше, а в некоторые годы вообще могут не выплачиваться. Это риск, который принимают на себя акционеры, приобретающие акции данной компании.

### **9.3 Валютный риск и стратегии его хеджирования**

Международному финансовому менеджеру приходится в своей работе учитывать значительно большее число рисков, чем менеджеру фирмы, работающему на внутреннем рынке. В частности, он должен постоянно

анализировать валютно-курсовые, страновые и политические риски, связанные с осуществлением внешнеэкономической деятельности.

### **Виды валютного риска и их идентификация.**

Валютные риски разделяются на риски валютного контроля и валютно-курсовые риски, включающие в себя бухгалтерский риск и валютно-экономический риск.

Риски валютного контроля связаны с вероятностью запрещения осуществления валютных переводов за рубеж, т.е. с введением валютного моратория.

Политические риски характеризуют нестабильность политической среды в стране.

Риск валютного контроля и политические риски объединяются в группу страновых или суверенных рисков.

Страновые риски в своей крайней форме связаны с полной экспроприацией активов нерезидентов в данном государстве. Если эта вероятность велика, то руководство фирмы может принять решение не реализовывать проекты в данном государстве. Финансовый менеджер в этом случае должен предоставить руководству компании прогнозные оценки величины подобного риска.

Широкие возможности у международного финансового менеджера имеются по поводу принятия решений о хеджировании валютно-курсовых рисков, которые рассматриваются далее более подробно.

Колебания валютного курса, обычные в условиях Ямайской валютной системы, отражаются либо на бухгалтерской отчетности фирмы, либо на состоянии остатков их денежных средств в банке, на чистом нетто-потоке денежных средств, а в более широком смысле - на конкурентоспособности фирмы.

### **Управление бухгалтерским риском.**

**Бухгалтерский риск (аккауинговый)** - риск отчетный, бумажный. Он возникает в силу того, что изменения валютного курса могут негативно отразиться на нетто-стоимости фирмы при конвертации финансовой отчетности по внешнеэкономическим операциям из иностранной валюты в отечественную (трансляционный риск).

Так, при трансляции финансовой отчетности в зарубежных подразделениях в валюту материнской компании возникает опасность изменения неблагоприятным образом финансовых показателей компании. Фирма может получить на своем балансе необоснованно завышенную прибыль, за которую ей придется платить дополнительно налоги. Если же курс иностранной валюты по отношению к отечественной падает, то прибыль будет существенно занижена и, следовательно, хотя компания не будет платить налоги, ей трудно будет взять кредит из-за ухудшающегося финансового положения. Кредиты будут предоставлены ей под более высокий процент, в котором учитывается риск конкретного заемщика.

Менеджеру также необходимо помнить, что существуют различные методы трансляции отчетности, которые применяются международными

компаниями. Они различаются по странам. Их применение зависит от того, для кого поставляется бухгалтерская информация: для акционеров, инвесторов или государства в лице налоговых органов. В этом случае результаты могут оказаться несопоставимыми. Поэтому многие компании, стремящиеся привлечь иностранных инвесторов или осуществляющие консолидацию финансовой отчетности в единой валюте, параллельно к принятым нормам учета в стране используют Международные стандарты учета (МСУ). Основные задачи МСУ - гармонизация и принятие стандартов, позволяющих увеличить сходство практики ведения бухучета в разных странах.

Международные стандарты учета (International Accounting Standards, IAS) - документы, определяющие общий подход к составлению финансовой отчетности и предлагающие варианты учета отдельных средств или операций предприятий. МСУ не являются обязательными и носят рекомендательный характер. По мере развития и ускорения интеграционных процессов в мире эти стандарты играют все большую роль как наиболее удобное средство общения между предприятиями различных стран. В настоящее время в России действует Программа реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, утвержденная правительством РФ 6 марта 1998 г.

В целом глобальный переход к ведению учета и отчетности по единым стандартам учета поможет уменьшить влияние валютного бухгалтерского риска.

#### **Управление валютно-экономическим риском.**

Валютно-экономический риск определяется как изменчивость стоимости фирмы, обусловленная неопределенностью изменений валютного курса. Он отражается на реальных денежных потоках фирмы. Валютно-экономический риск подразделяется на два вида:

- транзакционный риск;
- конкурентный риск.

#### **Транзакционный валютный риск.**

**Транзакционный валютный риск** - вероятность убытков, связанных с изменением валютного курса по уже заключенному контракту, по которому платеж должен наступить через определенный момент времени.

Для хеджирования валютных рисков используются, во-первых, контрактные методы страхования: выбор валюты цены и включение в контракт валютных оговорок; во-вторых, инструменты срочного рынка.

#### **Контрактные методы страхования транзакционного риска.**

##### **Выбор валюты цены и валюты платежа.**

Во внешнеэкономическом контракте оговаривается валюта цены и валюта платежа.

**Валюта цены** - валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта.

**Валюта платежа** - валюта, в которой предусматривается оплата товара или услуги по внешнеэкономическому контракту.

Валюты цены и платежа могут как совпадать, так и не совпадать. Во многом это определяется видом товара и международными торговыми обычаями.

Экспортер стремится установить валюту цены контракта в «сильной валюте», т. е. в валюте, которая имеет тенденцию к росту в течение срока действия контракта. Импортер, наоборот, заинтересован в установлении «слабой» валюты цены. Тогда к моменту оплаты контракта ему придется заплатить меньшую сумму в своей валюте, чем предполагалось, так как выбранная валюта цены в национальной валюте окажется более дешевой. Таким образом, удачно выбранная валюта цены позволяет не только избежать потерь, связанных с колебаниями валютных курсов, но и получить прибыль.

Поэтому выбор валюты цены - это своеобразный метод страхования валютного риска.

Вторым контрактным методом страхования валютной выручки от валютного риска является включение в контракт положения о пересмотре суммы контракта в случае резкого колебания курса пересчета, валюты цены в валюту платежа - валютной оговорки.

**Валютная оговорка** - условие в международном торговом, кредитном или другом соглашении, оговаривающее пересмотр суммы платежа пропорционально изменению курса валюты оговорки с целью страхования сторон по контракту от риска изменения валютного курса.

Все оговорки построены по принципу увязки причитающихся платежей с изменениями на валютных и товарных рынках. Обычно включенные в контракт валютные оговорки предусматривают защиту интересов и экспортера, и импортера (двусторонняя оговорка). Значительно реже встречается вариант одновалютной оговорки, при которой от неблагоприятного изменения валютного курса защищается только одна из сторон - либо экспортер, либо импортер. Этот выбор определяется, «силой» сторон при ведении переговоров.

Прямая валютная оговорка возникает, когда валюта платежа и валюта цены в контракте совпадают. В этом случае предусматривается введение в контракт новой валюты - валюты оговорки. Изменение цены товара осуществляется в той же пропорции, в какой изменился курс этой валюты к валюте цены на момент платежа по сравнению с моментом заключения контракта или кредитного соглашения.

Косвенная валютная оговорка применяется, когда валюта цены не совпадает с валютой платежа. Изменение суммы контракта производится при изменении курса пересчета валюты цены в валюту платежа.

В зависимости от того, какая валюта принята в договоре в качестве валюты оговорки, валютная оговорка называется «долларовой», «фунтовой» и т.п.

Если в качестве валюты оговорки выступает одна валюта, то мы имеем дело с одновалютной оговоркой. Мультивалютной называют оговорку, действие которой основано на корректировке суммы платежа пропорционально изменению курса валюты платежа, но не к одной, а к специально подобранному

набору валют - «валютной корзине», курс которых рассчитывается как их средняя величина по определенной методике.

Составными элементами действия валютной оговорки являются:

- установление курса валюты оговорки к валюте цены в момент подписания контракта;
- установление диапазона изменения курса (в процентах), при котором пересчет общей стоимости контракта не производится;
- установление формулы пересчета общей стоимости контракта при изменении величины валютного курса сверх допустимых пределов;
- установление максимального изменения общей стоимости контракта (в процентах от первоначальной стоимости), возможного при пересчете общей стоимости контракта в случае колебания валютного курса.

Однако значительно чаще валютный менеджер использует инструменты срочного рынка.

### **Использование инструментов срочного рынка.**

Использование инструментов срочного рынка позволяет хеджировать валютную стоимость контракта, и цена этих инструментов составляет плановые убытки, оцениваемые менеджером как затраты, связанные с устранением риска по контракту.

Для целей хеджирования применяются форварды, фьючерсы, опционы и свопы и их различные комбинации (общая характеристика, сходства и отличия данных срочных контрактов рассмотрены выше).

### **Страхование с помощью форвардных контрактов.**

Пусть импортная швейцарская фирма «У» имеет долговые обязательства на 350 тыс. японских иен. Фирма хочет обезопасить себя от возможного изменения курса и заключает форвардную сделку по продаже японских иен на сумму, которую должна выплатить через 3 месяца. Для фирмы невыгодно повышение курса японской иены относительно швейцарского франка. Для расчетов используем следующие данные:

Текущий курс JPN/SFR	Покупка 74,10	Продажа 74,20
Процентные ставки на 3 месяца	Кредит	Депозит
JPN	5,25	5,5
SFR	3,875	4,125

Срок форвардного контракта - 90 дней.

Рассчитаем форвардный курс, который банк может предложить своему клиенту по продаже японских иен на срок:

$$\frac{74,20 * (-1,125) * 90}{360 * 100 + 5,25 * 90} = -0,21$$

Тогда имеем следующий форвардный курс обмена японских иен на швейцарские франки:

$$74,20 - 0,21 = 73,99.$$

В этом случае через три месяца фирма «У» получит 100 иен за 73,99 франка, т.е. заплатит 258 965,00 франка, сэкономив при этом 0,21 франка на каждые 100 иен по сравнению с текущим курсом.

#### **Страхование с помощью своп-контрактов.**

Своп-сделки также относятся к банковским контрактам и приобретают все более широкое распространение. Это связано с их преимуществами перед другими срочными контрактами.

Преимущества своп-контрактов вытекают из того, что они позволяют:

- использовать преимущества рынка капитала в не национальной валюте с одновременным исключением риска изменения валютного курса;
- извлекать прибыль из открытой валютной позиции или закрыть уже имеющуюся позицию;
- страховать движение капитала в иностранной валюте;
- диверсифицировать источники финансирования;
- получить в пользование валютные средства, распорядиться которыми обычно не представляется возможным;
- произвести страхование долгосрочных валютных форвардов;
- застраховать новые или уже имеющиеся активы и пассивы путем создания различных валютных позиций.

Валютные свопы предполагают обмен капиталом, выраженным в разной валюте, и обмен процентными ставками. При этом участники сделки договариваются при заключении контракта обменять свои капиталы в различных валютах по текущему курсу, в течение срока договора обменять проценты по своим капиталам, а в конце договора обменять капитал по заранее оговоренному курсу.

Таким образом, валютный своп можно представить как комбинацию следующих инструментов:

- а) спот-покупка + форвард-продажа,  
спот-продажа + форвард-покупка;
- б) форвард-покупка + форвард-продажа,  
форвард-продажа + форвард-покупка.

При этом сроки исполнения форвардных сделок различны.

#### **Страхование с помощью фьючерсных контрактов.**

При использовании данного инструмента необходимо помнить, что он является стандартизированным биржевым контрактом. Поэтому нельзя полностью хеджировать открытую валютную позицию, не кратную стоимости единичного фьючерса. При этом, покупая фьючерсный контракт, менеджер пытается зафиксировать приемлемый уровень риска, занимая позицию, противоположную той, что существует на наличном рынке.

Параметры фьючерсных контрактов зависят от конкретной биржи.

**Фьючерсный контракт на некоторый базисный актив** представляет собой инструмент, идеально подходящий для целей хеджирования, так как доходность фьючерсного контракта связана тесной корреляционной зависимостью с приростом величины базисного актива: фьючерсная цена и цена спот тесно взаимосвязаны.

Поэтому выигрыш от владения базовым активом в результате роста его цены будет в свою очередь снижен за счет убытков по короткой фьючерсной позиции (короткий хедж). Риск, связанный с короткой позицией по базовому активу, страхуется с помощью длинной позиции на фьючерсном рынке (длинный хедж).

Хеджирование позволяет снижать риск, но объективно приводит к снижению доходности контракта. Однако, фирмы часто стремятся свести валютный риск к нулю, зафиксировав при этом прибыль по конкретной валютной позиции.

#### **Хеджирование с помощью опционных контрактов.**

Опционные контракты получают все более широкое применение во всем мире. Такое лидерство связано со следующими преимуществами данного вида контрактов:

- держатель опциона ограничивает величину возможных убытков по данному виду контракта в случае неблагоприятной динамики валютного курса;
- владелец опциона имеет возможность использовать благоприятное изменение динамики валютного курса для получения дополнительного дохода;
- держатель опциона имеет большую свободу действий;
- возможности опционного рынка шире, чем фьючерсного;
- контракты обеспечивают хеджирование валютного риска в том случае, когда время и суммы поступления или платежей в валюте не определены;
- опцион позволяет выбрать цену исполнения.

Предположим, что британский экспортер ожидает получения 1 млн. долл. США через 3 месяца и предполагает, что курс доллара США относительно фунта стерлингов упадет до момента получения денег.

В этом случае экспортер может приобрести колл-опцион на покупку фунтов стерлингов по заранее фиксированной цене через 3 месяца. Если цена исполнения опциона составит 1 ф.ст. = 1,40 долл. США, то экспортер может обменять 1 млн. долл. США на 750 000 фунтов стерлингов. Таким образом, экспортер ставит верхний предел на цену, которая будет уплачена за фунт стерлингов. Он застрахован от изменения курса фунта стерлингов (его роста) выше 1,40 относительно доллара США, так как тогда он может использовать свой опцион.

Если курс фунта опустится ниже отметки 1,40 долл., то экспортер может пренебречь опционом и купить фунты на наличном рынке по более низкому курсу. Таким образом, он получит прибыль от благоприятного изменения курса (падения фунта относительно доллара США).

Однако, хотя хеджирование ограничивает доход или убытки, обусловленные изменением обменного курса, сглаживая колебания прибыли, иногда оно может оказать и дестабилизирующий эффект.



### **Менеджмент конкурентного риска.**

Даже если фирма полностью прохеджировала свой контрактный риск, она может столкнуться с долгосрочным конкурентным риском. Он возникает потому, что изменения валютного курса могут изменить будущие доходы и издержки компании, т.е. общие денежные потоки, не связанные с отдельными сделками. Измерение этого типа риска требует долгосрочного рассмотрения рыночных позиций фирмы, на конкурентоспособность которых (по издержкам и ценам) могут воздействовать изменения валютного курса.

Таким образом, фирма сталкивается с конкурентным риском в тот момент, когда она инвестирует деньги для работы на рынке с сильной иностранной конкуренцией или для получения товаров и сырья за границей. Такие инвестиции включают развитие новых продуктов, сети распределения, заключение иностранных контрактов на поставку, а также создание производственных мощностей. В этих случаях валютный контрактный риск появится позднее, когда фирма начнет осуществлять валютно-детерминированные покупки и продажи.

Конкурентные риски являются долгосрочными и не могут быть покрыты единственно с помощью финансовых хеджировочных техник. Такие риски требуют долгосрочных корректировок всей стратегии работы компании.

Мировая практика располагает широким набором средств, помогающих либо избежать валютного риска, либо его контролировать. К сожалению, такие методы управления валютными рисками зачастую недоступны российским участникам ВЭД.

### **Стратегии, позволяющие минимизировать валютные риски.**

#### **Стратегия опережений и запаздываний - «leads & lags».**

Стратегия «leads & lags», предполагающая свободу выбора даты платежа, наиболее приемлема в отношениях между двумя фирмами, которые тесно связаны друг с другом, так как наличие общих целей помогает найти наиболее выгодный вариант взаиморасчетов. Более того, постоянный денежный поток между такими фирмами просто обязывает их использовать эту стратегию, так как она дает им возможность точно просчитывать объемы финансовых потоков между фирмами на определенную дату и, следовательно, опосредованно влиять на платежеспособность каждой фирмы. Однако все это требует наличия единых целей и четкой согласованности действий.

Транснациональные корпорации широко используют стратегию «leads & lags», так как это является одним из способов ухода от налогов.

#### **Стратегия разделения риска.**

**Разделение рисков** - это соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором покупатель и продавец соглашаются взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных курсов, независимо от того, какие потери компании понесли в действительности. Оно используется для того, чтобы смягчить отрицательное влияние изменения валютных курсов на финансовое состояние партнеров, имеющих долгосрочные связи.

#### **Рейнвойсинговые центры.**

**Реинвойсинговый центр** - это отдельный филиал транснациональной корпорации, который централизованно занимается всеми валютными рисками, возникающими в ходе международной торговли.

Например, филиал транснациональной корпорации, производящий товары, продает их филиалу, который занимается дистрибьюцией, но продажа происходит не напрямую, а через посредника - реинвойсинговый центр. Таким образом, товары как бы сначала продаются реинвойсинговому центру (в данном случае идет только движение документов, товар как был на складе, так там и находится), а затем центр перепродает товар филиалу, занимающемуся дистрибьюцией. Таким образом, центр фактически вовлечен только в документооборот.

Филиал-производитель получает по своим счетам в национальной валюте, филиал-дистрибьютор покупает товар также в валюте своей страны, а все вопросы, связанные с пересчетом валют, решаются в реинвойсинговом центре.

Транснациональная корпорация получает следующие выгоды от создания реинвойсингового центра:

- управление валютными рисками при внутрикорпоративной торговле осуществляются в одном месте;
- на базе форвардных курсов центр определяет стоимость товара на определенную дату, позволяя тем самым дочерним компаниям точно рассчитывать свои будущие расходы, устанавливая твердые цены на товар.

Главным недостатком использования реинвойсинговых центров являются расходы, которые несет корпорация по их созданию и содержанию.

**Хеджирование валютных рисков методом структурирования встречных валютных потоков.**

Смысл данной стратегии заключается в том, чтобы валютные обязательства или требования компании были покрыты. Таким образом, для любого денежного потока должен существовать встречный поток в той же валюте, закрывающий открытую позицию компании.

**Валютные свопы.**

Валютные свопы могут быть использованы в качестве инструмента страхования среднесрочных и долгосрочных валютных рисков, выступая при этом как альтернатива форвардному контракту в случае, если его нельзя использовать.

Одним из способов хеджирования посредством свопа является метод фиксации форвардных процентных ставок. Между банком и компанией заключается соглашение, согласно которому компания вкладывает деньги на валютный депозит, а банк предоставляет компании заем в национальной валюте. Каждые шесть месяцев происходит взаимная выплата процентов, которые являются либо фиксированными, либо рассчитываются исходя из ставки по межбанковским процентам плюс фиксированный процент. Потери компании на разнице процентов рассматриваются как плата за своп-операцию.

**Практика оценки валютных рисков.**

Усиление валютной неустойчивости финансовой системы при введении плавающих валютных курсов сделало актуальным вопрос о централизации управления валютным риском на уровне всей корпорации. Так, в западных компаниях управление валютным риском является частью их стратегической линии, в организационной структуре фирмы существует подразделение, систематически отслеживающее валютный риск, идентифицирующее его и применяющее стандартные процедуры по его устранению.

В большинстве российских компаний вопрос постановки управления валютными рисками либо рассматривается поверхностно, либо вовсе игнорируется. Поэтому важно определить тот круг задач, которые появляются на начальном этапе страхования валютных рисков. Среди них выделим следующие:

- оценка необходимости управлять валютными рисками;
- определение круга проблем, связанных с прогнозированием динамики валютного курса;
- рассмотрение проблемы постановки целей хеджирования;
- выбор способов хеджирования: сравнение альтернатив;
- разработка оптимальной стратегии хеджирования.

В финансовом менеджменте под оптимизацией защиты от риска понимается разработка способа достижения поставленных целей при минимальных затратах. В этом и заключается искусство менеджера.

#### **9.4 Финансирование внешней торговли. Финансирование экспорта**

##### **Задачи и формы финансирования экспорта.**

**Экспортное финансирование** - привлечение, обеспечение и использование финансовых средств в целях осуществления экспортной сделки.

Экспортное финансирование должно быть связано непосредственно с конкретным договором о поставке товаров и услуг, где урегулированы права и обязанности продавца (поставщика) и покупателя (подрядчика). Финансирование экспорта может быть получено обычными или нетрадиционными методами и предоставляется банками, небанковскими организациями и государственными учреждениями.

##### **Краткосрочное финансирование.**

Краткосрочно в рамках внешней торговли финансируются периоды, необходимые для изготовления и/или закупок товара, его транспортировки, продажи и оплаты в срок до 90 дней.

Экспортер может получить овердрафт двух видов: в национальной и в иностранной валюте. Вероятность получения кредитования по овердрафту возрастает, если экспортер имеет полис по страхованию экспортного кредита для уменьшения риска понести потери при отказе зарубежного покупателя от платежа.

Финансирование оборотного капитала путем учета векселей или чеков возможно в том случае, если экспортер продает свои товары на условиях открытого счета, инкассо или документарного аккредитива с акцептом тратт.

При этом клиент немедленно получает кредит (или платеж) за свои экспортные долги, хотя банк оставляет за собой право регресса к клиенту в случае отказа от платежа зарубежным покупателем. Экспортер должен предоставить в банк залоговое письмо, в котором он закладывает банку все векселя в качестве обеспечения.

Экспортер, регулярно продающий товары за границу, может получить учетную кредитную линию с возобновляемым лимитом: банк будет учитывать все векселя экспортера вплоть до максимального лимита кредита на любое определенное договором время. Данный способ финансирования имеет низкую стоимость по сравнению с индивидуальным инкассо, так как банк обрабатывает в массовых масштабах векселя, подлежащие оплате различными иностранными клиентами многих экспортеров в одной стране. Однако, получив такой источник кредитования от своего банка, экспортер ограничивает возможности получения ссуды другими путями.

Авансы под инкассо банк предоставляет экспортеру, когда последний просит банк провести инкассо от его имени. Максимальный размер аванса обычно не превышает 80-85% суммы тратты. После того как тратта будет оплачена покупателем, при расчетах с экспортером банк вычитает причитающуюся ему комиссию за услуги, процент за кредитование и сумму аванса, а разницу возвращает экспортеру. Банки применяют такие авансы только к надежным иностранным покупателям, обычно - постоянным клиентам экспортера и при наличии залогового письма.

Акцептные кредитные линии представляют собой соглашение, в соответствии с которым банк согласен акцептовать векселя, выписанные экспортером, под обеспечение в виде торгового векселя, причем срок оплаты торгового векселя должен быть более ранним или совпадать со сроком погашения ссудного векселя, акцептованного банком. Экспортный контракт, как правило, должен покрываться страхованием экспортного кредита.

Покупательские авансы имеют место, когда экспортер соглашается оплатить часть стоимости товара (а иногда и 100%) до его фактической отгрузки.

Авансы могут предназначаться как для финансирования заготовки сырья экспортером, так и для производства экспортируемого товара, особенно при закупках оборудования, требующего индивидуального исполнения, а также для обеспечения интересов экспортера в случае нарушения договора импортером. Импортер в этом случае требует обеспечения со стороны продавца.

### **Среднесрочное и долгосрочное финансирование.**

Среднесрочное и долгосрочное финансирование внешней торговли обычно осуществляется в виде банковского финансирования. Помимо этого, еще одной из форм финансирования экспорта является кредит покупателю, осуществляемый посредством банка, в котором обслуживается экспортер.

Такой кредит предоставляется банком страны-продавца непосредственно покупателю или его банку на сумму заключенного контракта.

Договорные отношения между участниками сделки, основанной на кредите покупателю, оформляются в большинстве случаев тремя видами

соглашений: контрактом между экспортером и импортером; финансовым соглашением между кредитуемым банком и заемщиком (банком импортера); гарантией, выданной страховым учреждением кредитуемому банку.

Предоставленный кредит покрывает обычно 80-85% контрактной цены. Для финансирования остатка покупатель изыскивает дополнительные источники. Для экспортера преимущество данной формы кредитования заключается в получении платежа сразу же после отгрузки товара.

В проектное финансирование включаются все виды крупномасштабных, долгосрочных кредитов покупателю на реализацию крупного проекта (например, строительство Евротуннеля) «по заказу» в таких областях, как добыча сырья (например, нефть, природный газ, уголь, золото, медь), развитие инфраструктуры или коммуникаций.

Однако чаще всего под проектным финансированием понимается специфическая техника финансирования на безоборотной основе. Особенность этих проектов состоит не столько в масштабах, сколько в инвестиционном характере вложений. При этом банки, открывая кредит, руководствуются не кредитоспособностью заемщика, а рентабельностью будущего объекта, за счет прибылей которого будет погашаться задолженность. Тем самым если в классических кредитных операциях главное внимание направлено на баланс заемщика или представленные залогом, то финансирование проектов базируется на самостоятельном CashFlow проекта. При этом погашение долгов и уплата процентов имеют абсолютный приоритет по сравнению с возможной выплатой дивидендов. Кредитор получает право на часть будущих поступлений предприятия от продажи его продукции, переуступленных ему компанией.

### **Нетрадиционные методы финансирования.**

#### **Встречные сделки.**

Расширение географии экспорта из развитых стран в страны, испытывающие трудности с платежным балансом и, следовательно, имеющие недостаток ликвидных платежных средств, предполагает поиск новых форм оплаты товара, снижающих для экспортеров риск неоплаты поставленных товаров. Все чаще условием купли экспортных товаров становится импорт изделий из страны покупателя. Таким образом, импортер получает необходимую для оплаты экспортного товара иностранную конвертируемую валюту в виде выручки от собственного экспорта, привязанного к первичной импортной операции. Этот вид сделок известен под названием «Counter Trade - встречная торговля».

**Встречная торговля** - внешнеторговые операции, при совершении которых в документах фиксируются твердые обязательства экспортеров и импортеров произвести полный или частично сбалансированный обмен товарами.

На долю встречной торговли приходится в настоящее время от 25 до 30% объема международных торговых операций.

В таких операциях закупки товара связываются с обязательствами по приему, а продажи - с обязательствами по поставке товаров. Оплата при этом нередко заменяется полностью или частично трансфертом товаров и услуг.

Выделяют три основных вида международных встречных сделок: бартерные сделки; торговые компенсационные сделки; промышленные компенсационные сделки.

### **Основные формы международных встречных сделок. Бартер.**

При обмене товарами экспортер и импортер заключают один договор о прямом обмене товарами, т.е. без оплаты товара деньгами. При этом стоимостная оценка товаров в контракте не предусматривается. Встречаются варианты бартерных операций, при которых излишки, оставшиеся при расчетах стоимости экспортируемых товаров и стоимости эквивалента, возмещаются деньгами. На количество поставляемого товара не влияет изменение ценовых пропорций на мировом рынке. Чистый бартер наименее распространен во встречной торговле.

### **Клиринговое соглашение.**

Заключается между двумя государствами и предусматривает обмен товарами между ними в течение определенного срока. Оплата поставляемых товаров производится не в иностранной валюте, а в отечественной валюте государства на счет соответствующего центрального банка. Отечественный центральный банк производит расчеты с центральным банком страны-партнера в «клиринговых валютах» (обычно - клиринговых долларах). В свою очередь второй центральный банк страны-партнера выплачивает экспортеру соответствующую сумму в валюте страны-экспортера.

### **Параллельные сделки.**

Параллельные сделки в отличие от бартерных, предусматривающих прямой обмен товарами между экспортером и импортером, предполагают подписание двух договоров, которые выполняются совершенно независимо друг от друга. При этом в контракте предусматривается денежная оценка стоимости поставляемого товара.

### **Предварительная закупка.**

Предварительная закупка предполагает, что встречная сделка и эквивалентная поставка согласуются двумя отдельными контрактами. Сначала производится купля товаров-эквивалентов из страны-импортера экспортером, причем покупная цена нередко вносится на специальный фидуциарный счет (escrow account).

Экспортер, участвующий в такой сделке, обязуется закупить товары импортера на сумму, представляющую определенный, заранее оговариваемый процент от его собственных поставок. При этом в первоначальном экспортном контракте фиксируются сроки и сумма закупки. Платежи по контракту осуществляются одновременно.

Экспортер может передать закупку товаров у импортера третьей стороне.

### **Обратная покупка.**

В данной сделке оплата экспортируемых инвестиционных товаров производится за счет импорта товаров, изготавливаемых на оборудовании, которое было предметом первоначальной экспортной сделки. Соглашение о встречной поставке может распространяться на весь объем поставки или только на часть поставок.

### **Промышленная кооперация.**

Промышленная кооперация в отличие от предыдущих видов сделок, осуществляемых в основном банками, реализуется самими экспортерами. Обычно это сделки очень большого объема на мультинациональном уровне.

### **Международный лизинг.**

**Лизинг** - это комплекс имущественных и экономических отношений, возникающих в связи с приобретением в собственность имущества и последующей сдачей его во временное пользование и владение за определенную плату.

Классический лизинг предусматривает участие в нем трех сторон: лизингодателя (собственника имущества), лизингополучателя (пользователя имущества) продавца (поставщика) имущества.

Суть лизинговой операции заключается в следующем. Потенциальный лизингополучатель, у которого нет свободных финансовых средств, обращается в лизинговую компанию с предложением о заключении лизинговой сделки. Согласно этой сделке лизингополучатель выбирает продавца, располагающего требуемым имуществом, а лизингодатель приобретает его в собственность и передает его лизингополучателю во временное владение и пользование за оговоренную в договоре лизинга плату. По окончании договора в зависимости от его условий имущество возвращается лизингодателю или переходит в собственность лизингополучателя.

По экономической природе лизинг схож с кредитными отношениями и инвестициями. При лизинге собственник имущества, передавая его на определенный срок во временное пользование, в установленный срок получает его обратно, а за услугу получает комиссионное вознаграждение. Налицо элементы кредитных отношений, только участники сделки оперируют не денежными средствами, а имуществом (основным капиталом).

В целом в развитых западных странах лизинг составляет около 20% в общем объеме инвестиций в производственное оборудование (в США - около 30%). Для стран с переходной экономикой лизинг является одной из перспективных форм финансирования инвестиций в условиях дефицита традиционных источников финансирования капитальных вложений и высокой инфляции, позволяя повысить инвестиционную активность, ускорить научно-технический прогресс путем обновления основных фондов и модификации оборудования, расширить возможности сбыта дорогостоящего оборудования для его производителей в условиях кризиса платежеспособности, сократить инвестиционный цикл.

### **Реализация отношений лизинга.**

На первом этапе изготовитель оборудования и будущий лизингодатель, заключая договор купли-продажи, выступают как продавец и покупатель. При этом пользователь имущества юридически не участвует в договоре купли-продажи, хотя является активным участником этой сделки, выбирая оборудование и конкретного поставщика. Все технические вопросы реализации договора купли-продажи (комплектность, сроки и место поставки, гарантийные обязательства и т.п.) решаются изготовителем (поставщиком) и

лизингополучателем, на лизингодателя же ложится обеспечение финансовой стороны сделки.

На втором этапе покупатель имущества сдает его во временное пользование, выступает как лизингодатель. При этом, хотя продавец имущества и заключил договор купли-продажи с лизингодателем, он несет ответственность за качество оборудования перед пользователем.

Важным элементом лизинговой операции является установление графика выплат - лизинговых платежей, которые включают в себя следующие элементы:

- амортизацию финансируемого актива;
- издержки лизингодателя: расходы, связанные с привлечением капитала, т.е. процентные платежи по кредиту; операционные издержки лизингодателя, связанные с заключением и управлением лизинговым контрактом;
- прибыль лизингодателя. Выплаты могут осуществляться: по фиксированной в момент заключения контракта лизинга ставке, с применением плавающей ставки, которая изменяется в течение срока контракта в зависимости от эволюции денежного или облигационного рынка.

Лизинговые платежи обычно осуществляются авансом, т.е. платеж за следующий период производится в самом его начале и без отсрочек. График платежей часто зависит от способа и длительности использования оборудования, а также от пожеланий клиента.

#### **Виды лизинга.**

##### **Классификации лизинговых сделок.**

В зависимости от количества участников (субъектов) сделки различают:

- двухсторонние лизинговые сделки (или так называемый прямой лизинг), при которых поставщик имущества и лизингодатель выступают в одном лице;
- многосторонние лизинговые сделки (или так называемый косвенный лизинг), при которых имущество в лизинг сдает не поставщик, а финансовый посредник, в качестве которого выступает лизинговая компания. Классическим вариантом этого вида сделки является трехсторонняя, в которой участвуют поставщик, лизингодатель и лизингополучатель.

По типу имущества различают:

- лизинг движимого имущества (рабочие машины и оборудование для различных отраслей промышленности, средства вычислительной и оргтехники, транспортные средства и т. п.);
- лизинг недвижимого имущества (производственные здания и сооружения).

В зависимости от сектора рынка, где производятся лизинговые операции, выделяют:

- внутренний лизинг, при котором все участники сделки представляют одну страну;
- внешний (международный) лизинг, при котором лизингодатель и лизингополучатель находятся в разных странах. Продавец имущества может находиться в одной из этих стран или в другом государстве.



В свою очередь международный лизинг может быть экспортным и импортным. В международной сделке лизингополучатель участвует в импортном лизинге, а лизингодатель - в экспортном.

В зависимости от формы лизинговых платежей различают:

- лизинг с денежным платежом, при котором выплаты производятся в денежной форме;

- лизинг с компенсационным платежом (или так называемый компенсационный лизинг), при котором лизингополучатель рассчитывается с лизингодателем товарами, как правило, произведенными на арендуемом имуществе, или путем оказания встречных услуг;

- лизинг со смешанным платежом, при котором часть платежа поступает в денежной форме, а другая - в виде товаров и услуг.

По объему обслуживания передаваемого имущества лизинг подразделяется на:

- **чистый лизинг (net leasing)** - отношения, при которых все обслуживание имущества берет на себя лизингополучатель. Поэтому в данном случае расходы по обслуживанию оборудования не включаются в лизинговые платежи. Данная модель характерна для финансового лизинга и является классической;

- **лизинг с дополнительным обслуживанием (wet leasing)** предполагает обязательное техническое обслуживание оборудования, его ремонт, страхование и другие операции, которые лежат на лизингодателе, а также обязанности по подготовке квалифицированного персонала, маркетингу и рекламе готовой продукции, поставке сырья и т.п.

По сроку использования имущества и связанными с ним условиями амортизации различают:

- **лизинг с полной окупаемостью** и соответственно с полной амортизацией имущества, когда срок договора равняется нормативному сроку службы имущества и происходит полная выплата лизингодателю стоимости лизингового имущества;

- **лизинг с неполной окупаемостью** и соответственно с неполной амортизацией имущества, при котором срок договора меньше нормативного срока службы имущества и в течение его действия окупается только часть стоимости лизингового имущества.

Срок договора и степень окупаемости (амортизации) лизингового имущества являются одними из основных критериев разграничения лизинга на финансовый и оперативный.

#### **Оперативный и финансовый лизинг.**

**Оперативный (операционный) лизинг (operating lease)** представляет собой сдачу в лизинг имущества на срок, который меньше нормативного срока службы имущества. В связи с этим лизинговые платежи по одному договору не покрывают полной стоимости имущества. Лизингодатель вынужден его сдавать во временное пользование несколько раз, и для него возрастает риск по возмещению остаточной стоимости объекта лизинга при отсутствии спроса на него.

Для оперативного лизинга характерны следующие признаки:

- срок договора лизинга значительно меньше нормативного срока службы имущества, вследствие чего лизингодатель не рассчитывает возместить стоимость имущества за счет поступлений от одного договора;
- имущество сдается в лизинг многократно;
- зачастую в лизинг сдается не специально приобретаемое по заявке лизингополучателя имущество, а имеющееся в лизинговой компании;
- обязанности по техническому обслуживанию, ремонту, страхованию зачастую лежат на лизинговой компании, так как для оперативного лизинга характерны дополнительные услуги;
- лизингополучатель может расторгнуть договор, если имущество в силу непредвиденных обстоятельств окажется в состоянии, непригодном для использования;
- риск случайной гибели, утраты, порчи лизингового имущества лежит на лизингодателе;
- размеры лизинговых платежей при оперативном лизинге выше, чем при финансовом лизинге;
- по окончании срока договора имущество, как правило, возвращается лизингодателю. Оперативный лизинг широко используется на транспорте, в строительстве, сельском хозяйстве и других отраслях промышленности.

Договорные отношения по оперативному лизингу в России регулируются главой 34 части второй Гражданского Кодекса Российской Федерации, за исключением §6, который специально касается финансового лизинга.

**Финансовый лизинг (finance lease)** представляет собой операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, приближающийся к сроку его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества. В течение срока договора лизингодатель за счет лизинговых платежей возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от лизинговой сделки.

#### **Особые виды лизинга.**

Помимо перечисленных видов лизинга выделяют следующие его разновидности:

- **Возвратный лизинг (sale and leaseback)**. Являясь разновидностью прямого лизинга, этот вид лизинга нашел более широкое применение. Здесь предприятие (будущий лизингополучатель) имеет оборудование, но ему не хватает средств для производственной деятельности. Тогда оно находит лизинговую компанию и продает ей свое имущество, а последняя в свою очередь сдает его в лизинг этому же предприятию. После окончания срока действия договора предприятие имеет право выкупа оборудования и тем самым восстанавливает на него права собственности.

- **Раздельный лизинг (leveraged leasing)**, или лизинг с дополнительным привлечением средств, связан с многоканальным финансированием и используется, как правило, для реализации дорогостоящих проектов, представляющих большой риск для лизингодателя.

Здесь лизингодатель, покупая оборудование, выплачивает из своих средств не всю его сумму, а только часть. Остальную сумму он берет в ссуду у одного или нескольких кредиторов. При этом лизинговая компания продолжает пользоваться всеми налоговыми льготами, которые рассчитываются из полной стоимости имущества. Заемщик-лизингодатель не отвечает перед кредиторами за возврат ссуды, она погашается из сумм лизинговых платежей. Поэтому, как правило, лизингодатель оформляет в пользу кредиторов залог на оборудование до погашения займа и уступает им права на получение части лизинговых платежей в счет погашения ссуды.

- **Лизинг помощь в продажах (sales-aid leasing или vendor leasing)** представляет собой осуществление сбыта имущества с использованием лизинга на основании специального соглашения, заключенного между поставщиком (продавцом) имущества и лизинговой компанией. Эти соглашения имеют различные формы. В простейшем случае название лизинговой компании, ее адрес, телефон и основные условия лизинга указываются в рекламных материалах поставщика, и все вопросы по лизингу имущества с потенциальным пользователем непосредственно решает лизинговая компания.

**Сублизинг (sub-lease).** Часто лизинг осуществляется не напрямую, а через посредника. При этом в договоре предусматривается, что в случае временной неплатежеспособности или банкротства посредника лизинговые платежи должны поступать основному лизингодателю.

По схеме типа «сублизинг» можно построить отношения по техническому перевооружению предприятий, входящих в холдинг, концерн и т. п. В международной сфере сублизинговые сделки используют комбинации налоговых выгод в двух и более странах. Часто лизинговые компании в налоговых целях открывают свои филиалы в местах с льготным налогообложением (оффшорных зонах).

#### **Преимущества и недостатки лизинга.**

Преимущества лизинга по сравнению с финансированием инвестиций за счет обычных банковских займов состоят в следующем:

1 Инвестирование в форме оборудования снижает по сравнению с денежным кредитом риск невозврата средств, так как за лизингодателем сохраняются права собственности на переданное оборудование. Поэтому очень часто предприятию проще получить оборудование по лизингу, чем ссуду на его приобретение. В связи с этим лизинг является способом финансирования предприятий, относящихся к следующим категориям:

- предприятия с высоким уровнем рентабельности, но со слабой финансовой структурой, например расширяющиеся предприятия;
- молодые или малые предприятия, которые часто не имеют возможности получить банковский кредит из-за неспособности предоставить банку достаточных гарантий в виде залога материальных ценностей.

2 Лизинг предполагает стопроцентное финансирование и не требует немедленного начала платежей, что позволяет без резкого финансового напряжения обновлять производственные фонды, приобретать дорогостоящее оборудование.

3 Лизинговый контракт может включать в себя дополнительные услуги по обслуживанию оборудования: заказ материалов, управление поставками, сервисное обслуживание и ремонт оборудования, установка запасных частей, а также полная или частичная замена старого оборудования на новое.

4 Лизинговое соглашение более гибко, чем ссуда, так как предоставляет возможность обеим сторонам выработать удобную схему выплат.

5 Для лизингополучателя уменьшается риск морального и физического износа и устаревания оборудования, так как имущество не приобретает в собственность, а берется во временное пользование.

6 Лизинговое имущество не числится у лизингополучателя на его балансе, что не увеличивает его активы и освобождает от уплаты налога на это имущество.

7 Лизинговые платежи относятся на издержки производства и обращения (себестоимость) лизингополучателя и соответственно снижают налогооблагаемую прибыль.

8 Наличие амортизационных и налоговых льгот для лизингодателя, которыми он может «поделиться» с лизингополучателем путем уменьшения размера лизинговых платежей.

9 Изготовитель оборудования получает дополнительные возможности для сбыта своей продукции.

10 С народнохозяйственной точки зрения, лизинг служит средством реализации продукции, развития производства, внедрения научно-технического прогресса, создания новых рабочих мест. Поэтому государство заинтересовано в поощрении и расширении лизинговых операций.

Недостатками лизинга являются следующие:

1 На лизингодателя ложится риск морального старения оборудования и получения лизинговых платежей, а для лизингополучателя стоимость лизинга больше, чем цена покупки или банковского кредита. Поэтому лизинговой сделке предшествует большая предварительная работа по ее экспертизе.

2 Лизингополучатель, не являющийся собственником своих основных средств, не может предоставить их в качестве залога в случае необходимости банковского займа, что снижает его шансы к получению такого займа на более выгодных условиях.

Лизингодатель, не имеющий «дешевых» и стабильных источников финансовых средств, подвержен риску внезапного изменения процентных ставок по кредитам, которые он вынужден брать для финансирования инвестиций лизингополучателя, что повышает стоимость лизингового контракта. Этот риск нейтрализуется, если лизинговая компания является филиалом крупного банка.

#### **Риски лизингодателя.**

Выделяют 3 основные категории рисков, каждому из которых лизингодатель подвержен в той или иной степени:

Общие или глобальные риски - проистекают из невозможности для лизинговой компании влиять на экономическую среду, в которой

функционирует лизингополучатель. Эти риски связаны главным образом с политическими и экономическими кризисами.

Риски, связанные с состоянием отрасли, в которой работает фирма-лизингополучатель. Некоторые отрасли или сферы деятельности могут столкнуться с внезапным исчезновением рынков сбыта на внешнем или даже на внутреннем рынке в результате ужесточения таможенных ограничений или по причине появления аналогичной, более технологически совершенной и дешевой продукции и т.д.

Риски, связанные с конкретным клиентом (его финансовым состоянием) или операцией.

Все риски также можно разделить на две большие группы в зависимости от возможности их страхования: страхуемые и нестрахуемые. Лизинговая компания может частично переложить риск на другие субъекты экономики, в данном случае - на страховые компании.

### **Применение лизинга в России.**

Наиболее известными действующими операторами лизингового бизнеса в России являются лизинговые компании, являющиеся дочерними компаниями крупных банков.

На сегодняшнем этапе развития международного лизинга в России российские предприятия могут выступать лишь как импортеры лизинговых услуг.

Лизинговые услуги в России, как правило, ограничиваются лизингом движимого имущества в силу большой стоимости, сложности осуществления и длительных сроков договоров по лизингу недвижимости. Объектами лизинга не могут быть нематериальные активы, в то время как в западной практике лизинг программного обеспечения имеет широкое распространение.

### **Факторинг и форфейтинг.**

#### **Факторинговые операции.**

**Факторинг** - разновидность посреднических операций, проводимых банками и специальными компаниями, представляющая собой покупку денежных требований экспортера к импортеру и их инкассацию.

Компания, покупающая денежные требования, называется фактор-фирмой или факторинговой компанией.

При этой операции экспортер немедленно получает наличными от 70 до 90% от номинальной стоимости счетов-фактур. Остальные 10-30% от номинальной стоимости счетов-фактур после вычета процента за кредит и комиссии за услуги зачисляются на заблокированный счет экспортера. Таким образом фактор-фирма страхуется от риска неплатежа импортера. Если импортер оплачивает свои обязательства в срок, то факторинговая компания разблокирует счет и возвращает остаток клиенту-экспортеру. С помощью факторинга рефинансируются требования экспортера сроком не более 360 дней.

Факторинговое кредитование отличается от коммерческого кредитования экспортера. В случае факторинговых операций экспортер получает за проданный товар платеж наличными, а в случае коммерческого кредита - вексель, который затем учитывается в банке, где обслуживается экспортер. При

этом сумма, полученная экспортером при учете векселя, будет меньше, чем при продаже счета-фактуры.

### **Виды факторинга.**

Различают два вида факторинга: скрытый и открытый.

При открытом факторинге, покупая требования, фактор-фирма применяет открытую цессию, т.е. сообщает покупателю (импортеру) об уступке требований экспортером. В случае использования скрытого факторинга покупатель не информируется о продаже обязательств фактор-фирме, не сообщается также никому из контрагентов экспортера о кредитовании его продаж факторной компанией.

Чаще всего факторинговые операции предполагают регресс требований на экспортера в случае неоплаты импортером своих обязательств, однако в настоящее время все чаще встречаются случаи безоборотного факторинга, когда специализированная компания берет на себя кредитные риски, освобождая от них экспортера. Стоимость факторинговых услуг при этом возрастает. Однако при неплатежеспособности покупателя, задержке платежа, вызванной действиями правительства, при падении курса валюты платежа все потери несет фактор-фирма, которая в свою очередь не может предъявить претензии экспортеру.

В случае безоборотного факторинга фактор-фирма изучает кредитную историю и финансовое состояние не столько экспортера, сколько его контрагентов. Все это освобождает экспортера от издержек по страхованию кредита в специализированных учреждениях.

Так как фактор-фирма приобретает требования клиента к покупателям, то одновременно к ней переходят бухгалтерский учет проводимых операций и инкассирование дебиторской задолженности. Обязанностью фактор-фирмы становится принятие соответствующих мер с целью воздействия на неаккуратных плательщиков и по необходимости получение полного или частичного возмещения от банкротств. Этому способствуют опыт, широкие международные связи и сама репутация крупных факторинговых компаний, которые позволяют ускорить платежи при возникновении подобных затруднений.

### **Стоимость факторинга.**

Стоимость факторингового обслуживания высока из-за комплексного характера услуг фактор-фирмы и повышенных рисков в случае безоборотного факторинга. Она складывается из:

- процента за пользование кредитом (выше рыночной ставки по кредитам соответствующей срочности на 2-3 процентных пункта);
- платы за обслуживание (бухгалтерия, инкассирование долга и другие услуги): взимается как процент от суммы счета-фактуры обычно в пределах 0,5-3% от суммы переуступленных счетов;
- при безоборотном факторинге - специальной надбавки за риск в размере 0,2-0,5% от суммы кредитования.

Использование факторинга наиболее эффективно для небольших и средних предприятий, расширяющих объемы продаж или выходящих на новые

рынки, а также для вновь создаваемых компаний, испытывающих недостаток денежных средств из-за несвоевременности поступления платежей от дебиторов, наличия чрезмерных запасов, трудностей в организации производственного процесса. Факторинг дает возможность экспортеру ускорить оборот капитала. Часто указанные фирмы имеют неблагоприятную структуру баланса, из-за чего их кредитный статус не позволяет получать доступ к банковскому кредиту. Посредничество фактор-фирм в этом случае позволяет решить проблему краткосрочного кредитования.

Экспортный факторинг строится на широких взаимных связях факторинговых компаний. Крупнейшие из них являются членами международных группировок, примерами которых могут служить International Factors, основанная американскими First National Bank of Boston и Heller group, у истоков которой стояла фирма Walter E. Heller and Co. Филиалы этих компаний расположены в Северной Америке, Западной Европе, Австралии. Более мелкие факторинговые компании объединены в ассоциацию Factors Chain International. Этой ассоциацией разработан специальный кодекс проведения международных факторинговых операций, в котором содержатся все правила и положения, касающиеся как обязательств факторинговой компании в стране экспортера, так и правовых положений, действующих в стране импортера.

Таким образом, использование факторинга для экспортера обеспечивает полную безопасность платежа.

#### **Форфейтинговые операции.**

**Форфейтинг** - покупка среднесрочных векселей, других долговых и платежных документов, возникающих из товарных поставок, специальным кредитным институтом (форфейтором) за наличный расчет без права регресса на экспортера при предоставлении последним достаточного обеспечения.

Компания, осуществляющая покупку долговых обязательств без регресса на экспортера, носит название форфейтинговой компании, или форфейтера.

Форфейтер берет на себя все виды рисков. Экспортер отвечает за обеспечение правовых аспектов требований, например, за правильное осуществление передачи требований форфейтеру.

Обычно форфейтинг применяется при продаже машин и оборудования. Контракты эти являются средне- и долгосрочными и заключаются на крупные суммы. Поэтому минимальная сумма, используемая при форфейтинге, составляет не менее 250 тысяч долларов США; средняя сумма контракта составляет 1-2 млн. долл.

Форфейтирование дает ряд ощутимых преимуществ экспортеру:

- улучшается позиция экспортера по ликвидности, так как фирма немедленно получает наличные;
- экспортер освобождается от валютных, кредитных, процентных рисков;
- уменьшаются долгосрочные требования в балансе фирмы, что приводит к росту ее кредитоспособности;
- снимается необходимость контроля за погашением кредита и работы по инкассации платежей;

- форфейтинг не влияет на лимиты экспортера по овердрафту или на другой кредит, предоставляемый банком.

Вместе с тем форфейтингу присущи следующие недостатки:

1 Высокая стоимость: ставка по форфейтированию значительно больше обычных ставок по кредитам, так как форфейтер берет на себя все риски.

Расходы по форфейтированию складываются из:

- расходов по получению банковской гарантии или авалья по векселю;
- рискованной премии за политический риск;
- расходов на мобилизацию денежных средств, зависящих от ставок процентов на еврырынке;
- управленческих расходов;
- комиссии форфейтера, составляющей разницу во времени между заключением соглашения и предоставлением документов.

Таким образом, учетная ставка может достигать 10% годовых и выше в зависимости от странового риска. Однако, сравнивая стоимость данной формы кредитования со стоимостью обычных экспортных кредитов, выданных под гарантии государственных страховых учреждений, необходимо учитывать отсутствие страховых премий, а также банковских сборов за организацию и управление кредитом.

2 Трудность поиска для экспортера банка, желающего действовать в качестве форфейтера.

Процедура форфейтинга для экспортера весьма проста. Продажа векселей оформляется передаточной надписью на них и простым документом, содержащим описание их реквизитов и закрепляющим срок поставки и учетный процент. Векселя должны быть с авалем банка страны покупателя, а другие требования - с банковской гарантией.

Для форфейтирования экспортных требований необходимо соблюдать следующие условия:

- экспортное требование должно быть обратимым и безусловным;
- векселя должны быть простыми на импортера, тратты малоупотребимы;
- на векселе должен быть аваль банка страны покупателя, другие требования должны сопровождаться банковской гарантией;
- если платежеспособность импортера сомнительна, то форфейтер может потребовать аваль или гарантию банка третьей страны;
- экспортер может быть освобожден от ответственности по векселю. В этом случае на простом векселе ставится пометка «Без регресса» или «Без обязательств», к переводному векселю может быть приложен специальный документ об освобождении экспортера от ответственности.

### **Соотношение форфейтинга и факторинга.**

Главные отличия форфейтинга от факторинга представлены в таблице 5.

### **Государственное страхование экспорта.**

#### **Предпосылки государственного страхования.**

Для стимулирования экспорта государство часто предпринимает страхование экспортных кредитов, которое осуществляется посредством



государственных и полугосударственных организаций, а также с помощью гарантий и поручительств правительств.

Существование таких форм страхования объясняется тем, что частные страховые общества не в состоянии перенять политические и экономические риски на долгий период. Страхование экспортного договора зависит от лежащей в его основе экспортной сделки, платежеспособности импортера и его гаранта (банка или правительства). В этом случае экспортер может застраховать риск неплатежа с помощью государственного страхования на 85-95 % суммы требований.

Таблица 5 - Сравнительная характеристика факторинга и форфейтинга

Критерий сравнения	Факторинг	Форфейтинг
По срокам	Принимаются требования сроком до 1 года	Принимаются долгосрочные векселя (сроком более 1 года)
По сумме	Нет ограничений	Крупные суммы, начиная от 500 000 долларов США
По сфере обращения	В основном на внутреннем рынке	В основном при международных операциях
По учету рисков	Возможен регресс требований на покупателя	Без регресса на экспортера
По валюте	Широкий круг валют	Только в СКВ
Дополнительные гарантии	Требуются не всегда	Обязателен банковский аваль

Гарантии выдаются при выполнении следующих условий:

- заявитель - резидент страны-экспортера;
- товары и услуги имеют происхождение страны-экспортера;
- импортер согласен осуществить аванс в размере 15-20% от суммы поставки;
- график погашения задолженности по среднесрочным и долгосрочным кредитам предусматривает несколько дат погашения в течение срока действия кредита;
- участники сделки обязуются своевременно предоставлять сведения о несвоевременном погашении кредита и о возможных убытках;
- действие гарантии начинается после уплаты сбора, взимаемого страхующей организацией.

#### **Практика государственного страхования.**

Услуга по государственному страхованию экспортных кредитов предоставляются практически во всех развитых странах, но наиболее активно они представлены в Швейцарии, Германии, США, Франции, где существуют специальные институты, средствами которых управляет государство.

В США такими операциями занимаются экспортно-импортный банк (Eximbank), являющийся государственным финансовым институтом, и Частная экспортная корпорация (Private Export Funding Corporation).

Во Франции гарантирование экспортных кредитов осуществляется при содействии трех институтов: Центрального банка Франции, Экспортного коммерческого банка и определенного круга коммерческих банков, поддерживаемых правительством.

В Италии созданы специальные банки средне- и долгосрочного финансирования, поддержка экспорта осуществляется также по линии *Mediocredito Centrale*.

В Великобритании финансированием и страхованием экспортных сделок занимается специальный отдел Министерства торговли Великобритании - *ESGD (Export Credits and Guarantee Department)*.

В Германии данные операции проводятся с помощью федеральной страховой компании по страхованию экономических и политических рисков экспортных сделок *Hermes*, а также консорциума 55 немецких коммерческих банков *Экспорт-кредит (АКА)* и Кредитного учреждения для восстановления (*KfW*) - государственного финансового учреждения, 80% капитала которого принадлежит федеративному центру, а 20% - федеральным землям.

Япония имеет экспортно-импортный банк, подчиненный Министерству финансов; активное участие в продвижении японских товаров принадлежит также коммерческим банкам и торговым домам.

Этими организациями страхуются обычно следующие виды рисков:

- внешнеполитический риск;
- риск введения запрета на перевод средств, включая риск моратория;
- кредитный риск, если заказчик или должник является государственным учреждением (кредитные риски частных заказчиков не страхуются).

Страхование экспортных кредитов осуществляется при тесном взаимодействии банков и институтов по страхованию экспорта; банки предоставляют лишь кредиты, застрахованные на случай неплатежа. Для экспортеров при этом существенно снижается риск и значительно облегчается рефинансирование фирменного кредита.

#### **Способы страхования экспортных рисков.**

Для снижения рисков, связанных с осуществлением экспортно-импортных операций, существуют различные способы, а именно банковские инструменты страхования рисков (аккредитив, гарантия и т. п.) и страховки, в особенности специальных страховых обществ.

**Документарный аккредитив** - соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести оплату, акцепт тратты, выставленной бенефициаром, или неогоциацию документов. Оплата производится в установленный срок в определенной сторонами валюте. В этом случае обязательство по оплате несет банк импортера, поэтому риск неплатежа несет также банк. Таким образом, риски подготовительного этапа и риск неплатежа покрываются аккредитивом. Риск страны в этом случае остается непокрытым, так как банк обычно находится в стране импортера.

При подтверждении аккредитива банком экспортера последний также участвует в гарантировании платежа, поэтому перенимает на себя все риски, в том числе и политические. Величина комиссионных за подтверждение

авизиующим банком аккредитива зависит от показателя риска страны импортера.

Банковские гарантии также используются в международной торговле как средство покрытия риска неплатежа в пользу экспортера. В основе банковской гарантии лежит абстрактное обещание банка заплатить при первом же требовании экспортера, если он заявит, что срок погашения задолженности наступил, а импортер еще не произвел оплату. Платежеспособность банка в этом случае замещает платежеспособность импортера, поэтому все экономические риски в этом случае тоже исключаются.

Часто основным инструментом страхования экспортных рисков выступают гарантии и поручительства правительств.

Для страхования валютного риска используются и возможности, предоставляемые рынком: срочные валютные операции, валютные опционы и кредиты в иностранной валюте.

Возможные способы страхования экспортных рисков при долгосрочных сделках представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Способы страхования экспортных рисков при долгосрочных сделках

Риски	Способы страхования
Фабрикационный риск	- страховка специального страхового общества - безотзывной подтвержденный аккредитив - аванс заказчика
Риск неплатежа	- страховка специального страхового общества - безотзывной подтвержденный аккредитив - банковская гарантия/аваль - форфейтинг
Риск обменного курса валют	- срочная валютная сделка - валютный опцион - получение кредита в иностранной валюте - страховка специального страхового общества - форфейтинг - внутрипроизводственная компенсация задолженности и требований в иностранной валюте
Риск растущих издержек при производстве товара	- оговорка об изменении цены в экспортном контракте - перенос дополнительных издержек на поставщиков - процентная своп-операция
Риск изменения процентных ставок	- перенос дополнительных издержек на поставщиков - процентная своп-операция - финансирование с плавающими процентными ставками

### **Способы финансирования импорта.**

Источники финансирования импорта схожи с источниками финансирования экспорта. Это обусловлено тем, что предоставление кредита экспортеру позволяет ему расширить торговый кредит импортеру (например,

когда банк готов предоставить экспортеру аванс под инкассо, экспортер имеет возможность согласиться на оплату товара посредством срочной тратты), а также тем, что предоставление кредита импортеру позволяет экспортеру получать оплату немедленно (используя, например, лизинговые или форфейтинговые операции). Способы финансирования импортеров включают:

- банковский овердрафт в национальной или иностранной валюте;
- ссуду в национальной или иностранной валюте;
- торговлю по открытому счету;
- финансирование посредством комиссионной фирмы;
- расчеты при помощи акцептного аккредитива и аккредитива с рассрочкой платежа;
- лизинг;
- форфейтинг;
- финансирование покупателя;
- встречную торговлю;
- банковский акцепт;
- ссуду под продукцию.

## **9.5 Технологии международных инвестиций. Международные инвестиционные компании**

### **Сравнительный анализ схем коллективного инвестирования.**

В настоящее время на финансовом рынке можно выделить несколько основных форм коллективного инвестирования: вклады в коммерческие банки, негосударственные пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные фонды. В ряде случаев они существенно отличаются друг от друга по уровню доходности, степени надежности, информационной открытости, степени государственного регулирования и др. В таблице 7 указанные формы инвестирования сопоставляются по ряду наиболее важных критериев:

Таблица 7 - Сравнительная оценка различных инвестиционных форм

Критерии сравнения	Инвестиционные институты			
	Инвестиционный фонд	Коммерческий банк	Страховая компания	Пенсионный фонд
1. Доходность	В	С	С	С
2. Надежность	В	В	С	Д
3. Ликвидность	А	В	Д	Д
4. Информационная открытость	В	С	С	С
5. Государственное регулирование	А	А	В	Д
6. Ограничения по минимальному вкладу	Д	С	С	С
7. Резервные требования	нет	есть	нет	нет

Шкала оценки: А - очень высокая; В - высокая; С - средняя; Д - низкая; Е - очень низкая.

- доходность - какой уровень доходности предлагает инвесторам данный инвестиционный институт;

- надежность - насколько надежны вложения в данный инвестиционный институт;

- ликвидность - насколько легко и быстро могут быть изъяты вложенные инвестором средства;

- информационная открытость - имеет ли инвестор возможность получить полную и достоверную информацию об использовании вложенных им средств и о деятельности данного инвестиционного института в целом;

- государственное регулирование - насколько полно разработана нормативная база государственного регулирования и насколько жестко государство регулирует данный инвестиционный институт;

- ограничения по минимальному вкладу - установлены ли ограничения по минимальному вкладу для отдельных инвесторов;

- резервные требования - установлены ли для данного инвестиционного института требования по формированию обязательных резервных фондов.

Проведенная оценка показывает, что по большинству критериев: надежность, ликвидность, информационная открытость, степень государственного регулирования, отсутствие ограничений по минимальному вкладу - предпочтительными являются вложения в инвестиционный фонд.

### **Особенности инвестиционных фондов.**

Инвестиционные фонды стали сейчас наиболее распространенной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире. Инвестиционные фонды строят свою деятельность путем аккумулирования средств рядовых вкладчиков и размещения их между значительным числом доходных ценных бумаг (с ограничением вложений в каждую отдельную бумагу в интересах своих вкладчиков и в соответствии с их инвестиционными целями).

Фонды аккумулируют средства вкладчиков путем выпуска и продажи им собственных акций или паев. Аккумулированные средства инвестиционные фонды могут направить только на инвестиционную деятельность. Таким образом, собрав средства от рядовых вкладчиков, инвестиционный фонд формирует портфель из различных видов инвестиционных товаров, чаще ценных бумаг. Следовательно, каждый акционер или пайщик фонда является владельцем пропорциональной своему вкладу части от общего портфеля. Он владеет пропорциональной частью каждой ценной бумаги, находящейся в портфеле фонда. Фонды нанимают опытных специалистов для формирования своих портфелей ценных бумаг.

В сравнении с другими формами инвестиционные фонды имеют ряд характерных отличительных черт.

Во-первых, лица, предоставляющие денежные средства инвестиционному посреднику (управляющему), сами несут риски, связанные с инвестированием.

Во-вторых, управляющий объединяет средства многих лиц (как физических, так и юридических), обезличивая отдельные взносы в едином

денежном пуле и усредняя тем самым указанные риски для участников коллективной инвестиционной схемы.

В-третьих, в отличие от ряда традиционных форм инвестирования (банки, страховые компании, индивидуальные пенсионные счета и др.) схемы инвестиционных фондов не предполагают заранее оговоренных фиксированных выплат.

В-четвертых, инвестор, участвующий в инвестиционных схемах, осведомлен о направлениях инвестирования собранных средств и имеет в связи с этим возможность выбрать ту форму инвестирования, которая в наибольшей степени соответствует его инвестиционным предпочтениям.

К главным экономическим преимуществам инвестиционных фондов относятся:

- эффективность и информационная прозрачность;
- диверсификация;
- профессиональное управление;
- ликвидность;
- удобство;
- налоговые льготы;
- регулирование.

#### **Типы инвестиционных фондов.**

Инвестиционные фонды представляют собой механизм, с помощью которого деньги и активы частных лиц передаются в управление профессиональным менеджерам. В инвестиционных фондах средствами тысяч инвесторов управляют как единым портфелем, в котором каждый инвестор имеет долю, пропорциональную своей инвестиции.

В зависимости от законодательной системы и культурных традиций меняется форма организации инвестиционных фондов, но их задачи от этого не изменяются. Основными отличительными чертами фондов являются их правовая и операционная формы.

По правовой форме инвестиционные фонды можно разделить на три категории: корпоративные фонды, трасты, контрактные фонды.

Фонды корпоративного типа наиболее распространены, они учреждаются как обыкновенные акционерные общества. От имени своих акционеров фонд осуществляет инвестиции в акции и облигации других компаний; доход от инвестиций распределяется среди акционеров фонда, и стоимость их доли в фонде растет (или падает) в цене вместе со стоимостью инвестиций самого фонда. Владельцами корпоративного фонда являются его акционеры, и от их имени директора компании управляют фондом. Примерами таких фондов являются взаимные фонды и закрытые инвестиционные компании в США, инвестиционные общества с переменным капиталом во Франции, инвестиционные компании открытого типа или акционерные общества и инвестиционные трасты в Великобритании.

Основной альтернативой контрактным фондам являются трасты, которые учреждались в Великобритании и в ряде других стран, где была разработана концепция закона о трасте. Траст основан на принципе разделения управления

фондом (включая административную работу и принятие инвестиционных решений) и попечительства (включая владение активами фонда и осуществление инвестиционных решений в соответствии с инструкциями менеджеров). Попечитель отвечает перед акционерами за сохранность их активов, и это разделение функций является существенной дополнительной защитой фонда и его инвесторов. Примером таких фондов являются объединенные трасты, которые наиболее популярны в Великобритании и в странах, которые разделяют традицию британского общего права, например в Австралии и бывших британских колониях; эта форма используется, хотя очень редко, и в США.

В ряде стран закон не разрешает создание трастов для управления коллективными активами, и там (в основном это страны с романо-германской системой права или с гражданским законодательством) развились фонды контрактного типа. Здесь законным владельцем активов фонда является менеджер, который должен иметь специальную лицензию, а номинальный держатель - кастодиан (хранитель). Инвесторы являются не акционерами, а участниками, которые имеют право на получение дохода от прироста капитала и дивидендов, но не имеют права голоса. Единственное право, которое они могут реализовать в фонде этого типа, это продать свои акции; т. е., если им не нравится, как ведется управление фондом, они могут выйти из него. Фонды этого типа действуют в Германии (инвестиционные фонды), Италии (взаимные фонды), Швейцарии (общие фонды размещения), Японии (инвестиционные трасты), Франции и в других странах.

По операционной структуре инвестиционные фонды делятся на фонды закрытого и открытого типа.

Открытый инвестиционный фонд создается только для вложений в ценные бумаги, имеющие признаваемую котировку. Иными словами, управляющий может приобретать на средства, собранные от пайщиков открытого фонда, только те ценные бумаги, ценовая информация о которых публикуется в газетах. Открытый инвестиционный фонд допускает возможность достаточно быстро продать купленный пай. Это очень удобный инвестиционный фонд для рядовых граждан.

#### **Расходы и вознаграждения по управлению.**

При принятии решения о вложении денег в инвестиционный фонд для потенциальных инвесторов важна стоимость услуг фонда. Именно этот фактор может стать решающим при выборе конкретного фонда. Инвестиционные фонды обычно совершают затраты двух типов. Первая из них - это прямые расходы, куда входят вознаграждение управляющих, надбавка (скидка) при размещении (выкупе) паев, расходы по управлению имуществом фонда (административные и операционные издержки), возмещаемые за счет его имущества. Инвестор обычно заранее знает об этих расходах и может их оценить. Но существуют также косвенные расходы, которые заранее трудно поддаются оценке: например, трансакционные издержки или спред между ценой покупателя и продавца.

Совокупная стоимость обслуживания в инвестиционном фонде для инвестора, продавшего акции (паи) не ранее чем через год после их покупки, равна сумме перечисленных выше параметров.

### **Стили инвестиционных фондов.**

Инвестиционные фонды обычно подразделяются по целям вложений или «стилю» управляющих. Цели вложений и классификация стилей широко используются в инвестиционном бизнесе для характеристики различий между инвестиционными менеджерами. Инвестиционные цели фондов могут быть самыми различными - от фондов «агрессивного роста» с низко-дивидендными акциями высокого роста до «доходных» фондов, ориентированных на высокодоходные обыкновенные акции. Они объясняют различия перспективных доходов разных фондов или хотя бы дают необходимые обоснования для оценки относительной доходности в прошлом.

При достаточно широкой классификации инвестиционных фондов на основе стилей можно рассмотреть следующую рациональную схему.

1 Фонды одной страны, представляющие собой инвестиционные компании, которые осуществляют инвестиции на рынке одной страны. Большое число этих фондов является закрытыми.

2 Региональные фонды, являющиеся инвестиционными компаниями, которые инвестируют внутри крупного региона, особенно в Европе, Азии, Латинской Америке.

3 Международные фонды, т.е. инвестиционные компании, которые инвестируют в любое место за пределами своей страны. Данные фонды имеют представительства во многих странах.

4 Глобальные фонды, которые инвестируют как внутри страны, так и за рубежом. Типичный глобальный портфель связывает более половины своих активов с иностранными рынками. Но гибкость при перемещении в национальные акции дает этим фондам преимущества.

Иногда иностранные портфели предлагают еще большую степень специализации, например, они могут сконцентрироваться на акциях мелких компаний или акциях в определенном секторе (например, в здравоохранении). Наконец, некоторые иностранные фонды структурированы как индексные портфели. В общем, чем больше стран или секторов вовлечены в инвестиционный процесс, тем более эффективна диверсификация.

Если в начале 80-х гг. международное инвестирование было редкостью для многих инвесторов, то сейчас многие инвестиционные компании предлагают значительный спектр услуг в этой области.

### **Международные инвестиционные риски.**

Несмотря на то, что международная диверсификация может сократить риск, инвесторы все равно сталкиваются с определенными опасностями. Все эти риски могут быть сгруппированы в три широкие категории:

#### **- Страновой риск.**

Этот риск возникает при хранении активов в другой стране и связан с политическими, правовыми, экономическими изменениями и с проблемами контроля, а также культурно-языковыми особенностями и географическим



местонахождением. Страновой риск относительно мал в США и Англии, но очень высок в таких странах, как Югославия и Албания с их национально-этническими проблемами. Инвесторы, которые концентрируют свои средства только на одном рынке, усиливают свою подверженность страновому риску.

#### **- Риск рынка ценных бумаг.**

Многие иностранные рынки не так развиты и эффективны, не так хорошо регулируются и, конечно, не пользуются такой защитой регулирующих органов, как рынки США, Англии и Японии. Многие ценные бумаги развивающихся стран менее ликвидны и более рискованны, чем ценные бумаги развитых стран. На многих рынках существуют серьезные инфраструктурные риски, которые объясняются неразвитостью информационно-технической базы и непрозрачностью рынка, а также низким уровнем услуг и конкуренции со стороны компаний, осуществляющих инфраструктурную деятельность.

Страновой риск и риск рынка ценных бумаг часто взаимосвязаны, особенно в развивающихся и возникающих рынках, и могут быть значительны. Чтобы получить преимущества от международной диверсификации, необходимо инвестировать по крайней мере в десять стран, что и делает типичный иностранный инвестиционный фонд. Но тот же подход не уменьшает валютного риска.

#### **- Валютный риск.**

Если национальная валюта оценивается высоко по отношению к валюте, в которой иностранное инвестирование деноминировано, то доходы от инвестиций упадут, и, наоборот, падающая национальная валюта увеличит стоимость иностранных держателей акций, включая международные инвестиционные фонды.

Когда возникает необходимость принимать решения по размещению инвестиционных активов портфеля не только на местном рынке, но и на мировом, инвесторам приходится столкнуться с феноменом курса иностранных валют. Отличие решения по валютам от решения по распределению активов на рынке позволяет инвесторам определить доход от зарубежных активов и риск, связанный с ними, точно так же, как и доход от местных активов и риск, связанный с ними. Размещение активов на рынке подразумевает премию за риск, а такая премия не отражает воздействия со стороны курсов зарубежных валют.

Колебания валюты имеют большое значение для международных инвестиций, так как в конечном итоге инвесторы потребляют полученный доход в своей национальной или базовой валюте. Например, пенсионный фонд, которым пользуются и будут пользоваться лица, проживающие исключительно в Великобритании, несет ответственность перед ними только в британских фунтах. Осуществляя выплаты лицам, пользующимся этим фондом, его административные работники должны обращаться, например, к доходам в иенах, полученным на рынке Токио, и переводить их в британские фунты. Изменения курса обмена повлияют на ту сумму в британских фунтах, которая может быть заработана с помощью инвестиций в японских иенах. Понижение курса британского фунта по отношению к японской иене приведет к тому, что

каждую заработанную иену можно будет обменять на большее количество британских фунтов, в результате чего доход фонда повысится. Повышение же курса британского фунта окажет отрицательное воздействие на доходы данного фонда.

Во многих случаях изменчивость валюты можно нейтрализовать с помощью хеджирования, а именно с помощью использования валютных форвардных контрактов, фьючерсов, опционов или свопов. Независимо от того, будет ли инвестор принимать какие-либо конкретные решения по работе с валютой, различные виды риска, связанные с курсами валют, неизбежны. Инвестор, игнорирующий фактор изменчивости курса иностранной валюты, возникающий в связи с приобретением активов в иностранной валюте, рискует точно так же, как и валютный спекулянт, играющий на разнице в обменных курсах. По этому последствия решений по активам и по рынку следует отличать от последствий колебания курсов валют.

В целом необходимо отметить, что расширение мирового инвестиционного рынка за счет развивающихся рынков будет способствовать увеличению эффекта от диверсификации.

Растущая интеграция экономических систем и рынков не означает, что движения активов на разных рынках стали похожими. Из этой интеграции вытекает только то, что потоки капитала встречаются сейчас на своем пути меньше препятствий.

## **9.6 Вопросы для самопроверки**

- 1 Что такое валютно-курсовой риск?
- 2 Что такое хеджирование?
- 3 Дайте определение еврвалюты.
- 4 Что представляет собой мировая валютная система?
- 5 Дайте определение валютной интервенции.
- 6 Что такое валютная позиция?
- 7 Что из себя представляет форвардный валютообменный контракт?
- 8 Дайте определение кросс-курсу.
9. Что такое прямая котировка?
- 10 Что такое обратная котировка?
- 11 Дайте определение – что такое спрэд?
- 12 Что из себя представляет своп-операция?
- 13 Дайте определение арбитражу.
- 14 Что такое торговый кредит (счета к оплате)?
- 15 Что из себя представляет кредитная линия?
- 16 Что такое револьверный кредит?
- 17 Дайте определение срочному займу.
- 18 Охарактеризуйте понятие «овердрафт».
- 19 Что вы знаете о еврокредитах (международных консорциальных кредитах)?
- 20 Что из себя представляют текущие активы?

- 21 Дайте определение эмиссии евроакций.
- 22 Что означает неттирование (неттинг)?
- 23 Определение «бюджетирование капитала».
- 24 Для чего необходимо роялти?
- 25 Что значит чистая приведенная стоимость проекта?
- 26 Как определяется индекс рентабельности?
- 27 Что из себя представляет бухгалтерский риск (аккаунтинговый)?
- 28 Перечислите международные инвестиционные риски.

## 9.7 Рекомендуемая литература

- 1 Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.Н. Гаврилова [и др.]. - 3-е изд., стер. - М.: КноРус, 2006. - 336 с.
- 2 **Никитина, Н.В.** Финансовый менеджмент: учебное пособие для вузов / Н. В. Никитина. - М.: КноРус, 2007. - 336 с.
- 3 **Теплова, Т.В.** Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: учеб. для вузов / Т.В. Теплова. - М.: ГУ ВШЭ, 2000. - 504 с.
- 4 **Кузьмина, Т.И.** Международный менеджмент: учеб. для вузов: управление в международных компаниях / Т.И. Кузьмина. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2004. - 240 с.
- 5 **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для вузов / С.Э. Пивоваров, Л.Г. Тарасевич. - 4-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 720 с.
- 6 Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / под ред. Л. Е. Стровского. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Юнити, 2007. - 799 с.
- 7 **Прокушев, Е.Ф.** Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Е.Ф. Прокушев. - М.: Дашков и К, 2006. - 448 с.

## 9.8 Тест по теме - Управление финансами и инвестициями в международных фирмах

- 1 Валютный курс – это ...
  - а) стоимость обмена валют;
  - б) операции, связанные с одной валютой;
  - в) операции, связанные с несколькими валютами;
  - г) стоимость валюты.
  
- 2 Валютно-курсовой риск – это ...
  - а) риск, связанный с политической ситуацией в стране;
  - б) риск хозяйствующего субъекта на внешнем рынке;
  - в) вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми величинами, связанных с колебанием валютного курса;
  - г) потеря прибыли.
  
- 3 Хеджирование – это...

а) соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте;

б) любая процедура, с помощью которой устраняется или уменьшается нестабильность денежных поступлений компании в будущем;

в) договор между банком и его клиентом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока;

г) процесс страхования грузов.

4 Валютная интервенция – это ...

а) покупка-продажа центральным банком иностранной валюты за национальную на валютном рынке данного государства;

б) своеобразный метод страхования валютного рынка;

в) стоимость обмена валют;

г) запрет на продажу валюты.

5 Валютная позиция – это ...

а) курс обмена между двумя валютами, полученный из их отношения к третьей валюте, обычно доллару США;

б) соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте;

в) выражение стоимости единицы иностранной валюты в единицах национальной;

г) позиция одной страны по отношению к другой в области капитала.

6 Текущие активы – это ...

а) наличность, ценные бумаги, которые, безусловно, по первому требованию, могут быть реализованы на рынке;

б) наличность, ценные бумаги, которые, безусловно, по первому требованию, не могут быть реализованы на рынке;

в) выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений;

г) выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, согласно подписанным контрактам, которые носят название – дивиденды.

7 Оборотные фонды – это ...

а) разница между текущими пассивами и текущими активами;

б) сумма текущих активов и текущих пассивов;

в) разница между текущими активами и текущими пассивами;

г) отношение текущих активов к текущим пассивам;

д) отношение текущих пассивов к текущим активам.

8 Факторинг – это ...

а) покупка среднесрочных векселей, других долговых и платежных документов, возникающих из товарных поставок, специальным кредитным

институтом за наличный расчет без права регресса на экспортера при предоставлении последним достаточного обеспечения;

б) разновидность посреднических операций, проводимых банками и специальными компаниями, представляющая собой покупку денежных требований экспортера к импортеру и их инкассацию;

в) соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести оплату, акцепт тратты, выставленной бенефициаром, или негоциацию документов;

г) любая процедура, с помощью которой устраняется или уменьшается нестабильность денежных поступлений компании в будущем.

#### 9 Форфейтинг – это ...

а) покупка среднесрочных векселей, других долговых и платежных документов, возникающих из товарных поставок, специальным кредитным институтом за наличный расчет без права регресса на экспортера при предоставлении последним достаточного обеспечения;

б) разновидность посреднических операций, проводимых банками и специальными компаниями, представляющая собой покупку денежных требований экспортера к импортеру и их инкассацию;

в) соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести оплату, акцепт тратты, выставленной бенефициаром, или негоциацию документов;

г) выплаты за использование активов, находящихся за рубежом (таких, как фирменные знаки, патенты, авторские права и иные виды экспертных документов), согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений.

#### 10 Лизинг – это ...

а) комплекс имущественных и экономических отношений, возникающих в связи с приобретением в собственность имущества и последующей сдачей его во временное пользование и владение за определенную плату;

б) предоставление одной стороной другой стороне имущества во временное пользование;

в) сдача имущества во временное пользование и владение за определенную плату;

г) имущественный наем, договор по которому арендодатель предоставляет арендодателю имущество во временное пользование за определенное вознаграждение – арендную плату.

## **10 Контрольные вопросы для самостоятельного изучения**

Цели самостоятельной работы студентов:

- более глубокое изучение лекционного материала;
- изучение материалов курса, выносимых для самостоятельного изучения;
- выполнение контрольных (курсовых работ) заданий;
- проведение самостоятельных научных исследований;
- сдача экзамена (зачета).

### **Контрольные вопросы для самостоятельного изучения**

1 Общая характеристика внешнеэкономической деятельности. Классификация видов внешнеэкономической деятельности.

2 Факторы развития внешнеэкономической деятельности.

3 Операции по купле-продаже товаров. Классификация сделок по купле-продаже товаров.

4 Международные сделки по экспорту и импорту услуг. Виды услуг во внешнеэкономической деятельности

5 Экспорт и импорт основных услуг.

6 Понятие аренда. Формы аренды: рейтинг, хайринг, лизинг.

7 Аудиторские услуги. Финансовые услуги: факторинг, форфейтинг, трастовые операции.

8 Экспорт и импорт сопутствующих (логистических) услуг: услуги по транспортировке грузов, транспортно-экспедиторские услуги, посреднические услуги, банковские услуги.

9 Международный подряд. Виды работ по договору подряда. Структура подрядных контрактов.

10 Операции по торговле лицензиями на изобретения и ноу-хау. Понятия: изобретение, ноу-хау, лицензия. Виды лицензий и лицензионных договоров.

11 Производственная и сбытовая кооперация. Их виды: франчайзинг, консорциум.

12 Гаагские конвенции, касающиеся унифицированного права по международной купле-продаже товаров.

13 Венская Конвенция ООН 1980 г. о договорах международной купли-продажи товаров.

14 Всемирная торговая организация: структура, основные функции.

15 Базисные условия поставки товаров в международных договорах купли-продажи товаров.

16 Российская нормативная база контрактов купли-продажи.

17 Организация таможенного дела в РФ. Таможенный контроль.

18 Таможенные режимы. Основные характеристики таможенных режимов.

19 Таможенные режимы переработки. Характеристика таможенных режимов переработки.

- 20 Порядок таможенного оформления.
- 21 Таможенное регулирование внешнеэкономической деятельности.
- 22 Нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности.
- 23 Валютное регулирование и валютный контроль внешнеэкономической деятельности.
- 24 Виды договоров купли-продажи.
- 25 Основные статьи договора: предмет и объект договора, базисные условия поставки Инкотермс 2000.
- 26 Основные статьи договора: срок и дата поставки, порядок сдачи-приемки товаров, цена и общая сумма контракта.
- 27 Основные статьи договора: условия платежа, упаковка, маркировка.
- 28 Основные статьи договора: транспортные условия, страхование, гарантии и рекламации, форс-мажорная оговорка.
- 29 Основные способы платежа: авансовый платеж и оплата после отгрузки.
- 30 Расчеты банковскими переводами.
- 31 Аккредитивная форма расчетов. Формы и виды аккредитивов.
- 32 Расчеты в форме инкассо. Виды инкассо.
- 33 Преимущества и недостатки аккредитивной и инкассовой форм расчетов.
- 34 Расчеты чеками.
- 35 Расчеты при рассрочках платежа.
- 36 Организация перевозом на различных видах транспорта.
- 37 Виды и условия договора морской перевозки.
- 38 Оплата перевозки грузов на различных видах транспорта.
- 39 Организация смешанных перевозок.
- 40 Таможенное оформление товаров при перевозках грузов различными видами транспорта.
- 41 Транспортное страхование.
- 42 Опосредованный и прямой выход на рынок.
- 43 Типы внешнеторговых посредников.
- 44 Договорная практика работы с внешнеторговыми посредниками.
- 45 Виды товарных биржи и организация их работы.
- 46 Техника биржевых операций.
- 47 Особенности аукционных торгов.
- 48 Международная торговля услугами.
- 49 Институт таможенного брокера.
- 50 Околотаможенные услуги.
- 51 Цели международной интеграции.
- 52 Интегрированные банковские структуры.
- 53 Стратегические решения по международной деятельности.
- 54 Алгоритм стратегического планирования в международном бизнесе.
- 55 Организация стратегического планирования в международном бизнесе.
- 56 Предпосылки формирования стратегии международной фирмы.

57 Цели и направления технологической политики многонациональной компании.

58 Международный рынок технологий.

59 Планирование международных НИОКР.

60 Организация международных НИОКР



## 11 Итоговый тест

1 Встречная торговля – это ...

- а) полный или частично сбалансированный обмен товарами;
- б) внешнеторговые операции;
- в) внешнеторговые операции, при совершении которых в документах фиксируются твердые обязательства экспортеров и импортеров произвести полный или частично сбалансированный обмен товарами;
- г) совокупность производственно-хозяйственных, финансово-экономических, научно-технических, коммерческих отношений между хозяйствующими субъектами из разных стран.
- д) предпринимательская деятельность, связанная с ввозом и вывозом капитала как самовозрастающей стоимости в виде ссудного или предпринимательского капитала.

2 Как называется планирование, основанное на методе экстраполяции, который предполагает использование достигнутых в прошедшие периоды показателей для прогнозирования оптимистических целей развития в будущем?

- а) краткосрочное;
- б) среднесрочное;
- в) долгосрочное;
- г) стратегическое;
- д) оперативное.

3 Главной задачей автономных групп горизонтальных компаний будет являться:

- а) производство максимально возможного количества товаров;
- б) наиболее полное использование средств рекламы;
- в) наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя;
- г) повышение качества продукции.

4 Валюта цены – это ...

- а) валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта;
- б) валюта, в которой предусматривается оплата товара или услуги по внешнеэкономическому контракту;
- в) валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта, как правило, это доллар США;
- г) валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта, как правило, это евро.

5 Совместимость партнеров по альянсу предполагает:

- а) сравнимые размеры и способности, поскольку существует большая вероятность поглощения более слабой компании;

- б) совместимые мотивы и цели создания альянса и стратегические ориентации, сочетаемость сильных и слабых сторон компаний-партнеров;
- в) наличие детально разработанной совместной стратегии снабжения ресурсами, использования оборудования, ориентации на качество продукта, отношения к трудовым ресурсам;
- г) все ответы верны.

6 К наиболее распространенным стратегиям дивизиональной организационной структуры относятся:

- а) разработка новых моделей продукции;
- б) разработка новой продукции для существующих и новых рынков;
- в) приобретение фирм и слияние с другими компаниями;
- г) изменять роль, значимость и режим функционирования блоков, подразделений и каналов связи в структуре организации.

7 Большое значение международные компании придают вопросам коммуникации между:

- а) потребителями;
- б) конкурентами;
- в) структурными подразделениями;
- г) поставщиками;
- д) сотрудниками.

8 Как называется интеграционная стратегия, которая не предусматривает полного объединения капитала и является гибкой формой интеграции компаний?

- а) бизнес-стратегия;
- б) стратегия объединения;
- в) стратегический альянс;
- г) стратегия развития.

9 Финансовый лизинг представляет собой ...

а) операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, который больше срока его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества;

б) операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, приближающийся к сроку его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества;

в) операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, который меньше срока его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества;

г) операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, который равен сроку его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества.

10 Большинство современных международных компаний существуют в форме:

- а) трестов;
- б) конгломератов;
- в) концернов;
- г) синдикатов;
- д) альянсов.

11 При каком типе объединения нет четко выраженного головного центра?

- а) иерархический тип;
- б) этархический тип;
- в) рациональный тип;
- г) централизованный тип;
- д) децентрализованный тип.

12 Срочный заем – это ...

- а) прямой, необеспеченный кредит на срок не более 90 дней, обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком;
- б) прямой, необеспеченный кредит на срок более 90 дней, обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком;
- в) договор между банком и его клиентом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока;
- г) договор между банком и третьим лицом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока.

13 Компания, контролирующая деятельность всех подразделений, входящих в международную компанию?

- а) консорциум;
- б) материнская компания;
- в) дочерняя компания;
- г) конгломерат.

14 Наибольшее распространение в структуре современных международных компаний получили подразделения, созданные в форме:

- а) материнской компании;
- б) дочерней компании;
- в) ассоциированной компании;

г) головной компании.

15 Прямая котировка – это ...

а) выражение стоимости единицы иностранной валюты в определенном количестве иностранной;

б) выражение стоимости единицы иностранной валюты в единицах национальной;

в) выражение стоимости единицы иностранной валюты традиционно в английских фунтах стерлингов;

г) выражение стоимости единицы иностранной валюты традиционно в американских долларах.

16 Компания, созданная двумя и более участниками для совместной деятельности называется:

а) филиал;

б) совместная фирма;

в) синдикат;

г) интегрированная компания.

17 Неттирование – это ...

а) процедура, к которой прибегают многонациональные компании для увеличения расходов на хеджирование операционного риска;

б) процедура, которую избегают многонациональные компании для уменьшения расходов на хеджирование операционного риска;

в) процедура, к которой прибегают многонациональные компании для уменьшения расходов на хеджирование операционного риска;

г) процедура, которую избегают многонациональные компании для увеличения расходов на хеджирование операционного риска.

18 В функции совета директоров обычно входят:

а) разработка генеральной стратегии развития компании;

б) утверждение функциональных и деловых стратегий развития подразделений фирмы;

в) проведение единой технической, кадровой и социальной политики;

г) распределение прибыли.

19 Как называется отдел, основной задачей которого является координация деятельности подразделений компании, расположенных в различных странах?

а) международный;

б) внутрифирменный;

в) национальный;

г) оперативный;

д) стратегический.

20 Оперативный лизинг представляет собой ...

- а) сдачу в лизинг имущества на срок, который больше нормативного срока службы имущества;
- б) сдачу в лизинг имущества на срок, который меньше нормативного срока службы имущества;
- в) сдачу в лизинг имущества на срок, который равен нормативному сроку службы имущества;
- г) сдачу в лизинг имущества на срок, который не зависит от срока службы имущества.

21 Комитеты бывают:

- а) информационные;
- б) административные;
- в) оперативные;
- г) научные;
- д) централизованные.

22 Валютно-экономический риск – это ...

- а) изменчивость стоимости фирмы, обусловленная неопределенностью изменений валютного курса;
- б) изменчивость стоимости фирмы, обусловленная неопределенностью изменений курса доллара США по отношению к рублю;
- в) постоянство стоимости фирмы, обусловленная стабильностью валютного курса;
- г) изменчивость стоимости фирмы, обусловленная неопределенностью изменений курса доллара США по отношению к евро.

23 К основным функциям центральных служб международных компаний, прежде всего, относятся:

- а) координация деятельности подразделений компании по различным функциональным направлениям, оказание им помощи и услуг;
- б) реализация общекорпоративных стратегий, задач в различных функциональных областях;
- в) производственные функции;
- г) контроль за прибыльностью компании.

24 При какой модели управления наблюдательные и распределительные функции сосредоточены в одном органе - совете директоров?

- а) однозвенной;
- б) двухзвенной;
- в) трехзвенной;
- г) четырехзвенной.

25 Какой вид организационной структуры появился вследствие повышения сложности выпускаемой продукции, разработки наукоемких технологий ?

- а) проектная;
- б) линейная;
- в) функциональная;
- г) штабная;
- д) матричная.

26 Основными преимуществами проектной организационной структуры являются:

- а) возможность сконцентрироваться на решении одной конкретной задачи;
- б) высокая квалификация сотрудников;
- в) двойное подчинение работника;
- г) существование принципа единоначалия.

27 Эмиссии евроакций – это ...

- а) это эмиссии, размещаемые одновременно на нескольких рынках международным синдикатом финансовых учреждений;
- б) это эмиссии, размещаемые на европейском рынке международным синдикатом финансовых учреждений;
- в) это эмиссии, размещаемые одновременно на нескольких рынках европейским синдикатом финансовых учреждений;
- г) это эмиссии, размещаемые одновременно на нескольких рынках национальным синдикатом финансовых учреждений.

28 Основным мотивом участия компаний в международном бизнесе является:

- а) приобретение необходимых ресурсов;
- б) использование возможностей, открывающихся для бизнеса на рынках разных стран;
- в) высокий уровень прибыли;
- г) повышение уровня жизни населения.

29 Основными преимуществами дивизиональных продуктовых структур управления являются:

- а) быстрое реагирование на изменения покупательского спроса, технологии производства, сбыта по каждому продукту;
- б) концентрация научных исследований и разработок по продукту;
- в) слабая координация деятельности подразделений компания работающих с разными продуктами;
- г) возможность сконцентрироваться на решении одной конкретной задачи.

30 Как называется объединение подразделений компании в группы по принципу единства стратегических задач?

- а) совместная фирма;
- б) синдикат;
- в) стратегический центр хозяйствования;
- г) пул;
- д) стратегический альянс.

31 Основными принципами объединения в СЦХ являются:

- а) общность рынков сбыта;
- б) однотипность и взаимозаменяемость продукции и услуг;
- в) отсутствие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов;
- г) расширение рынков сбыта;
- д) обеспечение скоординированности функционирования каналов и узлов связи.

32 Индекс рентабельности – это ...

- а) отношение приведенной стоимости притоков денежных средств к приведенной стоимости затрат;
- б) отношение приведенной стоимости затрат денежных средств к приведенной стоимости притоков;
- в) разница между текущими активами и текущими пассивами;
- г) отношение приведенной стоимости оттоков денежных средств к приведенной стоимости затрат;
- д) отношение приведенной стоимости затрат денежных средств к приведенной стоимости оттоков.

33 Как называется форма сотрудничества близких по профилю производителей, договаривающихся друг с другом об объемах производства, продаж, ценах?

- а) синдикат;
- б) картель;
- в) консорциум;
- г) стратегический альянс.

34 Как называется структура, предназначенная для осуществления текущей оперативной деятельности?

- а) стратегическая;
- б) формальная;
- в) внутрифирменная;
- г) неформальная;
- д) оперативная.

35 К деструктивным факторам функционирования альянсов относится:

- а) возможность объединить усилия компаний, не подпадая под антимонопольное законодательство;
- б) возможность при необходимости выйти из альянса, расторгнув соглашение;
- в) длительность процесса согласования решений. Партнеры могут долго не соглашаться друг с другом, в результате чего проигрывают во времени;
- г) все ответы верны.

36 В организационной структуре международное отделение находится на одном уровне с:

- а) аппаратом управления;
- б) центральными службами;
- в) производственными подразделениями;
- г) сбытовыми подразделениями;
- д) вневедомственными службами.

37 Планирование позволяет компании:

- а) определить свою экономическую позицию;
- б) выявить возможные будущие проблемы;
- в) проанализировать свой потенциал;
- г) достичь полной координации деятельности;
- д) установить оптимальный диапазон контроля.

38 Кредитная линия – это ...

- а) прямой, необеспеченный кредит на срок не более 90 дней, обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком;
- б) прямой, необеспеченный кредит на срок более 90 дней, обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком;
- в) договор между банком и его клиентом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока;
- г) договор между банком и третьим лицом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока.

39 Портфельная стратегия компании включает:

- а) стратегическое направление развития компании;
- б) постановка задач компании;
- в) производственная деятельность компании;
- г) определение миссии компании;
- д) прогноз на будущее.

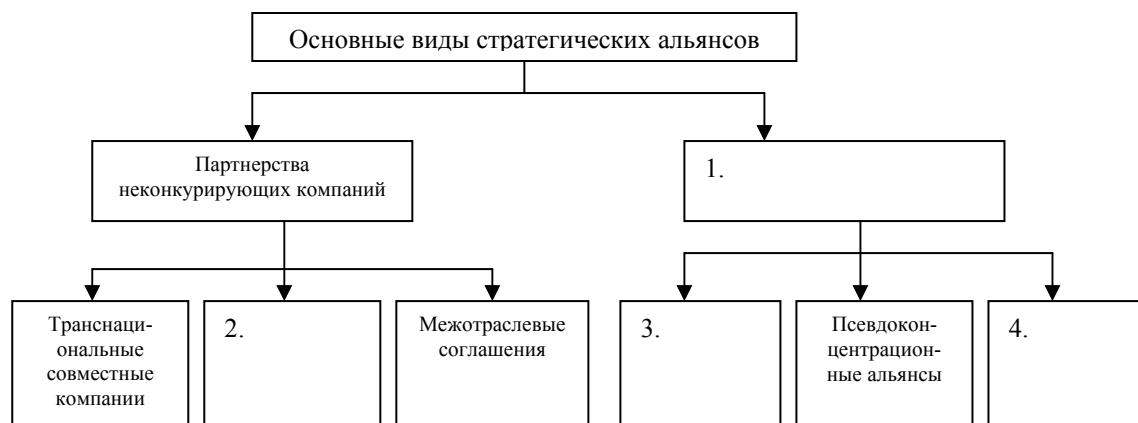
40 Какие цели отражают концепцию развития компании и разрабатываются на длительную перспективу?

- а) глобальные;



- б) специфические;
- в) общие;
- г) тактические;
- д) международные.

41 Заполните пропущенные места в схеме:



- а) вертикальные партнерства;
- б) транснациональные совместные компании;
- в) альянсы компаний- конкурентов;
- г) интеграционные альянсы.

42 ... - наличие количественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

- а) система;
- б) эмерджентность;
- в) структура;
- г) целостность.

43 Материнские компании используют в своей деятельности две формы контроля:

- а) финансовый контроль;
- б) административный контроль;
- в) межфирменный контроль;
- г) текущий;
- д) предварительный;
- е) заключительный.

44 Экспортное финансирование – это ...

- а) привлечение финансовых средств в целях осуществления экспортной сделки;
- б) привлечение, обеспечение и использование финансовых средств в целях осуществления импортной сделки;

в) привлечение, обеспечение и использование финансовых средств в целях осуществления экспортной сделки;

г) привлечение финансовых средств в целях осуществления реэкспортных операций.

45 Какие три основных фактора учитываются при оценке степени влияния корпоративной культуры на деятельность организации?

а) сплоченность;

б) сила;

в) широта;

г) единство руководства;

д) направленность;

е) гармония.

46 Во время слияний и поглощений компаний культурный разрыв обычно:

а) убывает;

б) возрастает;

в) не меняется;

г) стремится к совершенству;

д) достигается путем выбора кратчайшего пути.

47 Страхование экспортного договора зависит от ...

а) лежащей в его основе экспортной сделки;

б) лежащей в его основе импортной сделки, платежеспособности импортера и его гаранта;

в) лежащей в его основе экспортной сделки, платежеспособности импортера и его гаранта;

г) лежащей в его основе договора купли-продажи.

48 Главным требованием, которому должен отвечать международный менеджер, является:

а) способность эффективно работать за рубежом;

б) способность эффективно работать внутри страны;

в) способность эффективно работать внутри компании;

г) способность эффективно работать как за рубежом, так и внутри страны.

49 Слияния конгломератного типа...

а) представляют собой объединение компаний, не связанных между собой ни единством выпускаемого продукта, ни общностью технологического процесса;

б) компании разных отраслей, связанных единым технологическим процессом производства;

в) объединяемые компании принадлежат к одной отрасли, производят одинаковый продукт и работают на одной стадии производства;

г) форма интеграции промышленных фирм, организаций транспорта, торговли, строительства, банковской сферы.

д) соединение элементов и комплексов между собой.

50 От чего зависит тип альянса:

а) от целей;

б) объема и сроков его функционирования;

в) политики каждого партнера;

г) межличностных коммуникаций.

51 В большинстве международных компаний численность правления составляет:

а) 3-5 человек;

б) 5-10 человек;

в) 15-20 человек;

г) 20-25 человек.

52 Транзакционный валютный риск – это

а) вероятность убытков, связанных с изменением валютного курса по уже заключенному контракту, по которому платеж должен наступить через определенный момент времени;

б) вероятность прибыли, связанная с изменением валютного курса по уже заключенному контракту, по которому платеж должен наступить через определенный момент времени;

в) вероятность убытков, связанных с изменением валютного курса;

г) вероятность убытков, связанных с изменением валюты платежа.

53 Какой из видов альянса является наиболее сложным в организационном отношении формой стратегического альянса:

а) контрактные альянсы;

б) неформальные альянсы;

в) альянсы с участием в капитале партнера;

г) альянсы в виде совместного предприятия.

54 С какой целью создаются псевдоконцентрационные альянсы:

а) с целью увеличения объемов производства;

б) с целью добиться эффекта масштаба производства при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении ограниченной стадии производственного цикла;

в) в целях привлечения к участию в партнерском проекте различных по своему характеру активов и научно-технических разработок;

г) все ответы верны.

55 Какие альянсы создаются с целью добиться эффекта масштаба производства при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении ограниченной стадии производственного цикла:

- а) псевдоконцентрационные альянсы;
- б) комплементарные альянсы;
- в) интеграционные альянсы;
- г) все ответы верны.

56 Важным движущим стимулом внешней торговли является:

- а) иностранные инвестиции;
- б) собственные средства;
- в) капитальные вложения;
- г) внешнеэкономическая деятельность предприятий (регионов, стран).

57 С рыночной силой, уровнем технологического развития и продвижения товара фирмы – партнера на рынке связаны:

- а) эквивалентность взаимных обязательств;
- б) способности партнера;
- в) совместимость партнеров;
- г) все ответы верны.

58 Для того чтобы положительный эффект вступления компании в стратегический альянс превалировал над отрицательным, необходимо учитывать, что:

а) наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнеров должны дополнять друг друга, а не конкурировать;

б) при заключении стратегического альянса необходимо быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить из этого в свою деятельность наиболее рациональное;

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

г) все ответы верны.

59 Валюта платежа – это ...

а) валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта, как правило, это доллар США;

б) валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта;

в) валюта, в которой предусматривается оплата товара или услуги по внешнеэкономическому контракту;

г) валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта, как правило, это евро.

60 Какие из перечисленных факторов создания альянсов являются конструктивными:

- а) дублирование партнерами совместного бизнеса в целях индивидуального снижения риска;
- б) использование партнерами рынков друг друга;
- в) сложность использования всех возможностей синергии успеха;
- г) нет правильного ответа.

61 Что являлось главной целью партнерства Renault и Nissan:

- а) укрепление позиций нового объединения среди крупнейших мировых производителей автомобилей;
- б) увеличение объемов производства;
- в) привлечение к участию в проекте различных по своему характеру активов и научно-технических разработок;
- г) нет правильного ответа.

62 Разделение рисков – это...

- а) соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором покупатель соглашается взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных рисков;
- б) соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором продавец соглашается взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных рисков;
- в) соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором покупатель и продавец соглашаются взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных рисков;
- г) соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором продавец имеет привилегированное право перед покупателем.

63 В идеальном виде горизонтальная организация имеет:

- а) несколько менеджеров высшего звена;
- б) большое количество менеджеров высшего звена;
- в) большое количество менеджеров как высшего, так и среднего звена;
- г) нет правильного ответа.

64 Сущность аутсорсинга заключается в:

- а) передаче каких-либо направлений деятельности специализированным компаниям;
- б) сокращении вертикального администрирования;
- в) увеличении числа иерархических уровней управления;
- г) процесс управления на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, которые являются естественным продуктом функционирования социальных систем.

65 Важнейшими преимуществами сетевых компаний являются:

- а) присутствие компании во многих странах и возможность завоевывать в них рыночные позиции;
- б) практически неограниченная возможность замены компании-исполнителя каждой функции более предпочтительной;
- в) гибкость в выборе рабочей силы;
- г) все ответы верны.

66 Основными функциями, совместными областями деятельности неформальных альянсов могут быть:

- а) совместные маркетинговые исследования;
- б) совместное продвижение товара на рынок и создание единых товаропроводящих сетей;
- в) создание совместного производства без создания самостоятельного предприятия;
- г) все ответы верны.

67 Как рассматриваются работники в сетевых компаниях:

- а) как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений и доступный для всех в рамках компании;
- б) с позиции занимаемой должности, как функционера;
- в) оба ответа верны;
- г) нет правильного ответа.

68 Кросс-курс – это ...

- а) выражение стоимости единицы иностранной валюты в единицах национальной;
- б) курс обмена между двумя валютами, полученный из их отношения к третьей валюте, обычно евро;
- в) курс обмена между двумя валютами, полученный из их отношения к третьей валюте, обычно доллару США;
- г) курс продажи валюты на определенный день.

69 Среди основных задач формирования СЦХ можно выделить:

- а) комплексное обслуживание своего рынка;
- б) невысокую степень самостоятельности и ответственности;
- в) обширный круг постоянных потребителей;
- г) эффективная межблоковая координация (между блоками разных продуктов, технологических фаз производства, территориально обособленных корпусов и т. п.);
- д) четкая взаимная координация деятельности структурных подразделений различных уровней (цехов, участков, бригад и т.д.).

70 Своп-операция – это ...

а) валютная операция, сочетающая куплю-продажу двух валют на условиях немедленной поставки с одновременной контрделкой на определенный срок с теми же валютами;

б) покупка-продажа центральным банком иностранной валюты за национальную на валютном рынке данного государства;

в) операция, связанная с покупкой актива на дешевом рынке и продаже его на более дорогом;

г) операция по продаже валюте другой стране.

71 Стратегия деятельности каждого СЦХ включает в себя набор таких элементов как:

а) миссию;

б) цели;

в) информацию об основных конкурентах;

г) ресурсы и источники их покрытия;

д) повышение квалификации сотрудников.

72 Арбитраж – это ...

а) операция, связанная с покупкой актива на дешевом рынке и продаже его на более дорогом;

б) различный уровень процентных ставок участвующих в валютном обмене стран;

в) цены (доходы) финансовых активов с одинаковым риском, скорректированные на валютный перерасчет с учетом операционных издержек;

г) процесс разбирательства в международном суде.

73 Комитеты, участвующие в принятии решений относительно общей политики и стратегии корпорации?

а) административные;

б) информационные;

в) финансовые;

г) оперативные.

74 Внутренняя ценность опциона – это ...

а) прибыль, которую мог бы получить его владелец при отказе от его исполнения;

б) убыток, который можно получить;

в) прибыль, которую мог бы получить его владелец при немедленном исполнении;

г) прибыль, которую можно получить.

75 Российская компания выбирает:

а) однозвенную модель управления;

б) двухзвенную модель управления;

в) трехзвенную модель управления;

г) четырехзвенную модель управления.

76 Овердрафт – это ...

- а) допущение кредитового остатка на счете клиента;
- б) допущение дебетового остатка на счете клиента;
- в) недопущение дебетового остатка на счете клиента;
- г) недопущение кредитового остатка на счете клиента.

77 Административный контроль предполагает проведение:

- а) сравнения объема фактических и планируемых продаж;
- б) анализа изменения доли подразделений на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка;
- в) учета обеспеченности собственными средствами;
- г) мониторинга состояния портфеля заказов.
- д) анализа уровня прибыли.

78 Роялти – это ...

- а) выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений;
- б) выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, согласно подписанным контрактам, которые носят название - дивиденды;
- в) выплаты за использование активов, находящихся в стране базирования материнской компании, согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений;
- г) выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, согласно подписанным контрактам, которые носят название прибыль международной компании.

79 Альянсы, которые создаются без всяких обязывающих соглашений и ограничений риска со стороны партнеров, которые стремятся лишь к увеличению дохода - это:

- а) контрактные альянсы;
- б) неформальные альянсы;
- в) альянсы с участием в капитале партнера;
- г) альянсы в виде совместного предприятия.

80 Какие альянсы предполагают реализацию одного проекта и могут содержать значительные риски при работе в условиях нестабильного рынка?

- а) контрактные альянсы;
- б) неформальные альянсы;
- в) альянсы с участием в капитале партнера;
- г) альянсы в виде совместного предприятия.

81 Чистая приведенная стоимость проекта – это ...



- а) стоимость всех текущих и будущих чистых затрат, скорректированных с учетом связанных с данным проектом рисков и времени осуществления;
- б) стоимость всех текущих и будущих чистых денежных поступлений, скорректированных с учетом связанных с данным проектом рисков и времени осуществления;
- в) стоимость всех текущих и будущих чистых денежных поступлений;
- г) стоимость всех текущих чистых денежных поступлений;
- д) стоимость всех будущих чистых денежных поступлений.

82 Как называются компании, ориентированные на рынки отдельных зарубежных стран?

- а) полицентрические;
- б) этноцентрические;
- в) геоцентрические;
- г) экспортоориентированные.

83 В каких структурах подразделения являются автономными организационными единицами?

- а) проектной;
- б) функциональной;
- в) дивизиональной;
- г) продуктовой;
- д) штабной.

84 Выбор валюты цены – это ...

- а) своеобразный метод изменения валютного риска;
- б) своеобразный метод страхования валютного риска;
- в) своеобразный метод страхования валюты цены;
- г) своеобразный метод изменения валюты платежа.

85 Основные задачи международных стандартов учета (МСУ) - ...

- а) гармонизация и принятие стандартов, позволяющих увеличить сходство практики ведения бухучета в европейских странах;
- б) гармонизация и принятие стандартов, позволяющих уменьшить сходство практики ведения бухучета в разных странах;
- в) гармонизация и принятие стандартов, позволяющих увеличить сходство практики ведения бухучета в разных странах;
- г) гармонизация и принятие стандартов, позволяющих уменьшить сходство практики ведения бухучета в европейских странах.

86 Фьючерсный контракт на некоторый базисный актив представляет собой ...

- а) инструмент, идеально подходящий для целей хеджирования;
- б) инструмент, идеально подходящий для страхования фьючерсных рисков;

в) инструмент, идеально подходящий для целей страхования с помощью своп-контрактов;

г) инструмент, идеально подходящий для целей аккаунтинга.

87 В группу страновых (суверенных) рисков не входит:

а) политические риски;

б) риски валютного контроля;

в) инвестиционные риски;

г) экономические риски.

88 Во внешнеэкономическом контракте не оговаривается:

а) валюта покупки товара;

б) валюта цены;

в) валюта платежа;

г) валюта страхования груза.

89 Наличие филиалов характерно для:

а) трестовых структур;

б) концерна;

в) финансово-промышленной группы;

г) конгломератов.

90 Документарный аккредитив – это ...

а) соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести оплату, акцепт тратты, выставленной бенефициаром, или негоциацию документов;

б) соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести акцепт тратты, выставленной бенефициаром;

в) соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести негоциацию документов;

г) вид банковской операции, заключающийся в получении банком денег по различным документам (векселям, чекам и т.п.) от имени своих клиентов и зачисление их в установленном порядке на счет получателя средств.

91 Недостатком сетевых компаний не является:

а) слабый непосредственный контроль над всеми процессами;

б) возможность постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией;

в) недостаточная преданность общему делу удаленных работников;

г) сильная зависимость от работы смежников.

92 Как называется финансово-промышленная группа, где головная компания владеет пакетом акций подчиненных ей фирм, но сама не занимается производственной деятельностью?

а) трастовая;

- б) перекрестное владение акциями друг друга;
- в) холдинговая;
- г) монопольная.

93 В основе банковской гарантии лежит ...

- а) абстрактное обещание банка заплатить при первом же требовании экспортetra;
- б) абстрактное обещание банка заплатить при первом же требовании экспортetra, если он заявит, что срок погашения задолженности наступил, а импортер еще не произвел оплату;
- в) абстрактное обещание банка;
- г) конкретное обещание банка заплатить при первом же требовании экспортetra, если он заявит, что срок погашения задолженности наступил, а импортер еще не произвел оплату;
- д) конкретное обещание банка заплатить при первом же требовании экспортetra;
- е) конкретное обещание банка.

94 Эволюция организационной структуры привела к формированию:

- а) линейной структуры;
- б) матричной структуры;
- в) дивизиональной структуры;
- г) продуктовой структуры;
- д) региональной структуры.

95 ... стратегия компании придерживается принципа назначения на руководящие должности специалистов, обладающих лучшей квалификацией, независимо от их национальной принадлежности.

- а) геоцентрическая;
- б) полицентрическая;
- в) этноцентрическая;
- г) моноцентрическая;
- д) наоцентрическая.

96 Какой принцип лежит в основе кадровых стратегий международных компаний:

- а) принцип глобального мышления;
- б) принцип коллективного мышления;
- в) принцип международного мышления;
- г) принцип национального мышления;
- д) принцип группового мышления.

97 Сколько уровней корпоративной культуры выделяет американский ученый Ричард Л. Дафт?

- а) 1;

- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

98 Как называется объединение фирм в единую компанию на основе полного подчинения материнской компании?

- а) концерн;
- б) трест;
- в) конгломерат;
- г) стратегический альянс;
- д) синдикат.

99 Основными функциями правления являются:

- а) разработка тактики развития компании по основным стратегическим направлениям, определенным советом директоров;
- б) конкретизация решений, разработка программ на основании глобальных стратегий развития корпорации;
- в) осуществление текущего планирования;
- г) контроль за деятельностью сотрудников фирмы;
- д) разработка способов и мер воздействия на организационные процессы;
- е) систематизация и осмысление организационного опыта.

100 Как называется состав фирм, принадлежащих к совершенно разным отраслям и не связанных по технологическим и торговым линиям?

- а) конгломерат;
- б) финансово - промышленная группа;
- в) трест;
- г) концерн.

## 12 Глоссарий

**Акционерное общество** – организация, уставной капитал которой представлен акциями.

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

**Арбитраж** – операция, связанная с покупкой актива на дешевом рынке и продажей его на более дорогом.

**Ассоциация** – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

**Аутсорсинг** (от англ. outsourcing) – процесс получения чего-либо из внешних источников.

**Бизнес-имидж компании** – представления о компании как о субъекте определенной деятельности. Он основан на деловой репутации, добросовестности (соблюдении этических норм бизнеса) или недобросовестности при осуществлении предпринимательской деятельности и на деловой активности.

**Бухгалтерский риск (аккаунтинговый)** – риск отчетный, бумажный. Он возникает в силу того, что изменения валютного курса могут негативно отразиться на нетто-стоимости фирмы при конвертации финансовой отчетности по внешнеэкономическим операциям из иностранной валюты в отечественную (трансляционный риск).

**Бюджетирование капитала** – процесс, связанный с выбором и оценкой соответствующей структуры затрат капитала, которая в наибольшей мере соответствовала бы задаче максимизации доходов акционеров.

**Валюта платежа** – валюта, в которой предусматривается оплата товара или услуги по внешнеэкономическому контракту.

**Валюта цены** – валюта, в которой фиксируется стоимость товара, услуги, являющегося объектом контракта.

**Валютная интервенция** – покупка-продажа центральным банком иностранной валюты за национальную на валютном рынке данного государства.

**Валютная оговорка** – условие в международном торговом, кредитном или другом соглашении, оговаривающее пересмотр суммы платежа пропорционально изменению курса валюты оговорки с целью страхования сторон по контракту от риска изменения валютного курса.

**Валютная позиция** – соотношение требований и обязательств хозяйствующего субъекта в определенной валюте.

**Валютно-курсовой риск** – это вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми величинами, связанных с колебанием валютного курса.

**Визуальный имидж компании** – представление о компании на основании зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере и экстерьере офисов, о торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике.

**«Внешнее» или «централизованное» управление** – управление социальными объектами (организациями), осуществляемое извне, когда орган управления находится за рамками самих объектов.

**Внешнеторговая деятельность** – международный обмен товарами, услугами, работами, информацией, результатами интеллектуального труда.

**Внешнеэкономическая деятельность** – совокупность производственно-хозяйственных, финансово-экономических, научно-технических, коммерческих отношений между хозяйствующими субъектами из разных стран.

**Внутренний имидж компании** – представления сотрудников о своей компании. Внутренний имидж включает:

- уровень мотивации (система оценки работы персонала, система вознаграждений, трудовых и социальных льгот, система идентификации работника со своей компанией).

- уровень отношений (отношения между руководителем и подчиненными, между работниками, система отношений с внешней средой);

- уровень социальной адаптации (системы подбора и обучения персонала, способствующие быстрому усвоению культуры организации, способов выполнения профессиональных обязанностей).

**Внутренняя ценность опциона** – прибыль, которую мог бы получить его владелец при немедленном исполнении.

**Встречная торговля** – внешнеторговые операции, при совершении которых в документах фиксируются твердые обязательства экспортеров и импортеров произвести полный или частично сбалансированный обмен товарами.

**Глобализация** (от лат. Globus – шар) – эволюционный процесс развития мировой экономики и международных отношений, результатом которого является все возрастающее влияние на экономику, политику, социальные системы отдельных стран различных факторов международного значения: экономических и политических связей, технического, информационного и культурного обмена.

**Государственные организации** – организации, находящиеся полностью или частично под контролем государства.

**Деловая культура** – нормы, ценности, стиль отношений, характерные для населения страны, национального уклада данной территории в процессе труда и обмена.

**Деловые организации** – организации, создаваемые отдельными коллективными предпринимателями и более широкими социальными системами (государством, местной властью, акционерными обществами, партиями и т.д.).

**Диверсифицированная организация** – организация, состоящая из относительно независимых частей.

**Документарный аккредитив** – соглашение, в силу которого банк обязуется по просьбе клиента произвести оплату, акцепт тратты, вы□ое□е□ной бенефициаром, или неогоциацию документов.

**Долгосрочные цели** – цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.

**Дочерняя компания (subsidiary company)** – это юридически и хозяйственно самостоятельное подразделение фирмы, подчиняющееся головному центру в финансовом отношении.

**Евровалюта** – это национальная валюта, переведенная на счета в иностранные банки и используемая ими для операций во всех странах, исключая страну-эмитента этой валюты.

**Еврокредиты (международные консорциальные кредиты)** – краткосрочные или среднесрочные банковские кредиты в евровалюте, предоставляемые на базе корректируемых плавающих (roll over – ролловерных) процентных ставок за пределами страны, в валюте которой открыт кредит.

**Закон онтогенеза** предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание.

**Закон синергии** – заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает «арифметическую сумму свойств», имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности.

**Имидж основателя или основных руководителей** определяется на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких, как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры не основной деятельности основателя или руководителей.

**Имидж персонала** – собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты. Имидж персонала формируется, прежде всего, на основе прямого контакта с работниками компании.

**Имидж потребителей товара (для товаров широкого потребления)** – представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

**Имидж товара** – представления людей о характеристиках товара, которыми он, по их мнению, обладает.

**Индекс рентабельности** – это отношение приведенной стоимости притоков денежных средств к приведенной стоимости затрат.

**Инновационная организация** – организация, имеющая оргструктуру с низкой степенью формализации и высоким уровнем горизонтальной специализации высокопрофессиональной деятельности.

**Интеграция** – взаимосвязанность, системное соединение в единое целое и соответственно процесс установления таких связей, сближение, объединение организаций, отраслей, регионов или стран и т.п.

**Интеграция управления** – мобилизация внутренних источников организационной энергии управляемого объекта, использование позитивных возможностей самоорганизации.

**Картель** – объединение, как правило, предприятий одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности предприятия – соглашение о ценах, о рынках сбыта, объемах производства и сбыта, ассортимента, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д. в первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции.

**Конгломерат** – организационная форма интеграции предприятий, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных, вне зависимости от горизонтальной, вертикальной, наличия производственной общности, предприятий.

**Консорциум** – временный союз хозяйственно независимых предприятий, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.

**Концерн** – форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

**Корпоративная культура (corporate culture)** – это социально-психологический компонент организации, ее духовное и идеологическое содержание. По своему содержанию она представляет систему господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения.

**Корпоративный имидж** – это образ компании в представлении групп общественности.

**Корпорация** – замкнутая иерархическая организация, являющаяся монопольным распорядителем определенных ресурсов, подчиняющая своих членов групповым интересам и вознаграждающая их в форме привилегий.

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

**Кредитная линия** – договор между банком и его клиентом, содержащий обещание банка предоставить клиенту определенную сумму денег до некоторого лимита в течение определенного срока.

**Кросс-курс** – курс обмена между двумя валютами, полученный из их отношения к третьей валюте, обычно доллару США.

**Культура организации** – это такая составляющая, которая обеспечивает объединение членов определенного сообщества в единое целое, выделение этого сообщества из внешней среды и отличие его от других сообществ.

**Лизинг** – это комплекс имущественных и экономических отношений, возникающих в связи с приобретением в собственность имущества и последующей сдачей его во временное пользование и владение за определенную плату.

**Лизинг с дополнительным обслуживанием (wet leasing)** – предполагает обязательное техническое обслуживание оборудования, его ремонт,



страхование и другие операции, которые лежат на лизингодателе, а также обязанности по подготовке квалифицированного персонала, маркетингу и рекламе готовой продукции, поставке сырья и т.п.

**Лизинг с неполной окупаемостью** и соответственно с неполной амортизацией имущества, при котором срок договора меньше нормативного срока службы имущества и в течение его действия окупается только часть стоимости лизингового имущества.

**Лизинг с полной окупаемостью** и соответственно с полной амортизацией имущества, когда срок договора равняется нормативному сроку службы имущества и происходит полная выплата лизингодателю стоимости лизингового имущества.

**Материнская компания (головная компания)** – компания, контролирующая деятельность всех подразделений, входящих в международную компанию.

**Международное инвестиционное сотрудничество** – предпринимательская деятельность, связанная с ввозом и вывозом капитала как самовозрастающей стоимости в виде ссудного или предпринимательского капитала.

**Международные кредитно-финансовые и валютно-расчетные отношения** – совокупность экономических отношений, обслуживающих межгосударственные займы, деятельность международных финансовых и экономических организаций, многообразие взаимных финансовых расчетов, страховых операций, кредитование всех участников внешнеэкономической деятельности.

**Международные компании** – это компании, имеющие зарубежные активы и рассматривающие мировое хозяйство как единый рынок для своей деятельности.

**Международный менеджмент** – система научных взглядов и положений, отражающих объективные законы управления внешнеэкономической деятельностью, существующая наряду с другими разделами теории менеджмента: финансовым, инновационным, проектным, стратегическим, инвестиционным и др.

**Международный менеджмент** – система управления внешнеэкономической деятельностью фирмы.

**Мировая валютная система** – исторически сложившаяся форма организации валютных отношений стран, закрепленная межправительственными договоренностями.

**Миссия** – это причина существования компании, та основная цель, которой можно достичь при идеальных условиях деятельности.

**Миссия организации** – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

**Неттирование (неттинг)** – процедура, к которой прибегают многонациональные компании для уменьшения расходов на хеджирование

операционного риска. Этот способ базируется на сальдировании входящих и исходящих потоков валюты данной компании.

**Обратная котировка** – выражение стоимости единицы национальной валюты в определенном количестве иностранной.

**Овердрафт** – допущение дебетового остатка на счете клиента. Овердрафт рассматривается как своеобразная ссуда клиенту, которая должна быть погашена в короткие сроки и по процентной ставке, превышающей среднерыночную.

**Оперативный (операционный) лизинг (operating lease)** представляет собой сдачу в лизинг имущества на срок, который меньше нормативного срока службы имущества.

**Определение цели** – это более конкретный уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач.

**Организационная культура** – это культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации.

**Организационные ценности** – это представление о полезности и предпочтительности для реализации миссии организации тех или иных средств, форм и методов, а также культурных свойств членов этой организации.

**Организационный порядок** – система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику, и самоорганизация.

**Организация** – сверхсложная система, состоящая из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), многофункциональных.

**Организация как социальная система** – автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемая для достижения общей цели (целей).

**Органический тип управления организациями** – управление, отличающееся более высокой гибкостью, меньшей связанностью правилами и нормами, использованием в качестве базы групповой организации труда.

**Поглощения (acquisition)** – это форма принудительного слияния, когда одна компания приобретает другую.

**Подвижность валют** – размер колебаний рассматриваемых валют в прошлом и в будущем.

**Производственный кооператив** – организация на основе добровольного объединения граждан для совместного осуществления производственной или иной хозяйственной деятельности.

**Профессиональная организация** – бюрократическая организация, характеризующаяся высоким профессиональным уровнем специалистов.

**Процентные издержки** – изменение процентных ставок по той валюте, в которой должна быть выплачена премия.

**Прямая котировка** – выражение стоимости единицы иностранной валюты в единицах национальной.

**Пул** – разновидность картеля, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд, а затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

**Разделение рисков** – это соглашение между компаниями, заключенное в форме договора, в котором покупатель и продавец соглашаются взять на себя определенную часть потерь, связанных с колебанием валютных курсов, независимо от того, какие потери компании понесли в действительности.

**Револьверный кредит** – возобновляемые в течение длительного периода времени кредитные линии, юридически формализованные контракты.

**Реинвойсинговый центр** – это отдельный филиал транснациональной корпорации, который централизованно занимается всеми валютными рисками, возникающими в ходе международной торговли.

**Роялти** – выплаты за использование активов, находящихся за рубежом (таких, как фирменные знаки, патенты, авторские права и иные виды экспертных документов), согласно подписанным контрактам, которые носят название лицензионных соглашений.

**Самоизучение** – это процесс, посредством которого группы руководителей меняют общие модели мышления, рынки и конкурентов компании.

**Самоорганизация** – процесс управления на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, которые являются естественным продуктом функционирования социальных систем.

**Своп (swap)** – операции относятся к группе операций, совершаемых на межбанковском рынке, и представляют собой комбинацию из спот- и форвардных сделок. Часто валютные своп-операции определяются как валютный бартер.

**Своп-операция** – валютная операция, сочетающая куплю-продажу двух валют на условиях немедленной поставки с одновременной контрсделкой на определенный срок с теми же валютами.

**Синдикат** – объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества (АО, ООО и т.д.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договора на сбыт своей продукции.

**Синергия (от греч. Synergos – совместно действующий)** – это возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта, эмерджентности, т.е. когда  $1 + 1 > 2$ .

**Слияния (merger)** – это добровольное объединение имущества и деятельности двух или более компаний с целью создания новой компании.

**Совместная фирма (joint venture)** – это компания, созданная двумя и более участниками для совместной деятельности.

**Совместное предприятие** – это самостоятельная организация, чей капитал разделен между партнерами-учредителями, имеющими право на

получение доли в дивидендах в качестве компенсации пропорционально их вкладам.

**Социальный имидж компании** – представления широкой общественности о роли компании в экономической, социальной, культурной и научной жизни общества.

**Спрэд** – фондовая арбитражная сделка (получение прибыли на разнице между курсом покупки и продажи); разница между доходами от активов и стоимостью привлеченных фондов (например, между ссудным процентом по выданным кредитам и процентными выплатами за привлеченные ресурсы).

**Срок опциона** – срок, на который заключен опционный контракт.

**Срочный заем** – прямой, необеспеченный кредит на срок не более 90 дней, обычно оформляемый в виде простого векселя, подписанного заемщиком.

**Стратегические центры хозяйствования (СЦХ)** – это объединение подразделений компании в группы по принципу единства стратегических задач.

**Стратегический альянс** – соглашение о кооперации двух или более независимых предприятий для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов предприятий.

**Стратегическое планирование** – это определение совокупности главных целей компании и основных способов их достижения.

**Структура** – это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

**Тантьема** – доля в годовой прибыли, скорректированной с учетом обязательных отчислений и убытков прошлых лет.

**Текущие активы** – это наличность, ценные бумаги, которые безусловно, по первому требованию, могут быть реализованы на рынке. Текущие активы имеют срок возврата на счета фирмы в течение 1 года.

**Торговый кредит (счета к оплате)** – денежные средства, которые компания должна вернуть поставщикам.

**Транзакционный валютный риск** – вероятность убытков, связанных с изменением валютного курса по уже заключенному контракту, по которому платеж должен наступить через определенный момент времени.

**Трест** – объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.

**Унитарное предприятие** – государственное или муниципальное предприятие, не наделенное правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником.

**Факторинг** – разновидность посреднических операций, проводимых банками и специальными компаниями, представляющая собой покупку денежных требований экспортера к импортеру и их инкассацию.

**Филиал (branch)** – это подразделение компании, полностью зависимое от головного центра. Он не имеет ни хозяйственной, ни юридической самостоятельности.

**Финансовый лизинг (finance lease)** представляет собой операцию по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное пользование и владение на срок, приближающийся к сроку его эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества.

**Фонд** – организация, создаваемая на основе добровольных взносов организаций и граждан для осуществления благотворительной, образовательной, культурной и другой общественной деятельности.

**Форвардный валютнообменный контракт** – это обязательное для исполнения соглашение между банком и клиентом по покупке или продаже в определенный день в будущем определенной суммы иностранной валюты.

**Формальная организация** – организация, официально зарегистрированная, действующая на основе существующего законодательства и установленных регламентов.

**Форфейтинг** – покупка среднесрочных векселей, других долговых и платежных документов, возникающих из товарных поставок, специальным кредитным институтом (форфейтором) за наличный расчет без права регресса на экспортера при предоставлении последним достаточного обеспечения.

**Фьючерсный контракт на некоторый базисный актив** представляет собой инструмент, идеально подходящий для целей хеджирования, так как доходность фьючерсного контракта связана тесной корреляционной зависимостью с приростом величины базисного актива: фьючерсная цена и цена спот тесно взаимосвязаны.

**Хеджирование** – любая процедура, с помощью которой устраняется или уменьшается нестабильность денежных поступлений компании в будущем.

**Хозяйственное товарищество** – организация, имущество которой образовано за счет вкладов участников.

**Хозяйственные организации** – организации, производящие товары и услуги.

**Холдинг** – вид акционерного общества, создаваемый для владения контрольными пакетами акций других компаний.

**Цели организации** – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

**Частные организации** – организации, созданные индивидуальными предпринимателями, а также акционерные или хозяйственные общества, товарищества, уставной фонд которых формируется за счет частных вкладов.

**Чистая приведенная стоимость проекта** – это стоимость всех текущих и будущих чистых денежных поступлений, скорректированных с учетом связанных с данным проектом рисков и времени осуществления. Чистое

денежное поступление рассматривается как сумма всех денежных поступлений в компанию за рассматриваемый период времени за вычетом всех денежных платежей за тот же самый отрезок времени.

**Чистый лизинг (net leasing)** – отношения, при которых все обслуживание имущества берет на себя лизингополучатель. Поэтому в данном случае расходы по обслуживанию оборудования не включаются в лизинговые платежи.

**Экспортное финансирование** – привлечение, обеспечение и использование финансовых средств в целях осуществления экспортной сделки.

**Эмерджентность** – наличие количественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

**Эмиссии евроакций** – это эмиссии, размещаемые одновременно на нескольких рынках международным синдикатом финансовых учреждений.

## 13 Рекомендуемая литература

1 **Кузьмина, Т.И.** Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: учебник / Т.И. Кузьмина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 240 с.

2 **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, А.И. Майзель, И.С. Пивоваров, Т.Г. Тумарова, М.З. Эпштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

3 **Пригожин, А.И.** Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / А.И. Пригожин // Менеджмент. - 1995. - № 1. – С. 9-15.

4 Управление организацией: учеб. для вузов / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.

5 Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / Л.Е. Стровский и [др.]; под ред. проф. Л.Е. Стровского. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 847 с.

6 **Алексеев, И.С.** Управление внешнеэкономической деятельностью: учебное пособие / И.С. Алексеев / под ред. проф. В.А. Трайнева. – М.: ИТК «Дашков и К», 2002. – 304 с.

7 **Ноздрева, Р.Б.** Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 10 / Р.Б. Ноздрева. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 368 с.

8 **Михайлин, А.Н.** Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / А.Н. Михайлин. – М.: «Книга сервис», 2003. – 144 с.

9 **Дегтярева, О.И.** Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / О.И. Дегтярева, Т.Н. Полянова, С.В. Саркисов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2002. – 424 с.

10 **Попов, С.Г.** Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: учебное пособие / С.Г. Попов. – изд. 3-е, доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2000. – 288 с.

11 **Мировая экономика.** учеб. пособие для вузов / под ред. проф. И.П. Николаевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 575 с.

12 **Ионичев, Н.П.** Внешние экономические связи России (IX – начало XX века): учебное пособие для вузов / Н.П. Ионичев. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 399 с.

13 **Международные экономические отношения:** учебник для вузов / В.Е. Рыбалкин, Ю.А. Щербанин, Л.В. Балдин и др.; под ред. проф. В.Е. Рыбалкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2000. – 503 с.

14 **Балабанов, И.Т.** Внешнеэкономические связи: учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 544 с.

15 **Мировая экономика:** учебник / под ред. проф. А.С. Булатова. – М.: Экономистъ, 2003. – 734 с.

- 16 **Белорусов, А.С.** Международный менеджмент: учебник / А.С. Белорусов. - Юристъ, 2000. - 224 с.
- 17 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
- 18 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Ричард Л. Дафт. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.
- 19 **Дэниелс, Д.** Международный бизнес / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
- 20 **Халевинская, Е.** Мировая экономика / Е. Халевинская, И. Крозе. - Юрист, 1999. - 346 с.
- 21 **Виссема, Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. - 288 с.
- 22 **Владимирова, И.Г.** Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5. - С. 91-103.
- 23 **Гончаров, В.В.** В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 1996. Т. 1, 2. - 421 с.
- 24 **Гончаров, В.В.** Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: ЭКОС, 1997. - 553 с.
- 25 **Гончаров, В.В.** Создание и функционирование акционерных компаний / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 1998. - 112 с.
- 26 **О'Шоннеси, Дж.** Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси. - М.: МТ Пресс, 1999. - 265 с.
- 27 **Питерс, Т.** В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 217 с.
- 28 **Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса.** - М.: ИНФРА-М, 2001. - XVIII. - 586 с.
- 29 **Лунев, В.Л.** Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. - М.: Финпресс, 1997. - 356 с.
- 30 **Алешина, И.В.** Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - №1.
- 31 **Забелин, П.В.** Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. - М.: ПРИОР, 1998. - 176 с.
- 32 **Ладанов, И.** Социокультура организации / И. Ладанов // Управление персоналом. - 1999. - № 5. - С. 55-59.
- 33 **Томилова, М.В.** Модель имиджа организации / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. - 1998. - № 1.
- 34 **Уолтон, Сэм.** Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart / Сэм Уолтон. / пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 224 с.
- 35 **Владимирова, И.Г.** Организационные формы интеграции компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 6. - С. 113-129.
- 36 **Владимирова, И.Г.** Слияния и поглощения компаний / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1. - С. 17-25.



- 37 **Минго, Дж.** Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли) / Дж. Минго / пер. с англ. - СПб., 1995. - 264 с.
- 38 [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com).
- 39 **Гаррет, Б.** Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - XX. - 332 с.
- 40 **Меллер, Б.** Стратегические альянсы в нефтяной отрасли: мировая практика / Б. Меллер // Перспектива. - 1998. - С. 215.
- 41 **Ноздрева, Р.Б.** Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 6. - С. 89.
- 42 **Портер, М.** Конкуренция / пер. с англ.: учебное пособие / М. Портер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 416 с.
- 43 [www.renault.com](http://www.renault.com).
- 44 [www.nissan.com](http://www.nissan.com).
- 45 **Владимирова, И.Г.** Компании будущего: организационный аспект / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 2. - С. 58-72.
- 46 **Дафт, Ричард Л.** Менеджмент / Ричард Л. Дафт. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.
- 47 **Richard, L. Daft.** Management, Third Edition / L. Daft. Richard. - USA: The Dryden Press, USA, 1994. - 489 s.
- 48 **Друкер, П.Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ.: учебное пособие / П.Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 272 с.
- 49 **Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов / А. Н. Гаврилова [и др.]**.- 3-е изд., стер. - М. : КноРус, 2006. - 336 с.
- 50 **Никитина, Н.В.** Финансовый менеджмент: учебное пособие для вузов / Н.В. Никитина . - М.: КноРус, 2007. - 336 с.
- 51 **Теплова, Т.В.** Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: учеб. для вузов / Т.В. Теплова. - М.: ГУ ВШЭ, 2000. - 504 с.