

Федеральное агентство по образованию
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Е.Ю. Трифонова, М.Л. Горбунова

**РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Монография

Нижний Новгород
Издательство Нижегородского госуниверситета
2008

УДК 65.0 (075.8)
ББК У9(2)300
Т-67

Рецензенты:

д.э.н., профессор Ю.П. Морозов,
д.э.н., профессор А.Ф. Плеханова

Трифонова Е.Ю., Горбунова М.Л.

Т-67 Развитие стратегического планирования и управления внешне-экономической деятельностью предприятий: Монография. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2008. – 267 с.

ISBN 978-5-91236-078-9

Излагаются теоретические и прикладные аспекты развития внешне-экономической деятельности российских предприятий. Особое внимание уделено вопросам планирования и реализации стратегий интернационализации в условиях глобализации.

Для преподавателей, аспирантов и студентов экономических и управленческих вузов, руководителям предприятий и фирм, профессиональных менеджеров, работающих в сфере внешнеэкономической деятельности.

ISBN 978-5-91236-078-9

ББК У9 (2) 300

© Трифонова Е.Ю., Горбунова М.Л., 2008
© Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского, 2008

В условиях развития мирового хозяйства внешнеэкономическая деятельность является существенной составляющей рыночной экономики.

В процессе интеграции России в систему мирохозяйственных связей внешнеэкономическая деятельность предприятий становится все более важным фактором всей ее экономической жизни. Проводившаяся в течении многих десятилетий политика изоляционизма сменилась активной монополизацией и либерализацией этой сферы деятельности. Если раньше внешнеэкономический бизнес является редкой привилегией для избранных, то в результате реформ, проводившихся во внешнеэкономическом секторе России с 1986 года, доля предпринимательства, в значительной степени опирающегося на экспортно-импортные операции, стремительно (по историческим меркам) возросла как в структуре занятости населения России, так и в структуре ВВП. Предприятия получили право самостоятельного выхода на внешний рынок и осуществления внешнеэкономических операций, диапазон которых в настоящее время достаточно широк — от разовых сделок купли-продажи до создания современных предприятий.

Вместе с тем новые условия деятельности хозяйствующих субъектов, работающих на внешнем рынке, требуют самостоятельного решения широкого круга проблем, среди которых важное место занимает стратегическое планирование и управление внешнеэкономической деятельности предприятий. Способности предприятия создать эффективную систему управления, включающую стратегический уровень, безусловно, могут стать важными преимуществами в условиях жесткой конкуренции и растущей интернационализации рынков.

Между тем многие отечественные предприятия до сих пор решают проблемы стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельности интуитивно, методом проб и ошибок, что дорого обходится как самому предприятию, так и обществу в целом. Это привело к тому, что теоретические и методические разработки в области стратегического планирования и управления, в том числе внешнеэкономической деятельности, проводимые зарубежными исследователями, которым, несомненно, принадлежит приоритет в изучении данных проблем, стали востребованы и в России. В отечественной экономической науке вопросы, связанные с проблемами стратегического планирования и управления, представлены в основном фрагментарно, осмысление и

увязка данной проблемы с российской действительностью остаются недостаточными.

Ниже рассматриваются отдельные аспекты проблем, связанных прежде всего со стратегическим уровнем внешнеэкономической деятельности, а также положения и рекомендации, направленные на формирование стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятий.

ГЛАВА 1. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА

1.1. Сущность внешнеэкономической деятельности предприятия

Характерной чертой современного развития мировой экономики является ее глобализация не только на уровне государств и регионов, но и предприятий. Среди главных проявлений процесса глобализации — формирование глобального рынка товаров и услуг, технологий, рабочей силы, а также общемирового инвестиционного пространства, что приводит к возрастанию роли внешнеэкономической деятельности в обеспечении конкурентоспособности фирм, ориентации производства на международные стандарты качества и кооперации с транснациональными компаниями.

В современном мировом хозяйстве внешнеэкономические связи являются важным экзогенным фактором, который оказывает значительное влияние на динамику и устойчивость развития национальной экономики, формирование её структуры, эффективность функционирования. Для многих стран мира их динамичное развитие стало катализатором внутреннего экономического роста.

В процессе реформ во внешнеэкономической сфере России, которые начались в 1986 году, сложилось два понятия: внешнеэкономические связи (далее ВЭС) и внешнеэкономическая деятельность (далее ВЭД). Представляют интерес различные трактовки этих понятий.

Так, например, в Большом экономическом словаре под редакцией А.Н. Азрилияна ВЭС трактуются как совокупность направлений, форм, методов и средств торгово-экономического, научно-технического сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений государства с зарубежными странами (1, с. 986), а ВЭД — как внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них (интеллектуальная собственность) (1, с. 199). Аналогичное определение ВЭД содержится в Законе РФ № 183-ФЗ от 18 июля 1999 г. «Об экспортном контроле» (2).

В.Н. Бурмистров и К.В. Холопов определяют ВЭС как совокупность разнообразных форм участия страны в международном разделении труда через торгово-экономическое, валютно-финансовое, производственное и научно-техническое сотрудничество с зарубежными государствами (3, с. 336), а ВЭД — как область деятельности, заключающуюся в производстве товаров и услуг, предназначенных для реализации в сфере международного обмена через экспортные и импортные операции, а также в различных формах международного обмена капиталами, трудовыми ресурсами и объектами интеллектуальной собственности (3, с. 335).

В.В. Покровская полагает, что ВЭС представляют собой формы межгосударственных отношений в части научно-технического, производственного и торгового сотрудничества и валютно-финансовых отношений (4, с. 18), а ВЭД — совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и оперативно-коммерческих функций экспортоориентированных предприятий с учетом избранной внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на рынке иностранного партнера (4, с. 19). Осуществляемые на межгосударственном уровне, ВЭС направлены на обеспечение экспортных поставок для государственных нужд, а также межгосударственных экономических, в том числе финансово-кредитных обязательств и межправительственных торговых соглашений страны, достигнутых в рамках международной специализации и кооперации. Планирование объемов ВЭС и определение перечня номенклатуры товаров и услуг по стратегически важным позициям в данном случае осуществляется органами государственной власти преимущественно через систему государственного заказа, представляющего собой директивный план, включающий контрольные цифры на производство продукции, предназначенной для экспорта. При этом государством выделяются материальные и валютные ресурсы для тех организаций, которые выбираются в качестве государственных заказчиков по экспорту на период исполнения государственного заказа. По аналогии с госзаказами составляются и заказы региональных органов власти, финансируемые за счет госбюджета (4, с. 18). ВЭД, осуществляемая на уровне производственных структур (фирм, организаций, предприятий, объединений и т. п.) предполагает полную самостоятельность в выборе внешнего рынка и иностранного партнера, номенклатуры и ассортиментных позиций товара для экспортно-импортной сделки, в определении цены и стоимости контракта, объема и сроков поставки и является частью производственно-коммерческой деятельно-

сти как с внутренними, так и зарубежными партнерами (4, с. 19). Аналогичный подход к понятиям «ВЭД» и «ВЭС» имеют Н.Ф. Гофман, Г.А. Маховикова (5).

Т.Е. Кочергина трактует ВЭС как упорядоченную, постоянно развивающуюся сеть взаимодействия и коммерческих коммуникаций субъектов, входящих в структуру внешнеэкономического комплекса (6, с. 9), а ВЭД — как предпринимательскую деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в т.ч. исключительными правами на них (6, с. 8).

Е.Ф. Прокушев определяет ВЭС как международные хозяйственные, торговые, политические отношения, включающие обмен товарами, различные формы экономического содействия, научно-технического сотрудничества, специализацию, кооперацию производства, оказание услуг и совместное предпринимательство (7, с. 11), а ВЭД — как процесс реализации ВЭС, включая торговлю, совместное предпринимательство, оказание услуг, сотрудничество (7, с. 13).

И.Т. Балабанов и А.И. Балабанов отмечают, что ВЭС — это комплексная система разнообразных форм международного сотрудничества государств и их субъектов во всех отраслях экономики (8, с. 5). При этом к субъектам государства относятся регионы, находящиеся на самоуправлении, хозяйствующие субъекты (в том числе хозяйственные товарищества и общества, унитарные предприятия и др.) и индивидуальные предприниматели.

О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова считают, что понятие «ВЭД» применимо скорее к микроуровню (уровню хозяйствующих субъектов), а категория «ВЭС» — к мезоуровню (уровню регионов) (рис. 1.1).

При этом ВЭД предприятия (фирмы) — это сфера его хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом на внешний рынок (9, с. 15), а ВЭС регионов России — это составная часть внешнеэкономических отношений РФ, которые осуществляются субъектами РФ в соответствии с Конституцией РФ и соглашениями о разделении полномочий, самостоятельно или совместно с федеральным центром (9, с. 16).

М.Т. Тогузов в диссертации на соискание ученой степени к.э.н. «Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью в регионе (на материалах республики Северная Осетия — Алания)» формулирует понятие ВЭД как международных торговых, хозяйственных и

политических отношений государств и их субъектов (имеющих соответствующие полномочия, права и обязанности) в области международного разделения труда и обмена его результатами, интеграции и кооперации производства, инвестиционной деятельности, научно-технического и экономического сотрудничества и содействия, создания и функционирования совместных предприятий и корпораций с целью решения поставленных задач, удовлетворения потребностей населения при меньших затратах (10, с. 11).

Источник: Воронкова О.Н., Пузакова Е.П. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: Учеб. пособие / Под ред. проф. Е.П. Пузаковой. – М.: Экономистъ, 2007.



Рис. 1.1. Категории внешнеэкономической сферы и их взаимосвязи в соответствии с подходом О. Н. Воронковой и Е.П. Пузанковой

Можно привести еще целый ряд определений «ВЭС» и «ВЭД», однако далеко не всегда имеется четкое разграничение между этими понятиями, а зачастую они практически отождествляются.

На основе обобщения литературных источников и авторского подхода к рассматриваемым понятиям нам представляется целесообразным предложить их следующую формулировку:

Внешнеэкономические связи — это совокупность внешнеторговых, валютно-финансовых, производственных, научно-технических, инвестиционных, миграционных отношений, осуществляемых на межгосударственном уровне и характеризующих участие государства, его субъектов и муниципальных образований в системе мирохозяйственных связей.

Внешнеэкономическая деятельность — это совокупность внешне-торговых, валютно-финансовых, производственных, научно-технических, инвестиционных, миграционных отношений, осуществляемых хозяйствующими субъектами данного государства на внешних рынках на основе хозяйственной и финансовой самостоятельности и самокупаемости и с учетом собственных валютно-финансовых и материально-технических возможностей.

Вместе с тем, не следует рассматривать ВЭД и ВЭС как две отдельные сферы функционирования и государственного регулирования. Нельзя отрицать тот факт, что та или иная направленность внешнеэкономической политики государства в значительной степени влияет на выбор внешнеэкономической стратегии отдельных предприятий, организаций и объединений.

Эффективность организации ВЭС и ВЭД и механизма управления данной сферой деятельности в значительной степени определяется классификацией соответствующих элементов в рамках этой сферы. Классификация ВЭС подразумевает выделение их различных видов и форм на основе тех или иных общих признаков. Безусловно, виды и формы ВЭС, осуществляемых на межгосударственном уровне, можно распространить и на ВЭД предприятий, организаций и объединений. Поэтому, говоря о классификации ВЭС, мы имеем в виду не только виды и формы этих связей, осуществляемые собственно государством, но также виды и формы ВЭД хозяйствующих субъектов.

Подходы различных исследователей к классификации ВЭС и ВЭД неоднозначны.

Согласно И.Т. Балабанову и А.И. Балабанову, вид ВЭС — это совокупность связей, объединенная одним общим признаком, например, направлением товарного потока и структурным признаком (8, с. 7).

По направлению потока ресурсов, участвующих в процессе взаимодействия предприятия с иностранными партнерами, ВЭД можно разделить на экспортную и импортную деятельность.

Структурный признак, по которому классифицируют ВЭД, связан прежде всего со сферой экономических интересов. По этому признаку

И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов, В.В. Покровская, О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова и др. выделяют следующие виды ВЭД: внешнеторговую деятельность, международные валютно-финансовые и кредитные операции, международное инвестиционное, производственное, научно-техническое сотрудничество (4, 8, 9). Подходы некоторых авторов к вопросу, касающемуся классификации ВЭС и ВЭД, представлены в приложении 1.

Ряд других исследователей, среди которых В.Н. Бурмистров, К.В. Холопов, Б.М. Смитиенко, В.К. Поспелов, С.В. Карпова и пр. относят перечисленные направления деятельности к формам ВЭС (3, 11).

Н.Ф. Гофман, Г.А. Маховикова, Е.Ф. Прокушев относят к формам ВЭС 1) торговлю, 2) совместное предпринимательство, 3) оказание услуг, 4) сотрудничество, содействие (5, 7).

Форму ВЭС И.Т. Балабанов и А.И. Балабанов определяют как способ существования данного вида связи, внешнее проявление (очертание, оформление) сущности какой-либо конкретной связи (8, с. 7). Так, например, к формам внешнеторговых связей можно отнести торговлю товарами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, к формам международных валютно-финансовых связей — кредитование, страхование, обслуживание платежей и т.д. (приложение 1).

Учитывая вышеизложенное, нам представляется целесообразным предложить следующую классификацию видов и форм ВЭД предприятий (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Виды и формы внешнеэкономической деятельности предприятий

Виды внешнеэкономической деятельности	Формы внешнеэкономической деятельности
Внешнеторговая деятельность	– торговля товарами – торговля услугами – торговля результатами интеллектуальной деятельности
Международное инвестиционное сотрудничество	– вложение капитала в предпринимательство – вложение капитала в недвижимость – вложение капитала в ценные бумаги – кредитные соглашения, реализуемые в форме прочих инвестиций

Продолжение табл. 1.1

Виды внешнеэкономической деятельности	Формы внешнеэкономической деятельности
Международное производственное и научно-техническое сотрудничество	– производственная кооперация – совместное предпринимательство – франчайзинг – совместное сооружение промышленных объектов – подрядное сотрудничество – совместные научные исследования
Международные валютно-финансовые и кредитные отношения	– кредитование – проведение международных расчетов – купля-продажа валюты и ценных бумаг
Международный обмен трудовыми ресурсами	– обучение персонала за рубежом – трудоустройство за рубежом

Источник: составлено авторами.

В современных условиях различные виды и формы ВЭД тесно взаимосвязаны и активно взаимодействуют между собой, что позволяет рассматривать их как систему. Так, к началу XXI века примерно 80% внешнеторговых операций осуществлялось на кредитной основе; международная торговля товарами часто теснейшим образом связана с послепродажным обслуживанием, т. е. с международным обменом услугами; в основе международной торговли товарами и услугами нередко лежит международное сотрудничество в научно-технической и инвестиционной сферах, а также международная производственная кооперация (11, с. 12).

Более того, некоторые формы ВЭД можно рассматривать как проявление различных видов ВЭД одновременно. Так, например, совместное предпринимательство является формой как инвестиционного, так и производственного сотрудничества. Финансовые услуги, оказываемые в рамках международного валютно-финансового сотрудничества (кредитование и пр.), являются составляющей внешней торговли услугами. Торговлю результатами интеллектуальной деятельности одновременно можно рассматривать как форму научно-технического сотрудничества. В связи с этим предложенные классификации видов и форм ВЭД довольно условны.

Такое разнообразие видов и особенно форм ВЭС и ВЭД возникло отнюдь не сразу, а в процессе реформирования внешнеэкономического комплекса России, результатом которого явилась активная либерализация этой сферы деятельности.

В российской практике ВЭС и ВЭД наиболее активно реализуются преимущественно через внешнеторговую деятельность.

Процесс самостоятельного выхода предприятий, объединений и организаций РФ на внешний рынок коренным образом изменил состав участников ВЭД: появились новые организационно-хозяйственные структуры, ориентированные на внешний рынок.

Совокупность субъектов ВЭД можно классифицировать по ряду критериев (не считая форм собственности):

- по профилю ВЭД;
- по характеру совершаемых внешнеторговых операций;
- по организационно-правовым формам, определяющим порядок их образования, распределения доходов и принадлежность капитала (4).

Классификация российских предприятий, организаций и объединений внешнеэкономического профиля представлена в приложении 2. За годы реформ во внешнеэкономической сфере России круг предприятий, организаций и объединений, осуществляющих ВЭД в различных ее проявлениях, значительно расширился по сравнению с тем небольшим количеством субъектов ВЭД, которые действовали в стране ранее. Более того, имеются все основания полагать, что этот круг станет еще шире в ближайшем будущем, учитывая существующую в настоящее время тенденцию к все более активным темпам развития внешнеэкономических отношений.

Вместе с тем, работая на внешних рынках, российские предприятия вынуждены самостоятельно решать многие проблемы, среди которых важнейшее место занимает проблема стратегического управления внешнеэкономической деятельностью. Правильно выбранная стратегия предприятия, работающего или планирующего работать на внешнем рынке, безусловно, может стать важным преимуществом в условиях жесткой конкуренции на внешних рынках, определив в дальнейшем его место на рынке.

1.2. Роль иностранных инвестиций в экономике России

Традиционно внешнюю торговлю рассматривают в качестве главной составляющей внешнеэкономической деятельности. Вместе с тем, одним из основных проявлений процесса глобализации в конце XX – начале XXI века стало постепенное формирование общемирового инвестиционного пространства с крупномасштабным трансграничным переливом капитала, в том числе в виде прямых иностранных инвестиций (далее ПИИ). Подавляющее большинство стран мира сделало выбор в пользу их использования в качестве инструмента активизации инвестиционной деятельности, расширяющего базу устойчивого экономического роста (12, с. 12).

Россия стала привлекать иностранный капитал в экономику с использованием широкого диапазона его современных форм активно, но довольно поздно, в период реформ 90-х годов. За прошедший период произошли принципиальные изменения как в масштабах, так и в формах участия в международном движении капитала. В частности, были сняты идеологические ограничения на привлечение в страну иностранного капитала в предпринимательской форме — в виде прямых и портфельных инвестиций, созданы законодательно-правовая база и механизм их регулирования на федеральном и региональном уровнях. В сложных условиях перехода к рыночной экономике на привлечение иностранных инвестиций возлагались большие надежды. Официальные власти полагали, что в силу своих природных богатств и масштабов экономики страна просто обречена стать крупнейшим импортером капитала. Действительность не оправдала этих ожиданий. В то же время необоснованной представляется и другая крайняя точка зрения, согласно которой России якобы вообще не нужны иностранные инвестиции (12, с. 13).

Потенциально российская экономика обладает рядом привлекательных особенностей для иностранных инвесторов. Среди них — весьма емкий рынок, богатые запасы природных ресурсов, относительно квалифицированная и дешевая рабочая сила, значительный научно-технический потенциал, наличие неиспользованных производственных мощностей (13, с. 45), выгодное географическое положение и др. Вместе с тем, современное положение России на мировом рынке капитала может быть оценено как весьма скромное, что не соответствует потребностям национальной экономики и ее способностям абсорбировать иностранный капитал. Так, удельный вес России в общем объеме мировых

ПИИ в 2005 г. оценивался на уровне 1,5% (11, с. 133). Потенциал страны в области привлечения ПИИ остается не реализованным. Трудно не согласиться с оценками ЮНКТАД¹, по которым Россия была отнесена к группе стран с высоким потенциалом привлечения ПИИ и их низким притоком (12, с. 14).

Сложившаяся ситуация во многом связана и с недостатками инвестиционного законодательства страны в области капиталовложений, и с отсутствием действенных механизмов воздействия у государственных органов власти на инвестиционную сферу. Тем не менее переход на производственно-инвестиционную модель ВЭС актуализирует и делает приоритетными именно инвестиционные формы международного сотрудничества (9, с. 4500).

Общий объем накопленных² в России иностранных инвестиций на 1 января 2007 года составил 142926 млн долл., из них ПИИ составили 67887 млн долл., портфельные — 4902 млн долл., прочие — 70137 млн долл. (таблица 1.2).

Таблица 1.2

**Накопленные иностранные инвестиции в России
(в млн долл. США и в процентах к итогу)**

	На 1 января 1999 г.	На 1 января 2000 г.*	На 1 января 2001 г.	На 1 января 2002 г.	На 1 января 2003 г.	На 1 января 2004 г.	На 1 января 2005 г.*	На 1 января 2006 г.	На 1 января 2007 г.
Млн долларов США									
Всего		29,26	32005	35624	42928	57014	82,0	111835	142926
Прямые		12,76	16125	18169	20351	26131	36,1	49751	67887
Портфельные		0,3	507	1230	1473	1429	1,6	1903	4902
Прочие		16,2	15373	16225	21104	29454	44,3	60181	70137
% к итогу									
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Прямые		43,6	50,4	51,0	47,4	45,8	44,1	44,5	47,5
Портфельные		1,1	1,6	3,5	3,4	2,5	1,9	1,7	3,4
Прочие		55,3	48,0	45,5	49,2	51,7	54,0	53,8	49,1

* В млрд долл. США

¹ ЮНКТАД — Конференция ООН по торговле и развитию (United Nations Conference on Trade and Development — UNCTAD)

² Накопленный иностранный капитал — общий объем иностранных инвестиций, полученных (или произведенных) с начала вложения с учетом погашения (выбытия), а также переоценки и прочих изменений активов и обязательств.

Источник: 2000–2003 гг. — Федеральная служба государственной статистики; Чистов А.В. Россия на мировом инвестиционном рынке // БИКИ. 2003. 31 мая. № 60 (8556).

2004–2006 гг. — Федеральная служба государственной статистики; Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы // Информационно-аналитический журнал. № 1. — М.: ВНИКИ, 2006.

2007 г. — Федеральная служба государственной статистики.

Динамика ежегодного притока иностранного капитала в экономику России за 1999–2006 гг. представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

**Динамика ежегодного притока иностранного капитала
в экономику России за 1999–2006 гг.
(в млн долл. США и в процентах к итогу)**

	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Млн долларов США								
Всего	9560	10958	14258	19780	29699	40509	53651	55109
Прямые	4260	4429	3980	4002	6781	9420	13072	13678
Портфельные	31	145	451	472	401	333	453	3182
Прочие	5269	6384	9827	15306	22517	30756	40126	38249
% к итогу								
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Прямые	44,6	40,4	27,9	20,2	22,8	23,3	24,4	24,8
Портфельные	0,3	1,3	3,2	2,4	1,4	0,8	0,8	5,8
Прочие	55,1	58,3	68,9	77,4	75,8	75,9	74,8	69,4

Источник: Федеральная служба государственной статистики; Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы // Информационно-аналитический журнал. № 2. — М.: ВНИКИ, 2006.

Таким образом, с 1999 года отмечается тенденция увеличения притока капитала из-за рубежа в Россию.

Обращает на себя внимание тот факт, что ежегодный прирост накопленных иностранных инвестиций заметно отстает от объема их ежегодного притока. В абсолютном выражении это проявляется в том, что, приток иностранного капитала, например, в 2006 году составил 55109

млн долл., а прирост накопленных иностранных инвестиций был равен 31091 млн долл. (табл. 1.4). Такое положение дел свидетельствует о сохранении значительного объема ежегодного оттока (возврата) капитала из России в страны его происхождения.

Таблица 1.4

Динамика ежегодного прироста накопленных иностранных инвестиций в экономике России, в млн долл. США

	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
Поступило за год	14258	19780	29699	40509	53651	55109
Накоплено за год	3619	7304	14086	24986	29835	31091

Источник: составлено авторами на базе таблиц 1.2 и 1.3.

Таким образом, объем накопленных иностранных инвестиций более точно отражает их роль в финансировании российской экономики. Очевидно, что темп роста накопленных инвестиций будет тем ближе к показателям ежегодного притока, чем выше будет доля прямых вложений (14, с. 20).

Несмотря на наблюдающийся ежегодный рост общего объема привлекаемых в экономику России иностранных инвестиций, их видовая, отраслевая и региональная структура остается неблагоприятной.

В видовой структуре иностранных инвестиций, представленной в таблице 1.3 и приложении 3, преобладают различного рода кредиты, учитываемые по статье «прочие инвестиции» (торговые кредиты, кредиты международных финансовых организаций, кредиты правительств иностранных государств под гарантии Правительства РФ, банковские вклады и другие финансовые ресурсы, предоставляемые на условиях возвратности). Их доля возросла с 55,1% в 1999 году до 69,4% в 2006 году (табл. 1.3). Это увеличивает внешний долг страны и нагрузку, связанную с его погашением и обслуживанием. Если с суверенным долгом государство вполне успешно справляется, то корпоративный внешний долг становится все более серьезной проблемой (12, с. 14).

В то же время за 1999–2006 гг. доля ПИИ в общем объеме иностранных инвестиций существенно сократилась с 44,6% до 24,8% (табл. 1.3). Привлечение ПИИ, поступающих в реальный сектор экономики, заслуживает бесспорного предпочтения. Их нынешняя низкая доля в годовом притоке иностранного капитала не соответствует современным потребностям российской экономики (12, с. 14). Лишь с 2003 года наблюдается

ежегодный рост ПИИ по сравнению с низким посткризисным уровнем предыдущих лет, однако говорить о заметном укреплении позиций в этой сфере пока рано.

Низкой остается доля портфельных инвестиций в общем объеме иностранных инвестиций, хотя в 2006 году она заметно выросла до 5,8% против 0,3% в 1999 г.

Таким образом, сокращение удельного веса ПИИ и значительный рост прочих инвестиций при сохраняющемся относительно небольшом удельном весе портфельных иностранных инвестиций за рассматриваемый период свидетельствуют об ухудшении видовой структуры иностранных инвестиций.

В отраслевой структуре иностранных инвестиций в экономику России традиционно сохраняется устойчивый приоритет топливной промышленности, металлургического комплекса и отраслей, работающих на потребительский рынок, среди которых торговля, общественное питание, пищевая промышленность. В то же время уровень иностранных инвестиций, направляемых в машиностроение и другие наукоемкие отрасли, остается низким. Распределение иностранных инвестиций по отраслям экономики в 1999–2002 гг. и видам экономической деятельности¹ в 2003–2006 гг. показано в таблицах 1.5 и 1.6.

¹ С 1 января 2003 г. в РФ действует Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД), принятый Постановлением Госстандарта России от 6 ноября 2001 г. № 454-ст взамен Общесоюзного классификатора отраслей народного хозяйства (ОКОНХ). Учитывая сложность перехода с ОКОНХ на ОКВЭД Правительством РФ было принято Постановление от 17 февраля 2003 г. № 108 «Об установлении переходного периода для введения Общероссийского классификатора видов экономической деятельности», которым определено, что 2003–2004 гг. являются переходным периодом для введения нового классификатора. В течение переходного периода (2003–2004 гг.) результаты разработки статистических данных, предоставляемых по видам экономической деятельности, выступали как информационно-справочный материал, позволяющий сопоставить данные по ОКВЭД с информацией по ОКОНХ. Начиная с итогов за январь 2005 г. Федеральная служба государственной статистики прекратила разработку статистической информации по отраслям экономики в соответствии с ОКОНХ и предоставляет статистические данные по видам экономической деятельности на основе ОКВЭД.

Таблица 1.5

**Распределение иностранных инвестиций в РФ
по отраслям экономики и отраслям промышленности
в 1999–2002 гг. (в процентах)**

	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.
Всего	100	100	100	100
В том числе				
Промышленность	51,0	43,1	39,7	37,1
Сельское хозяйство	0,5	0,4	0,4	0,2
Строительство	1,0	0,8	0,7	0,6
Транспорт	5,5	9,3	5,3	0,9
Торговля и общественное питание	17,0	17,8	38,6	44,5
Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирова- ния рынка	2,0	2,5	5,6	6,9
Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1,2	2,5	0,9	0,7
Управление	15,5	11,8	0,1	...
Прочие отрасли	6,3	11,8	8,7	9,1
Промышленность, всего	100	100	100	100
В том числе				
Топливная промышленность	34,9	13,3	18,1	26,5
Черная и цветная металлургия	19,0	22,9	28,5	33,7
Химическая и нефтехимическая промышленность	2,1	5,1	4,8	4,6
Машиностроение и металлообра- ботка	8,1	10,0	12,4	6,7
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промыш- ленность	4,0	5,3	4,3	4,3
Промышленность строительных материалов	0,6	1,4	1,2	1,2
Легкая промышленность	0,5	0,2	...	0,3
Пищевая промышленность	29,0	37,8	27,5	16,5

Источник: Составлено по: Инвестиции в России: Стат. сб. / Госкомстат России. – М., 2001; Курьеров В.Г. Иностранные инвестиции в экономику России. 2001 г. // ЭКО. 2002. № 10; Зельтны А.С. Иностранные инвестиции в Россию // ЭКО. 2001. № 8; Отраслевые и региональные

проблемы привлечения иностранных инвестиций в экономику России. Материалы Ученого совета ИМЭМО РАН // МЭМО. 2005. № 9; Лихачев А. Инвестиционная дипломатия как фактор экономического развития России // Инвестиции в России. 2006. № 2.

Таблица 1.6

**Распределение иностранных инвестиций в РФ по видам
экономической деятельности в 2003–2006 гг.
(в млн долл. США и в процентах к итогу)**

	2003 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.	
	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу
Всего инвестиций	29699	100	40509	100	53651	100	55109	100
в том числе по видам экономической деятельности:								
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	154	0,5	121	0,3	156	0,2	325	0,6
рыболовство, рыбоводство	38	0,1	43	0,1	22	0,0	23	0,0
Добыча полезных ископаемых	5737	19,3	9934	24,5	6003	11,2	9152	16,6
в том числе:								
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	5149	17,3	8766	21,6	5164	9,6	7772	14,1
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	588	2,0	1168	2,9	839	1,6	1380	2,5
обрабатывающие производства	6522	22,0	10236	25,3	17987	33,5	15148	27,5
в том числе:								
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	1012	3,4	936	2,3	1210	2,2	1393	2,5
текстильное и швейное производство	21	0,1	37	0,1	20	0,0	12	0,0
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	6	0,0	13	0,0	13	0,0	4	0,0
обработка древесины и производство изделий из дерева	320	1,1	680	1,7	512	1,0	535	1,0
целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	234	0,8	253	0,6	269	0,5	482	0,9
производство кокса и нефтепродуктов	175	0,6	81	0,2	8113	15,1	3957	7,2
химическое производство	369	1,2	765	1,9	1440	2,7	1570	2,8
производство резиновых и пластмассовых изделий	316	1,1	175	0,4	264	0,5	350	0,6

Продолжение табл. 1.6

	2003 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.	
	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу
производство прочих неметаллических минеральных продуктов	215	0,7	618	1,5	640	1,1	624	1,1
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	3071	10,3	5102	12,6	3420	6,4	3723	6,8
в том числе металлургическое производство	2802	9,4	4833	11,9	3087	5,8	3283	6,0
производство машин и оборудования	83	0,3	344	0,9	637	1,2	537	1,0
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	131	0,4	81	0,2	162	0,3	182	0,3
производство транспортных средств и оборудования	192	0,7	834	2,1	948	1,8	1426	2,6
в том числе:								
производство автомобилей, прицепов и полуприцепов	173	0,6	792	2,0	863	1,6	1251	2,3
производство судов, летательных и космических аппаратов и прочих транспортных средств	19	0,1	42	0,1	85	0,2	175	0,3
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	35	0,1	93	0,2	328	0,6	307	0,6
Строительство	101	0,3	234	0,6	228	0,4	713	1,3
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	10527	35,5	13037	32,2	20461	38,2	13089	23,7
в том числе:								
торговля автотранспортными средствами и мотоциклами, их техническое обслуживание и ремонт	179	0,6	298	0,8	219	0,4	295	0,5
оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	10010	33,7	12412	30,6	19574	36,5	11830	21,5

Окончание табл. 1.6

	2003 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.	
	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу	Млн долл. США	В процентах к итогу
розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования	338	1,2	327	0,8	668	1,3	964	1,7
гостиницы и рестораны	23	0,1	29	0,1	52	0,1	32	0,1
транспорт и связь	1114	3,8	2033	5,0	3840	7,2	5297	9,6
в том числе связь	688	2,3	1377	3,4	3287	6,1	4701	8,5
финансовая деятельность	781	2,6	1001	2,5	1813	3,4	4698	8,5
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	4583	15,4	2572	6,3	2602	4,9	5998	10,9
в том числе:								
управление эксплуатацией жилого фонда	—	—	—	—	0,0	0,0	—	—
научные исследования и разработки	47	0,2	17	0,0	16	0,0	29	0,1
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	4	0,0	1059	2,6	0,0	0,0	1	0,0
Образование	0,1	0,0	0,3	0,0	0,1	0,0	1	0,0
здравоохранение и предоставление социальных услуг	7	0,0	10	0,0	15	0,0	52	0,1
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	73	0,3	107	0,3	144	0,3	273	0,5

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

С 2003 г. отмечается тенденция заметного увеличения притока иностранного капитала в финансовую деятельность, транспорт и связь.

По общему объему накопленных иностранных инвестиций (по состоянию на конец 2006 г.) лидировали такие виды деятельности как, обрабатывающие производства (среди которых ведущие позиции занимали металлургическое производство и производство готовых металлических изделий; производство кокса и нефтепродуктов; производство

пищевых продуктов, включая напитки, и табака) оптовая и розничная торговля; добыча полезных ископаемых; операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг; транспорт и связь.

Наибольшие объемы накопленных ПИИ по состоянию на конец 2006 года наблюдались в обрабатывающих производствах (60,3% от общего объема накопленных иностранных инвестиций по данному виду экономической деятельности), в том числе металлургическом производстве и производстве готовых металлических изделий (68,5%), производстве пищевых продуктов, включая напитки, и табака (78,5%); производстве кокса и нефтепродуктов (40,7%); добыче полезных ископаемых (54,3%). В оптовой и розничной торговле доля накопленных ПИИ от общего объема накопленных иностранных инвестиций по данному виду деятельности составила на конец 2006 года 14,7%.

Сложившуюся отраслевую структуру иностранных инвестиций довольно сложно оценить однозначно. С одной стороны, тот факт, что в сферу материального производства поступает лишь около половины годового притока иностранного капитала, который по-прежнему тяготеет к торгово-финансовому сектору, не может вызывать тревоги в связи с хроническим недофинансированием отраслей реального сектора, старением их производственного аппарата, растущей аварийностью. С другой стороны, направление значительных объемов иностранных инвестиций на развитие рыночной инфраструктуры, в том числе финансовой, способствует ее укреплению и продвижению реформ. Кроме того, нельзя не учитывать, что доля иностранных инвестиций, поступающих в отдельные, наиболее «рыночные» отрасли сферы услуг, в России до сих пор значительно ниже, чем в развитых странах (12, с. 15).

Вместе с тем, низкий уровень иностранных инвестиций в наукоемкие производства России позволяет утверждать, что страна нуждается в изменении их отраслевой структуры. Однако сделать это непросто.

Иностранные инвесторы в большей степени не заинтересованы в модернизации российской экономики. Они охотно вкладывают капитал в отрасли с быстрой оборачиваемостью капитала и окупаемостью — кондитерскую, пивоваренную, табачную, где уже заняли ведущие позиции (12, с. 15). Большинство крупных солидных зарубежных корпораций, вкладывающих деньги в реальный сектор экономики России, имеют главные интересы в сырьевом секторе, и их производственный профиль не включает высокотехнологичные производства — электронную промышленность, компьютерную технику, информационное обеспечение и

связь. Средние и мелкие иностранные инвесторы, вкладывающие средства в экономику России и ориентирующиеся на высокую рентабельность, предпочитают такие сектора, как торговля, сфера услуг и строительство (15, с. 138).

Дефицит иностранных инвесторов в высокотехнологичных секторах связан не только с их собственными интересами, но и с недостатками инвестиционного климата в России.

Определенное сдерживающее влияние оказывают и стратегические соображения секретности как с российской стороны, так и со стороны зарубежных стран. Так, например, в машиностроение, где высока доля оборонных государств, иностранных инвесторов не очень допускают, о чем, в частности, свидетельствуют трудности концерна Siemens с приобретением пакета акций санкт-петербургских «Силовых машин» (12, с. 15).

Отрицательную роль играет и нехватка в России вне ВПК бизнес-структур, способных на коммерческой основе принять иностранные высокие технологии и успешно их использовать (15, с. 139).

Отраслевые проблемы привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику тесно стыкуются с не менее острыми региональными. Разумеется, в столь обширной стране, как Россия, с чрезвычайно разнообразными природно-климатическими и социально-экономическими условиями не могут не существовать весьма заметные различия между отдельными регионами по инвестиционному климату и связанной с ним интенсивности инвестиционной деятельности, включая приток ПИИ (12, с. 19). Тем не менее межрегиональные диспропорции, связанные с привлечением иностранного капитала, остаются огромными и выражаются они в его чрезмерно высокой концентрации в столице и столичной области, богатых сырьем регионах и крупных промышленных центрах с развитым производственным потенциалом и рыночной инфраструктурой (табл. 1.7).

Таблица 1.7

**Территориальное распределение иностранных инвестиций
в 1999–2005 гг., % к итогу**

	1999 г.	2000 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Российская Федерация в том числе	100	100	100	100	100	100
Центральный федеральный округ в том числе:	36,1	42,6	48,1	52,8	47,6	53,9
г. Москва	27,8	36,8	42,7	46,8	37,9	47,0
Московская обл.	4,7	2,7	3,5	4,2	4,5	5,1
Северо-Западный федеральный округ в том числе:	16,1	15,7	8,1	6,3	7,1	6,5
г. Санкт-Петербург	7,3	10,6	4,5	2,3	2,4	2,7
Архангельская обл.	3,6	0,3	1,4	0,8	0,7	1,2
Ленинградская обл.	3,0	2,8	0,7	0,8	0,4	0,7
Южный федеральный округ в том числе:	7,5	11,4	3,0	2,2	1,7	1,8
Краснодарский край	5,3	9,0	1,0	1,1	0,7	0,8
Приволжский федеральный округ в том числе:	4,4	6,1	7,3	3,2	5,9	4,1
Самарская обл.	1,6	2,1	1,5	1,4	2,7	1,7
Республика Татарстан	0,2	1,3	3,2	0,6	1,5	0,8
Уральский федеральный округ в том числе:	8,7	8,6	12,8	18,7	17,4	10,0
Тюменская обл.	1,8	1,7	1,9	10,8	14,4	6,4
Челябинская обл.	5,1	5,4	4,0	3,5	1,7	1,6
Свердловская обл.	1,8	1,5	6,8	4,4	1,3	2,0
Сибирский федеральный округ в том числе:	14,0	10,3	14,9	7,2	7,8	12,6
Омская обл.	9,3	7,2	12,1	5,8	2,7	9,6
Красноярский край	2,0	0,6	1,8	0,7	4,0	1,2
Дальневосточный федеральный округ в том числе:	13,2	5,3	5,8	9,6	12,5	11,1
Сахалинская обл.	10,7	2,3	3,6	7,0	9,7	9,1
Республика Саха (Якутия)	0,9	1,5	1,5	2,0	2,1	1,2

Источник: составлено по:

1999–2000 гг. — Инвестиции в России: Стат. сб. / Госкомстат России. – М., 2001.

2002 г. — Федеральная служба государственной статистики; А.В. Чистов. Россия на мировом инвестиционном рынке // БИКИ. 2003. 31 мая. № 60 (8556).

2003 г. — Федеральная служба государственной статистики.

2004 г. — Федеральная служба государственной статистики; Отраслевые и региональные проблемы привлечения иностранных инвестиций в экономику России. Материалы Ученого совета ИМЭМО РАН // МЭМО. 2005. № 9.

2005 г. — Федеральная служба государственной статистики; Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы // Информационно-аналитический журнал. № 1. – М.: ВНИКИ, 2006.

На протяжении 1999–2005 гг. только один Центральный федеральный округ получал больше иностранного капитала, чем вся азиатская часть страны с ее природными богатствами. Да и на Востоке львиная доля поступающего из-за рубежа капитала достается считанному числу богатых сырьем регионов-экспортеров энергоносителей — Тюменской области с Ханты-Мансийским и Ямало-Ненецким автономными округами, Красноярскому краю, Республике Саха (Якутия). Большие объемы иностранных инвестиций получают такие приграничные и прибрежные регионы, как Сахалинская, Омская области.

Страновая структура иностранных инвестиций характеризуется невысоким уровнем диверсификации. В таблице 1.8 представлен состав ведущих стран-инвесторов, на которые в 1999–2006 гг. приходилось ежегодно более 80% иностранных инвестиций в экономику России.

Таблица 1.8

**Ведущие страны — инвесторы в экономику России
в 1999–2006 гг. (в процентах к итогу)**

1999 г.		2000 г.		2001 г.		2002 г.	
Всего	100	Всего	100	Всего	100	Всего	100
США	30,6	США	14,5	Кипр	16,3	Германия	20,2
Германия	17,7	Германия	13,4	США	11,3	Кипр	11,8
Кипр	9,7	Кипр	13,2	Великобритания	10,9	Великобритания	11,5

Окончание табл. 1.8

Гибралтар	8,3	Нидерланды	11,2	Швейцария	9,4	Швейцария	6,8
Великобритания	7,7	Швейцария	7,2	Нидерланды	8,8	Люксембург	6,7
Нидерланды	5,7	Франция	6,8	Германия	8,7	Виргинские острова	6,6
Швейцария	4,2	Гибралтар	6,5	Франция	8,4	Франция	6,0
Франция	3,3	Великобритания	5,5	Виргинские Острова	4,2	Нидерланды	5,9
Финляндия	2,6	Швеция	2,8	Австрия	3,0	США	5,7
Люксембург	0,9	Антильские Острова	2,3	Япония	2,9	Финляндия	3,0
2003 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.	
Всего	100	Всего	100	Всего	100	Всего	100
Великобритания	15,6	Люксембург	20,8	Люксембург	25,8	Кипр	17,9
Германия	14,5	Великобритания	17,2	Нидерланды	16,6	Великобритания	12,7
Кипр	14,2	Кипр	13,5	Великобритания	16,0	Нидерланды	12,0
Франция	12,5	Нидерланды	12,6	Кипр	9,5	Люксембург	10,7
Люксембург	7,5	Франция	5,8	Германия	5,6	Германия	9,1
Нидерланды	5,9	США	4,6	Швейцария	3,8	Франция	5,5
Виргинские Острова	4,9	Германия	4,3	США	2,9	Виргинские Острова	3,7
США	3,8	Швейцария	3,8	Франция	2,7	Швейцария	3,7
Швейцария	3,6	Австрия	2,0	Виргинские Острова	2,3	США	3,0
Япония	3,4	Виргинские Острова	2,0	Багамские Острова	1,4	Казахстан	2,0

Источник: составлено по:

1999 г. — Инвестиции в России: Стат. сб. / Госкомстат России. — М., 2001.

2000–2002 гг. — Федеральная служба государственной статистики; Чистов А.В. Россия на мировом инвестиционном рынке // БИКИ. 2003. 31 мая. № 60 (8556).

2003–2005 гг. — Федеральная служба государственной статистики; Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и пер-

спективы // Информационно-аналитический журнал. № 1. — М.: ВНИКИ, 2006.

2006 г. — Федеральная служба государственной статистики

Анализ данных таблицы 1.8 показывает, что динамика поступления иностранных инвестиций из разных стран отличается неравномерностью, и для нее характерны значительные колебания от года к году. За 1999–2006 гг. в страновой структуре иностранных инвестиций сформировались новые тенденции. Прежде всего, изменился состав первых десяти стран, на долю которых приходится основной объем поступающих в российскую экономику иностранных инвестиций. Так, по итогам 2005–2006 гг. из числа этих стран выбыли Гибралтар, Швеция, Япония, Австрия, Финляндия. Устойчивые позиции заняли Люксембург и Виргинские острова. Если в 1999 г. более 50% иностранных инвестиций приходилось на такие страны, как США, Германия и Кипр, то в 2006 г. — на Кипр, Великобританию, Нидерланды и Люксембург.

Значительно сократилась доля в общем объеме привлекаемых ежегодно иностранных инвестиций таких стран — ведущих мировых экспортеров капитала, как США и Германии. Так, за 1999–2006 гг. удельный вес США сократился с 30,6% до 3,0%, Германии — с 17,7% до 9,1%. Напротив, увеличился удельный вес стран, которые не являются традиционными мировыми экспортерами капитала — Люксембурга с 0,9% до 10,7% (в 2005 г. 25,8%), Кипра с 9,7% до 17,9%, Виргинских о-в (Брит.) — до 3,7%, но которые в течение продолжительного периода времени выступают как известные оффшорные центры или зоны. Российский капитал, ранее ушедший в указанные оффшорные центры, теперь возвращается в страну уже под маркой иностранных инвестиций. Причины этого связаны как с улучшением инвестиционного климата в самой России, повышением выгодности вложений капитала и снижением риска этих вложений, так и повышением прозрачности финансовых отношений в некоторых из указанных стран (в частности, на Кипре) и формированием в них более жесткого налогового режима (11, с. 136). Таким образом, растущую роль в притоке в страну иностранных инвестиций играет репатриация ранее вывезенных ресурсов (12, с. 21).

Аналогичные тенденции можно наблюдать и в страновой структуре накопленных иностранных инвестиций. Поскольку в ежегодные объемы привлекаемых из различных стран иностранных инвестиций статистика включает также кредиты и не учитывает обратных платежей, сумма накопленных иностранных инвестиций из той или иной страны является

более объективным показателем. Если в 1999–2002 гг. в тройку лидеров по объему накопленных иностранных инвестиций в экономику России входили США, Германия и Кипр, то в 2004–2007 гг. — Кипр, Нидерланды, Люксембург. Удельный вес США в объеме накопленных иностранных инвестиций сократился с 21,9% в 2000 г. до 6,5% (по состоянию на 1 июля 2006 г.), Германии — с 20,4% до 8% (табл. 1.9).

Очень важным и характеризующим действительное участие иностранных капиталов в сфере российской экономики является показатель накопленных ПИИ. Так, по состоянию на 1 июля 2006 г. в накопленном объеме ПИИ лидировали Кипр, доля которого составила 31,7% , Нидерланды — 29,7%, США — 7,8% (табл. 1.9).

Таблица 1.9

**Объем накопленных иностранных инвестиций в экономике России
по основным странам инвесторам
на конец 2000 г. и 1 июля 2006 г. (в млн долл. США)**

	Накоплено на конец 2000 г.				Накоплено на 1 июля 2006 г.			
	Всего	Прямые	Порт-фельные	Прочие	Всего	Прямые	Порт-фельные	Прочие
	32055	16125	507	15373	127988	61561	2334	64093
США	7030	5486	92	1452	8270	4782	502	2986
Германия	6529	1255	25	5249	10218	2950	22	7246
Кипр	4230	3224	135	871	25590	19501	820	5268
Франция	3353	256	5	3092	2478	935	0,4	1543
Великобритания	2275	982	36	1257	13766	2569	168	11029
Италия	1752	161	—	1591	...	...	...	...
Нидерланды	1436	1152	17	267	22051	18283	41	3727
Люксембург	...	...	...	...	19404	445	3	18956
Виргинские о-ва (Брит.)	...	...	...	...	3056	1532	40	1484

Источник: составлено по:

2000 г. — Зелтынь А.С. Иностранные инвестиции в Россию // ЭКО. 2001. № 8.

2006 г. — Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы // Информационно-аналитический журнал. № 2. — М.: ВНИКИ, 2006

1.3. Российские экспорт и импорт капитала

В процессе международного обмена страны осуществляют и экспорт, и импорт капитала. Поэтому об их подлинной позиции в трансграничном перемещении капитала можно судить, лишь соотнося объем экспорта и импорта. Экспорт капитала имеет результатом появление у экспортера зарубежных материальных и финансовых активов, на которые он получает право требования. Импорт капитала — это привлечение ресурсов из-за границы, сопровождающееся возникновением обязательств реципиента перед иностранным инвестором (21, с. 14). Нелегальный экспорт капитала обычно трактуется как его бегство или утечка (21, с. 14).

Легальный вывоз капитала хотя и не всегда благоприятен для национальной экономики, но, в общем, не представляет для нее угрозы и является нормальным экономическим явлением. Наибольшую опасность несет в себе нелегальный вывоз капитала.

Несмотря на то, что проблема оттока капитала из России в последние годы не так болезненно переживается отечественной экономикой, как это было в 90-е годы прошлого столетия в условиях хронического бюджетного дефицита, сокращения валютных резервов и низких цен на нефть, тем не менее она по-прежнему остается одной из наиболее острых. Аномальность процессов, связанных с оттоком капитала из России, заключается в том, что весьма внушающие размеры имеют масштабы бегства капитала из страны, в то же время востребованность экономики в утекающих за рубеж капиталах очевидна. Годы экономического подъема, к сожалению, не привели к существенной активизации накопления в стране. В ситуации высоких цен на экспортные товары российские экспортеры зачастую предпочитают развивать бизнес, вкладывая огромные средства в экономику зарубежных стран как легальными, так и нелегальными способами, а не инвестировать их внутри страны.

Существуют различные подходы к оценке масштабов вывоза капитала из России. Большинство из них основывается преимущественно на данных платежного баланса, составляемого ЦБ РФ. Вместе с тем не существует официально утвержденной методики расчета показателей утечки российских капиталов за рубеж, что не позволяет определить реальные масштабы незаконного вывоза капиталов и приводит к значительно различающимся между собой оценкам, приводимым в публикациях и исследованиях.

Частный сектор вносит основную лепту в отток капитала и именно через него происходит, главным образом, утечка капитала за рубеж. Методика ЦБ РФ позволяет рассчитать величину чистого ввоза/вывоза капитала частным сектором¹ и основана на сопоставлении активной и пассивной частей платежного баланса с учетом таких его составляющих, как «Финансовый счет» (за вычетом операций с «резервными активами», а также статьи «Задолженность по товарным поставкам на основе межправительственных соглашений» и прочих операций госсектора), «Чистые ошибки и пропуски» (табл. 1.10). ЦБ РФ учитываются прямые инвестиции, портфельные инвестиции, финансовые производные и прочие инвестиции. К прочим инвестициям ЦБ РФ относит:

- наличную валюту и депозиты;
- торговые кредиты и авансы (только в части «Активы»);
- ссуды и займы (непросроченные);
- просроченную задолженность;
- своевременно не полученную экспортную выручку, не поступившие товары и услуги в счет переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами (только в части «Активы»);
- задолженность по товарным поставкам на основании межправительственных соглашений (только в части «Активы»);
- прочие активы и обязательства.

Если исходить из приведенной выше методики, то за рассматриваемый период интенсивность вывоза капитала из страны действительно существенно снизилась. Более того, начиная с 2005 г. впервые в новейшей истории России чистый вывоз сменился чистым ввозом капитала, составившим в 2006 г. 40,1 млрд. долл.

Вместе с тем, показатель чистого ввоза/вывоза отражает лишь сальдо движения капитала. В действительности же, как отмечают ряд исследователей, например (22, 23 и др.), данный показатель не позволяет полноценно судить о реальных процессах в области вывоза капитала. Сокращение чистого оттока капитала обусловлено отнюдь не снижением масштабов его вывоза, а скорее ростом объемов привлекаемого ино-

¹ Чистый вывоз капитала частным сектором определен как разница между сальдовыми величинами вывозимого из страны (в части «Активы») и ввозимого в нее (в части «Обязательства») капитала частным сектором экономики плюс статья «Чистые ошибки и пропуски» платежного баланса. Статья «Чистые ошибки и пропуски» обычно трактуется исследователями как неучтенный отток капитала, вывезенный нелегальными способами (*Прим. авт.*).

странного капитала в страну, причем в его структуре, как было показано ранее, все более заметное место занимают далеко не самые конструктивные формы инвестиционных средств, преимущественно в кредитной форме (22, с.116). В самом деле, при существенном увеличении как ввоза, так и вывоза капитала чистый вывоз может остаться на том же уровне.

Таблица 1.10

Динамика чистого ввоза/вывоза капитала из России частным сектором за 1999–2006 гг., млрд долл. США¹

	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1. Вывоз капитала (изменение активов: ‘+’ – снижение, ‘–’ – рост) ²	–13,042	–18,408	–11,418	–19,593	–25,552	–41,272	–63,264	–71,195
2. Ввоз капитала (изменение обязательств: ‘+’ – рост, ‘–’ – снижение)	1,263	3,340	6,417	17,984	33,358	38,804	71,661	103,883
3. Чистые ошибки и пропуски	–8,6	–9,729	–9,974	–6,501	–9,708	–6,440	–8,344	7,450
Чистый ввоз/вывоз капитала частным сектором (1+2+3)	–20,379 (–20,8)³	–24,797 (–24,8)	–14,975 (–15,0)	–8,11 (–8,1)	–1,902 (–1,9)	–8,908 (–8,9)	0,053 (0,1)	40,138 (40,1)

¹ знак “–” означает нетто-отток средств, “+” – нетто-приток.

² исключая задолженность по товарным поставкам на основе межправительственных соглашений

³ в скобках приведены данные ЦБ РФ. Небольшое расхождение между полученной автором величиной за 1999 г. и данными ЦБ вызвано, очевидно, ошибками округления.

Источник: составлено по данным платежного баланса РФ за соответствующие годы

При анализе проблемы вывоза капитала многими исследователями используются валовые показатели его перемещения и дается оценка его бегства или утечки. Как было отмечено, численно утечку оценивают по-разному: обычно складываются с теми или иными весами статьи платежного баланса «Своевременно не полученная экспортная выручка, не поступившие товары и услуги в счет переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами», «Чистые ошибки и пропуски» (21, 24), а также «Торговые кредиты и авансы» (нерезидентам) (22, 23, 25, 26).

Каждая из указанных трех статей платежного баланса в методологическом плане формально не связана с нелегальным вывозом капитала. Однако анализ этих статей платежного баланса РФ, отличающихся устойчиво отрицательными значениями, позволяет обнаружить закономерности, свидетельствующие о том, что их содержание объективно отражает бегство капитала.

Так, например, мистически устойчивое отрицательное значение чистых ошибок и пропусков в российских платежных балансах, получаемое из года в год, может рассматриваться как свидетельство существования постоянного вывоза средств из страны, не учитываемого в других статьях платежного баланса (25). Статья «чистые ошибки и пропуски» рассчитывается в платежных балансах всех стран в соответствии с методологией МВФ и отражает разнородность потоков формирования исходной информации. Построение платежного баланса требует обработки огромного количества первичных данных, которые объективно могут быть получены из разных источников и на основе различных методов сбора, что обуславливает проблемы их компиляции в единую систему показателей платежного баланса. В результате при расчете баланса в целом может возникать неточность, которую принято показывать в сальдирующей статье «чистые ошибки и пропуски». Поскольку эти «ошибки» в целом должны иметь случайный характер, а их годовые сальдо могут принимать как положительные, так и отрицательные значения, то в среднем на протяжении ряда лет их сумма должна иметь тенденцию к нулю. Это фактически наблюдается по данным платежных балансов различных стран (25).

Отрицательные значения статьи «Своевременно не полученная экспортная выручка, не поступившие товары и услуги в счет переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами» говорят о манипуляциях во внешне-экономических операциях, результатом которых является скрытая от

налогообложения валютная выручка и вывод средств за границу по фиктивным контрактам (импортным или с ценными бумагами) что составляет явное нарушение российского законодательства. Причем сами по себе выводимые таким образом за рубеж капиталы не обязательно имеют криминальную природу. Как правило, речь не идет о валютной выручке от торговли наркотиками и т.п., она представляет собой обычный коммерческий доход российских предприятий, полученный на вполне законных основаниях. Однако этот доход затем был скрыт от налогообложения и вывезен за границу с нарушением закона.

Наконец, постоянный рост отрицательного сальдо по статье «Торговые кредиты и авансы» также вызывает определенные сомнения в обоснованности и подлинности всех предоставляемых нерезидентам кредитов.

Учитывая все вышеизложенное, представим показатели вывоза/ввоза капитала за 1999–2006 гг. и произведем оценку его утечки, опираясь на данные платежного баланса РФ за соответствующие годы (таблица 1.11).

Таблица 1.11

**Динамика показателей вывоза и ввоза капитала
и оценка его утечки в 1999–2006 гг., млрд долл. США¹**

	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.
1. Вывоз капитала ² , всего (изменение активов: '+' – снижение, '-' – рост)	–23,345	–30,403	–11,857	–8,630	–35,950	–49,328	–63,543	–57,491
	–1,703	–2,266	9,535	17,464	–0,690	–1,616	8,065	6,254
	–21,642	–28,137	–21,392	–26,094	–35,260	–47,712	–71,608	–63,745
в том числе государство								
частный сектор ³								
2. Торговые кредиты и авансы	–3,322	–4,245	0,475	–1,697	–4,012	–0,656	–7,711	–0,626
3. Своевременно не полученная экспортная выручка, не поступившие								

товары и услуги в счет переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами ⁴	-5,051	-5,293	-6,388	-12,244	-15,435	-25,903	-27,953	-20,578
4. Ввоз капитала ² (изменение обязательств: '+' – рост, '-' – снижение)	1,221	-11,381	-4,510	3,277	27,898	36,673	53,324	68,660
в том числе государство	-0,042	-14,721	-10,927	-14,707	-5,460	-2,131	-18,337	-35,223
частный сектор	1,263	3,340	6,417	17,984	33,358	38,804	71,661	103,883
5. Чистые ошибки и пропуски	-8,6	-9,729	-9,974	-6,501	-9,708	-6,440	-8,344	7,450
6. Утечка капитала (2+3+5)	-16,973	-19,267	-15,887	-20,442	-29,155	-32,999	-44,008	-13,754

¹ Знак “-” означает нетто-отток средств, “+” – нетто-приток.

² Вывоз капитала рассчитан с учетом таких разделов платежного баланса, как «Финансовый счет» (в части активы, кроме резервных), а также «Чистые ошибки и пропуски». Ввоз капитала отражен в разделе платежного баланса «Финансовый счет» (в части обязательства).

³ Включая статью «Чистые ошибки и пропуски» платежного баланса.

⁴ Оценка переводов по фиктивным операциям с ценными бумагами производится ЦБ РФ с конца 2002 год.

Источник: рассчитано по данным платежного баланса РФ за соответствующие годы.

Анализ данных, приведенных в таблице 1.11, позволяет сделать неутешительный вывод о том, что интенсивность вывоза капитала за рубеж, во всяком случае со стороны частного сектора, отнюдь не снижается. На протяжении всего рассматриваемого периода нетто — вывоз капитала российскими резидентами за рубеж постоянно превышал

нетто-ввоз капитала нерезидентами в Россию. Исключение составил лишь 2006 год, что можно объяснить увеличением объемов привлекаемого в Россию иностранного капитала и изменениями в валютном законодательстве страны (в частности, с 7 мая 2006 г. ЦБ РФ установил нулевую ставку обязательной продажи валютной выручки экспортеров). Вместе с тем, достаточно отчетливо прослеживается повышательный тренд оттока капитала через нелегальные каналы. И несмотря на то, что темпы роста объема утечки в 2006 году снизились, на нее по-прежнему приходится значительная доля вывезенных за рубеж средств. В целом, утечка капитала из России за 1999–2006 гг. составила по нашим расчетам порядка 192,5 млрд долл. Отметим, что оценка утечки вышеописанным способом носит лишь приблизительный характер и не претендует на абсолютную точность расчетов. Разделяя мнение ряда исследователей, например (22), подчеркнем, что используемые для расчета утечки капитала три статьи платежного баланса — это лишь наиболее очевидные и доступные суммы, тогда как фактический отток рассредоточен и по ряду других статей платежного баланса страны (включая импорт частным сектором услуг, предоставленные ссуды и займы банковскому сектору и сектору нефинансовых предприятий и др.), оценить которые не представляется возможным из-за трудностей вычленения из них не-санкционированной составляющей. Такие «невидимые» формы нелегального вывоза капитала, как правило, слабо поддаются валютному и таможенному контролю в том числе и потому, что за годы реформ схемы, используемые для теневого экспорта капитала, стали еще более изощренными. Кроме того, в платежном балансе страны не учитываются такие формы нелегального вывоза капитала, как контрабандный экспорт, а также ценовые манипуляции в ходе осуществления внешнеторговых операций (22, с. 118).

По оценке А.С. Булатова нелегальный вывоз капитала из России за 1992–2005 гг. составил около 350 млрд долл., а с учетом контрабанды — около 450 млрд долл. (24, с. 826).

По данным ЦБ о международной инвестиционной позиции России на 1 января 2007 года российскими резидентами накоплено за рубежом 209559 млн долл. прямых инвестиций, 12268 млн долл. портфельных и 180202 млн долл. прочих¹ инвестиций (приложение 4). Подавляющая

¹ Исключая своевременно не полученную экспортную выручку, не поступившие товары и услуги в счет переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами.

часть нелегально вывезенных средств осела за рубежом и может быть добавлена к активам международной инвестиционной позиции России. Лишь в последние годы нелегально вывезенный капитал начинает частично возвращаться, хотя и в небольших размерах (24, с. 826).

Таким образом, анализ проблемы вывоза капитала из России позволяет сделать вывод о том, что данная проблема по-прежнему весьма актуальна. Растущие масштабы нелегально вывезенного капитала ставят под сомнение распространенный тезис, что улучшение инвестиционного климата в России прекратит этот процесс. Ведь этот климат явно улучшался в последние годы, хотя и медленно, но нелегальный вывоз капитала только увеличивался. В долгосрочной перспективе этот тезис может сработать, однако в среднесрочной перспективе происходит противоположное (24, с. 826).

Основная роль в вывозе отечественного капитала за рубеж принадлежит частному сектору. Утечка капитала по этой линии частично компенсируется притоком финансовых ресурсов в Россию, включая репатриацию в различной форме. Возможности использования вывозимого капитала внутри страны следует признать ограниченными (21, с. 17). Можно предположить, что пока еще инвестиционный климат в стране улучшился не настолько, чтобы переломить ситуацию с бегством капитала (24, с. 826).

1.4. Система правового регулирования внешнеэкономической деятельности российских предприятий

Система правового регулирования внешнеэкономической деятельности российских предприятий включает внутреннее законодательство РФ, а также нормы международного права.

Интенсификация усилий, направленных на более глубокое участие России в международном разделении труда, намерение вступить во Всемирную торговую организацию и на этой основе обеспечить более равноправное положение российских производителей на мировых рынках вызвали необходимость приведения российского законодательства в соответствие с нормами международного права, в частности, правилами ВТО. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2001 г. № 1054-р был утвержден План мероприятий по приведению законодательства Российской Федерации в соответствие с нормами и

правилами ВТО. Результаты проделанной в этом направлении работы представлены в приложении 5.

Среди ключевых федеральных законов (далее ФЗ), регулирующих в настоящее время внешнеэкономическую сферу, — ФЗ от 8 декабря 2003 г. №164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности». В нем четко разграничены сферы компетенции Российской Федерации, ее субъектов, а также совместного ведения в области внешнеторговой деятельности (далее ВТД), определены ее участники, принципы, методы государственного регулирования внешнеторговых отношений (в т.ч. таможенно-тарифные и нетарифные). Особое внимание уделено системе мер по содействию и стимулированию деятельности российских хозяйствующих субъектов, работающих на внешнем рынке. Главной задачей ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», который заменил ранее действовавший ФЗ от 13.10.95 № 157-ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности», стало обеспечение режима наибольшего благоприятствования для российского экспорта и создание единого и предсказуемого внешнеторгового режима страны, единых торговых правил.

ФЗ от 14 апреля 1998 г. № 63-ФЗ «О мерах по защите экономических интересов РФ при осуществлении внешней торговли товарами» устанавливает защитные меры при осуществлении внешней торговли товарами, порядок введения и применения таких мер. К их числу относятся специальные защитные, антидемпинговые и компенсационные пошлины, целью использования которых является защита внутреннего рынка от чрезмерного импорта, наносящего или грозящего нанести ущерб отечественной экономике. Введению указанных особых пошлин предшествует процедура проведения расследования в целях доказательств ущерба, факта демпинга или использования субсидий соответственно.

В стране также принят ФЗ от 8 декабря 2003 г. № 165-ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров».

Важным этапом в развитии и совершенствовании законодательства РФ в сфере регулирования ВТД стало принятие в 2003 году нового Таможенного Кодекса. ФЗ от 28 мая 2003 г. № 61-ФЗ «Таможенный Кодекс Российской Федерации» составляет основу таможенного законодательства, направленного на регулирование отношений в области таможенного дела, в т.ч. отношений, возникающих в процессе перемещения грузов через таможенную границу, их таможенного оформления и кон-

троля, обжалования актов, действий (бездействия) таможенных органов, а также отношений по установлению и применению таможенных режимов, введению и взиманию таможенных платежей. Новый Таможенный Кодекс базируется на положениях новой редакции Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур (Киото, 1973 г.) и рекомендациях ВТО и направлен на ускорение, упрощение таможенных процедур, широкое применение информационных технологий, более либеральной схемы уплаты таможенных платежей, осуществление принципа «одного окна», т. е. совмещения этапов таможенного оформления грузов и т.д.

Важен также ФЗ от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе», устанавливающий порядок формирования и применения таможенного тарифа РФ — инструмента торговой политики и государственного регулирования внутреннего рынка товаров РФ при его взаимосвязи с мировым рынком, а также правила обложения товаров пошлинами при их перемещении через таможенную границу РФ. Данный закон определяет цели, сферу применения таможенного тарифа, его сущность, виды таможенных пошлин и порядок их начисления, уплаты и взимания; права и обязанности декларанта и таможенного органа; методы определения таможенной стоимости товара и порядок их применения; сущность, критерии определения страны происхождения товара, подтверждающие документы; случаи освобождения от таможенных пошлин, порядок предоставления тарифных преференций и льгот; принцип следования нормам международных соглашений при использовании тарифных мер (9, с. 408).

ФЗ от 4 января 1999 г. № 4-ФЗ «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов РФ» предусмотрена возможность участия субъектов РФ в осуществлении международных связей с субъектами и административно-территориальными образованиями иностранных государств, а также в деятельности международных организаций в рамках органов, созданных специально для этой цели. Субъекты РФ могут вести переговоры и заключать соглашения в области международных и внешнеэкономических связей при условии заблаговременного уведомления об этом федеральных органов исполнительной власти, с представлением в МИД РФ проектов соглашений для согласования. Законом установлено, что эти соглашения не являются международными договорами и не должны противоречить законодательству РФ, нормам международного права, ущемлять законные интересы другого субъекта РФ. Закон запрещает наделять представительства субъектов

РФ на территориях иностранных государств статусом дипломатических, установлено, что на них не могут быть возложены консульские и дипломатические функции.

В целях защиты национальных интересов РФ при осуществлении ВТД в отношении вооружений, военной техники и товаров двойного назначения, а также соблюдения международных обязательств РФ по нераспространению оружия массового уничтожения и иных наиболее опасных видов оружия и технологий их создания в Российской Федерации действует система экспортного контроля. ФЗ от 18 июля 1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» устанавливает принципы осуществления государственной политики, правовые основы деятельности органов государственной власти РФ в области экспортного контроля, а также определяет права, обязанности и ответственность участников ВЭД. Действие закона распространяется на ВЭД в отношении товаров, информации, работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности, которые могут быть использованы при создании оружия массового поражения, средств его доставки, иных видов вооружения и военной техники, в части осуществления экспортного контроля.

Основополагающим в сфере регулирования деятельности иностранных инвесторов в РФ является ФЗ от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», который устанавливает формы иностранных инвестиций, перечень государственных гарантий иностранным инвесторам, их правовое положение и т.д. Указанный закон предусматривает предоставление иностранным вкладчикам капитала национального режима, т.е. равных прав с отечественными инвесторами. Вместе с тем, во многих зарубежных странах иностранные инвесторы имеют право выбора между национальным режимом и режимом наибольшего благоприятствования, т.е. равных прав с инвесторами из любой третьей страны. В связи с предстоящим вступлением России в ВТО задача приведения национального инвестиционного законодательства в соответствие с требованиями этой организации требует быстрого решения. В рамках ВТО по данному вопросу имеется специальное Соглашение по торговым аспектам инвестиционной деятельности (ТРИМС) (Trade Related Investment Measures), где речь идет о требованиях к размеру национальной составляющей при производстве продукции предприятиями с иностранными инвестициями, об ограничениях на использование в расчетах иностранной валюты, об особых требованиях к доле экспорта в продукции этих предприятий. Таким образом, для достижения успеха необходимо обеспечить иностранным инвесто-

рам либеральный, стабильный, предсказуемый правовой режим, соответствующий стандартам ВТО.

Федеральным законом от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции» установлены правовые основы отношений между государством и инвесторами — субъектами предпринимательской деятельности в сфере поиска, разведки, добычи минерального сырья на территории РФ, а также на континентальном шельфе и (или) в пределах исключительной экономической зоны РФ. В соответствии с указанным законом Соглашение о разделе продукции является договором, в соответствии с которым РФ предоставляет субъекту предпринимательской деятельности (инвестору) на возмездной основе и на определенный срок исключительные права на поиски, разведку, добычу минерального сырья на участке недр, указанном в соглашении, и на ведение связанным с этим работ, а инвестор обязуется осуществить проведение указанных работ за свой счет и на свой риск (28). В законе определены порядок заключения соглашений и условия выполнения работ, принципы раздела продукции, распределения и реализации государственной доли продукции. Следует, однако, отметить, что более широкое применение данного закона существенно сдерживается бюрократическими препятствиями, сложным механизмом согласования, в том числе на уровне федеральных законодательных органов.

С целью развития обрабатывающих производств, отраслей высоких технологий, а также производства новых видов продукции приняты федеральные законы от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» и от 22 июля 2005 г. № 117-ФЗ «О внесении изменений в некоторые законодательные акты в связи с принятием Федерального закона «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». Под особой экономической зоной (ОЭЗ) в соответствии с ФЗ № 116-ФЗ понимается определяемая Правительством РФ часть территории РФ, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности (29). Предусмотрено предоставление предприятиям-резидентам технико-внедренческих и промышленно-производственных ОЭЗ таможенных преференций, их освобождение от уплаты налога на имущество организаций и земельного налога на 5 лет с момента регистрации в качестве резидентов ОЭЗ. Для резидентов технико-внедренческих ОЭЗ предусмотрено снижение базовой ставки единого социального налога до 14 процентов.

Федеральным законом от 3 июня 2006 г. № 76-ФЗ были внесены изменения в Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Рос-

сийской Федерации», предусматривающие формирование нового типа ОЭЗ — туристско-рекреационных.

21 июля 2005 года Президент РФ подписал ФЗ № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», направленный на привлечение частного капитала к развитию инфраструктурных объектов, в том числе транспортной инфраструктуры, энергетики и сектора ЖКХ. По современному концессионному законодательству под концессией или, как говорится в Законе, «концессионным соглашением» понимается договор, в котором, с одной стороны, участвуют концеденты, то есть: РФ, от имени которой выступает Правительство РФ, либо уполномоченный им федеральный орган исполнительной власти; субъект РФ, от имени которого соглашения могут подписывать органы государственной власти этого субъекта; муниципальное образование или уполномоченный им орган местного самоуправления, и концессионеры, с другой. Концессионерами могут быть как российские и иностранные юридические лица, так и организации, действующие без образования юридического лица. К концессиям допускаются также и индивидуальные предприниматели, то есть физические лица (30, с. 46).

По концессионному соглашению концессионер обязуется за свой счет создать и (или) реконструировать определенное этим соглашением недвижимое имущество, право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать концеденту, осуществлять деятельность с использованием (эксплуатацией) объекта концессионного соглашения, а концедент обязуется предоставить концессионеру на срок, установленный этим соглашением, права владения и пользования объектом концессионного соглашения для осуществления указанной деятельности (31).

Следует отметить, что в список объектов концессионных соглашений, определяемый законом, не вошли, в частности, земля и полезные ископаемые.

Государственный валютно-финансовый контроль в целях борьбы с отмыванием криминальных капиталов и обеспечения прозрачности валютно-финансовых операций существует во многих странах — как индустриально-развитых, так и странах, переходящих к рыночной экономике. При этом его существование нигде не рассматривается как противоречие либеральной модели рыночной экономики. Международный опыт показывает, что система государственного валютно-финансового контроля в том или ином виде предусматривает осуществление мониторинга валютно-финансовых операций с целью выявления противоправ-

ных действий, а также четкую и работоспособную организационную структуру, состоящую из специализированных государственных органов, наделенных соответствующими полномочиями.

Целью ФЗ от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» является обеспечение реализации единой государственной валютной политики, а также устойчивости валюты Российской Федерации и стабильности внутреннего валютного рынка РФ как факторов прогрессивного развития национальной экономики и международного экономического сотрудничества. Закон определяет принципы и механизмы, государственные органы валютного регулирования и контроля.

Законом установлено, что ввоз в РФ иностранной валюты и (или) валюты РФ осуществляется резидентами и нерезидентами без ограничений при соблюдении требований таможенного законодательства РФ. Вместе с тем, при единовременном ввозе в РФ физическими лицами-резидентами и нерезидентами наличной иностранной валюты и (или) валюты РФ в сумме, превышающей в эквиваленте 10000 долларов США, ввозимая валюта подлежит декларированию таможенному органу путем подачи письменной таможенной декларации на всю ввозимую сумму.

При единовременном вывозе из РФ физическими лицами — резидентами и нерезидентами наличной иностранной валюты и (или) валюты РФ в сумме, превышающей 3000 долларов США, вывозимая валюта подлежит декларированию. При единовременном вывозе иностранной валюты и (или) валюты РФ в сумме, превышающей 10000 долларов требуется представление в таможенный орган документов, подтверждающих, что вывозимая валюта была ранее ввезена или переведена в РФ либо приобретена в РФ.

До недавнего времени законодательством о валютном регулировании была предусмотрена обязательная продажа части валютной выручки экспортеров на внутреннем валютном рынке РФ. С 7 мая 2006 г. ЦБ РФ установил нулевую ставку обязательной продажи валютной выручки экспортеров (табл. 1.12). Ее фактическая отмена обусловлена стабильно высоким превышением предложения иностранной валюты на внутреннем рынке РФ. Это приводит к ее вынужденной скупке ЦБ РФ и ревальвации рубля (Указание ЦБ РФ от 29 марта 2006 г. № 1676-У) (32, с. 38). 26 июля 2006 г. был принят ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» № 131-ФЗ, в соответствии с которым с 1 января 2007 г. отменена обяза-

тельная продажа экспортной валютной выручки, а также обязательное использование валюты РФ при осуществлении платежей между резидентами и нерезидентами по операциям с российскими ценными бумагами и некоторые ограничения для физических лиц-резидентов РФ по открытию банковских счетов за рубежом и проведению операций с иностранными ценными бумагами (32, с. 39).

Таблица 1.12

Динамика размера валютной выручки, подлежащей обязательной продаже (по состоянию на 1 января 2007 г.)

Размер валютной выручки, подлежащей, обязательной продаже (в процентах)	Период действия	Нормативный акт, устанавливающий объем продажи
0%	с 7 мая 2006 г.	Указание ЦБР от 29 марта 2006 г. № 1676-У; Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 131-ФЗ
10%	27 декабря 2004 г. — 6 мая 2006 г.	Указание ЦБР от 26 ноября 2004 г. № 1520-У
25%	18 июня 2004 г. — 26 декабря 2004 г.	Инструкция ЦБР от 30 марта 2004 г. № 111-И
25%	10 июля 2003 г. — 17 июня 2004 г.	Указание ЦБР от 9 июля 2003 г. № 1304-У
не свыше 30%	9 июля 2003 г.	Федеральный закон от 7 июля 2003 г. № 116-ФЗ
50%	10 августа 2001 г. — 8 июля 2003 г.	Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 130-ФЗ
75%*	31 декабря 1998 г. — 9 августа 2001 г.	Федеральный закон от 29 декабря 1998 г. № 192-ФЗ
50%	26 июня 1992 г. — 30 декабря 1998 г.	Указ Президента РФ от 14 июня 1992 г. № 629
40%**	1 января 1992 г. — 25 июня 1992 г.	Указ Президента РФ от 30 декабря 1991 г. № 335

* В соответствии с Указом Президента РФ от 15 марта 1999 г. № 334 резиденты, осуществляющие возврат кредитов (займов) в иностранной валюте, полученных ими до 15 марта 1999 г., за счет не менее 25% средств в иностранной валюте, причитающихся им по заключенным ими или от их имени сделкам,

предусматривающим экспорт товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности), осуществляют обязательную продажу 50% валютной выручки до момента выполнения резидентами своих обязательств по возврату указанных кредитов (займов).

^{**}По отдельным видам работ (услуг), перечисленным в приложении № 2 к Указу Президента РФ от 30 декабря 1991 г. № 335, норматив обязательной продажи части выручки в иностранной валюте применяется к сумме превышения поступлений над платежами в иностранной валюте, возникающими при выполнении указанных работ (услуг).

Среди иных федеральных законов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность в РФ и затрагивающих отдельные ее аспекты, следует упомянуть ФЗ «О международном коммерческом арбитраже» (1993 г.), «Патентный закон РФ» (1992 г.), ФЗ «О военно-техническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами» (1998 г.), ФЗ «О лизинге» (1998 г.) и др.

Помимо внутреннего законодательства важной составляющей российской правовой системы регулирования ВЭД являются нормы международного права.

Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности РФ (далее ТН ВЭД) основана на Гармонизированной системе описания и кодирования товаров, принятой в Европейском Союзе, и совпадает с ТН ВЭД СНГ. РФ является участником Международной конвенции о Гармонизированной системе описания и кодирования товаров (от 14 июня 1983 г.), Соглашения о единой Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности СНГ (от 3 ноября 1995 г.), а также Соглашения об общей Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности государств-членов Евразийского экономического сообщества (от 20 сентября 2002 г.).

В числе международных конвенций, к которым присоединилась РФ — Венская Конвенция о договорах международной купли-продажи товаров (1980 г.), Конвенция о создании Совета Таможенного Сотрудничества (от 15 декабря 1950 г.), Международная конвенция о взаимном административном содействии в предотвращении, расследовании и пресечении таможенных правонарушений (от 9 июня 1977 г.) и др.

Большое значение при осуществлении ВЭД предприятиями имеют Международные правила толкования торговых терминов ИНКОТЕРМС (Incoterms — International Commercial Terms), относящиеся к числу правовых обычаев, учитываемых в практике международной торговли.

Данными правилами установлена единая трактовка основных прав и обязанностей сторон контракта при различных базисных условиях — условиях, на базе которых устанавливается цена товара по контракту.

Международная торговая палата впервые опубликовала «ИНКОТЕРМС» в 1936 году как свод международных правил для точного определения торговых терминов. Поправки и дополнения были позднее сделаны в 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 гг. (9, с. 174). В настоящее время действует редакция Правил ИНКОТЕРМС 2000 г.

Следует отметить, что термины ИНКОТЕРМС включаются в контракт международной купли-продажи товаров по обоюдному согласию сторон, то есть их применение не является обязательным. Таким образом, рассмотренная нормативно-правовая база определяет общие условия и принципы осуществления ВЭД в России.

ГЛАВА 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

2.1. Стратегические решения при осуществлении внешнеэкономической деятельности предприятий

Внешнеэкономическая деятельность российских предприятий в настоящее время развивается в большей степени ситуативно и интуитивно. Методом «проб и ошибок» они определяют успешные для себя рыночные возможности и из портфеля своих конкурентоспособных продуктов и компетенций формируют собственное товарное присутствие за рубежом. В российской научной литературе проблематика стратегического менеджмента внешнеэкономической деятельности практически не поднимается, обе эти предметные области рассматриваются и разрабатываются по отдельности. Бесспорно значительные достижения зарубежной теории и практики в области стратегических решений в международном бизнесе требуют, на наш взгляд, адаптации к экономическим реалиям российских предприятий. Здесь важно осуществить критическое сопоставление достижений американской и европейской школ управленческой мысли, а также оценки опыта интернационализации компаний новых индустриальных стран, являющихся в настоящее время глобальными конкурентами российских предприятий на зарубежных рынках. Американская школа в большей степени мыслит категориями транснациональных корпораций, такая логика фактически не допускает возможностей провала на внешних рынках, по крайней мере в теории. Тем не менее базовый аналитический инструментарий, используемый в стратегическом планировании, сформулирован именно американской школой, как того требовала более развитая практика интернационализации. Европейский подход представляется более взвешенным, он отличается большей гибкостью, настроен на адаптивность восприятия и использования зарубежных хозяйственных условий. Немаловажно и то обстоятельство, что в европейской литературе большое внимание уделяется освоению внешних рынков малыми и средними предприятиями, что делает эти разработки интересными для российских предприятий, немногие из которых могут считаться крупными в международном масштабе. Опыт компаний развивающегося мира, потенциально наиболее полезный в российском контексте, обобщён и

осмыслен в теории стратегического управления недостаточно: возможно лишь изучение историй отдельных заметных компаний.

В общем случае *стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью* характеризуется такими чертами, присущими процессу разработки стратегии, как (а) выбор линии поведения, постановка целей и определение уровня эффективности функционирования предприятий — реализация конкурентного преимущества в международном масштабе; (б) изменчивость внешней среды, географической базой которой является несколько стран или мир в целом — усиленный фактор неопределенности; (в) правила, которыми предприятия руководствуются в управлении собственными и привлекаемыми ресурсами (33–41).

Стратегические взаимосвязи, характерные для деловой среды внешнеэкономической деятельности, могут быть проиллюстрированы с помощью рис. 2.1 (42, 43). Эти составляющие на начальном этапе позволяют провести комплексный анализ сильных и слабых сторон предприятия, дать оценку возможностям и угрозам внешней среды, и, таким образом, разработать стратегию выхода на внешние рынки, позволяющую компенсировать слабые стороны, преодолеть возникающие угрозы и извлечь выгоды из конкурентных преимуществ.

Предприятиям, в первую очередь, необходимо определить базовые мотивы выхода на зарубежные рынки. По мнению отечественных и зарубежных исследователей (42–44), к выгодам интернационализации относятся:

- разработка природных ресурсов;
- другие ресурсные особенности зарубежных рынков: имеются в виду ресурсы любых видов;
- емкость зарубежных рынков;
- учет потребностей местных рынков;
- предвосхищение действия конкурентов;
- правовые особенности зарубежных стран: налоговое, таможенное (внешнеторговое), трудовое и экологическое законодательство;
- специфика межстрановых политических и экономических взаимоотношений, регулируемых соответствующими формами межгосударственного взаимодействия.

Эти факторы, формирующие дополнительную прибыль, по отдельности или в сочетании друг с другом проецируются на решения о выходе на зарубежные рынки.

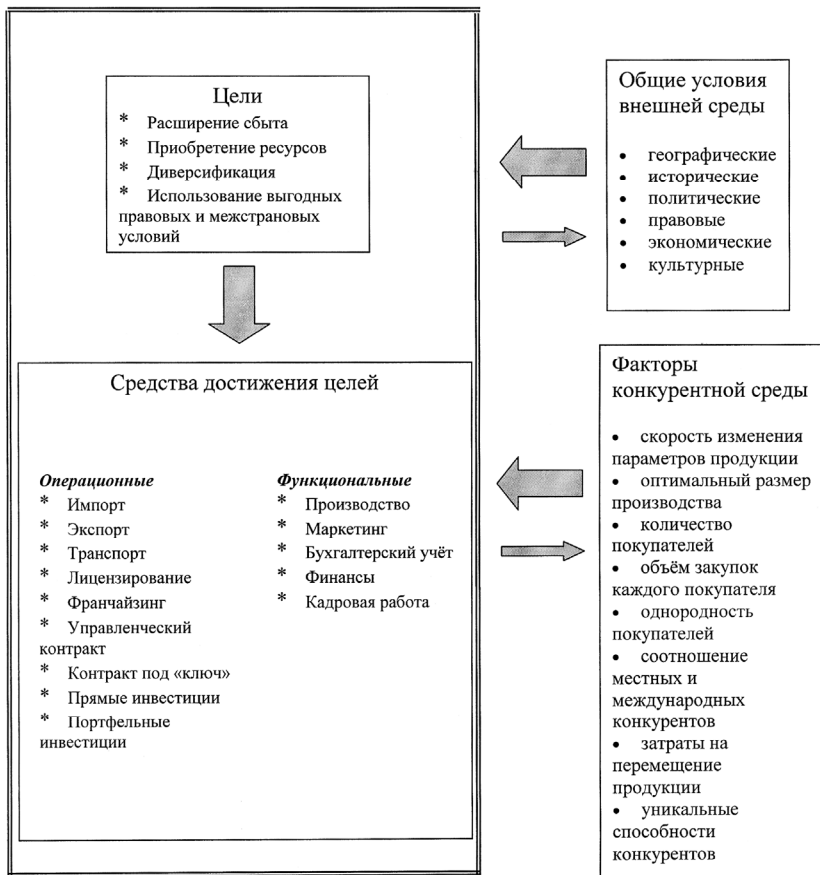


Рис. 2.1. Деловая среда предприятия при выходе на внешние рынки

Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности подразумевают последовательный выбор:

а) товарно-географических рынков — предприятие, в условиях ограниченности ресурсов, отбирает перспективные для себя географические рынки, соответствующие им конкурентоспособные товарные позиции из номенклатуры производимой продукции или требуемые факторы

производства, обладающие уникальностью или более низкой стоимостью;

б) типа конкурентного преимущества — осуществляется стратегическое позиционирование продукции, которое может соответствовать конкурентным стратегиям М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Здесь, по мнению отечественных и зарубежных авторов, может быть принято решение о сохранении неизменности (стандартизации) или адаптации маркетингового комплекса (45, 46);

в) способа выхода на внешний рынок — определяется организационно-правовая форма присутствия за рубежом, например, контрактное взаимодействие или образование отдельного юридического лица.

Тем не менее, как и многие другие стратегические аспекты, способ интернационализации предприятия зависит от отрасли и размера предприятия. Здесь необходимо отметить, что в соответствии с теорией мировой экономики определённая часть экономических благ находятся вне сферы международного обращения, являются неторгуемыми. К ним относятся большинство услуг, скоропортящиеся товары, товары с низкой удельной стоимостью и некоторые другие. Производители этих благ защищены от международной конкуренции на уровне конечных благ, в данных секторах конкуренция смещается в сторону капиталов и передовых технологий. С точки зрения Р. Гранта (41), в соответствии с возможными формами реализации внешнеэкономической деятельности можно выделить глобальные, коммерческие, международные и защищённые отрасли (рис. 2.2). Интернационализация коммерческих отраслей происходит главным образом в форме экспортно-импортных операций, международная конкуренция в глобальных отраслях, скорее всего, постепенно переходит от внешнеторговых к инвестиционным операциям. Так называемые международные отрасли — это главным образом компании сферы услуг, где освоение внешних рынков происходит через создание филиалов. Защищённые виды бизнеса — это отрасли сферы услуг или неторгуемых товаров, недоступные или не представляющие интереса для иностранных инвесторов, например, из-за малой ёмкости.

Если сопоставить данную матрицу с уровнем интернационализации российских отраслей, то очевидно, что их портфель несбалансирован: есть несколько успешных глобальных сырьевых отраслей, несколько отраслей средневысокой конкурентоспособности коммерческого типа, поддерживаемых в последнее время государством, практически полностью отсутствуют международные отрасли, где, очевидно, требуются

сильные брэнды, а так называемые «защищённые» отрасли только в последнее время стали эффективными в массовом сегменте, уступив привлекательные и доходные рыночные ниши иностранным компаниям.

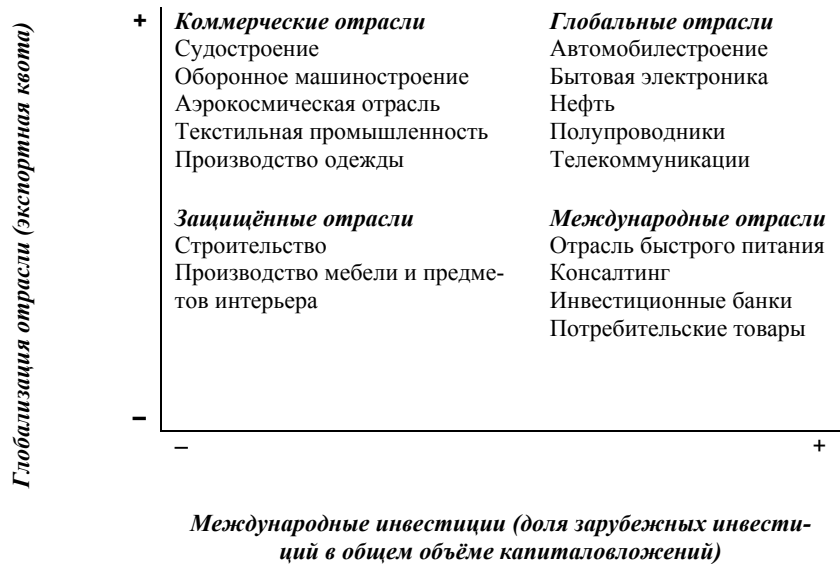


Рис. 2.2. Возможности интернационализации отраслей

Как отмечалось выше, европейские учёные предлагают подходы к разработке внешнеэкономических стратегий, отличные от американских исследований. Они помещают в центр анализа характеристики внутренней среды предприятий, обеспечивающие стабильную хозяйственную базу в стране происхождения, что позволяет на определённом этапе им выйти за пределы собственного национального рынка. Такое критическое осмысление целесообразности выхода на внешние рынки, трезвая оценка достаточности ресурсов, критичных для успеха за рубежом, снижает потенциальный риск дорогостоящих неудач. К. Солберг, в частности, (47) предлагает матрицу стратегических установок по выходу

ду на внешние рынки, связывающую отрасль и этап развития компании, которую можно увидеть на рис. 2.3.

С. Холленсен (57) акцентирует внимание на конвергенции стратегического поведения на внешних рынках крупных предприятий, с одной стороны, и малых и средних — с другой, при выходе, проявляющейся в условиях глобализации, причём каждая из указанных групп предприятий по своему адаптируется к новым принципам ведения бизнеса (рис. 2.4).

Готовность к интернационализации	Зрелые фирмы	Начать новый бизнес	Подготовиться к глобализации	Усилить свою позицию на международном рынке
	Фирмы-подростки	Консолидировать свои экспортные рынки	Рассмотреть возможности экспансии на внешние рынки	Искать возможности заключения альянса на международном рынке
	Незрелые фирмы	Остаться на внутреннем рынке	Искать ниши на международных рынках	Подготовиться к продаже фирмы
		Местные	Потенциально глобальные	Глобальные
		Глобализм отрасли		

Рис. 2.3. Стратегические установки внешнеэкономической деятельности

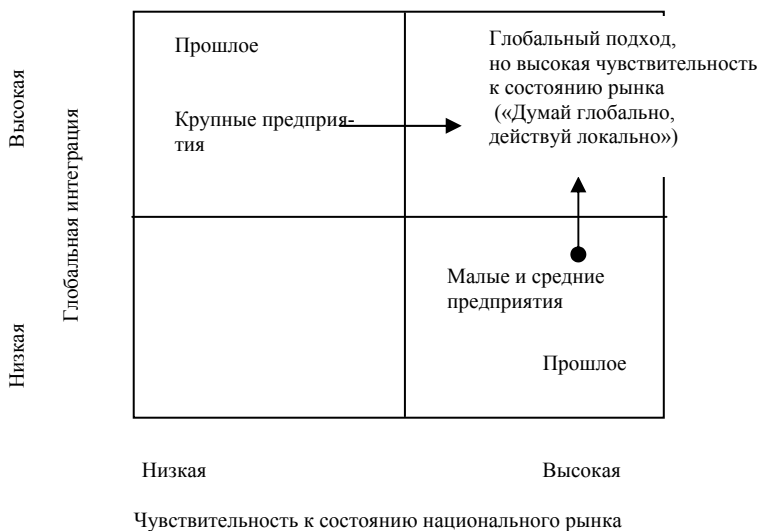


Рис. 2.4. Глобальная интеграция/ чувствительность к состоянию национального рынка: ориентация малых (средних) и крупных предприятий в прошлом и настоящем

Принятие стратегических решений о выходе на внешние рынки сопровождается подготовительной аналитической работой по определению целесообразности и возможной эффективности хозяйственной деятельности на зарубежных рынках, результатом которой должно стать выявление целевых рынков. В связи с этим оно должно особое внимание обратить на (41):

- анализ причин и мотивов выхода на внешний рынок вообще и на данный зарубежный рынок в частности;
- изучение предпринимательской, прежде всего маркетинговой, среды и условий работы на зарубежном рынке, а также системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации;
- разработку долгосрочных и/или среднесрочных рыночных стратегий проникновения на зарубежные рынки и составление бизнес-планов внешнеэкономических проектов;

- формирование оптимальной структуры органов управления внешнеэкономической деятельностью, ее координация с другими видами работы фирмы;
- информационное обеспечение решений в области экономических отношений с иностранными партнерами, а также учет и контроль эффективности операций на внешних рынках.

2.2. Система анализа внешней сферы международного бизнеса

Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью требует знания и понимания природы, силы воздействия и последствий значимых событий, явлений, сил и тенденций мировой экономики. Из огромного массива явлений и событий глобального масштаба предприятию необходимо выделять и правильно оценивать важные для себя возможности, риски и угрозы, что впоследствии позволит ему повысить или как минимум поддержать на неизменном уровне результативность хозяйственной деятельности.

Построение моделей изучения внешней среды является ведущей теоретической и прикладной проблемой стратегического анализа, поскольку именно восприятие и оценка возможностей и угроз обуславливают линию поведения предприятия, которую принято называть стратегией. Изучение внешней среды, таким образом, дает менеджменту важнейший стимул для стратегических размышлений.

Современная теория стратегического менеджмента опирается на три аналитических подхода к исследованию внешней среды: системный, сетевой и когнитивный. *Системный подход* способствует пониманию эволюции отношений предприятия и внешней среды и связанных с ними изменений в управленческих решениях и процессах. В этом подходе предприятия воспринимаются как одна из подсистем рыночной системы, которая в свою очередь является подсистемой более широкого окружения общего характера. Границы организации четко определены, взаимодействие с окружающей действительностью полностью описано по ролям, ответственности, целям, механизмам и процедурам координации. Внешняя среда диктует предприятию условия успеха, к которым оно должно было адаптироваться, для того чтобы выжить (49).

В соответствии с *сетевым подходом* внешняя среда представляется как множество организаций, с которыми предприятие взаимодействует

(50). То есть все существующие связи предприятия с внешней средой могут быть рассмотрены, представлены и проанализированы с помощью сети отношений с индивидуумами, группами, организациями, рынками и т.д. Данному направлению соответствует и новое видение предприятия, представляющее его как систему *держателей интересов* или заинтересованных групп (stakeholders), то есть тех индивидуумов и организаций, без поддержки которых она прекратит свое существование или будет работать менее эффективно. Анализ держателей интересов привел к иному восприятию таких изначально присущих внешней среде характеристик, как объективность и неподконтрольность. С появлением идеи управления заинтересованными группами было преодолено принципиальное разграничение внешних и внутренних субъектов: держатели интересов, вовлеченные в деятельность предприятия, получили центральную роль в стратегическом процессе. Сетевой подход предложил новые управленческие принципы и концепции, такие как *объединение сил, конвергенция интересов, объединение ресурсов, создание альянсов и сетевых структур*.

Когнитивный подход (51) отказывается от общей для системного и сетевого подходов идеи о том, что внешняя среда, будучи источником необходимых ресурсов и информации, определяет и поведение предприятия, и его результаты. Подход основывается на достижениях теории процессов познания, в соответствии с которой предприятие, на основе своей внутренней структуры, отбирает из внешней среды значимые для него стимулы и само определяет необходимые для поддержания нормального функционирования изменения, то есть практически формирует свое окружение. Внешняя среда оказывается выраженной через культуру предприятия, его менеджмент, систему ценностей, компетенцию, мотивацию, ожидания потребителей — другими словами, внешняя среда предприятия становится его составной частью.

Синтезируя вышеуказанные аналитические подходы, можно сказать, что *внешняя среда* организации — это множество (а) *факторов*, или условий и явлений, находящихся вне ее и влияющих на ее структуру и динамику, и (б) *стратегических сил*, представленных субъектами, организациями и отдельными лицами, держателями интересов, без участия которых предприятие прекратило бы существования или работало бы менее эффективно.

Принципиальное отличие этих двух составляющих или уровней внешней среды состоит в том, что к первой группе элементов предприятие может только приспособиться; а в результате взаимодействия со

второй группой — сгладить неблагоприятные для себя аспекты, усилить экономическую экспансию, без расширения юридических границ.

В целом, категория «внешней среды» в экономической и управленческой научной мысли относится к *предприятиям*, хотя в некоторых случаях за точку отсчёта принимаются их формальные и неформальные объединения или напротив — отдельные *части* (дивизионы) или виды деятельности. Последнее характерно для предприятий, имеющих разнообразные, сложные в структурном отношении производственные комбинации — в ходе анализа стратегических альтернатив имеет смысл разграничить оценку соответствующих подсистем внешней среды. По сути, одно и то же предприятие может одновременно действовать в нескольких отличных друг от друга внешних контекстах: в разных социально-географических зонах и конкурентных системах, на нескольких рынках. Тем не менее аналитическое выделение подобных обособленных подсистем не должно подменять целостного анализа внешней среды (52).

Существует несколько различных подходов к классификации влияющих элементов внешней среды:

1) по происхождению: экономические, технологические, демографические, социальные и правительственные факторы,

2) по различным уровням анализа: существует часть внешней среды, которая касается и определяет функциональные стратегии, то есть в отношении главных конкурентов — микросреда или непосредственное окружение, а макросреда среда, которая связана с более общими факторами; альтернативная модель берёт за основу организационную структуру и содержит аналитические уровни (а) корпоративного управления, (б) конкретного вида бизнеса, (в) отдельных функций — вовлекая в процесс принятия решений менеджмент всех уровней;

3) по каким-либо другим критериям типа стабильная/динамичная: динамичная характеризуется значительной неопределенностью и частыми изменениями; простая/сложная: в случае сложной среды предприятие нуждается в обеспечении многочисленными специфическими знаниями и умениями для выработки решений в условиях неопределенностей во внешней ситуации; дружественная/враждебная: последняя требует быстроты реакции, интегрированная/диверсифицированная: диверсифицированная нуждается в комплексных и многоплановых действиях (41, 52, 53, 54).

Конкретная система анализа внешней среды на предприятии определяется в общем случае отраслью, масштабами, организационной струк-

турой, сложившимися традициями и другими индивидуальными аспектами корпоративной культуры.

Отправной точкой анализа служит создание определенной логической схемы для организации информации о внешней среде. Исходя из практических соображений, предприятия зачастую не конструируют явным образом собственную модель внешней среды, а принимают на вооружение достижения теории или копируют практику конкурентов (55).

Для систематизации этих различных аспектов анализа внешней среды, которые иногда накладываются друг на друга, рассмотрим типичную схему послойного анализа внешней среды, принятую в экономических и управленческих исследованиях (см. рис. 2.5). Поскольку международный бизнес представляет собой сложную систему, целесообразная и адекватная аналитическая модель внешней среды насчитывает четыре уровня:

1. Макросреда — уровень однородных хозяйственных систем (национальных экономик или интеграционных блоков);
2. Микросреда — уровень отрасли;
3. Уровень рынка или вида бизнеса (SBU — strategic business unit);
4. Уровень отдельных функций.

Перейдем к обзору концепций и инструментов, используемых в анализе отдельных уровней. Изначально выделяются две большие группы факторов и сил внешней среды, которые влияют на деятельность и экономические результаты предприятия: *макросреда* (общая для всех участников национальной экономики) и *микросреда* (специфическая по отношению к предприятию).

При разработке стратегии выхода на внешние рынки предприятие в первую очередь анализирует *макросреду* своей будущей хозяйственной деятельности, начиная с общемировых процессов и тенденций, постепенно смещая акценты на те национальные экономические системы, которые считает для себя наиболее перспективными. Впоследствии предприятие должно постоянно держать под наблюдением эту, более широкую, чем поле его непосредственной деятельности, сферу, понимать её характеристики и динамику. В конечном счете, макросреда в значительной степени обуславливает хозяйственное поведение, результаты и динамику. Предприятию обычно довольно затруднительно показывать устойчивое повышение выручки в стране, где наблюдается экономический спад и наоборот.

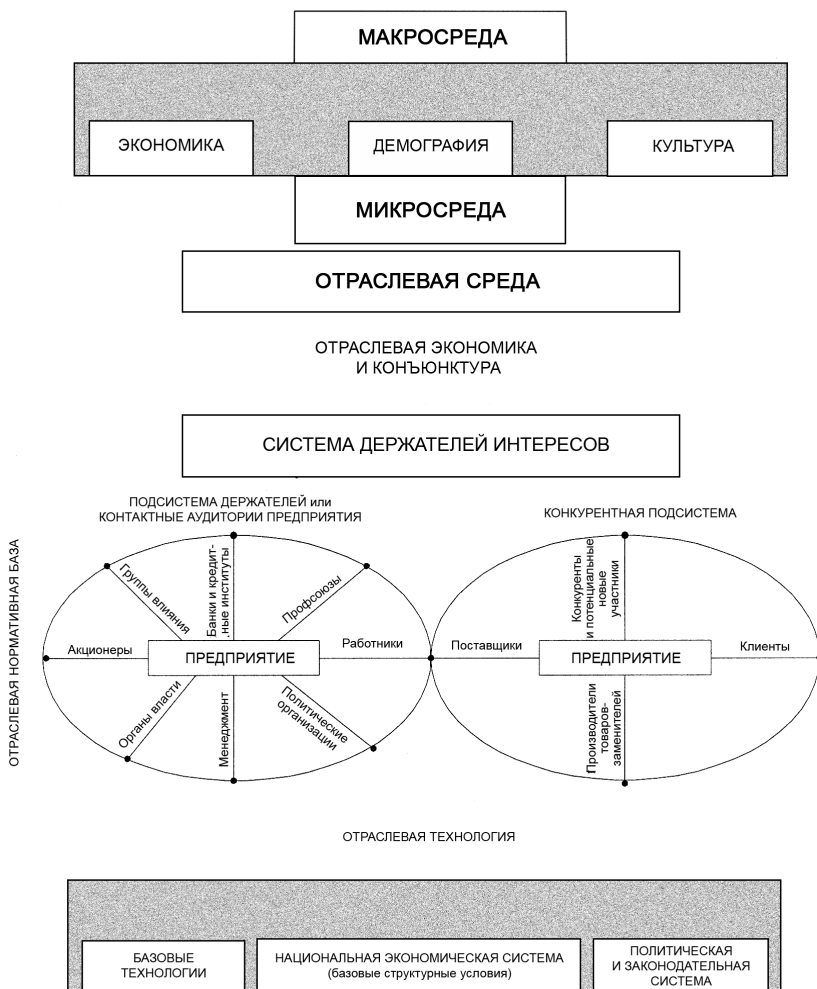


Рис. 2.5. Внешняя среда предприятия: общая схема (62)

Анализ макросреды, осуществляемый на уровне корпорации (управляющей компании) в целом, подразумевает оценку факторов и условий общего воздействия — политико-правового, макроэкономического, социального, демографического, культурного и природно-климатическо-

го, такие явления и тенденции одинаковы для всех участников национальной или в некоторых случаях международной бизнес-системы (62, 52). Речь идет о явлениях, событиях и тенденциях, развивающихся вне текущей или перспективной конкурентной системы предприятия, но, несмотря на это они создают возможности улучшения собственной конкурентной позиции или содержат угрозы, способные ей повредить. Общий характер и широкий охват этих факторов часто затрудняет их адекватное восприятие и анализ на микроуровне.

Анализ макросреды выполняет три стратегически значимых функции (62):

- 1) мониторинг сил и тенденций макросреды на уровне всего предприятия, его стратегических бизнес-единиц и отдельных функций;
- 2) определение наиболее вероятных сценариев перспективного развития этих явлений;
- 3) интерпретация влияния, которое оказывают на стратегическое поведение предприятия и его конкурентную позицию в бизнесе актуальное и будущее состояния наблюдаемых макроэкономических переменных.

Первая серьезная трудность, которая возникает в процессе анализа, состоит в выделении среди многочисленных макропеременных и сил тех, которые имеют действительное значение для предприятия. Для решения этой проблемы в анализе стремятся выявить и проанализировать:

1) *стратегические факторы* — такие аспекты внешней среды, которые характеризуются высокой вероятностью реализации и значительным воздействием на предприятие; 2) *стратегические силы* — держатели интересов, влияние и ожидания которых имеют всё возрастающее значение для процесса принятия решений на предприятии. Вторая значительная трудность связана с анализом и прогнозированием последствий настоящих и будущих явлений, событий и сил на функционирование и развитие предприятия, не только из-за большого количества переменных, но и по причине низкой формализации процессов.

Традиционно макросреда подразделяется на следующие основные компоненты среды:

- 1) *политико-законодательная подсистема и подсистема общественных заинтересованных групп*, определяемые системой государственного устройства и типом правительства, существующими на рассматриваемой территории;

- 2) *социокультурная подсистема* или совокупность принципов, ценностей и убеждений в обществе, которые имеют определяющую роль в формировании стиля жизни и привычек;
- 3) *демографическая подсистема*, характеризующаяся структурой населения и отношениями между отдельными группами и людьми, которые его формируют;
- 4) *экономическая подсистема*, в рамках которой выделяют *макроэкономическую подсистему* и *структурную подсистему народного хозяйства* рассматриваемой территории;
- 5) *подсистема фундаментальных технологий*, которые рассматриваются в наиболее широком аспекте, то есть как система методов и навыков, направленных на улучшение систем производства и использования ресурсов, характеристик отдельных товаров и всего того, что может способствовать повышению эффективности предприятия.

В настоящее время усилилась значимость *природно-климатических условий* в глобальном контексте, из-за случившихся в последнее время природных катастроф, нанесших значительный ущерб общегуманитарного характера, имеющего, тем не менее, свою прямую или опосредованную экономическую (стоимостную) составляющую.

Факторы, стратегические силы и наиболее значимые тенденции определяются самим предприятием, их набор зависит от его отраслевой принадлежности, внутренних особенностей и от конкретной временной ситуации.

Политический и законодательный аспекты макросреды связаны с типом правления в стране и структурой ее законодательства. Законодательная система представляет собой комплекс, с одной стороны, ограничений, которые предприятие должно соблюдать, а с другой — возникающих возможностей более эффективного ведения дел, что необходимо использовать в процессе принятия решений для обеспечения стабильности функционирования.

Политические решения, которые могут затронуть интересы предприятия, находятся под влиянием требований различных субъектов: конкурентов, поставщиков, потребителей, наемных работников, защитников окружающей среды и т.д. Давление носителей интересов на органы власти обычно касается нормативных актов в области коммерческой деятельности, проблем антимонопольного регулирования и поддержки конкуренции, вопросов налогового, таможенного валютного, трудового, экологического регулирования, финансовой поддержки производства и

стимулирования капиталовложений, регулирования цен и защиты потребителя. Поэтому, для разработки конкурентной стратегии необходимо определить и исследовать проблемы и перспективы, которые могут возникнуть у предприятия от происходящих изменений в политическом и законодательном развитии рассматриваемой территории.

Кроме того, конкурентная стратегия предприятия находится под влиянием инициатив, происходящих от других заинтересованных групп общества, которые также направляют поведение предприятия: органы государственной власти, профсоюзы и их ассоциации, группы влияния, СМИ, участники финансового рынка и т.д. Среди переменных, традиционно рассматриваемых в процессе анализа политической и законодательной среды, находятся общие тенденции политического и законодательного развития, налоговая политика, законодательство, регулирующее деятельность акционерных обществ и трудовых отношений, денежная политика, внешнеэкономическая политика и т.д.

Целью анализа *социокультурных аспектов макросреды* является исследование базовых культурных моделей на рынках той территории (обычно отдельной страны), на котором предприятие работает или собирается работать. Необходимость проведения анализа социокультурного состояния рынка определенной страны и процесса его изменения во времени проистекает из значимости исследования отношений между фундаментальными культурными ценностями и нормами поведения отдельных людей и экономических субъектов в системе. Базовые ценности, культура и различные субкультуры, а также производные культурные ценностные ориентации (мнения, идеи, отношение к самим себе, к другим, к социальным институтам, к природе, к обществу и т.д.) — вот только несколько из факторов культурной и социальной среды определенной страны, составляющих основу анализируемого рынка и влияющих на покупательское и потребительское поведение, на поведение предприятий, а также на отношения между ними, складывающимися в процессе рыночного обмена (в этом случае культурные ориентации предприятия влияют на его поведение). В настоящее время система ценностей отдельных личностей и общества в целом находится под воздействием быстрых и радикальных по сравнению с прошлым эволюционных изменений. Отсюда возникает потребность в постоянном внимании со стороны предприятий к новым культурным тенденциям для того, чтобы не оказаться действующими в совершенно новом и неожиданном для себя контексте.

Переменные культурной подсистемы — это стили жизни различных социальных групп, ценностные ориентации и мода, стремление к сбережениям, уровень образования, трудовые привычки, религиозные принципы, поведение в свободное время и т.д.

Анализ динамики *социодемографической структуры* населения занимается исследованием основных эволюционных изменений, касающихся социальных и демографических характеристик определенной страны и их возможное влияние на покупательское и потребительское поведение людей. Более точно этот тип анализа имеет различные цели, среди которых поставка полезной информации для выбора географических рынков, на которых можно было бы успешно конкурировать; обеспечение создания необходимой информационной базы для социодемографической сегментации рынка и отбора целевых сегментов; отслеживать динамику различных демографических сегментов целевого рынка (62).

В настоящий период времени происходят существенные изменения социального и демографического характера, которые активно воздействуют на процесс принятия решений на предприятиях. Если взять, например, увеличение средней продолжительности жизни, прогрессирующее сокращение состава семей, изменения в покупательной способности некоторых социальных слоев, изменение базовой единицы, принимающей решения, на которую должно ориентироваться предприятие со своим предложением (в то время как в прошлом в центре процесса принятия решений стояла семья, то теперь решения все чаще принимают отдельные индивидуумы) и т.д. Среди переменных демографической подсистемы можно выделить: демографическое развитие, возрастную структуру населения, его доходы, миграционные потоки, уровень занятости, состав семей, географическая структура населения и т.д.

Под *экономической подсистемой* подразумевается тип экономической структуры, которая определяет жизнь некоего сообщества. Структура хозяйства состоит из значительного количества сложных макропеременных, которые характеризуют разные виды производства, доходы, инвестиции, сбережения, кредиты наличие природных ресурсов, присутствие специализированного труда и т.д. Между наиболее важными макроэкономическими переменными существуют структурные отношения и зависимости, позволяющих разработку системы показателей и моделей прогнозирования, знание которых для предприятия имеет решающее значение для ориентации в изменениях, происходящих в экономической системе.

Для решения практических задач, в соответствии с последними теоретическими достижениями изучение экономической подсистемы подразделяется на *макроэкономический анализ* и *структурный анализ* (62, 56). При исследованиях первого типа исследованию подвергается настоящее и перспективное развитие основных переменных национального или международного *макроэкономического сценария* и *взаимоотношений*, которые существуют между известными моделями их поведения и стратегией предприятия. Среди большого числа переменных макроэкономического характера, влияющих на конкурентное позиционирование предприятия, выделяются такие, как динамика располагаемого дохода семей, динамика национального и мирового производства отдельных видов товаров (полуфабрикатов, товаров производственно-технического назначения, потребительских товаров и т.д.) и услуг, распределение производства по отдельным географическим зонам (Европа, США, Япония, страны BRIC и т.д.), динамика национального и мирового потребления по отдельным видам товаров и услуг и его географическое распределение, состояние валютных курсов, показатели уровня инфляции по странам и в мире в целом, стоимость труда, стоимость кредитных ресурсов, соотношение динамики внутренних цен и цен на импортируемые товары. Список переменных, которые характеризуют макроэкономическую ситуацию в целом, охватывает такие элементы как состояние и перспективы развития экономической системы, состояние и перспективы развития отдельных отраслей, динамика внешней торговли, состояние платежного баланса и валютного курса; динамика процентных ставок, цен и инфляции; развитие рынка капитала, безработица, тенденции частного потребления и инвестиций и т.д.

Анализ текущей и перспективной *структурной экономической ситуации* национальной экономической системы какой-либо страны представляет собой еще один элемент макросреды, имеющей важнейшее значение для процесса принятия решений предприятием и достижения им экономических результатов. Портер (56) обнаружил существование национального конкурентного преимущества в некоторых отраслях (а следовательно и предприятий, которые в этих странах работают). На основе обширных эмпирических исследований было показано, что некоторые страны обладают определенными отраслями, достигнувшими и удерживающими конкурентное лидерство в мировом масштабе, если внутри страны создаются необходимые для этого условия. В промышленно развитых странах роль факторов, которые определяют создание, развитие и конкурентоспособность отдельных предприятий, играют

уровень обеспеченности материальной и нематериальной инфраструктурой, система и качество образования (школьного и университетского), а также уровень развития НИОКР. Например, качественное и количественное развитие системы государственных и частных услуг (транспорта, телекоммуникаций, сферы деловых услуг), а также их стоимость имеют существенное значение для разработки и претворения в жизнь эффективной рыночной стратегии.

Анализ *подсистемы фундаментальных технологий* направлен на исследование и оценку основных инноваций в этой области, созданных научным сообществом этой страны: различными научно-исследовательскими институтами и лабораториями, а также университетами. Развитие национального научного достояния должно быть объектом постоянного пристального внимания со стороны предприятия, поскольку может повлечь за собой перспективные возможности и серьезные угрозы инновационного плана.

Мониторинг технологического развития должен иметь всеобъемлющий характер и затрагивать как *базовые технологии*, так и *прикладные*. Необходимость систематического анализа именно фундаментальных технологий объясняется тем, что именно они составляют то самое научное достояние, внутри которого получают развитие и апробирование прикладные технологии, которые позволяют предприятию достигнуть исключительного конкурентного преимущества. Основные прикладные технологии, состоянию развития которых менеджмент предприятия должно уделять особое внимание — это технологии создания материалов, технологии логистики, технологии производственных процессов, а также организационные и управленческие технологии.

Переменные, которые описывают технологическое развитие какой-либо территории — это производственные технологии, тенденции технологического развития, инновационный потенциал, совершенствование методов производства, скорость замещения технологий и т.д.

Для того чтобы осуществить качественный анализ макросреды существуют различные методики, учитывающие характерные особенности конкретного предприятия и его восприятие внешней среды. В современных экономических системах, на фоне растущей сложности и турбулентности, имеет место тенденция к использованию моделей и методов периодического и непрерывного прогнозирования, направленных на систематическую оценку влияния изменений во внешней среде на деятельность и результаты предприятия. Однако крайне редко конкретное предприятие имеет в своем распоряжении четкую формализо-

ванную модель анализа макросреды. Модели анализа внешней среды могут быть классифицированы согласно их регулярности и непрерывности использования: нерегулярные, регулярные и непрерывные.

Решающим элементом анализа макросреды является умение менеджмента предприятия отбирать такие переменные, события и силы, которые имеют или будут иметь определяющее влияние на деятельность и достижения предприятия: «неотъемлемое качество любого анализа внешней среды — суметь отделить то, что жизненно важно для предприятия, от того, что попросту значительно» (41).

Для классификации наиболее важных явлений, имеющих место в отдельных подсистемах макросреды, применяется комбинация двух критериев (55): вероятность осуществления какого-либо события и сила его воздействия на функционирование предприятия. В теории и практике менеджмента были предложены несколько методов, которые могут помочь провести такую классификацию — PEST-анализ, SWOT-анализ, метод сценариев и т.д. Типичными инструментами собственно меж-стратанового сопоставления являются (42):

1. *Метод сканирования среды (environment scanning)* — способ систематизированной оценки внешних условий, основанный на обработке информации по разным странам мира.

2. *Сетки параметров* являются инструментом, который позволяет: а) выявить приемлемые и неприемлемые для бизнеса условия; б) ранжировать страны по значимым переменным.

3. *Матрица «возможности — риск»*, с помощью которой фирма может: а) выбирать индикаторы и определять их статистический вес; б) оценивать каждую страну с помощью статистически взвешенных показателей; в) отображать на диаграмме варианты с неодинаковым размахом операций; г) отражать на диаграмме ожидаемые изменения в положении стран.

4. *Матрица «привлекательность страны — конкурентоспособность компании»* показывает соответствие продукции компании по конкретному виду изделий от страны к стране. По вертикальной оси, отражающей привлекательность, страны ранжированы сверху вниз по признаку привлекательности в них сбыта или производства товара; по другой оси ранжированы конкурентные позиции компании в данной области от страны к стране. Для построения шкалы привлекательности используются такие переменные, как ёмкость рынка, потенциал его роста, степень контроля над ним, уровень бюрократизма в стране, наличие или отсутствие требований обязательного экспорта готовой продукции

и применения местных комплектующих изделий наряду с фирменными, уровень инфляции, состояние торгового баланса и политическая стабильность. При определении конкурентоспособности компании в стране учитываются принадлежащая ей доля рынка, перспективы удержания этой доли, соответствие выпускаемой продукции потребностям страны.

5. *Индексы BERI (Business Environment Risk Index)*. Эти индексы оценивают риски при выходе на мировые рынки. Оценка потенциальных рисков по каждому качественному показателю производится экспертным путём. Факторы — политическая стабильность, отношение к иностранным инвестициям и прибылям, степень огосударствления экономики, инфляция и её последствия, платёжный баланс и его влияние на возможность перевода прибыли, бюрократия (обычный темп и эффективность работы государственных служб, прохождение таможенных формальностей), конвертируемость валюты, осуществление контрактов, доступность экспертизы и услуг, уровень зарплаты и производительность труда, качество транспорта и связи, местный менеджмент, возможности получения краткосрочных кредитов и краткосрочного инвестирования, доступность долгосрочного кредитования.

При оценке макросреды часто используют различные методики оценки страновых рисков, связанных с ведением бизнеса местными и зарубежными хозяйствующими субъектами. Обычно классификация рисков содержит группы рисков общерыночного, коммерческого и политического характера.

Анализ макросреды предприятия остается практически неизменным частью анализа внешней среды, его основная проблема заключается в том, какую систему макроанализа спроектировать и как ее внедрить для того, чтобы она была не сложной и не узкой. Представляется, что пока предприятие не определилось с конкретным зарубежным рынком, имеет смысл проводить анализ макросреды нескольких стран по упрощённому сценарию, например, М.В. Акулич (58) при размещении производства и сбыта за рубежом предлагает оценивать такие факторы, как:

- ✓ ёмкость рынка, определяемая на основе таких показателей, как ВВП, доход на душу населения, темпы экономического роста, доля среднего класса в составе населения, уровень индустриализации страны;
- ✓ простота ведения дел и совместимость — эти факторы включают в себя следующие характеристики рынка:
 - подобие по признакам географического расположения, языка и характера рынка;

- уровень бюрократизма — трудности получения разрешений на привлечение работников из своей страны; возможности получения лицензий на сбыт или производство конкретных товаров; выполнение требований государственных органов в таких вопросах, как налогообложение, условия труда, охрана окружающей среды;
- соответствие возможностям и политике компании. Организации следует осуществлять анализ предложений из-за рубежа на предмет их совпадения с возможностями страны для ведения бизнеса (наличие ресурсов, уровень ограничений на права собственности компании)
- ✓ *издержки и доступность ресурсов* — оплата труда, тенденции её изменения, уровень безработицы, с учетом различных технологических способов организации производства с точки зрения использования факторов;
- ✓ *фактор конкуренции*. Сталкиваясь с одними и теми же конкурентами, для фирмы бывает целесообразнее согласиться на низкий доход и даже убытки на некоторых рынках, чтобы противодействовать формированию конкурентных преимуществ у соперников, отвоевывая долю мирового рынка. Фирма также может разрабатывать стратегию поиска стран, где острая конкуренция маловероятна;
- ✓ *валютные и политические риски*;
- ✓ *уровень дохода на капитал*.

Далее проводится анализ микросреды рассматриваемого вида бизнеса за рубежом. Из-за усложнения конкурентного контекста понятие «*микросреда*» предприятия, определяемое традиционно как множество сил, явлений и субъектов, функционирующих внутри того специфического поля деятельности, на котором выступает предприятие, с которыми оно взаимодействует, стало нечётким (62). Факторы микросреды могут содержать угрозы и открывать новые возможности, однако по сравнению с переменными макросреды они оказывают прямое и непосредственное воздействие на выбор конкурентной стратегии и результаты предприятия. Все эти силы микросреды в свою очередь находятся под влиянием, хотя и различной интенсивности, явлений и тенденций, происходящих в макросреде.

Действительно, на начальном уровне анализа микросреда, подразделяется на две составные части (см. рис. 2.6):

- отраслевая среда (собственно микросреда);
- система держателей интересов (уровень бизнеса).

Отраслевая среда состоит социально-экономических сил, которые характеризуют непосредственное поле деятельности предприятия. Научно-практическая проблема изучения внешней среды на данном аналитическом уровне связана с тем, что сама категория «отрасль» претерпела существенные изменения. Классическое определение, данное ещё Альфредом Маршаллом, характеризует отрасль как группу предприятий, производящих идентичную продукцию. Из-за общего усложнения номенклатуры выпускаемых товаров, диверсификации хозяйственной деятельности (в настоящее время практически не существует компаний, выпускающих единственный вид продукции), современная отрасль определяется как группа компаний, конкурирующих на общих рынках готовой продукции и факторов производства и использующих сходные технологии производства. Анализ отраслевого окружения позволяет оценить привлекательность отдельных видов деятельности как текущих, так и перспективных, сосредотачиваясь на экономических и социальных аспектах, которые эти сегменты характеризуют.

Непосредственный же конкурентный контекст, соответствующий классическому понятию «отрасли», перенесён на такие аналитические категории как «рынок», «стратегическая сфера деятельности (Strategic Business Unit)», «подсистема конкуренции» и пр. В связи с этим неслучайно именно для данного уровня внешней среды разработано наибольшее количество прикладных моделей.

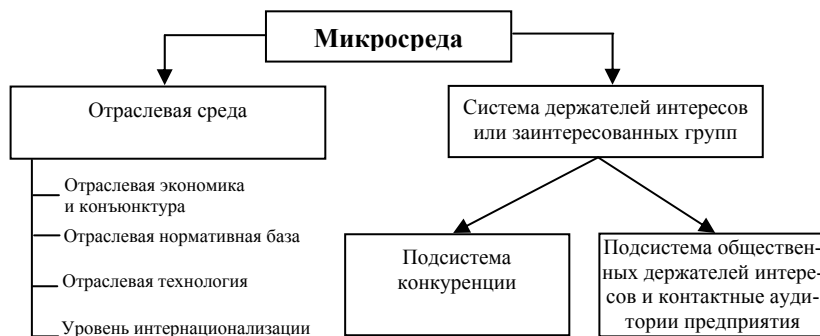


Рис. 2.6. Общая схема микросреды предприятия

Силы отраслевой внешней среды аналогичны силам макросреды. Основными анализируемыми факторами являются отраслевая экономика и конъюнктура, нормативная база, состояние и перспективы техноло-

гического развития, уровень интернационализации (62, 59). Нормативные акты, принимаемые по инициативе носителей интересов, действующих на уровне отдельной стратегической бизнес-единицы, порождают ограничения или перспективы для предприятий, которые работают или намереваются работать в этих сферах, кроме того, в этом случае необходимо учитывать побочные эффекты для других видов деятельности. Систем анализа экономических аспектов отраслевого окружения известно немного, очевидно, здесь можно использовать практически все методы анализа макросреды. Однако, например, Т.И. Потоцкая (62) предлагает изучать транснациональную деятельность компаний в отраслевом ключе по следующей схеме: 1) выявление национальных экономик и интеграционных союзов, где располагаются компании изучаемой отрасли; 2) составление перечня самих ТНК; 3) определение общей организации отрасли: рынков присутствия или отдельных коммерциализуемых фаз производства; 4) затем, по каждой выделенной сфере деятельности составляется карта, которая содержит следующую информацию: страна-производитель, масштаб производства, рыночная доля; компании, базирующиеся в стране, в том числе ТНК; другие регионы деятельности. Дополнительные условия, на которые необходимо обратить внимание — это: концентрация капитала, рост объемов производства и потребления при сокращении издержек, оценка уровня вертикальной интеграции, зависимость национальных экономик от иностранного капитала.

Для анализа конкурентной динамики хорошо сегментированной отрасли Портер (61) предложил детализировать её внутреннюю структуру с целью выявления и использования различий в конкурентных стратегиях предприятий, объединяя их в так называемые стратегические группы. *Стратегическая группа* (61) — это множество предприятий, которые преследуют стратегии сходного характера в рамках конкретного рынка в соответствии с известными параметрами, среди которых:

- специализация: широта номенклатуры производимой продукции, групп обслуживаемых клиентов и охваченных географических зон;
- идентификация марки: важность брендинга, масштабы инвестиций в улучшение качества и инновации товара, в рекламу, в сбытовые каналы, в препродажный и послепродажный сервис, в человеческие ресурсы и т.п.;
- преимущественное использование стратегий проталкивания (push) или натяжения (pull) товара в работе с каналами сбыта;

- решения в сфере каналов сбыта: выбор длины, типа и количества посредников на каждом из них, уровень и глубина сбытового покрытия, договорные или вертикальные отношения с каналами;
- качество товаров: уровень качества и соответствие товаров спецификациям, функциональным характеристикам, параметрам допустимости и т.д.;
- широта продуктовой гаммы: позиция в отношении товарной номенклатуры различных предприятий, выступающих на рынке (ограниченная, умеренная и широкая номенклатура);
- тип технологического доминирования: выбор между технологическим лидерством или имитацией нововведений других компаний;
- позиция в отношении издержек: интенсивность мероприятий по сокращению издержек в сферах создания стоимости — производстве, логистике, маркетинге и т.д.;
- географическая протяженность рынка: местный, региональный, национальный или глобальный;
- вертикальная интеграция — позиция вдоль вертикальной системы (поставщики — предприятие — потребители) и количество фаз цепочки создания стоимости, осуществляемых непосредственно;
- уровень сервиса: качество и количество дополнительных видов деятельности и преимуществ, которые предприятия добавляют к собственным товарам и товарным линиям;
- ценовые стратегии: цены проникновения на рынок, цены «снятия сливок», позиция относительно средних цен на рынке;
- уровень операционного и финансового рычага;
- отношения с головной компанией (отношения участия) или долгосрочные отношения с другими участниками системы конкуренции;
- взаимодействие с органами власти и другими контактными аудиториями.

Таким образом, можно выделить следующие функции отраслевого анализа на основе стратегических групп:

- 1) обнаружение логической связи между структурой изучаемого товарного рынка и поведением конкретных предприятий;
- 2) выявление стратегических отличий между предприятиями;
- 3) оценка «барьеров мобильности» на пути предприятий, пытающихся осуществить переход из одной стратегической позиции в другую.

Держатели интересов могут быть сгруппированы в две значимых подсистемы: *подсистема конкуренции* и *подсистема общественных держателей интересов*.

Понятие *подсистема конкуренции* является синонимом специфического конкурентного окружения предприятия, или основных сил, которые обуславливают интенсивность конкуренции в отдельных видах — настоящих и будущих — деятельности предприятия. При помощи анализа подсистемы конкуренции, таким образом, предприятие может оценить стратегическое поведение различных рыночных субъектов, ему противостоящих, и его последствия для доходности и привлекательности.

Подсистема общественных держателей интересов, в свою очередь, представляет собой совокупность субъектов, находящихся вне конкурентного окружения и поставляющих предприятию ресурсы, обеспечивающих его собственным капиталом и гарантирующих необходимые для его функционирования

договоренности. В эту группу экономических агентов входят наемные работники, администрация предприятия, акционеры, политические организации, группы влияния, финансовое сообщество, профсоюзы, правительство, другие органы государственного управления и т.п.

Как отмечалось выше, наибольшее количество аналитических моделей приходится на анализ подсистемы конкуренции предприятия по конкретному виду деятельности или продукту, среди них — такие методы анализа стратегических позиций фирмы, как матрицы И.Ансоффа, Бостон Консалтинг Груп (BCG), Мак-Кинси — Дженерал Электрик (McKinsey – General Electric), Хофера-Шенделя (Hoffer – Schondel), модель пяти сил конкуренции М. Портера и др. Такая традиция берёт своё начало в 60-е годы с разработок Гарвардской школы стратегического менеджмента, представители которой впервые обратили внимание на важность анализа специфического окружения предприятия. «В действительности конкуренция имеет четкие пространственные и временные рамки, и поэтому в определенный период времени одни предприятия противостоят определенной группе других, порождая в результате специфическую *конкурентную арену*, на которой традиционные цели предприятия — сокращение издержек, производительность, качественный уровень предложения и т.п. — приобретают относительную значимость в сравнении с каким-либо другим субъектом» (60).

Остановимся подробнее на модели расширенной конкуренции Портера (61), основная идея которой — включение в состав конкурентов предприятия всех субъектов непосредственного окружения, которые влияют на его хозяйственные результаты (см. рис. 2.7). Составляющие модели — это:

- действующие агенты (конкуренты, поставщики, потенциальные новые участники рынка, производители товаров-субститутов);
- отношения, которые устанавливаются между ними. Эти отношения разворачиваются как истинные «силы конкуренции», такие как:
- соперничество и/или сотрудничество между конкурирующими консолидированными (которые уже в течение некоторого времени действуют на рассматриваемом рынке) предприятиями, предлагающими одни и те же товары: контрактная сила поставщиков;
- контрактная сила клиентов;
- угроза со стороны предприятий, собирающихся выйти на этот рынок;
- угроза со стороны товаров-заменителей;
- значимые структурные факторы, лежащие в основе «конкурентных сил», которые определяют степень привлекательности отрасли.

Интенсивность конкурентного соперничества определяется следующими факторами: степенью концентрации предложения, темпами роста отрасли, наличием избыточных производственных мощностей и барьеров на выходе из отрасли, отношением постоянные/переменные издержки, стоимостью конверсии производства, разнообразием предприятий-конкурентов, дифференциацией системы предложения, возможностью использования марки и т.д.

Угроза появления новых участников рынка определяется барьерами на входе в отрасль: экономия от масштабов производства, экономия цели (совместной реализации сходных производств), преимущества в издержках, не зависящие от объемов производства; возможности дифференциации продуктового предложения фирмы и использования брэнда, потребность в специфических профессиональных компетенциях, потребность в финансовых ресурсах, доступ к сбытовым каналам и к источникам поставки товаров и услуг, законодательные и правительственные ограничения, стоимость перенаправления производства, ожидаемая реакция на появление новых участников со стороны консолидированных субъектов рассматриваемого рынка.

Угроза появления товаров-заменителей существует тогда, когда есть реальные альтернативы товару, что делает спрос на него эластичным по цене, еще влияние товаров-заменителей зависит от отношения между ценой и качеством по обеим группы товаров, а также от склонности клиентов к покупке и потреблению товаров-субститутов.

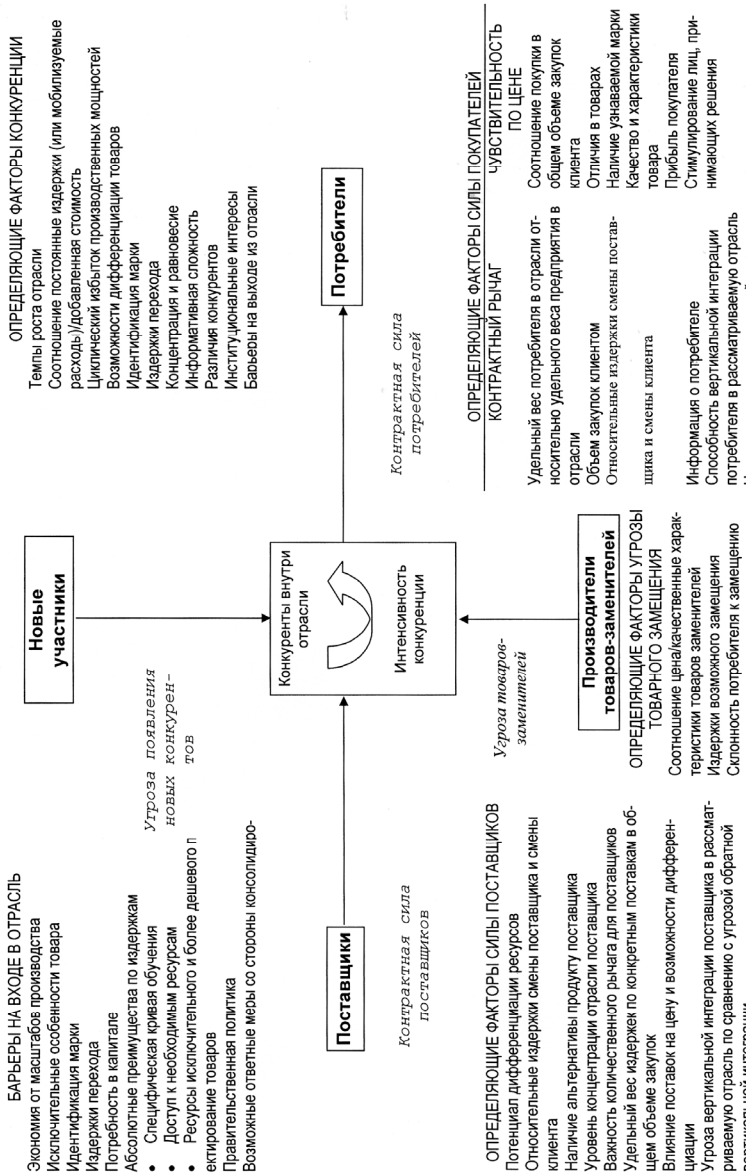


Рис. 2.7. Структура конкурентной системы: модель расширенной конкуренции

Контрактная сила поставщиков и клиентов зависит от чувствительности к цене на товар со стороны-покупателя и от относительного контрактной силы рассматриваемого предприятия, которая определяется, в свою очередь, отношением уровня концентрации между отраслями продавца и покупателя, наличия информационной асимметрии между договаривающимися сторонами и от возможности вертикальной интеграции между отраслями.

Известная матричная модель матрица McKinsey – General Electric (62) направлена на выявление приемлемых стратегий в результате сопоставления степени привлекательности рынка и конкурентного положения предприятия на данном рынке (рис. 2.8). Опираясь на экспертные оценки привлекательности определённого зарубежного товарно-географического рынка и конкурентоспособности продукции предприятия в заданном контексте.

Привлекательность рынка	Высокая	<i>Селективный рост</i>	Рост производственных мощностей и затрат на маркетинг	Защита рыночного положения
	Средняя	<i>Продажа бизнеса</i>	Управление доходностью (затратами)	Управление доходностью (затратами) / Селективный рост
	Низкая	Ликвидация бизнеса	«Снятие урожая» — оживление спроса и уход с рынка	Перефокусирование бизнеса
		<i>Плохое</i>	Среднее	<i>Успешное</i>
		Положение предприятия		

Рис. 2.8. Матрица McKinsey – General Electric

Изучение и воздействие на *подсистему контактных аудиторий (держателей интересов предприятия)* за пределами системы конкуренции является функцией службы связей с общественностью предприятия и зачастую не носит явно выраженной отраслевой специфики. Тем не менее для того, чтобы избежать проблем сфере управления персоналом, организации деловых встреч, анализа и понимания потребительского поведения, взаимодействия с органами власти и других областях межличностного общения с представителями других культур необходимо корректно воспользоваться аналитическими достижениями и рекомендациями кросс-культурного менеджмента, что позволит преодолеть барьеры национальных стереотипов поведения носителей культуры, задействованных во внешнеэкономической деятельности стран.

Завершает анализ внешней среды оценка функционального окружения, то есть качества реализации отдельных функций и компетенций предприятий- конкурентов (62, 63). Это соответствует теории ресурсной базы, в рамках которой рассматриваемые способности и компетенции являются источником конкурентного преимущества. Общая логика управления и развития компетенциями в целях достижения конкурентного преимущества предусматривает следующие шаги (63):

- анализ эволюционной динамики отрасли и портфеля компетенций;
- выделить зоны их локализации (см. Таб.2.1);
- проведение бенчмаркинга (benchmarking) — определение отставания от предприятия — лидера отрасли, анализ причин отклонений;
- выделение сфер потенциального улучшения, принятие решения об усилении портфеля компетенций через обучение персонала, найм работников, обращение к консультанту или аутсорсинг;
- контроль степени улучшения процессов, целей и стратегий.

Учитывая специфику анализа внешней среды при выходе на внешние рынки, анализ функционального окружения следует начать с отечественных предприятий, уже присутствующих на выбранном зарубежном рынке, а затем провести оценку сравнительной конкурентоспособности с зарубежными компаниями.

Таблица 2.1

Зоны локализации компетенций

Функция	Компетенции
Стратегическое управление	Стратегический контроль, диверсификация, координация подразделений
Информационные системы	Логистика, поддержка процессов принятия решений
НИОКР	Фундаментальные и прикладные исследования, создание новых продуктов
Производство	Качественная и количественная эффективность, объемы, улучшение, гибкость
Дизайн	Способность проектирования
Маркетинг	Управление и развитие марки, анализ спроса, ориентация на потребителя
Продажи и сбыт	Эффективность продвижения, своевременность сбыта и сервиса

Общим замечанием является то, что в ходе анализа внешней среды необходимо на раннем этапе использовать экспресс-методику сквозной оценки по всем четырем уровням. А затем после сужения количества рынков перейти к более глубокой проработке каждого уровня делового окружения.

2.3. Глобализация бизнеса и ее последствия для деловых операций

В последние три десятилетия развития мирового хозяйства наблюдается качественное усложнение сценариев конкуренции во многих видах экономической деятельности: касается она производства товаров и услуг производственно-технического назначения или потребительских товаров. Определяющие силы такой тенденции развития многочисленны и имеют неоднородную природу — от прогресса в научных достижениях, политико-институционального трансформаций до глубоких изменений параметров спроса. Управленческая литература характеризует процессы, происходившие в 70-е, 80-е и 90-е годы, такими эпитетами, как «сложный», «беспрецедентный», «экстраординарный», «турбулентный», «революционный», «радикальный» и т.д. Данный период принято называть «глобализацией», под которой в самом общем смысле понимают то особое состояние мирохозяйственных связей, которое отлича-

ется их бурным развитием и способностью оказывать определяющее воздействие на принципы экономической деятельности в рамках отдельных национальных систем. Особенностью глобализации — и в этом наблюдается согласие между многочисленными исследователями как сферы общеэкономического развития, так и вопросов управления предприятиями (69, 72, 73, 41, 76, 78 и т.д.) — является двойственность ее воздействия: «это глубокие структурные изменения, которые ставят под сомнение ситуации устоявшегося равновесия, с одной стороны, открывая новые горизонты и возможности, а с другой — неся значительные риски для индивидуумов и организаций (отдельных стран — Аморозо (6)), которые не сумеют к ним адаптироваться, оставаясь связанными устаревшими схемами (41, 63).

По мнению специалистов Центра исследования промышленности Массачусетского технологического института (71), мировая экономика прошла через две глобализационные волны. Первая приходится на период с 1870 по 1914 гг. Возможно, что по силе воздействия на деловую активность в масштабах мировой экономики, она превосходит современный виток глобализации. Действующими силами качественных изменений в то время являлись развитие технологий, приведшее к снижению транспортных затрат и затрат на передачу информации по телеграфу и телефону. Доступность транспорта обеспечила значительные миграционные потоки, улучшение систем коммуникации — к выравниванию цен на биржевые товары, ценные бумаги и отчасти капитальные ресурсы. Все эти процессы также как и сейчас породили значительное общественное беспокойство, главным образом, из-за возросшей неопределенности экономической деятельности. Тем не менее, в исторической перспективе оказалось, что и сами глобализационные процессы и их последствия не необратимы, и в результате накопившихся политических и социальных противоречий и конфликтов на национальном и международном уровне, могут остановиться надолго, и это также является важным уроком в современном контексте развития событий.

Вторая волна глобализации берет свое начало в 70-е годы прошлого века. В ее характере наблюдается значительная преемственность с событиями начала века: ведущую роль в процессе интенсификации мирохозяйственных связей играет радикальное снижение коммуникационных и удельных транспортных издержек. Наравне с международной миграцией капитала вторым важным феноменом современной глобализации стала оптимизация производства в международном масштабе (*global manufacturing*), заместившая перемещение рабочей силы. Многочисленные актуальные глобальные изменения с целью упорядочения могут быть представлены при помощи традиционной схемы отображе-

ния макросреды через ее основные подсистемы, но на этот раз ее базой будет являться не отдельная страна или несколько стран, а мировая экономика в целом. Необходимо отметить, однако, что воздействие отдельных подсистем на развитие систем конкуренции обогащается глубокими взаимными влияниями между ними, что еще более ускоряет темпы преобразований (рис. 2.9) (239).

Рассмотрим в начале *политико-правовую подсистему* международной макросреды, наиболее значимые события, которые в ней имеют место, затрагивают (239):

- ◆ *Новый геополитический сценарий.* Утверждение нового международного порядка — многополярного мира, которое сопровождается такими событиями, как утверждение США в качестве международного политического лидера с неоднозначными последствиями, появление новых геополитических и геоэкономических «тяжеловесов» — Европейского Союза, Китая и других крупных развивающихся стран, растущая конфронтация стран мусульманского мира и западной цивилизации, распространение военных конфликтов нового типа, усиливающиеся трудности в функционировании ООН и других мировых институтов, — вот только некоторые из процессов, придающих мировой политической панораме черты неустойчивости и непредсказуемости;

- ◆ *Установление пределов глобальной тенденции к дерегулированию и приватизации.* В результате кризисных явлений 70-х гг., рыночной трансформации подавляющего большинства социалистических экономик в 80–90-е гг. к началу XXI века многие государства сократили масштабы своего воздействия на экономику, в дальнейшем слабоуправляемые необратимые глобализационные процессы сделали практически невозможными введение ограничений на межстрановое перемещение товаров, капиталов, рабочей силы. Приватизация государственных инфраструктурных отраслей в странах с рыночной экономикой и тотальное разгосударствление в странах Центральной и Восточной Европы стали общепринятыми мерами в борьбе за повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и оздоровление государственных финансов. Тем не менее, в условиях общей стагнации реального сектора развитых стран по-прежнему затруднён национальный режим доступа в сферу услуг — «последний бастион» занятости. Уходит в прошлое эра открытости ведущих финансовых рынков, буквально в последнее время появилась идея об ограничении доступа государственных инвестиционных фондов (КНР, арабских стран, в перспективе — российских). Ужесточаются условия недропользования в странах, богатых минеральными ресурсами: пересматриваются многие соглашения о разделе продукции с зарубежными инвесторами или проводится национализация добывающих компаний (66, 71, 78, 80);

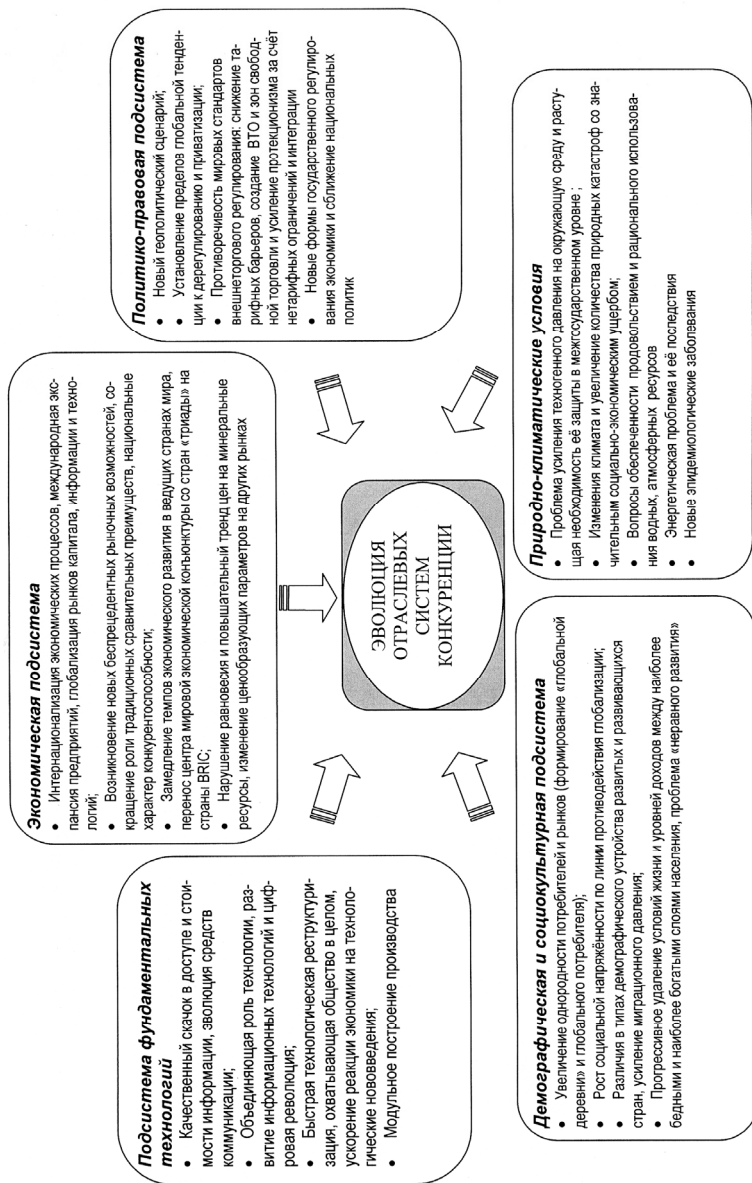


Рис. 2.9. Актуальные аспекты развития мирового хозяйства

◆ *Противоречивость мировых стандартов внешнеторгового регулирования.* С одной стороны, происходит снижение тарифных барьеров на мировом уровне, создание Всемирной Торговой Организации (ВТО) и зон свободной торговли. Налоги, тарифные ограничения и жесткая регламентация деятельности, которые могут гарантировать процветание для предприятий, работающих в защищенной отрасли, становятся непозволительной роскошью в условиях глобальной конкуренции и могут представлять значительные издержки в терминах утраченных инвестиционных возможностей и создания рабочих мест. Параллельно развиваются новые формы протекционизма за счёт нетарифных ограничений и изоляционизма интеграционных блоков, из-за которых создалась торговая напряжённость между Севером и Югом, и пробуксовывает конструктивная деятельность ВТО (78);

◆ *Новые формы государственного регулирования экономики и сближение национальных политик отдельных стран.* Другим следствием растущей интенсивности международной конкуренции является соревнование правительств отдельных стран в привлечении внешних инвестиций. Потенциальные иностранные инвесторы получают множество стимулов, которые в состоянии оказывать решающее значение на выбор о географической локализации инвестиций. Правительства уделяют все большее время поддержанию международной конкурентоспособности национальных производителей. Вместе с тем многие проблемы экономического, социального или политического плана имеют в настоящее время определенные надгосударственные аспекты. Качество принимаемых в том или ином случае решений, даже в вопросах традиционно национальной компетенции, имеет иногда довольно значительные эффекты для других стран. Поэтому в современном мире развивается тенденция к интеграции не только экономики отдельных стран, но и социальных, политических и законодательных аспектов их функционирования (78, 63).

Эволюция в *демографической и социокультурной* подсистемах макросреды мировой экономики затрагивает (239):

◆ *Увеличение однородности потребителей и рынков (однородность стиля жизни и формирование «глобальной деревни» и глобального потребителя).* Всё более сходными становятся культура, потребности, мотивационные аспекты и поведение людей в различных странах. На процесс сокращения культурных и поведенческих отличий между населением разных стран повлияли главным образом *средства коммуникации* (теле- и радиопрограммы, новости ежедневных и периодиче-

ских изданий), посредством которых, благодаря современному уровню развития информационных технологий, удается передавать сходные послания — поток информации с большей легкостью достигает адресатов, находящихся подчас в самых отдаленных местах, позволяя им предъявлять спрос на продукты, имеющие сбыт в мировом масштабе; *конвергенция образовательных систем* во многих странах если не по форме, то по содержанию, *рост туристического, культурного, образовательного обмена*, который, в свою очередь, вызван резким сокращением транспортных издержек. Другим важным элементом, способствующим повышению однородности потребительского аспекта мирового рынка, является *экспансия предприятий в мировом масштабе*, которые, распространяя собственные продукты и подходы на все большее количество национальных рынков, привели к значительным модификациям и растущей унификации в стиле жизни населения многих стран. Что касается товаров производственно-технического назначения, то *сближение требований клиентов* в мировом масштабе произошло отчасти из-за того, что рост культурной однородности, касаясь отдельных людей, оказал тем не менее глубокое влияние на предприятия, которые, по сути своей, являются социальными организациями. Кроме того, это произошло потому, что эволюция технологий повлекла за собой все большую стандартизацию производственных процессов, используемых в том или ином случае материалов и разрешения проблем, возникающих в ходе применения и тех, и других. В заключении необходимо отметить, что наблюдается также все большее сходство в употребляемых управленческих методах (78);

♦ *Прогрессивное удаление условий жизни и уровней доходов между наиболее бедными и наиболее богатыми слоями населения.* Этот феномен приобретает в настоящее время драматические черты во многих бывших странах социалистического лагеря и постоянно усугубляется в тех странах, которые были ему и ранее подвержены (например, Аргентина и Бразилия), а также в таких странах, как США, которые всегда отличались наличием значительного по величине среднего класса. Это очень опасное явление, которому правительства отдельных стран стремятся противостоять, но встречают на этом пути все возрастающие трудности. Принимая на вооружение гипотезу о *глобализации*, то есть о консолидации на международном уровне способа производства, запущенного в действие капитализмом «триады» (США, ЕС, Япония), движущей силой которого являются транснациональные предприятия, приходится признавать возникающие в связи с ней опасности для всех

форм национальной организации, поскольку она стремится уничтожить или, в любом случае, преодолеть существующие социально-экономические формации. Вывод за границу отдельных производств, который является дополняющим механизм международной торговли процессом, в перспективе может оказать нежелательное воздействие на мировое хозяйство в терминах воспроизводства неравенства в доходах и нестабильности рабочих мест в отдельных государствах. Более того, нельзя пренебрегать и другими последствиями этих процессов, касающимися социальных моментов государственного регулирования в достижении целей социальной справедливости и эффективности (77);

Глобализация представляет собой важнейший поворот эволюции человечества в сторону «неравного развития». Впервые в истории происходит такое значительное ускорение расширенного воспроизводства капитализма с одновременным сужением вовлеченных в этот процесс территорий и социальных групп. На мировой арене доминируют стратегии, приводящие к *экономической маргинализации* и *политической дестабилизации* социальных групп и отдельных стран, не входящих в «триаду» (69, с. 21, с. 65). В частности, распространение рыночных отношений, далеких от системы совершенной конкуренции, углубление технологического разрыва и наличие «естественных» и торговых барьеров в международной хозяйственной практике препятствуют, в лучшем случае значительно ослабляют, процессы конвергенции между странами и экономическими зонами в вопросах уровня относительных и абсолютных цен на факторы производства, а значит, и в структуре заработной платы (77). Глубина данного явления не позволяет относить его к вопросам чисто социального порядка, очевидно, что оно несет в себе проблемы политического и экономического характера;

♦ *Различия в типах демографического устройства развитых и развивающихся стран, усиление миграционного давления. В этой сфере имеют место* остановка прироста населения в экономически развитых странах, растущее демографическое давление в некоторых частях планеты, отстающих в развитии; связанные с этими процессами усиление и постоянное перераспределение миграционных потоков, также растущие проблемы, порождаемые совместным проживанием различных с этнической и культурной точек зрения групп населения;

♦ *Рост социальной напряжённости по линии противодействия глобализации:* противодействие навязываемым извне стандартам поведения и ценностным нормам, борьба с чрезмерной нагрузкой на окружающую среду, препятствие стандартизации потребительского выбора

и т.д., на фоне происходит усиление роли международных неправительственных организаций.

Наиболее радикальные перемены коснулись подсистемы *фундаментальных технологий*. Инновации, осуществленные в сфере телекоммуникационных, информационных и биотехнологий, фундаментальной физики, а также менее заметные на их фоне, но не менее значительные достижения в прикладной механике и проектировании, привели к появлению таких новых товаров и услуг, возможность массового производства которых всего несколько лет назад нельзя было вообразить, среди основных изменений (75)

♦ *Качественный скачок в доступе и стоимости информации, эволюция средств коммуникации.* Наиболее «революционная» отличительная черта текущего момента, без сомнения, преобразование человеческих знаний (информации) в самостоятельный фактор производства. Информация или знания всегда служили критическим производственным ресурсом даже в эпоху ремесленного производства: «что изменилось по сравнению с прошлым, так это не тот факт, что информация стала более важной, а то, что она стала доступна по достаточно низкой цене, другими словами, что сегодня она (51):

- имеется в наличии в больших количествах;
- производится со значительными затратами, но приобретается по низким ценам по причине большого количества потребителей;
- легко воспроизводится и передается с умеренными издержками;
- без излишних затруднений может быть воссоздана в другой физической системе поддержки;
- содержится в товарах и процессах;
- может храниться в значительных количествах при низких затратах;
- может быть с легкостью извлечена в желаемых качестве и количестве;
- свободно преобразуется и организуется для какой-либо конкретной цели;

♦ *Объединяющая роль технологии, развитие информационных технологий и цифровая революция.* Технология не только вносит радикальные перемены в функционирование отдельных отраслей, но и способствует укреплению связей между странами. Благодаря электронике и

использованию новых материалов создаются более компактные и легкие по весу товары, что позволяет экономить на транспортных издержках. Большая свобода международных коммуникаций и передачи данных создает все большие возможности для соединения экономических операций, осуществляющихся в разных странах (78, 71).

С началом второй эры информатики (во время первой, которая происходила в пятидесятые, шестидесятые и семидесятые годы, информационные технологии позволили сократить управленческие расходы, приведя к сокращению «белых воротничков», обеспечивавших функционирование организаций с постоянно усложняющейся структурой) стало наконец возможным создание интегрированной информационной архитектуры предприятия, которая пронизывает его организационную структуру, позволяя любому предприятию, даже функционирующему в международном масштабе, или группе предприятий (если зона их географической принадлежности обладает достаточно развитой инфраструктурой) работать в максимально слаженной манере и обеспечивая всю организацию всей информацией, необходимой для принятия решений, без каких-либо ограничений и барьеров информационного плана, которые имели место в старой системе при передаче данных от одного структурного подразделения к другому. Таким образом, предприятия становятся в состоянии увязывать и координировать между собой разноплановые виды деятельности при помощи все большего числа методов, основанных на применении информационных технологий в производстве, НИОКР, логистике и других функциях. Более того, координация между усложняющимися системами рассеянных видов деятельности сама становится важнейшим источником конкурентных преимуществ (78);

♦ *Модульное построение производства* — уход от жестких вертикально организованных взаимообусловленных технологических цепочек, что позволяет легкую и быструю координацию между отдельными фазами цикла, даже если они удалены друг от друга на значительные расстояния, таким образом, формируя предпосылки для так называемой делокализации (delocalization) — перемещения отдельных фаз в различных частях света (71);

♦ *Быстрая технологическая реструктуризация, которая охватывает общество в целом, и ускорение реакции экономики на технологические нововведения.* Различные революционные технологические изменения, которые охватили промышленность одно за другим, привели к глубоким преобразованиям конкурентных систем. Такие перемены

перевернули традиционные уклады различных отраслей и создали принципиально новые возможности для достижения лидерства в масштабе мировой экономики (78).

Знания, передающиеся современными средствами коммуникации, трансформируют как общество в целом, так и экономику в частности. Новые технологии представляют собой яркий пример применения знаний и умений к методам производства и функционирования предприятий. Наиболее важные результаты, которые сопровождают современный этап технологической революции, касаются следующих аспектов (78):

- *производственной гибкости* или подвижности производства при выполнении многочисленных видов работ без потерь в их точности и возможности создавать всю гамму выпускаемой продукции без возрастания издержек по переналадке оборудования или другими словами способность предприятия производить любую деталь или узел без увеличения стоимости единицы изделия;

- *стратегической гибкости* или способности предприятия реагировать на изменения во внешней среде, будь то сигналы технологического, социального, культурного или политического характера, повышение степеней свободы предприятия и его проектировочных способностей;

- *эластичности в размещении* или освобождения разных видов производственной деятельности от жесткой локализации в мировом масштабе благодаря росту «транспортальности» знаний;

- *сокращения издержек по дифференциации продукта* — компьютерное проектирование и гибкое производство позволяют преодолеть классическую дилемму между этими двумя фундаментальными стратегиями, что приводит к исчезновению существенных различий в стратегических возможностях предприятий, работающих в одной отрасли;

- *микронизации рынка и персонализированных двусторонних коммуникаций* — в терминах информации, доступной уже сейчас во многих отраслях, наблюдается тенденция видения рынка не как единого агрегата, разбиваемого в процессе анализа на отдельные сегменты, а как множества разнообразных покупателей и потребителей, к каждому из которых должен применяться дифференцированный подход (*персонализированная дифференциация*);

- *времени распространения инноваций* — подверглись радикальному сокращению сроки между научным открытием, изобретением и техническим или экономическим их применением, более того уменьшились сроки между одним научным открытием и последующим, которое

делает первое морально устаревшим, а следовательно, сокращаются периоды службы прикладных технологий, полученных на их основе;

- *распространимости нововведений* — горизонтальность, под которой подразумевается способность применения нововведений в нескольких отраслях, отличных между собой в товарном, потребительском и других аспектах, то есть без границ между отраслями;

- *цикла жизни отрасли и товара* — вносятся коренные изменения в традиционное деление отраслей на зрелые и развивающиеся, что предполагает быструю окупаемость инвестиций, и становится все труднее полностью использовать вложенные инвестиции, возрастает инвестиционный риск, связанный с необходимостью контролировать технологии, значительно отличающиеся друг от друга;

- *межтехнологических связей* — имеет место совмещение эффектов от нескольких нововведений синергетического порядка, которые в еще большей степени усиливают «революционную» природу происходящих изменений и приводят к расширению конкурентных территорий за пределы только одной области знаний;

- *размера предприятия* — будут иметь место два разнонаправленных процесса: во-первых, рождение новых видов деятельности и новых предприятий обычно небольшого размера, занимающихся предложением каких-либо высокотехнологичных услуг и характеризующихся наличием негативных эффектов масштаба, значимостью человеческого фактора и низкой интенсивностью использования капитала, а во-вторых, во многих других отраслях рост концентрации, особенно в рамках отдельных товарных или географических рынков в целях противостояния появлению новых измерений конкуренции.

Значимыми процессами экономической подсистемы мирового хозяйства являются (239):

- ♦ *Интернационализация экономических процессов, международная экспансия предприятий.* В соответствии с типом хозяйственных связей выделяют торговую или коммерческую интернационализацию (обмен товарами), производственную (зарубежные инвестиции), финансовую (движение капитала), технологическую (трансфер технологий), связанную с перемещениями людей (миграция). Прогресс в системах коммуникаций и транспорта приводит в действие механизмы взаимодействия разобщенных в прошлом рынков одного и того же товара. Таким образом формируются глобальные рынки огромнейшей протяженности и емкости, это ведёт к возрастанию числа повсеместно доступных товаров и торговых марок, выравниванию принципов ведения бизнеса, исполь-

зуемых в разных странах, повсеместное проникновение крупных сетей розничной торговли и телерекламы — вот только несколько примеров явлений, которые лишь недавно имели изолированный характер, а теперь становятся всеобщими (78).

Для предприятий, по мнению Портера, глобализация конкурентных процессов составляет на сегодняшний день общее правило, а не исключение. Некоторые предприятия — крупные международные корпорации — уже активно присутствовали в общемировом аспекте и раньше, практически в течение всего XX века, но не являлись объектом каких-либо специальных исследований. Сейчас они доминируют на мировой арене в качестве основных генераторов международного перемещения товаров и факторов производства и являются, по существу, важнейшими экономическими субъектами, которые выходят за пределы отдельных национальных хозяйств и которые зачастую в состоянии диктовать условия как принимающим государствам, так и странам собственного базирования. В соответствии с эклектической теорией зарубежных инвестиций Даннинга (74) прямые зарубежные инвестиции дают международным корпорациям три типа преимуществ по сравнению с другими формами ведения международного бизнеса — прямым экспортом или продаже лицензий местному экономическому агенту:

- 1) преимущество *собственности* на некоторые факторы производства, принадлежащие предприятию, нематериального — патенты, марки, управленческие и предпринимательские способности — или реального характера такие, как внутренняя экономия масштаба, возможность доступа к более дешевым финансовым ресурсам и т.д. Данное преимущество содействует приросту капиталовложений международных компаний по сравнению с местными;
- 2) преимущество *интернационализации*, которое способствует лучшему приложению преимущества собственности внутри самого предприятия (иерархической структуры) по сравнению с продажей лицензии третьим лицам;
- 3) преимущество *локализации*, которое вносит вклад в международную экспансию, в географических направлениях обеспечивающих снижение прямых издержек производства.

Наравне с крупными предприятиями, успешно функционируют на мировой арене также малые и средние предприятия, объединенные в сетевые структуры, которые, в свою очередь, берут на вооружение и крупные участники рынка при создании новых синергетических эффек-

тов и необходимой критической массы для конкуренции на мировых рынках (51) для компенсации собственных слабых сторон через более широкие и интенсивные по сравнению с традиционными коммерческими соглашениями и передачей лицензий формы сотрудничества, причем такие процессы поощряются правительствами и интеграционными объединениями и обеспечивают иностранным предприятиям большую эффективность (85).

♦ *Возникновение новых беспрецедентных рыночных возможностей* в результате постепенного, но в целом довольно быстрого открытия внутренних рынков таких стран, как Китай, Индия и Россия. Появилась возможность размещать в этих странах, с одной стороны, экспорториентированные виды бизнеса, за счет продолжения цепочки аутсорсинга, с другой, в условиях генерируемого таким образом экономического роста возрастает перспективность производства для местных клиентов (71);

♦ *Появление новых глобальных конкурентов, важность национального конкурентного преимущества.* Новые конкуренты, в основном, из стран Юго-Восточной Азии достигли международного стандарта в размерах предприятий в течение десятилетия. Они смогли извлечь выгоды из новых условий международной конкуренции; возможностей, предложенных технологическими инновациями, и сумели обойти конкурирующие консолидированные предприятия. Это привело к дальнейшему росту интенсивности международной конкуренции, усилению сложностей, которые необходимо преодолеть для достижения успеха в общемировом масштабе. Традиционные источники относительного конкурентного преимущества: стоимость рабочей силы, наличие природных ресурсов, доступ к технологиям — дополняются национальным конкурентным преимуществом общего характера;

♦ *Либерализация многих национальных финансовых рынков.* В результате реализации идей и рекомендаций МВФ о необходимости свободного перемещения капиталов между странами как залога полной конвертируемости национальных валют в рамках Ямайской системы, стремления отдельных стран воспользоваться преимуществами финансовой системы мира США не идеальной, но тем не менее наиболее конкурентной — в масштабах мирового хозяйства увеличились возможности мобилизации ресурсов для производственных инвестиций. В результате раскрытия некоторых имманентных характеристик данного явления резко повысилась спекулятивная составляющая во всех инструментальных и географических сегментах финансовых рынков, что в свою очередь, породило учащение кризисных явлений, возникновение

общей ориентированности на краткосрочное инвестирование и как следствие замещение слишком теперь рискованного прямого инвестирования моделями аутсорсинга и субподряда (71);

♦ *Глобализация рынков капитала, информации и технологий.* Национальные рынки капитала, информации и технологий объединены ныне в единый глобальный рынок, характеризующийся быстрым перемещением значительных потоков между странами. Последствия глобализации каждого из этих рынков неравнозначны. Перемещение капитала приводит к выравниванию его стоимости между разными странами. Положительным моментом является то, что страны-заёмщики с притоком капитала получают возможности развития. Существенным недостатком современных валютно-финансовых отношения относятся потеря органической связи между реальной экономикой и её финансами, виртуализация мировых финансов, волатильность рынка производных финансовых инструментов, превышающего по величине в 1,5–2 раза общемировой ВВП (64, 68);

♦ *Замедление темпов экономического развития в ведущих странах мира, перенос центра мировой экономической конъюнктуры со стран «триады» на страны BRIC.* Растущая сложность международной конкуренции вызвана также падением спроса в мировом масштабе (68). Начиная, главным образом, с первого нефтяного кризиса, предприятия столкнулись с необходимостью противостоять ситуации, определяемой ограниченным ростом, а иногда, и просто сокращением деятельности, сопровождающейся высокой интенсивностью конкуренции. Уже в течение многих лет три четверти отраслей промышленности и сферы услуг находятся в состоянии структурной стагнации, если определять ее как ситуацию, когда темпы роста рынка в стране происхождения ниже, чем темпы роста производительности труда, которая возрастает в среднем на 4–5% за счет структурных улучшений. Рост потребления также отстает от роста производительности на 75% рынков (78). По сути дела, наблюдается нарушение классического закона Оукена для развитых стран: рост экономики не сопровождается ростом занятости (71). Меньшие возможности развития, имеющиеся на национальных рынках, привели к радикальному повышению значимости для предприятий успеха на международном уровне. Демографический и экономический потенциал стран BRIC — Бразилии, России, Китая и Индии — привёл к их трансформации в значимых игроков мирового рынка, как со стороны спроса, так и со стороны предложения, превратив их в новые двигатели экономического роста в международном масштабе;

♦ *Нарушение равновесия и повышательный тренд цен на минеральные ресурсы, изменение ценообразующих параметров на других рынках.* Рост спроса на материальные ресурсы привёл к установлению пока неустойчивого нового равновесного рыночного состояния при существенно более высоком уровне цен (65). Это уже привело к ценовым сдвигам на рынках биотоплива, к повышению мировых цен на зерно и сахар, к сокращению площадей тропических лесов в Бразилии и т.д. (64) Подобное подорожание цен на продукты питания первой необходимости при сохранении существующей тенденции приведёт к усилению глобальной продовольственной проблемы.

Тенденции в развитии *природно-климатической системы* мировой макросреды касаются главным образом проблемы таких аспектов, как (239):

♦ *Проблема усиления техногенного давления на окружающую среду и растущая необходимость её защиты в межгосударственном уровне.* С экономическим ростом ведущих в демографическом отношении стран мира, с повышением стандартов жизни их населения усиливается экологический прессинг на окружающую среду: возникают проблемы воспроизводства окружающей среды и её ресурсов, утилизации отходов и пр. Последствия безоглядного переноса производственной деятельности в страны с низкими доходами населения или пониженными экологическими требованиями могут негативно сказаться на будущем устойчивого развития планеты в целом;

♦ *Изменения климата и увеличение количества природных катастроф со значительным социально-экономическим ущербом.* За последние 5 лет произошли такие значимые катастрофы, как цунами в Юго-Восточной и Южной Азии в 2004 году, унесшее жизни почти 300 тыс. человек, или наводнение 2005 г., потребовавшее переселения 1,5-миллионного Нью-Орлеана, участились наводнения и пожары из-за засухи в Западной Европе и т.д. Очевидно, что суммарная величина прямого и косвенного ущерба от этих и других природных катастроф увеличивается ежегодно в разы, если не экспоненциально. Тем не менее такие крупные промышленные страны, как США, Китай и др., под любыми предлогами уклоняются от дискуссии о дисциплинирующих ограничениях на атмосферные выбросы, затрагивающих их экономических субъектов и экономики в целом.

♦ *Проблемы обеспеченности продовольствием, питьевой водой.* Из-за перенаселенности некоторых регионов планеты, тяжелых природно-географических условий засушливых и трудно доступных горных

районах, жизнь значительной части населения мира представляет постоянную борьбу за физическое выживание;

♦ *Проблема рационального использования природных ресурсов. Энергетическая проблема и её последствия.* Поскольку наиболее значимые для материальной жизни человека ресурсы являются невозобновляемыми, среди радикальных экологов (67) существует такая точка зрения, что нынешняя довольно высокая цена на ресурсы, всё равно не стимулирует рациональное использование этого мирового общественного блага в интересах будущих поколений. Сдвиг ценового уровня энергоносителей, влияющие на равновесие рынка продукции растениеводства и рынка земельных ресурсов;

♦ *Новые эпидемиологические заболевания.* Появление и быстрое глобальное распространение новых вирусов, поражающих животных и человека, требующие повышения качества медицинского обслуживания и страхования, своевременной и эффективной реакции санитарно-эпидемиологических служб и пр.

Эффекты этих проблем проявляются в мировом масштабе и для их решения требуется сотрудничество между государствами и создание специальных органов общепланетарного или межрегионального масштаба, которые смогли бы по причине их международного юридического признания или функций, им приданных странами-участницами, добиваться претворения их решений в жизнь в отдельных государствах. Однако, существующие организации, занимающиеся этими вопросами (Международная организация труда, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, ВОЗ и т.д.), обладают довольно слабыми властными полномочиями. Поэтому данная группа проблем, столь жизненно важных и срочных, не находит своего удовлетворительного разрешения (67, 68).

Последствия описанных выше мегатрендов имеют крайне важное значение с точки зрения развития производственных систем стран, не входящих в число промышленно развитых, то есть несколько отставших в своем развитии, а поэтому недостаточно сильных. Если проанализировать некоторые идеи зарубежных авторов, среди которых такие:

• «Если предприятие не имеет значительного конкурентного преимущества на своем национальном рынке, если этот рынок представляет недостаточную платформу для реализации глобальной стратегии (имеется недостаток необходимых структурных факторов или негативные эстерналии для деятельности предприятия), если глобальные конкуренты уже вышли на этот рынок и лишь небольшое количество производственных мощностей может быть вынесено для организации меж-

дународной оперативной деятельности — глобальная стратегия не имеет смысла. В таком случае предприятию следует сфокусировать свою деятельность на специфических местных нишах или найти группы клиентов с требованиями высокого качества оказываемых услуг» (73);

- «Предприятия должны предпринять усилия для того, чтобы достичь величин предприятия, значимой для рынка в 800 миллионов потребителей. Имеются ввиду жители стран «триады», также наиболее обеспеченные слои населения в других странах. Они должны стремиться к *лидерству в издержках* не по тому, что это необходимо для развития рынка, как это было в прошлом, а для того чтобы продолжать конкурировать на отдельных стагнирующих рынках. Это приводит к оптимизации в международном масштабе размещения не только производственных комплексов, но и отдельных функций» (63);

- «В отличие от их предшественников, менеджеры эпохи глобализации не испытывают никаких чувств по отношению к нам. В глобальной корпорации связи между предприятием и страной быстро обрываются. Мы являемся свидетелями утверждения новой, более жесткой, версии капитализма, реализуемой в международном масштабе, управленцами, которые в своей деятельности руководствуются главным образом экономическими соображениями, более рациональны в их решениях, безразличны к отдельным людям и местам» (79);

- «Следствием нарушения равновесия между локальным и глобальным измерением экономики является прогрессирующая потеря «смысла» понятий *территории* и *среды*, тех неделимых образований, которые взаимодействуют на основе постоянного обмена материей, энергией, информацией — территория и среда в настоящее время все чаще рассматриваются как источники ресурсов, решения по использованию которых принимаются «где-то в другом месте» (79).

— то возникает ряд вопросов, о том, как производственная система, которая не относится к числу передовых (например, российская), будет развиваться в эпоху глобализации.

Возникающее противостояние «локальное — глобальное», с известным тезисом «Мысли глобально, действуй локально (Think globally, act locally)» свидетельствует о том, что организация и реализация процесса принятия решений осуществляется и управляется на планетарном уровне постоянно сужающимися группами интересов, которые осуществляют контроль и воздействие на предприятия. Эти держатели интересов зачастую, все более безразличные к потребностям, культуре, динамическим процессам, которые исторически выражают «локальные»

социальные институты. «...Глобальный уровень в состоянии осуществлять преобразования местного уровня, адаптируя его к собственным нуждам, без того, что местный уровень мог бы каким-то образом выразить собственные ценностные ориентации, которые могли бы обогатить всю создаваемую сеть отношений» (72, с. 69). Таким образом, с выходом глобализации на мировую сцену возникают различные беспокойства по поводу местного развития. Одна часть ученых видит в ней опасность для развития менее развитых стран, проистекающую из роста мультинационального капитализма, без разделения на производственный и финансовый, который может вызвать и «уже вызвал в большей части мирового хозяйства отставание в развитии и вытеснение на обочину мировой экономики» (81, с. 160).

Как отмечает Аморозо (69), анализируя историю капиталистического предприятия от времени его зарождения до наших дней, «на современном этапе транснационального предприятия, имеет место полное разобщение территории, производственных систем, институтов и населения. Транснациональное предприятие не идентифицируется более на основе какого-либо сообщества или страны происхождения. Его работники и потребители могут находиться в любом месте. В организации предприятия реализуется разделение между менеджментом, НИОКР и финансами, с одной стороны, которые становятся центром власти в этой новой промышленной системе, и производством и сбытом, с другой, которые выводятся из структуры предприятия. Контроль за стратегически важными функциями, технологиями и финансами, становится центром внимания и инструментом доминирования транснационального предприятия. Это приводит к полной декомпозиции институциональной системы организации производственных систем, участия работников и общественного контроля со стороны принимающего государства создаваемых производств. Таким образом, резко возрастает то самое «технологическое отставание», созданное еще в 70-е годы ускорением технического прогресса. Число стран и предприятий, которые в состоянии следовать технологической эволюции, все время сокращается, что оказывает разрушающее воздействие на производственные системы вокруг и вне «триады» (69, с. 93, с. 103).

Однако, по мнению других ученых, необходимо, прежде всего, выделять глобализацию реальную (производственную) и финансовую и изучать их воздействие отдельно. Финансовая глобализация «представлена неадекватным по величине формированием финансовых рынков, которые стремятся приобрести, благодаря их независимости, статус

«судей последней инстанции мировой экономики», а поэтому такие рынки представляют угрозу для транснационального экономического развития» (81, с. 144, 145). Далее Вакка продолжает: «Когда капиталистическая система для обеспечения собственного выживания и гарантии прибыльности прибегает к финансово-спекулятивным операциям, она может не только пренебрегать целями улучшения реального сектора экономики, но и в гонке за легкими заработками наносить ущерб успехам, которые реальный сектор смог достичь благодаря *транснациональным предприятиям*» (81, с. 147). По мнению некоторых ученых, именно транснациональные предприятия являются движущими силами мирового развития. Неслучайно сегодня «стало важным не столько перенести свою собственную успешную организационную модель на все территории, на которых присутствует предприятие, сколько найти адекватные системы связи и использования для местных экономических систем, придавая таким образом собственным действиям гибкость формы и обогащаясь компетенциями местных *партнеров и менеджеров*» (70, с. 36). Таким образом, возникает элемент отличия в поведении крупных международных предприятий по сравнению с прошлым, который состоит в том, что «если эти международные предприятия стремятся к развитию, если желают улучшить свой бизнес, они должны стремиться к объединению намерений и подписанию соглашений о сотрудничестве с местными предприятиями, отказываясь от идеи независимого функционирования. Такой пересмотр отношений между транснациональными предприятиями и хозяйствами развивающихся стран определяется некоторыми объективными факторами, которые радикальным образом повлияли, например, на содержание и формы трансфера технологий: теперь не столько готовые к применению машины и оборудование, сколько проекты, чертежи, нематериальные знания, которые должны применяться к специфическим местным проблемам. Это приводит к необходимости участия, а значит, более глубокого вовлечения местных производительных сил (предпринимательских и трудовых) для извлечения максимальной пользы и обеспечения эффективности процесса передачи технологий транснациональными компаниями» (83, с. 13). «В этом смысле, предприятие, которое переступает национальные границы, стремится в них погрузиться, оценивая и используя их производственные силы, а не адаптироваться к другому контексту ведения бизнеса» (83, с. 33).

Остаются, однако, некоторые проблемы, которые не могут быть решены чисто рыночными механизмами, прежде всего, это касается про-

блем занятости. «Конкурентное соперничество, которое становится всеобъемлющим и приобретает международный характер, выявляется на уровне связи между улучшением качества товаров и ростом производительности» (82, с. 17). Такое развитие сопровождается значительными переменами внутри организаций, среди которых:

- прогрессирующее существенное улучшение качества исполнения трудовых заданий в терминах творческого, профессионального вклада, а также увеличение самостоятельности принятия решений в нужных ситуациях (*качество человеческого капитала*);
- сокращение уровня занятости в долгосрочном периоде, не компенсирующееся в периоды экономического роста (*проблема восстановления уровней занятости*).

От институтов стран, принимающих инвестиции, требуются открытость к сотрудничеству и активное участие в создании соответствующих контекстных условий на их территории (81). С одной стороны, требуется создать инфраструктурные условия, являющиеся одним из факторов национальной конкурентоспособности, с другой — обеспечить необходимую устойчивость и жизнеспособность социально-экономической материи. Это проявляется как в отношении дополнительных условий, гарантирующих развитие, к которым относятся система социальных услуг, инициативы в области профессионального образования для культурного роста человеческих ресурсов, техническая инфраструктура информационного характера, так и в отношении общей эволюции социально-институциональной системы данной территории. Таким образом, наблюдается конвергенция интересов между международными компаниями и принимающими странами. Интернационализирующиеся предприятия имеют столько заинтересованности в децентрализации отдельных видов своей деятельности с высокой добавленной стоимостью, в создании сетей предприятий, направленных на сотрудничество с иностранными партнерами, насколько существенен потенциал спроса и предложения на профессиональные компетенции и ресурсы, предлагаемые территориями. Правительства принимающих стран будут стремиться осуществлять капиталовложения в развитие инфраструктуры и, в частности, человеческого капитала в той степени, в какой этим усилиям соответствуют намерения и старания международных компаний по передаче технологий, знаний и других дефицитных производственных ресурсов (85). Если, напротив, местные социальные и экономические институты слабы, то транснациональное предприятие будет иметь характер «лица без гражданства», которое будет привязано в своих пове-

денческих установках к сохранению ценностных ориентаций культуры страны происхождения, что в долгосрочном периоде является признаком слабости предприятия, а не силы (82). Такое несоответствие интересов и ценностных установок и приводит к негативным эффектам для обеих сторон.

Последствия этих мегатрендов имеют важное значение с точки зрения функционирования производственных систем отдельных стран. По мнению специалистов Центра исследования промышленности Массачусетского технологического института (71), не существует единой национальной модели распространения глобализации и адаптации к ней. Исторически первая *модель конвергенции* подразумевала постепенное выравнивание макроэкономических показателей разных стран, в первую очередь, доходов населения, за счет поэтапного переноса производства, по мере упрощения технологии, в страны с дешевой и низкоквалифицированной рабочей силой, формируя, таким образом, источники богатства в наименее развитых странах. Эта модель не так однозначна с точки зрения развитых стран, откуда производства выводятся, так как она ведет к снижению относительных доходов населения. Из-за возникающей неприемлемой социальной напряженности слепое следование такой модели возможно лишь в случае слабости и пассивности национальных правительств, что не соотносится с внутренней ситуацией в большинстве стран мира.

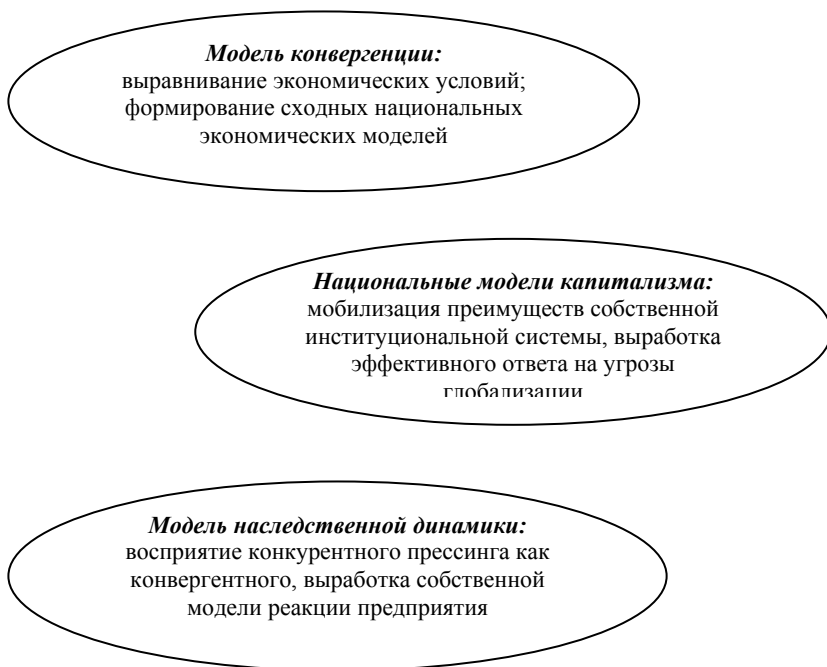


Рис. 2.10. Модели адаптации к глобализации

Формирование, развитие и совершенствование *национальных моделей капитализма* находится в противоречии с теорией конвергенции, так как предполагает наличие внутри каждой страны совокупности специфических устойчивых институтов, определяющих способ восприятия и результаты участия в глобализационных процессах. При этом выделяются национальные модели-лидеры, такие как более гибкая, ориентированная на краткосрочность, заимствующая ресурсы извне, в чем-то поверхностная, либеральная англо-американская или во многом противоположная ей японо-германская. Поскольку многим странам не удается сформулировать и сформировать собственную артикулированную систему, на практике они чаще всего импортируют и трансформируют уже существующую, чужую институциональную модель. В ходе глобализации сильные стороны национального капитализма усиливаются, слабости преодолеваются за счет привлечения зарубежных прямых инвестиций и аутсорсинга. При выходе на рынок страны с сильной национальной структурной спецификой капитализма, оптимальной стратеги-

ей для предприятия считается слияние, мимикрия, с деловым окружением.

Можно увидеть, что концепция национальных вариантов капитализма не является закрытой по отношению к мировому хозяйству. Актуальная на настоящее время концепция носит название *модели наследственной динамики*. Она соединяет в себе черты обеих предыдущих: возрастающая конвергенция экономических условий проявляется в выравнивании или унификации условий конкуренции в отраслях торгуемых товаров по всем миру; сохранение национальных вариантов капитализма позволяет понять, почему не существует единственно верного организационно-экономического механизма адаптации к новым условиям хозяйствования. Модель наследственной динамики опирается на идеи эволюционной экономики, уподобляющей конкуренцию механизму естественного отбора. Поведение предприятий в данных условиях подчиняется логике мутации, закрепления и воспроизведения успешных навыков и действий. Модель наследственной динамики соответствует реальному положению дел на предприятии, его «личности», своеобразие которых определяется такими развитыми активами, как накопленный опыт, компетенции, человеческие таланты, организационные способности, институциональная память, а не только как собственно материальные ресурсы.

Факторы глобальной макросреды, воздействуя на предприятие, опосредуются интеграционными и отраслевыми аспектами, так что конкурентная среда любого предприятия усложняется как в географическом, так и в товарном смыслах.

2.4. Новые управленческие модели во внешнеэкономической деятельности предприятий

В ответ на происходящие глобальные изменения внешней среды международного бизнеса происходят важные трансформационные процессы на уровне отраслевых систем конкуренции и в моделях поведения самих предприятий. В отраслевых системах происходит интеграция конкурентных механизмов, проявляющаяся в возрастающей взаимосвязи различных видов деятельности, причины которой (84)

- диверсификация и развитие конкуренции на уровне управляющих компаний;
- международная экспансия предприятий;

- необходимость контроля рынка конечной продукции;
- способность новых технологий применяться сразу в нескольких отраслях;
- гибкость производственных процессов.

Усложнение микросреды деятельности предприятия — многофакторное явление: конкуренты возникают в результате процессов разной природы. К первой группе новых стратегических соперников можно отнести субъектов модели М. Портера (61): поставщиков и покупателей, производителей товаров-заменителей и новых участников рынка. Их влияние связано с использованием контрактной силы, с вертикальной или горизонтальной интеграцией, самостоятельным освоением рынка, где уже присутствует предприятие.

Вторая, чуть более далёкая группа, — предприятия других отраслей. В условиях усиления взаимосвязей между отраслями, реализуется так называемая «расширенная конкуренция» (84, с. 178). Эта концепция развивает идеи Портера и пытается определить круг потенциальных участников рынка, причём автором предлагается несколько механизмов возникновения конкурентного давления (рис. 2.11).

Поперечная (пересекающая) конкуренция (84, с. 178) связана с растущими возможностями для предприятий, работающих в какой-либо сфере деятельности, проникнуть в другие, следуя логике развития товаров и рынков, на основе быстрого приобретения конкурентных преимуществ, связанных с принадлежностью предприятия к другому виду бизнеса. Конкуренты могут прийти из отрасли поставщиков, потребителей или из отраслей, не имеющих на первый взгляд ничего общего с рассматриваемой.

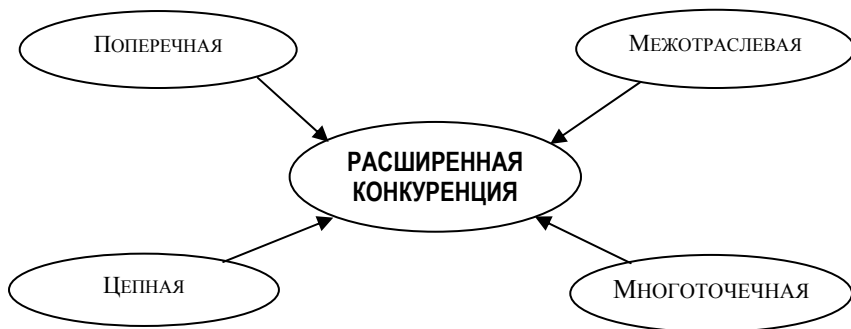


Рис. 2.11. Направления расширенной конкуренции (84)

Межотраслевая конкуренция находит свое отражение в конвергенции между отраслями или в увеличении конкуренции между предприятиями, действующими на различных рынках. Возможно, что сокращение продаж одной или нескольких компаний, которые работают в одном сегменте рынка, вызвано внешними по отношению к отрасли предприятиями, которым, даже не выходя на базовый рынок, удастся работать с теми же клиентами, предлагая отличные продукты, направленные, однако, на удовлетворение тех же групп потребностей.

Цепная конкуренция относится к предприятиям, связанные между собой косвенными конкурентными отношениями: то есть имеющих общих конкурентов, несмотря на принадлежность к разным отраслям.

Множественная (multipoint) конкуренция также затрагивает диверсифицированные предприятия, которые работая одновременно в разных отраслях, имеющих отношения взаимозависимости, не могут рассматривать конкурентные процессы только на уровне отдельных видов бизнеса (рынков), не учитывая более высокий аспект соперничества (это явление было выделено М.Портером).

Третья группа конкурентов возникает в результате интернационализации предприятий. Коллективом авторов С.Э. Пивоваровым, Д.И. Барканом, и др. (38) выдвигается концепция трёхуровневого механизма международной конкуренции, когда предприятие конкурирует с местными (региональными или национальными) компаниями (первый уровень), с транснациональными корпорациями (второй уровень) и испытывает влияние конкуренции последних между собой (третий уровень). Силы неравны, чаще всего местная компания разоряется. Если же ей удастся успешно отстаивать рыночные позиции в течение долгого времени, то бизнес выкупается транснациональными компаниями, как это произошло с российскими брендами «IC» или «Коркунов». Довольно редко встречается противоположная ситуация, когда подавляющая часть потребителей определённого товара устойчиво лояльны именно к местным производителям, даже если у них есть возможность приобретать иностранные товары.

Новые направления конкурентной борьбы требуют, чтобы стратегии предприятий не сосредотачивались только на одном рынке как единственном поле приложения сил. Предприятие, вынужденное противостоять расширенной конкуренции — то есть практически любое, производящее торгуемые (попадающие в международное обращение) товары

— должно быть готово действовать на нескольких рынках, выпускать разнообразные товары и уметь предсказывать процессы их развития.

Акцент в стратегическом управлении смещается на внутреннюю среду компании — ресурсы и компетенции, которые лежат в основе конкурентного преимущества. Новое направление получило название *теории ресурсной базы* (63). В соответствии с ней источник конкурентного преимущества находится внутри предприятия. Поэтому, по логике расширенной конкуренции, задачей стратегии становится разработка направлений, которые гарантируют лучшее применение и развитие этих ресурсов. Как отмечают Г. Хэмел и К. Прахалад (63, с. 94), «отрасли эволюционируют, а компетенции совершенствуются». Обращая больше внимания на организационные процессы и нематериальные ресурсы, *теория ресурсной базы* сосредотачивается на поиске взаимосвязей между ресурсами, возможностями и компетенциями предприятий, с одной стороны, и конкурентным преимуществом, с другой. Объектом анализа становятся *механизмы создания ценностей (цепочки управления поставками)*, то есть группы предприятий, совместно обеспечивающих производство определенных видов продукции от сырья до конечного потребителя.

Это меняет восприятие внешней среды и принципы взаимодействия с ней. От предприятия требуется соответствие растущей неопределенности, усилению конкуренции и снижению предсказуемости хозяйственных процессов. Для того чтобы достичь успеха в новых условиях предприятие должно *создавать ценность для клиента*, без которой не может быть ценности предприятия, и одновременно удовлетворять многим параметрам конкурентоспособности:

- 1) *сокращение издержек*,
- 2) *лучшее качество*, состоящее в соблюдении стандартов и в достижении пригодности товара/услуги, которые способны не только удовлетворить, но и предвосхитить желания клиента;
- 3) *многообразие*, то есть максимальное проявление дифференциации товаров и услуг;
- 4) *повышение скорости реакции* в терминах опережения конкурентов в сфере инноваций;
- 5) *более тесные отношения с клиентами*, что определяет продолжительные связи и соглашения со сбытовыми посредниками, другими фирмами и конечными потребителями;
- 6) *гибкость*, задаваемая фрагментацией рынков и сокращением жизненного цикла товаров;

7) *организационное обучение*, связанное с созданием новых знаний, генерированием необходимой информации и в их спонтанном и эффективном распространении между всеми членами организации (91, 96, 84).

Все вышеперечисленные тенденции ведут, с одной стороны, к разукрупнению интегрированных и диверсифицированных предприятий значительного размера, а с другой — к росту координации деятельности малых независимых предприятий. Результатом этого процесса является то, что конкуренция происходит скорее между сетями предприятий или между системами создания ценностей, а не отдельными хозяйствующими субъектами. Для того чтобы получить должное место в такой сети отношений предприятие должно обладать такими важными характеристиками, как динамическая эффективность, организационная подвижность, способность к сотрудничеству. Удовлетворяющая таким критериям модель предприятия основывается на следующих элементах (62, 84):

- сосредоточение на стержневых компетенциях (создание и обобществление *специфических знаний и навыков*);
- способность, там, где представляется возможность, участвовать одновременно в большем количестве систем создания ценностей (стоимости) (*кооперация*);
- способность формировать органичные связи с другими действующими лицами систем создания ценностей, в которых предприятие участвует (*коммуникация*);
- сильная внутренняя интеграция (*быстрота*);
- стройность организационного дизайна (*подвижность*).

В соответствии с теорией ресурсной базы предприятие, желающее обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество, должно развивать ресурсы и компетенции, которые с трудом поддаются имитации и воспроизводству другими. Наилучшим образом этим требованиям отвечают нематериальные ресурсы, в число которых попадают отношения предприятия с другими экономическими субъектами, то есть организационное взаимодействие является важным источником конкурентоспособности, которым необходимо управлять.

Новое качество развития мирового хозяйства, порожденное глобализационными процессами, началось в 70-е годы, в период циклической рецессии мирового хозяйства. В результате нарушения общего экономического равновесия в международном масштабе под сомнение были поставлены как устойчивость национальных экономических систем (макроуровень), так и отдельных предприятий (микроуровень).

Обострение конкурентной борьбы, традиционно отличающее периоды спада, привело, как стало понятно уже в 90-е годы, к возникновению ряда, по-своему устойчивых, институциональных макро- и микроэкономических моделей современного капитализма (88). На микроуровне они явились результатом множества адаптивных решений, принятых предприятиями в неразрывной связи с собственным национальным институциональным контекстом. С точки зрения последующего распространения идей экономической политики и моделей управления фирмами, ведущую, доктринальную роль сохранили развитые страны: первостепенное значение имеют так называемые германо-японская и англо-американская модели (табл. 2.2). При этом другие страны и их хозяйствующие субъекты принимали эти концепции на вооружение, обогащая за счет собственных институтов.

Таблица 2.2

Сравнительные характеристики германо-японской и англо-американской организационных моделей (88, 71)

Отличительная черта	Германо-японская модель	Англо-американская модель
Базовая идея	Координированная рыночная экономика	Либеральная рыночная экономика
Горизонт	Долгосрочная ориентация	Краткосрочная ориентация
Отношение к занятости	Долгосрочные контракты	Гибкий рынок труда
Повышение квалификации	На рабочем месте	Отрыв образования от трудовых процессов
Отношение к создаваемому продукту	Высокое качество и дифференциация	Стандартизация и серийное производства
Ресурсы	Самообеспечение	Приобретение на открытом рынке

На микроэкономическом уровне ситуация наблюдается значительно больше вариантов эффективного развития из-за много большего количества предприятий. Обобщив результаты обследования более 500 предприятий по всему миру, специалисты Центра исследования промышленности МИТ (71) пришли к принципиальному выводу, что стратегическая классификация отраслей, позволяющая интерпретировать и обобщать их поведение в условиях интернационализации хозяйственной деятельности, базируется не на их возрасте «высокотехнологичные

(*high-tech*) — низкотехнологичные (*low-tech*) отрасли», а на скорости принятия изменений, подразделяя их на отрасли «быстрого (*fast-tech*) и медленного (*slow-tech*) технологического обмена».

При этом, даже внутри отдельных отраслей, среди предприятий-конкурентов, обнаруживается множественность эффективных моделей достижения международного конкурентного преимущества предприятий, касающихся их организационных философий и моделей. В частности, определился ряд аспектов, по которым хозяйствующие субъекты приходится принимать разноплановые, порою противоположные, стратегические решения (71). В производстве одежды, секторе *fast-fashion*, признаны эффективными модель и европейских компаний «Зара/Zara» и «Бенеттон/Benetton», организующих значительную часть производства в стране происхождения, несмотря на высокие затраты труда, и их американских конкурентов «Гап/Gap» и «Лиз Клайборн/Liz Claiborne», сосредоточившихся на дизайне и продвижении бренда и реализующих пошив в Китае. Производители компьютерного оборудования могут следовать примеру компаний «Хьюлетт-Паккард/Hewlett — Packard» и «Тексас Инструментс / Texas Instruments», которые работают с тайваньскими субподрядчиками, и примеру компании «Интел/ Intel», осуществляющей прямые производственные инвестиции, в том числе и в Юго-Восточной Азии. Компании «Делл/Dell» и «Сони/Sony», конкурирующие на рынке ноутбуков, также придерживаются разных стратегий. «Сони» завоевывает клиентов за счет создания более совершенного инновационного продукта, что обеспечивается собственными разработками и производством. «Делл» основывает свой бизнес на индивидуальном подходе к каждому клиенту, позволяя приобретать компьютер, соответствующий их потребностям. Тем не менее, устойчивость даже самых успешных предприятий постоянно подвергаются сомнению, от продолжительного спада или даже краха не застраховано ни одно предприятие.

Экономические процессы, начавшиеся в 70-е годы, привели в конечном итоге к смене парадигмы организации производства, отказу от модели крупного предприятия Форда – Тейлора, в рамках которой стабильность внутренней среды и ритмичность работы предприятия в условиях изменчивой внешней среды, обеспечивалась запасами сырья, материалов на входе и готовой продукции на выходе. Среди моделей, получивших массовое распространение можно выделить например, «бережливое производство» (*lean production*). Это организационная модель, характерная для японской промышленности, с четкой настройкой на

рыночные потребности (заказы). По логике бережливого производства, производство «вытягивается» вслед за рынком и организуется в форме потока, любые излишки сокращаются радикальным образом — так развивается способность противостоять более высокой степени переменчивости внешней среды (92).

Новая модель производства рождается из трех групп инноваций: точно-в-срок (*Just-in-Time*), всеобщее управление качеством (*Total Quality Management*), конкурентный инжиниринг (*Concurrent Engineering*), представленных автоматизацией процессов, последующей информационной интеграции и организационно-управленческими техниками.

Настройка на рыночные потребности породила такое явление как конкуренция, основанная на факторе времени (*Time-Based Competition*). Время стало источником конкурентного преимущества предприятия: «новый принцип функционирования предприятий состоит не только в том, что бы предложить максимальную ценность при минимальных издержках, но и сделать это в кратчайшие сроки» (99, с. 76). Фактор времени участвует в конкуренции в двух ипостасях (92):

- стремление к минимизации времени простоя ресурсов и повышению их производительности — сокращение времени изготовления продукта (*lead time*);
- ориентация на опережение конкурентов, позволяющее сформировать монопольное технологическое преимущество, увеличить рыночную долю, снизить риски и т.д. — снижение продолжительность периода вывода на рынок (*time-to-market*).

Методы системы «точно-в-срок» направлены на сокращение общего времени изготовления продукта и сводятся к шести сферам вмешательства (99):

- воздействие на *продукт*, которое направлено на упрощение его структуры и, следовательно, процедуры его промышленного воплощения;
- воздействие на *процесс* имеет целью обеспечение регулярности, пространственно-временной непрерывности производственного потока и временного единообразия номенклатуры изделий через такое проектирование операций, которое позволяет достичь постоянного и непрерывающегося потока материалов и комплектующих при сокращении времени ожидания и простоя;

- вмешательство в сферу *управления* производством: *натяжение (pull)* потока, получаемое разными способами, среди которых — канбан (*kanban*), система табельных карточек;
- воздействие на организацию труда через расширение и обогащение трудовых обязанностей (*job enlargement* и *job enrichment*);
- регулирование отношений с *поставщиками*, направленное повышение их надежности в качественном, количественном и временном аспектах снабжения и на достижение их синхронизации с внутренними процессами производства, сопровождающиеся развитием климата сотрудничества и взаимного доверия (*local sourcing*);
- воздействие в сфере *организации «физического» сбыта*; в последнее время подход «точно-в-срок» находит все большее применение в процессах реального движения товаров: контроль по потокам и минимизация уровней запасов; модульность структуры и персонализация товара, осуществляемые на конечных стадиях изготовления товара, все чаще выполняются в процессе сбыта продукции.

Подход конкурентного инжиниринга (*Concurrent Engineering*) отвечает за сокращение *времени вывода товара на рынок (time-to-market)*. Конкурентный (одновременный) инжиниринг представляет собой комплекс методов, которые находят свое вдохновение в идее, что для сокращения времени вывода товара на рынок должны выполняться параллельно операции, традиционно воспринимаемые как последовательные и формирующие линию «проектирование — промышленная реализация — производство — продажа», то есть осуществляется наложение и взаимопроникновение отдельных видов деятельности, обмен информацией начинается с минимального количества данных, которое увеличиваясь со временем, становится достаточным в момент, когда вся информация должна будет применяться на практике. Таким образом, осуществляется регулирование и направление взаимоотношений между замыслом и проектированием продукта, проектированием процесса, созданием опытного образца, запуском производства, а также системой поддержки и предложением услуг на протяжении всего жизненного цикла продукта. Конкурентный Инжиниринг имеет много общих моментов с системой «точно-в-срок», среди которых выделяются (89, 90):

- сосредоточение внимания на *времени изготовления* как на самостоятельном показателе, позволяющем обнаружить дополнительные возможности, так и как на способе улучшения соотношения между производительностью и качеством изделий;

- тенденция расширить сферу действия процессов, затрагиваемых нововведением — распространение его принципов, главным образом, в сторону поставщиков, значимым образом вовлекая их в процесс проектирования, то есть через совместный дизайн (содизайн – *co-design*);
- внимание к *качественным аспектам* процесса с целью создания продукции, не требующей дополнительных модификаций в момент начала ее промышленного производства, то есть производимой с первой попытки;
- сведение на нет резервных ресурсов, которые разобщают отдельные стадии производственного процесса, при конкурентном инжиниринге обмен, информацией осуществляется непрерывно, небольшими порциями, при помощи передачи предварительных и неполных данных.

Третья группа инноваций связана с качеством и носит название всеобщего менеджмента качества (*Total Quality Management*). Концепция всеобщего качества скрывает за собой ряд принципов и методов, которые привели к значительным новациям в стратегии и политике предприятий в отношении «продукта» на каждом этапе его трансформации. В попытках определить содержание идеи качества было выдвинуто множество предложений. В соответствии с методической схемой Г. Фабриса и М. Гарбеллано (90), управленческая мысль выработала по крайней мере четыре определения качества, каждое из которых имеет свои стратегические следствия (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Различные подходы к определению качества продукции

Определение основано	Качество	Центр внимания
на пользователе	пригодность к использованию	на эстетические характеристики и воспринимаемое качество
на производстве	соответствие	на характерных особенностях и надежности
на ценности (1)	связано с ростом производительности	на соотношении общих удельных издержек и цены
на ценности (2)	лучшие условия для клиента	на текущем пользовании и цене продажи товара

Подход всеобщего менеджмента качества основывается на идее удовлетворения клиента. Каждый процесс на предприятии производит или должен производить некий результат (полуфабрикат, продукт), который должен удовлетворять требованиям лица, которое его приобретает, яв-

ляется ли оно внешним клиентом предприятия, покупающим конечный продукт или услугу, или внутренним клиентом, то есть процессом, выполняемым другими подразделениями предприятия внутри него.

Преобразования касаются и этапа проектирования, который должен способствовать быстрой передаче в производство новых вариантов товара в целях варьирования его свойств и персонализации на фоне изменяющихся нужд рынка — логика проектирования для производства (*Design for Manufacturing*) и проектирования для сборки (*Design for Assembly*).

Новая модель производства демонстрирует некоторые универсальные фоновые характеристики или базовые принципы (99):

контроль времени — адаптивная и динамическая эффективность процессов производства обеспечивается только в том случае, когда общее время исполнения (*lead time*) оперативных процессов и время вывода на рынок (*time-to-market*) достаточно сжаты (принятие новой логики ответа на изменения рыночного спроса — от схемы *производства на склад* к схеме *сборка на заказ* или *производство на заказ*);

видение по процессам — интегрированное управление отдельными видами деятельности, формирующими ценность (стоимость) для конечного потребителя, приводит к сосредоточению внимания на оперативных процессах, которые, в их целостности и непрерывности, непосредственно связаны с процессами снабжения, а также демонстрируют ярко выраженный межфункциональный характер;

необходимость вовлечения (участия) персонала на всех уровнях — причем ему должно быть гарантировано ясное видение процесса в целом, а не только отдельной операции; кроме этого, необходимо, чтобы выполняемые работниками функции расширялись за счет осуществления небольшого ремонта оборудования, управления процессом, инициативного решения возникающих проблем (*problem solving*) и совершенствования — таким образом достигается так называемое владение процессом (*process ownership*).

Анализ по процессам (97) предполагает, что производственные операции могут быть сгруппированы во множества, достаточно разнородные по составу, объединенные временными и логическими аспектами. Далее следует оптимизировать время выполнения этих процессов без потери качества, то есть провести реинжиниринг бизнес-процессов (*Business Process Reengineering*). Переосмысление предприятия в процессном ключе предлагается как решение, позволяющее улучшить деятельности зрелых и депрессивных предприятий. Переход от структур и

систем к процессам является повсеместным для предприятий, которые достигли предела сложности в собственных формальных структурах. Достижением идеологии реинжиниринга бизнес-процессов является возможность обнаружения ущерба, вызываемого наличием препятствий и сложностями координации и интеграции между различными функциями.

Кроме того, исследования в области реинжиниринга бизнес-процессов первыми начинают органически воспринимать и использовать достижения в области информационных технологий, выявляя их роль как центрального элемента стратегических и организационных изменений. Реинжиниринг, задуманный как модель реорганизации предприятий, находящихся в критической ситуации, постепенно обретает постоянную основу в практике функционирования предприятий. Многие предприятия поддерживают организационные структуры и операционные механизмы, присущие функциональной организации предприятия, но внедряют принципы управления по процессам в качестве стимула для инновации отдельных видов деятельности, которые, хотя и выполняются традиционными функциональными подразделениями, представляют собой в целом единый производственный процесс. Если межфункциональный реинжиниринг позволил осуществить радикальное улучшение реализации процессов на уровне отдельных предприятий, то в отношениях между предприятиями реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой важнейший инструмент для преобразования и реорганизации тех же систем создания ценностей (95). Важность процессного подхода имеет принципиальное значение для управления предприятиями внутри подобных сетевых систем.

С принятием новой модели организации производства возникают определённые трудности, так как производственный организм, возникающий на его основе, оказывается довольно сложным и хрупким по сравнению с моделью Форда – Тейлора (93, 94, 95, 98), так как характеризуется:

- 1) определённой операционной незащищённостью относительно возможных нарушений и «узких мест» в транспортной и коммуникационной инфраструктурах, обычно хорошо отлаженных и «напряжённых», как того требует система «точно-в-срок» — подобная незащищённость усиливает роль преимуществ географической близости между предприятиями и их поставщиками;

- 2) при ярко выраженной капилляризации производственных функций, присущей фордистской модели, система распределения ответ-

ственности и строго определенных заданий способствовали экстенсивному использованию низкоквалифицированной рабочей силы, что делало такую систему пригодной для интенсификации показателей производительности труда работников, приходивших на предприятие из аграрного сектора в ходе индустриализации. В гибкой системе, напротив, сложность задач, стоящих перед работниками, может являться причиной не только начального снижения производительности труда, но и нарушения процесса производства, то есть создавать проблемы для нормального функционирования организации;

3) негативные макроэкономические последствия роста производительности труда, вызываемого гибкой системой производства, которые могут привести к тяжелому периоду восприятия новой модели рынком труда из-за возможного роста безработицы как «белых», так и «синих» воротничков. Кроме того, с 70-х по 90-х гг. доля издержек, приходящихся на низкоквалифицированную рабочую силу, сократилась с 20% до 5–10% в среднем (94). Эти тренды создают значительные трудности для развивающихся стран, так как вызывают сокращение их конкурентного преимущества и, следовательно, снижение привлекательности для иностранных инвестиций их экономик, охватывающих около 4/5 населения планеты;

4) гибкость производственных систем может реализовываться на практике в формах, усиливающих неустойчивость и неуверенность социально-экономического положения отдельного человека, виртуальный характер многих современных экономических явлений может приводить к снижению социализации и коммуникаций между людьми;

5) взаимопроникновение между трудом и потреблением, между частной и производственной жизнью может производить эффект отчуждения, еще более сильный, чем в фордистской модели, если жизнь человека в своей целостности становится подчиненной императивам рынка и производства;

6) глобализация способствуют новым типам концентрации (в финансах, коммуникациях), а сетевые структуры вызывают отрыв предприятия от его территориальной идентификации.

Другая актуальная модель организации производства, также непосредственно связанная с взаимодействием предприятий, более характерная для американской экономики, так как основывается на заимствовании функций и компетенций — это аутсорсинг (*outsourcing*), то есть передача (делегирование) некоторых функций во внешнее управление (87). В период глобализации, аутсорсинг (*outsourcing*) реализуется за

счет де-локализации (*delocalization*) или оффшоринг (*off-shoring*), то есть вывода нецелесообразных и/или неэффективных функций или видов деятельности за пределы не только предприятия, но и страны в целом (71). Особенность современного этапа развития предприятий состоит в том, что подобные решения, сколь бы серьезны они не были, принимаются не раз и навсегда, а постоянно пересматриваются, обычно при новом витке усиления конкурентного давления. Факторами обострения конкуренции принято считать (71): повышение качества продукции зарубежных компаний, рост квалификации иностранных работников, появление новых технологий производства.

Распространение практики аутсорсинга и де-локализации среди американских предприятий связано с двумя тенденциями в организации производства (71):

1) модульное представление основных хозяйственных процессов (рис. 2.12), и возможностью фрагментации технологических процессов за счет развития информационных технологий;

2) отказ от производства — применение подрядных отношений, при этом выделяется три типа производителей-поставщиков:

- OEM (*Original Equipment Manufacturer*) не имеющие бренда и не ведущие НИОКР,
- ODM (*Original Design Manufacturer*) не имеющие бренда, но ведущие НИОКР,
- Глобальные поставщики (*Global Supplier*), имеющие географически распределенное производство, обеспечивающие комплексность поставок, в том числе поддержку логистики и проектирования.

Аутсорсинг реализуется на контрактной основе между фирмой, передающей в аутсорсинг (аутсорсер), и аутсорсинговыми фирмами (провайдер услуг) с целью предоставления услуг или выполнения производственных операций, которые в данный момент выполняет сама фирма (аутсорсер). Основной разницей между соглашением о передаче во внешнее управление и любым другим соглашением о купле-продаже является то, что фирма передает в управление лишь часть функций, которые она исполняет. Делегирование касается определенных хозяйственных функций, включая производство, логистику, сбыт, административные и управленческие операции. Причины обращения к внешнему управлению очевидны — это сокращение расходов; улучшение качества работ, услуг, доставки; концентрация производства; увеличение гибкости организации (87). В условиях применения аутсорсинга трансформируются задачи менеджеров (71): они должны думать о ком-

бинации не только внутренних, но и внешних по отношению к предприятию и к стране ресурсов и мощностей.



Рис. 2.12. От идеи товара к клиентам (71)

Формы аутсорсинга (87):

- **частичный аутсорсинг** — предприятие передает часть своих специфических задач. Эта форма аутсорсинга используется при создании дорогостоящей продукции. Устанавливая такие отношения, фирмы-партнеры уменьшают долю собственного риска в случае неуспеха на рынке, перераспределяя затраты между несколькими партнёрами;
- **операционный аутсорсинг** — фирма передает сторонним компаниям выполнение функций целых подразделений, оставляя себе роль диспетчера. Компании, передающие по аутсорсингу выполнение многих функций сторонним организациям, извлекают максимальную выгоду;
- **полный аутсорсинг** — фирма передает своим подрядчикам производственный или сервисный процесс в целом (Business Process Outsourcing — BPO). При этом особое внимание уделяется внедрению нововведений, ускорению выхода компании на рынок с определённым товаром, повышению рыночной стоимости компании с помощью новых методов организации делового процесса.

Активное использование аутсорсинга в международной деятельности неслучайно. Смысл в реализации данной формы реструктуризации бизнеса существует при запасе эффективности в 15–20% (87). На собственном внутреннем рынке практически невозможно найти фирмы с подобным уровнем ценовой конкурентоспособности, что практически однозначно увязывает аутсорсинг и внешнеэкономическую деятельность. Модель же прямого инвестирования, то есть акционерное участие в активах за рубежом требует значительных постоянных затрат по созданию нового или модернизации существующего производства, что в условиях возросшей неопределенности создают неприемлемую для

предприятия (его собственников, менеджеров, инвесторов, кредиторов) экспозию по отношению к рискам.



Рис. 2.13. Схема аутсорсинговых услуг в мировой экономике (87)

Новая организационная модель не противоречит расширению сотрудничества между предприятиями многих обрабатывающих отраслей. До 70-х гг., в условиях доминирования модели крупного предприятия, соглашения о сотрудничестве рассматривались как проявление слабости, в то время как в настоящее время увеличивается число совместных предприятий, производств, случаев совместного проведения НИОКР, в том числе и между потенциальными конкурентами.

Аутсорсинговая модель несет в себе существенные риски для аутсорсеров (71). Так как по мере передачи провайдерам функций и процессов с высоким технологическим или инновационным содержанием, последние могут трансформироваться в конкурентов. В частности, при работе с таким типом провайдеров товаров и услуг как глобальные поставщики теряется, растворяется стратегическое преимущество дифференциации, по сути индивидуальности продукции компаний, производящих товары конечного спроса и владеющих всемирно известными

марками. Из-за отсутствия единого взгляда на проектирование узлов теряется привлекательность марки для покупателей. Наиболее ярким примером является кризис американского автомобилестроения, особенно хорошо заметный на собственном национальном рынке, на фоне устойчивого успеха японских и трудного выживания европейских компаний (71). Ответственность за качество конечного продукта, контрактный рычаг и прибыль вместе с в условиях единой цепочки создания стоимости переместилась к поставщикам компонентов, которые только сейчас вступают в фазу интернационализации в то время, как производители автомобилей давно переместились в страны перспективного спроса, следуя принципу, известному еще с конца XIX века «производить товар там, где он продается».

Несмотря на эти логические построения, определяющие преимущества использования аутсорсинга, существует проблема статистической оценки его влияния, особенно в международном контексте, перед которой бессильна даже американской статистики.

Новые инициативы в области кооперирования отдельных видов деятельности реализуются в форме альянсов формальных соглашений. Поскольку отдельное предприятие не в состоянии обладать всеми необходимыми для успешного функционирования ресурсами и компетенциями, рядом с конкурентным измерением стратегического поведения предприятий утверждается кооперационное сетевое взаимодействие.

Ряд характеристик современного международного бизнеса стимулирует эту общую тенденцию к сотрудничеству, формированию альянсов, использованию общих механизмов сбора, обработки и распределения информации в целях обеспечения конкурентного преимущества (38):

- Глобальный характер международного бизнеса, который охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений. По мере продвижения от уровня к уровню интернационализации эффективность бизнеса определяется использованием глобализации;

- Доступность и всеобщность ведения бизнеса за рубежом — практически перед любой фирмой открываются новые стратегические и тактические перспективы и пространства деловой активности. Это определяется главным образом существенным облегчением поиска информации о внешней среде бизнеса зарубежных стран;

- Технологическая глобализация: внешнеэкономическая деятельность может эффективно осуществляться «не выходя из офиса» в режиме реального времени, охватывать с помощью телекоммуникаций все

интересующие бизнес рынки товаров, капиталов, рабочей силы, информации;

- Потребность в обращении в ходе интернационализации к глобальному бизнес-сервису: международным компаниям, оказывающим транспортные, финансовые, кадровые, научные и иные услуги — с последующей организацией с ними эффективного и оперативного взаимодействия;

- Ступенчатость развития. Вхождение фирмы в международный бизнес начинается с простейших форм (обычно, торговли) и по мере развития достигает высшей формы многонациональной корпорации (МНК). Это связано с естественным накоплением опыта и наращивания потенциала — совершенствование товарного предложения, рационализация издержек, развитие системы сбыта, эффективное использование международных рынков капиталов и рабочей силы и т.д. причем на новой технологической основе. Всё это также ставит новые задачи в информационной сфере, так как международный бизнес — это система обновляющихся и сложно взаимодействующих профессиональных знаний принципиально более высокого уровня, нежели имеющаяся в любом страновом бизнесе;

- «Мультиповерхность» — это еще одна и, по-видимому, наиболее важная современная характеристика этой категории, она подразумевает комплексное соприкосновение с рынком и «экстрагирование» лучших национальных образцов, что позволяет международному бизнесу постоянно впитывать все лучше в мировой практике и передавать этот опыт.

Все рассмотренные выше особенности неразрывным образом связаны с тем, насколько персонал фирмы реально имеет доступ к необходимой информации, практически использует сумму знаний, умений и навыков, без которой участие в международном бизнесе неэффективно и невозможно, а также создаёт новые информационные потоки, позволяющие трансформацию индивидуального знания в корпоративное. Таким образом, информация и умение её использовать предстают как главные стратегические ресурсы взаимодействия, в современной литературе нередко отождествляемые с нематериальными активами.

Направлениями сетевого сотрудничества являются (86)

- использование опыта и текущих знаний,
- развитие отношений с потребителями будущих продуктов,
- трансфер технологий управления и регулярного менеджмента,

- выделение слабых сигналов на фоне расширения потока осваиваемых инноваций и общего ускорения распространения новых технологий.

Возможные положительные результаты совместной деятельности предприятий могут быть подразделены на следующие составляющие (86):

- инновационная эффективность: (а) генерация передового опыта и научных достижений (знаний) в предметной области, новых продуктов и новых технологий производства; (б) распространение технологических знаний в рамках участников технологической цепочки создания продукта — среди поставщиков и потребителей, развитие участников технологической цепочки;

- управленческая эффективность: генерация и распространение передового опыта (знаний) в области менеджмента на уровне производства, предприятия и корпорации (низовой, средний и высший менеджмент);

- рыночная эффективность: улучшение маркетинга новых продуктов и услуг, выявления потребностей и формирования ожиданий потребителя.

2.5. Перспективные товарно-географические рынки

С общей аналитической позиции в ходе оценки зарубежных рынков в товарном и географическом разрезе необходимо иметь в виду, что товар может появиться на зарубежном рынке в результате экспорта, зарубежного производства по лицензии, создания совместного производственного предприятия или прямых инвестиций. В условиях возрастающей потребности в быстрой реакции на конъюнктуру и поведение конкурентов, ставящей во главу угла гибкость организационных форм, постепенное наращивание хозяйственного присутствия фирмы на зарубежном рынке может стать нецелесообразным.

С одной стороны, каждая из организационных форм выхода на внешние рынки имеет собственную мотивацию. С другой, часто трудно провести четкие границы между различными формами присутствия на зарубежном рынке. Например, прямые инвестиции могут включать в себя элементы и лицензионного производства, и кооперации, и совместного предприятия. По сути дела среди организационных форм международного бизнеса хорошо различимы только *торговое (коммерческое)*

и *производственное* присутствие. Попытаемся определить общее и частное для обеих организационных стратегий.

Выбор товарно-географических рынков определяется (таб. 2.4):

- 1) *факторами макросреды страны*,
- 2) *факторами регионализации и интеграции*, отражающими специфику межстранового взаимодействия,
- 3) *структурными факторами* — уровнем развития отрасли и ее поставщиков и другими аспектами кластеризации,
- 4) *факторами товарного рынка*.

Таблица 2.4

Факторы выбора товарно-географических рынков

	Коммерческое присутствие	Производственное присутствие
Факторы макросреды	Уровень совокупного и подушевого ВВП, темп роста ВВП, стабильность и конвертируемость валюты, соотношение между номинальным и реальным валютным курсом, уровень инфляции	Уровень совокупного и подушевого ВВП, темп роста ВВП, предпринимательский климат в отношении иностранных инвесторов в целом, и российских в частности, налоговое и трудовое законодательство, стабильность денежно-кредитной и валютной политики, качество общей инфраструктуры, соотношение капитализации фондового рынка и ВВП
Факторы регионализации и интеграции	Удалённость рынка, сложность логистики, наличие интеграционного блока, сфера влияния определенной страны, психологическая дистанция между культурами	
Структурные факторы и факторы товарного рынка, «стартовый маркетинговый анализ»	Ёмкость (сегмента) рынка, рынка, особенности внешнеторгового регулирования данной товарной группы, интенсивность конкуренции, условия дистрибуции, развитость транспортной и логистической инфраструктуры	Ёмкость (сегмента) рынка, интенсивность конкуренции, ресурсы основных видов (в том числе возможность их получения в сопредельных странах), эффективность лоббирования на местном и региональном уровнях власти, уровень оплаты труда в интересующих фирму видах бизнеса, технологический уровень аналогичного производства, качество местной и региональной инфраструктуры, наличие конкурентоспособных предприятий-поставщиков

Позитивные факторы макросреды для внешнеторговых операций разнообразны. В первую очередь, это значительный совокупный валовой внутренний продукт (ВВП), его устойчивая положительная динамика. На таком рынке даже отдельные товарные ниши могут оказаться значительными по ёмкости.

Ведущую роль в экспресс-анализе перспективности национального рынка играет такой довольно простой показатель как ВВП на душу населения (рис. 2.14). Высокий или средний уровень доходов на душу населения, значительный демографический потенциал страны — в такой комбинации также можно выделить существенные сегменты рынка практически любого типа, в том числе и максимально похожие со страной происхождения. Заниженный или соответствующий паритету стабильный номинальный валютный курс не противодействует ценовой конкурентоспособности продукции. Умеренная инфляция позволяет делать корректные прогнозы продаж и рентабельности. В случае прямого инвестирования — в строительство предприятия «с нуля» (*greenfield*) или при покупке действующей компании — важную роль играют дополнительные параметры долгосрочного плана такие, как предпринимательский климат, отношение к иностранным инвесторам в целом, и к российским, в частности, налоговое и трудовое законодательство, стабильное финансово-денежное хозяйство страны. Особую роль играет качество общей (рыночной) инфраструктуры — развитие транспорта, современных коммуникаций, банковской, страховой системы, доступность деловой информации и пр. Очевидно, что исходя из подобных параметров привлекательнее для иностранных инвестиций развитые рынки. Дополнительным фактором мотивации является соотношение капитализации фондового рынка и ВВП, позволяющее определить общую недооценённость или переоценённость активов в стране. Недооценённые активы привлекательнее, а это — аргумент в пользу инвестирования в производственные мощности на так называемых «новых рынках» (*emerging markets*).



Рис. 2.14. ВВП на душу населения и рыночный потенциал стран (105)

Факторы регионализации и интеграции общие для обеих форм освоения внешних рынков. Географическая близость стран — естественный мотив приоритетного хозяйственного взаимодействия, обуславливающий сам феномен регионализации. Она подпитывается не только экономическими обстоятельствами, но и факторами социально-исторического порядка: например, между странами-соседями существует лучшее понимание национальных стереотипов поведения друг друга, что сглаживает проблемы кросс-культурного менеджмента в начальных деловых контактах, управлении персоналом, анализе потребителей. Развитое региональное деловое взаимодействие в дальнейшем подталкива-

ет бизнес к лоббированию в политических и законодательных кругах идей интеграции — постепенного создания единого экономического пространства на территории нескольких стран. В современных исследованиях мировой экономики интеграция воспринимается, в первую очередь как тенденция либерализации внешней торговли, приводящей к углублению международного разделения труда между странами-участницами, с другой стороны, как форма протекционизма, порождающая определённую экономическую изоляцию третьих стран. Ситуация России в этом контексте интеграционных процессов противоречива: наш ведущий региональный партнёр — страны Западной Европы, интеграция с которыми в ближайшей перспективе маловероятна, главным образом, по политическим соображениям. Однако среди европейских предпринимателей, ведущих бизнес в России, есть устойчивое мнение, что общая зона свободной торговли принесла бы значительные взаимные выгоды. Пока с точки общемировых интеграционных тенденций страна находится в стане «изолированных», так как очевидно, что из-за отсутствия политического консенсуса и реальной поддержки общества и бизнеса интеграция на пространстве СНГ тормозится.

Другая плоскость межстранового взаимодействия связана с исторической и политической обусловленностью международных экономических отношений: очевидно, что в мировом хозяйстве присутствуют устоявшиеся или временные сферы влияния отдельных, главным образом, крупнейших государств. Это препятствует свободному конкурентному выходу фирм третьих стран на эти рынки, а в случаях смены политической ситуации и обострения геополитических конфликтов возможно вытеснение фирм нежелательных стран происхождения. Российский бизнес активно присутствует в регионах традиционного влияния СССР — это страны Ближнего зарубежья, Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока, Ирак, Индия и т.д. Кроме того, можно отметить, что зачастую неблагоприятная политическая риторика в адрес России не означает недоступности соответствующих рынков, экономическая целесообразность перевешивает эту составляющую, и российскому бизнесу удаётся закрепляться, даже через прямые инвестиции, в странах Балтии, Великобритании, США и пр.

Таким образом, выход на внешние рынки обычно начинается с ближайших рынков или рынков стран-партнёров по интеграции. Тем не менее, существует и противоположная точка зрения (43): предприятию следует изыскивать возможности и оценивать собственную конкурентоспособность по отношению к значительно удалённым от него географи-

ческим рынкам, поскольку предприятие может реализовать свои преимущества там с максимальной выгодой.

Благоприятные отраслевые факторы и факторы товарного рынка в случае экспорта — это приемлемая ёмкость рынка или его сегмента, обслуживаемого предприятием, позволяющая при достижении целевой рыночной доли прямой экспорт. Важную роль играет отсутствие значительных тарифных и нетарифных барьеров внешнеторгового характера для товарных позиций, которые производит или может производить предприятие. Другие благоприятные условия — хорошая сравнительная конкурентоспособность продукции, понятные условия дистрибуции, развитость транспортной и логистической инфраструктуры.

Если проводить оценку факторов микроуровня с точки зрения реализации прямых инвестиций, то во главу угла помимо сбытового потенциала страны и соседствующих с ней государств должны помещаться перспективные возможности организации производства. Позитивными моментами являются обеспеченность ресурсами основных видов (в том числе за счёт получения их в сопредельных странах), наличие конкурентоспособных предприятий-поставщиков, конкурентный или более низкий уровень оплаты труда в интересующих фирму видах деятельности, хорошее качество региональной и местной инфраструктуры. Важную роль в обеспечении благоприятного предпринимательского климата играет открытость и позитивный настрой со стороны местных и региональных органов власти, частично обусловленных возможностями местных игроков защитить себя от конкурентов путём лоббирования.

Традиционными методиками (58) при выборе целевого зарубежного рынка предпочтение отдается:

- наиболее крупному с возможностями глубокого сегментирования;
- с четко очерченными границами, количественно измеримому;
- обладающему наибольшим потенциальным спросом;
- наиболее доступному, с открытой информацией, как правило, схожему с ранее освоенными рынками;
- чутко реагирующему на рыночные меры фирмы и ее конкурентную позицию.

С этой точки зрения географическое положение российских предприятий довольно перспективное. Можно выделить соседние, крупные с демографической точки зрения рынки ЕС, Китая, Индии и других азиатских стран, рынок ЕС выделяется и экономическим потенциалом: значительной емкостью, высокими доходами на душу населения, развитой

рыночной инфраструктурой. К более или менее доступным можно отнести рынки стран Ближнего Зарубежья, многие из которых показывают в настоящее время хорошую экономическую конъюнктуру. Открывающиеся стратегические варианты представлены в таблице 2.5 (58).

Таблица 2.5

Внешнеэкономические товарно-географические стратегии

Вариант охвата рынка	Содержание
Узкая специализация или концентрация на единственном сегменте	Работа с одним и тем же сегментом на подобных географических рынках
Ориентация на покупательскую потребность	Освоение единственного сегмента на всех географических рынках
Ориентация на группу стран или потребителей	Охват максимального количества сегментов на подобных географических рынках
Выборочная специализация	Присутствие в наиболее выигрышных сегментах на перспективных географических рынках
Полный охват рынка	Работа с максимальным количеством сегментов на всех географических рынках

Выбор среди указанных стратегических вариантов товарно-географического рынка для внешнеэкономической деятельности предполагает, не только оценку требований предпринимательской среды, запросов рынка и потребителей в конкретной зарубежной стране, но и учет конкурентоспособности, производственно-сбытовых возможностей самой фирмы и доступных ей финансовых ресурсов. Присутствие в нескольких странах более затратно, чем более глубокое освоение одного рынка, это значит, что, например, выборочная специализация требует значительного запаса конкурентоспособности по цене, качеству или исключительного технологического лидерства. Тем не менее, стратегия узкой специализации на единственном сегменте на похожих географических рынках успешно применяется российскими предприятиями. Если брать потребительские товары, то обычно это страны с высокими доходами на душу населения, что делает выбираемые сегменты ёмкими. Примером является стратегия компании BASK, производящей и экспортирующей в Западную Европу одежду для занятий новыми зимними экстремальными видами спорта, такими как сноуборд, фристайл и пр., реализуя стратегию качества по умеренной цене (103). Когда речь идёт о российской технике, выбираются страны со средними и низкими доходами. Например, на рынке услуг по возведению электростанций, который является

по сути моносегментным, известная в мире с советских времён компания «Технопромэкспорт» активно работает на рынках Китая, Вьетнама, некоторых африканских стран, реализуя технологическое преимущество и опыт строительства электростанций разного типа в условиях географической среды любой сложности (100). По данным Федеральной таможенной службы большая часть экспорта машин и оборудования из РФ, выросшего за период 2000–2006 гг. в 1,8 раза, направляется в страны Ближнего Зарубежья. Таким образом, прослеживается фактор регионализации и стратегия ориентации на группу стран или потребителей. Отмечается также, что с точки зрения уровня доходов наблюдается сокращение экспорта машин и оборудования в страны с доходом выше \$ 10000 на 35% с 2000 по 2005 г., в то время как экспорт в остальные страны вырос в 2,4 раза. Доля наименее развитых стран (LDC – less developed countries) составляла в российском экспорте машин и оборудования весомые 78% (в 2000 г.), это неплохо, так как многие из этих стран находятся на экономическом подъёме, а, например, в африканских странах происходит и снижение традиционных политических рисков (101, 102).

Очевидно, что стратегия полного охвата рынка присуща транснациональным корпорациям, с уверенным конкурентным преимуществом. Среди отечественных предприятий транснациональный потенциал существует и реализуется на предприятиях нефтегазовой промышленности, цветной и чёрной металлургии, а также в рамках государственного концерна «Рособоронэкспорт», представляющего военно-промышленный комплекс России за рубежом. Для большинства же предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, характерно освоение ограниченного числа рынков.

Современным диверсифицированным предприятиям, выходящим на зарубежные рынки с определённой ассортиментной линейкой товаров, имеет смысл оценивать конкурентоспособность не каждой товарной позиции, а целого товарного дивизиона. Это связано с тем, что дивизионы не всегда построены потоварно, что не позволяет использовать матричные методы. Развивая методику оценки интегрального показателя конкурентоспособности предприятия с дивизиональной структурой (102) можно построить алгоритм отбора перспективных товарно-географических рынков (рис. 2.15). Даже если матричные методы анализа такие, как например, McKinsey – General Electric, применимы, следует учитывать ограничения, налагаемые ресурсной базой предприятия, и использовать пороговое значение перспективности анализируемого

географического рынка для того или иного вида продукции предприятия, а также по аналогии учесть возможную синергию от освоения не только выбранного, но и сопредельных рынков.

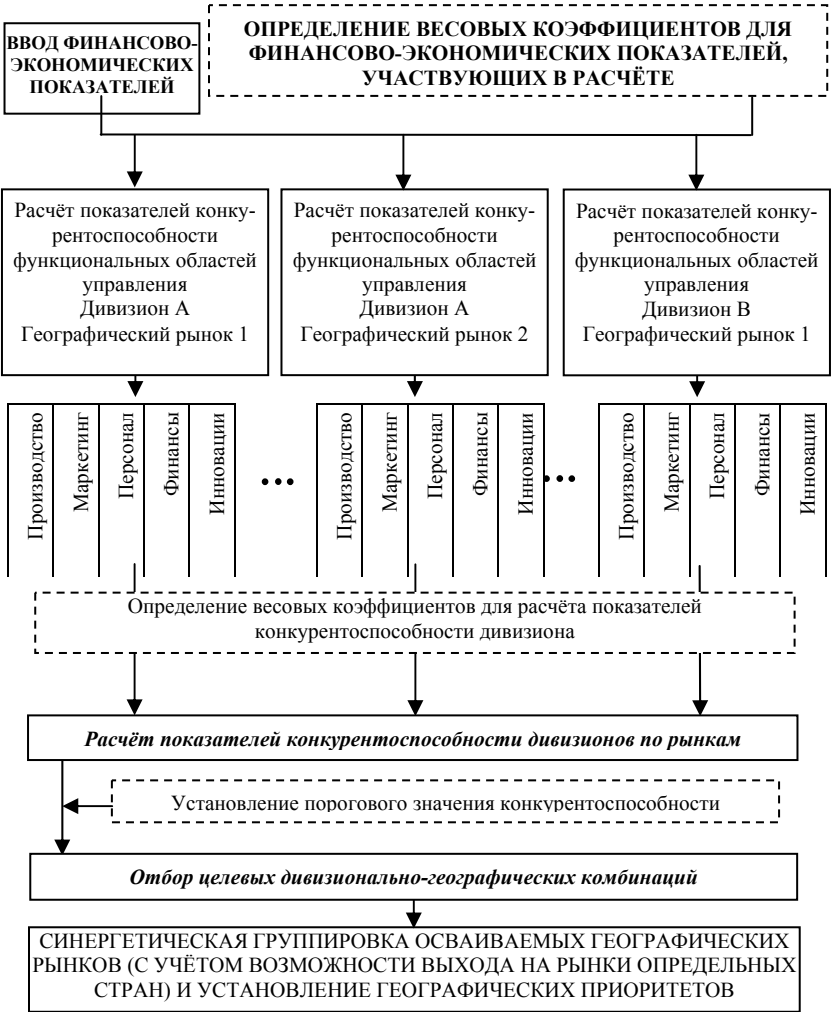


Рис. 2.15. Алгоритм расчёта интегрированного показателя конкурентоспособности предприятия (адаптирован по (104))

Таким образом, эффективная внешнеэкономическая деятельность российских предприятий может развиваться по нескольким направлениям. Во взаимодействии с европейскими странами можно выделить несколько направлений:

- сбыт сырья и продукции переработки низкого и среднего передела, в том числе за счёт зарубежных прямых инвестиций в мощности в сфере производства и обращения;
- экспорт потребительских товаров в сфере лёгкой и пищевой промышленности с ориентацией на определённую группу потребителей, обычно со средними и низкими доходами;
- участие в международной кооперации за счёт поставок конкурентоспособных полуфабрикатов и комплектующих, главным образом, в авиастроении и тяжёлом машиностроении;
- оказание услуг оффшорного программирования;
- закупка комплектного или разрозненного оборудования, не имеющего аналогов в РФ или ведущих развивающихся странах и т.д.

Выход на рынки стран СНГ, Африки и Азии (за исключением новых индустриальных) возможен по нескольким направлениям:

- экспорт и зарубежное производство ведущих российских потребительских брендов в сфере лёгкой и пищевой промышленности, нацеленное на полный охват рынка;
- поставки конкурентоспособных машин и оборудования производственного и в меньшей степени потребительского назначения;
- встраивание партнёров из этих стран в собственные производственные цепочки;
- расширение ресурсной и производственной базы предприятий с транснациональным потенциалом за счёт местных источников сырья.

Развитие внешнеэкономической деятельности по другим географическим направлениям, то есть за пределами действия факторов регионализации, возможно:

- при наличии эффективного (скорее технологического) конкурентного преимущества одной из сторон, путём экспорта или импорта технологий или товаров, их инкорпорирующих;
- в ситуации удалённого потребительского рынка брендируемых товаров, на котором по тем или иным причинам достигается высокая рентабельность, за счёт производственного присутствия.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

3.1. Факторы международной конкурентоспособности российских предприятий

Российская экономика характеризуется значительными масштабами внутреннего рынка и сложностью отраслевой структуры. За годы командно-административной экономики в условиях слабой включённости в международное разделение труда за счет инструментов централизованного планирования были заложены основы многих отраслей промышленности, производящих инвестиционные товары. В то же время состояние отраслей, ориентированных на конечный спрос, в целом не соответствовало демографическому потенциалу страны.

С учётом актуальных исследований в сфере конкурентоспособности принято считать, что в качестве субъектов и категорий экономики, с которыми соотносится данное понятие, выступают продукция, предприятие, кластер, отрасль, регион, страна (107, 117). Таким образом, факторы конкурентоспособности предприятий можно подразделить на внешние и внутренние.



Рис. 3.1. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим страновой уровень. Существуют несколько определений понятия «конкурентоспособность страны». С точки зрения известного специалиста в страновой конкурентоспособности М. Портера (114) конкурентоспособность связана с уровнем производительности конкретных товаров и услуг. Комиссия по промышленной конкурентоспособности при Президенте США (107) определяется её как степень возможности страны при условиях свободного и справедливого рынка производить товары и услуги. З.А. Васильева (107) предлагает учитывать в данном явлении не только способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, но и создание условий наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.

Традиционным методом оценки *конкурентоспособности страны* являются международные сопоставления (рейтинги и индексы), позиция России в которых часто вызывает справедливое официальное раздражение. Страны, занимающие сходные с российскими позиции в рейтингах, часто намного отстают от нашей страны в реальной жизни (116). Однако есть рейтинги высоко оценивающие положение нашей страны, в сентябре 2007 г. были опубликованы результаты исследования устойчивости финансового и экологического развития 18 стран, проведённого Allianz Insurance и Dresdner Bank. Для расчета индекса устойчивости финансового и экологического развития использовались данные за 2006 год. Индекс включает в себя пять индикаторов: объем госдолга, счет текущих операций, чистые заимствования, выбросы углекислого газа в атмосферу и затраты энергии на единицу ВВП. Россия заняла в нём 6-е место, обогнав Великобританию, Германию и США благодаря финансовым показателям. Устойчивее всех развивается Швеция, она заняла первое место, на втором — Австрия, Бразилия замыкает тройку лидеров (она обошла Россию по экологическим индикаторам), Китай и Индия в рейтинге оказались ниже России — на 13-м и 16-м местах соответственно (113).

В целом адекватными серьёзными недостатками российской хозяйственной ситуации являются сложное налоговое законодательство, высокий уровень коррупции, значительная инфляция, дефицит внутренних финансовых ресурсов и высокая процентная ставка, банковская система, отстающая по потенциалу от реальной экономики, несоблюдение прав интеллектуальной собственности. Тем не менее, на уровне страны в целом можно отметить два значимых позитивных момента, сильных имен-

но в комбинации — это большая ёмкость внутреннего рынка, являющаяся сама по себе хорошей основой для экономической экспансии, и продолжительный существенный экономический рост, выдвинувшие нашу страну в группу потенциальных лидеров мировой экономики вместе с Китаем, Индией и Бразилией. Кроме того, в России один из самых низких корпоративных налогов на прибыль в Европе, либеральная правоприменительная практика в сфере трудового законодательства, высокий уровень развития человеческого капитала в сочетании с его относительно низкой стоимостью, редкая для планеты в целом стабильность государственных финансов. Влияние стабилизирующегося и укрепляющегося валютного курса противоречиво: с одной стороны, это безусловно снижает ценовую конкурентоспособность продукции за пределами сырьевого сектора, где тем не менее рентабельность негативно обусловлена данным процессом; с другой стороны, перед предприятиями открываются возможности модернизации за счёт закупки оборудования за рубежом, кроме того, в текущей деятельности падает стоимость ввозимых комплектующих в рублёвом или по крайней мере в реальном выражении.

Следующим уровнем конкурентоспособности является *региональная*. Есть несколько её определений. По мнению целой группы исследователей Н.Я. Калужновой, В. Маевского, М. Портера, А. Рея (110, 112, 114, 115), региональная конкурентоспособность состоит в создании условий для предприятий на внутренних и внешних рынках. А. Шеховцева (118) видит её в продуктивности использования ресурсов. Упомянувшаяся ранее З.А. Васильева даёт определение, аналогичное страновой — это «способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, и создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста валового регионального продукта (ВРП) и качество жизни населения региона на уровне мировых значений» (107, с. 85). Российская экономика отличается крайне неравномерным развитием регионов, как любая страна со значительной территорией. Соглашаясь с гипотезой итальянского исследователя Э. Чичотти (120) о том, что в эпоху глобализации выигрывают мегаполисы и приморские районы, перетягивающие к себе деловую активность других регионов, можно выделить регионы нашей страны, обладающие высокой реальной и потенциальной глобальной конкурентоспособностью:

1) регионы с выходом к морю — Приморский и Хабаровский края, республики Адыгея (как часть Краснодарского края) и Карелия; Ростовская, Мурманская, Архангельская и Ленинградская области;

2) агломерации с населением более миллиона человек — Москва и Московская область, Екатеринбург, Новосибирск, Нижний Новгород, Самара и Тольятти, Казань, Волгоград, Пермь, Красноярск, Челябинск;

3) территории, имеющие крупные агломерации и выход к морю одновременно — Краснодарский край, Ростовская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Конкурентное развитие приморских районов обеспечивается:

- доступностью ведущего для международной деятельности вида транспорта — морского,

- естественной необходимостью перевалки грузов — происходит встреча сухопутных и морских товарных потоков, которая в свою очередь благоприятствует производственной деятельности по переработке, сборке и пр.;

- погрузочно-разгрузочными портовыми работами, на основе которых развиваются международные коммерция и логистика, неслучайно именно в крупных портовых городах присутствуют как специализированные (биржи, аукционы, торговые дома, транспортно-экспедиторские фирмы, таможенные брокеры и пр.), так и универсальные (коммерческие банки, страховые компании и пр.) институты внешнеторговой инфраструктуры;

- наличием таможенной границы, облегчающей поддержку указанных коммерческих и производственных видов деятельности через создание свободных экономических зон (под таможенным контролем), ориентированных на внешний и внутренний рынки, что связано с реализацией таких таможенных режимов как переработка на таможенной территории, переработка для внутреннего потребления, свободный склад и пр.;

- благоприятными природно-климатическими условиями, что делает их районы привлекательным местом жительства.

Емкий рынок городских агломераций обеспечивает такие преимущества, как (119):

1) высокий уровень развития общественных благ, поддерживаемый концентрацией капитальных вложений в основной капитал социальной инфраструктуры — транспортные узлы, телекоммуникации, учреждения высшего и среднего профессионального образования, клиники и больницы, высокие технологии и т.д.;

2) возможность достижения эффективного размера производства или экономии масштаба в поставках за счёт городского рынка, самодостаточного и отличающегося большей эффективностью, особенно в отношении транспортных и транзакционных издержек;

3) специализацию предприятий в разнообразных и обширных рыночных нишах;

4) доступ к более масштабному, диверсифицированному в профессионально-квалификационном плане рынку труда; широкому классу высококвалифицированных менеджеров, эффективному рынку капитала и перспективным технологиям;

5) создание эффективного сегмента деловых услуг и профессиональных консультаций в организационной, технологической, коммерческой и финансовой сферах;

6) наличие положительных внешних эффектов (экстерналий) в информационно-коммуникационном поле из-за личных деловых и неформальных контактов, передовой коммуникационной инфраструктуры и взаимодействия на уровне высшего управленческого звена (в стратегических, финансовых, коммерческих функциях).

Кроме того, отдельную группу представляют регионы Сибири и Дальнего Востока — Республики Саха и Бурятия, Красноярский край, Ямало-Ненецкий, Ханты-Мансийский и Чукотский автономные округа, Кемеровская, Иркутская, Читинская, Магаданская и Амурская области — наделённые значительными запасами востребованных в настоящее время минеральных ресурсов. С одной стороны, именно они обеспечивают международную специализацию, а значит и конкурентоспособность страны в настоящее время, с другой это труднодоступные крупные регионы с низким уровнем развития инфраструктуры, большей частью с тяжёлыми для жизни людей климатическими условиями. Таким образом, для обеспечения долговременной конкурентоспособности данных территорий, требуется продуманная региональная политика, в первую очередь, для поддержания трудового потенциала этих территорий через использование лучших достижений отечественной и зарубежной практики.

Понятие «*конкурентоспособность отрасли*» как синтез привычных аспектов конкурентоспособности предприятий, используется довольно часто, здесь присутствует концептуальный консенсус: во-первых, отрасль должна являться отраслью специализации страны, то есть её продукция должна экспортироваться (107, 108, 114), во-вторых, у предприятий — представителей отрасли — должны присутствовать передовые с

точки зрения мировой экономики макротехнологии производства (107, 109). В российской экономике можно выделить безусловно конкурентоспособные отрасли с выраженным потенциалом транснационализации, о которых упоминалось выше: это чёрная и цветная металлургия, нефте- и газодобыча (иногда вкупе с перерабатывающими предприятиями, трубопроводной и распределительной инфраструктурой), производство минеральных удобрений, (офшорное) производство программного обеспечения. Интересно, что есть и в Российской Федерации отрасли с проваленным транснациональным потенциалом, например, практически всё, что связано с заготовкой и переработкой леса (кроме экологически неблагоприятного производства газетной бумаги), или нефтепереработка (за исключением бензина и мазута).

Другая группа отраслей обладает сегментной конкурентоспособностью: авиастроение — грузовые суда, автомобилестроение — легкие грузовики и спецтехника, отдельные виды оборонной техники, лёгкая промышленность — производство льняных тканей и пр. Можно выделить и отрасли «точечной» конкурентоспособности, где успех приходит к отдельным предприятиям, что является сочетанием факторов общенациональной конкурентоспособности и активных управленческих кадров. В основном — это предприятия, опирающиеся на собственные достижения на внутреннем рынке (чаще потребительском), сумевшие построить «с нуля» узнаваемые и успешные бренды в пищевой и лёгкой промышленности: «Коркунов», «Глория Джинс», «Балтика», «Святой источник», «Русский стандарт», «Beerka» и пр. Есть менее известные существенные единичные достижения в приборостроении, химии, производстве инструментов и т.д. ОАО «Морион» (г. Санкт-Петербург), сертифицированный поставщик производства компаний-производителей станций сотовой связи, ЗАО «Инструм-рэнд» (г. Павлово, Нижегородская область), являющееся поставщиком рулевых колонок для автомобилей компании «Mercedes», ОАО «Гидромаш» (г. Нижний Новгород), являющийся поставщиком гидроусилителей шасси для Airbus и т.д.

Относительно недавним феноменом международной конкуренции, выделенным Майклом Портером в качестве ключевого, является кластер — группа предприятий с особыми характеристиками. Как пишет сам автор, «кластер — это новая территориально-отраслевая структура, объединяющая предприятия по всем этапам производственной цепочки (добыча сырья, первичная переработка и пр.), включающая производственные, сбытовые, финансовые предприятия, научные и образова-

тельные учреждения, переплетающие различные сферы деятельности и отрасли промышленности, различные регионы и даже государства» (114). Решающим фактором успеха кластера является — способность использовать технологический потенциал для получения системных эффектов на различных уровнях вертикальной интеграции производства определённого вида товаров и услуг. Эти коллективные результаты позволяют лучше отвечать требованиям внутренних и мировых рынков и наращивать конкурентные преимущества за счет лидерства в технологиях производства, оптимизации форм организации и управления сбытом (107).

Российским учёным и предпринимателям ещё предстоит определить и осознать пределы влияния *кластерной конкурентоспособности* на российские предприятия. В современной российской экономике пока трудно определить являются ли те или иные группы предприятий, функционирующих в одном территориально-отраслевом контексте, кластерами. С одной стороны, в условиях командно-административной экономики наблюдалась склонность экономических властей к территориальной концентрации предприятий одной отрасли, была предложена специальная синтезирующая концепция производственно-территориального комплекса, которая, если внимательно её проанализировать, рассматривает отрасли более крупными по сравнению кластерами блоками, так как, например, учитывает социальную инфраструктуру общего, а не только специализированного характера. В некоторых преемственных с рыночной экономикой случаях размещение являлось очевидным и поэтому оптимальным как, например, в случае сопряжения судостроения и водных путей, металлургии и расположения источников сырья, оборонных (высокотехнологичных) отраслей и крупных городов и пр. В других случаях создание территориальных комплексов диктовалось задачами региональной политики: созданием хозяйственных форпостов на значительных малонаселённых территориях, гармоничным обеспечением занятости мужского и женского населения, формированием экономической базы социальной инфраструктуры и пр. Поэтому с точки зрения международной конкурентоспособности, многие кластеры ещё только должны выкристаллизоваться через процесс осознания важности взаимодействия в рамках подобной системы предпринимателями в первую очередь.

Следующий рассматриваемый уровень — это *конкурентоспособность отдельного предприятия*, наиболее разработанная с понятийной и методологической точек зрения в силу практической значимости. Её

наиболее простое определение — это способность производить конкурентоспособный товар (108, 117). З.А. Васильева (107) предлагает структурировать данное понятие по субъектам, с которыми взаимодействует предприятие:

— для потребителей — это способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров;

— для конкурентов — это способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности;

— для инвесторов — это способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия;

— для субъектов рынка — партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) — это способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста.

Рассуждая в подобном ключе, можно отметить, что конкурентоспособность предприятий с точки зрения потребителей довольно высока, несмотря на то, что за пределами продуктов питания, отечественных товаров потребляется всё меньше и меньше. В частности, по данным опроса ВЦИОМ 2005 г. (106) были выбраны следующие варианты при ответе на вопрос:

Продукция каких предприятий лучше по соотношению качества и цены ? (%)

Иностранных	21,85
Отечественных	54,98
Нет большой разницы	17,66
Затрудняюсь ответить	5,26
Нет ответа	0,25

Российские предприниматели недостаточно используют эту высокую потенциальную лояльность отечественного потребителя и продолжают уступать рынок иностранным конкурентам. Сравнивая деятельность российских и зарубежных предприятий-конкурентов, можно отметить в первую очередь технологическое отставание отечественных предприятий, проявляющееся в низкой производительности труда, недостаточной инновационной активности, слабая автоматизации хозяйственных процессов, износившихся фондах. Характерный для россий-

ской экономики низкий уровень оплаты труда и связанная с ним избыточная занятость тормозят трудосберегающие инновации (111). С точки зрения внешней экспансии можно отметить невысокую конкурентоспособность отечественных хозяйствующих субъектов в сфере товарного обращения. Функция маркетинга из-за довольно быстро растущего внутреннего рынка до сих пор отождествляется с необходимостью усиления сбыта, что не требует глубокого понимания запросов потребителей. Такая направленность деятельности маркетинговых служб объективно затрудняет работу на заведомо более конкурентных внешних рынках. Несовершенные логистические системы, несоответствующая растущей экономики пропускная способность транспортной инфраструктуры увеличивают затраты предприятия, снижая рентабельность. Тем не менее, даже при подобных негативных аспектах отечественным предприятиям удаётся добиваться успеха на международной арене целыми отраслями, отдельными рыночными сегментами или практически в одиночку. Наиболее ценен опыт предприятий точечной конкурентоспособности, достигающих международной конкурентоспособности целиком за счёт внутренних ресурсов: конкурентоспособной продукции, эффективного использования собственных и привлекаемых ресурсов, наличия уникальных компетенций, конструктивной корпоративной культуры и пр.

С точки зрения инвесторов конкурентные преимущества российских предприятий значительны. Неслучаен беспрецедентный рост притока финансовых ресурсов из-за рубежа в форме прямых займов, размещения акций за рубежом (IPO), активизации работы на российском рынке фондов прямых инвестиций, стремительного роста поглощений. В условиях дефицита внутренних финансовых ресурсов и высокой внутренней процентной ставки предприятия ориентируются на самофинансирование и завышенный уровень рентабельности операций, что выливается в их повышенную финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность.

Системный аспект конкурентоспособности предприятий, проявляющийся в создании условий для эффективного сотрудничества других хозяйствующих субъектов на уровне рынка, кластера, отрасли, региона, и т.д., развит недостаточно, как говорилось выше, формирование кластеров международного уровня в российской экономике ещё далеко от завершения. Помимо общей слабости институтов рыночной инфраструктуры, обеспечивающих кластер, эффективной коллективной кон-

курентоспособности противодействует низкий уровень доверия среди хозяйствующих субъектов.

Таблица 3.1 обобщает факторы конкурентоспособности российских предприятий по иерархическим уровням. В целом можно выделить целый ряд условий, облегчающих доступ отечественных хозяйствующих субъектов на внешние рынки. Негативные факторы международной конкурентоспособности связаны с региональной неоднородностью страны, которая приводит к выпадению отдельных территорий из кругооборота экономических благ и денежных потоков, всё более подчиняющегося логике глобализации. В результате конкурентоспособность размещённых там предприятий проблематична. Аналогичные рассуждения можно провести в отношении отраслей. От правительства потребуются значительные усилия скорее всего для обеспечения постепенной реструктуризации социальнозначимых неконкурентоспособных отраслей с градообразующими предприятиями. Тем не менее представляется, что позитивные факторы конкурентоспособности пока перевешивают.

3.2. Классификация видов стратегии

Выход на внешние рынки, как и любое другое неординарное событие в жизни предприятия требует разработки стратегии, базовой линии поведения, направленной на формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ в новом контексте. В современном понимании (124) стратегия направлена на достижение устойчивой позиции по отношению к рынкам сбыта, поставщикам материальных ресурсов, держателям интересов некоммерческого характера и обеспечению тройственного равновесия: экономического, финансового и структуры собственности.

Таблица 3.1

Иерархия факторов международной конкурентоспособности
российских предприятий

Уровень иерархии	Составляющие конкурентоспособности
Страна	<i>Позитивные факторы</i> • сочетание большой ёмкости внутреннего рынка и продолжительного экономического роста, • редкая для планеты в целом стабильность государственных

Уровень иерархии	Составляющие конкурентоспособности
	финансов, • высокий уровень развития человеческого капитала в сочетании с его относительно низкой стоимостью, • самых низких корпоративных налогов на прибыль в Европе, • либеральная правоприменительная практика в сфере трудового законодательства <i>Негативные факторы</i> • сложное налоговое законодательство, • высокий уровень коррупции, • значительная инфляция, • дефицит внутренних финансовых ресурсов и высокая процентная ставка, • банковская система, отстающая по потенциалу от реальной экономики, • несоблюдение прав интеллектуальной собственности <i>Противоречивое влияние укрепляющегося валютного курса</i>
Регион	<i>Позитивные факторы</i> Наличие приблизительно 35 глобально конкурентоспособных регионов, среди которых: 1) территории с выходом к морю; 2) агломерации с населением более миллиона человек; 3) регионы, имеющие крупные агломерации и выход к морю одновременно; 4) территории, наделённые значительными запасами востребованных в настоящее время минеральных ресурсов <i>Негативные факторы</i> Необходимость сбалансированного развития депрессивных регионов
Отрасль	<i>Позитивные факторы:</i> Наличие отечественных отраслей транснациональной, сегментной и точечной международной конкурентоспособности. <i>Негативные факторы:</i> Неконкурентоспособность отраслей с трудозатратной продукцией Отсутствие целого ряда средне- и высокотехнологичных отраслей
Кластер	Постепенное формирование кластеров, конкурентоспособных в международном смысле, в первую очередь, в глобально конкурентоспособных регионах страны
Предприятия	<i>Позитивные факторы:</i>

Уровень иерархии	Составляющие конкурентоспособности
	• Высокая потенциальная лояльность потребителей; • Наличие конкурентоспособных предприятий в неконкурентоспособных отраслях; • Значительная финансовая устойчивость и инвестиционная привлекательность; <i>Негативные факторы:</i> • Низкая реальная лояльность потребителей; • Низкая инновационная активность и производительность труда; • Неэффективность функции маркетинга для зарубежной экспансии; • Недостаточное использование возможностей коллективной конкурентоспособности

Внутренними характеристиками стратегии предприятия в наиболее простом случае, при ограниченной гамме производимых товаров и услуг, является то, что (124, с. 5–6):

- стратегия — это не единичное решение (выбор), а блок решений, реализуемых одновременно;
- стратегия представляет собой комплекс решений, которые определяют структурное позиционирование по отношению к различным рынкам, причем последствия этих решений трудно обратимы, поэтому стратегия определяет «характер» (образ) предприятия, выделяющий его среди себе подобных;
- стратегия находится выше контекста принятия оперативных решений, диктуемых тактическими соображениями, которые могут отклоняться от нее;
- стратегия определяя устойчивое конкурентное преимущество обеспечивает равновесие на рынках предприятия, формируя условия выживания и развития;
- стратегия не должна ограничиваться конкурентным позиционированием только на рынке сбыта, она должна обеспечивать равновесие, выживание и развитие предприятия и по отношению ко всем остальным рынкам: сырья, материалов, комплектующих, интеллектуальной собственности, заемного и рискового капитала;

- стратегия должна поддерживать равновесное взаимодействие с держателями интересов, стейкхолдерами, некоммерческого характера — властями, общественным мнением, которые определяют такие нематериальные активы предприятия, как легитимность, репутация, имидж, возможность общественной и государственной поддержки;

- стратегия ориентируется на достижение не статического, а динамического равновесия, способного возобновляться в русле изменений внешней и внутренней среды;

- такое динамическое равновесие, реализуемое одновременно по отношению к разным контекстам, предполагает задание принципов трансформационных процессов (формы, локализация и интенсивность), что также не что иное, как элемент стратегического управления.

В случае диверсифицированного предприятия принимаются стратегические решения по каждому товарному подразделению, на более высоком уровне разрабатывается называемая корпоративная стратегия, определяющая сочетание отдельных видов деятельности, позволяющее оптимально использовать факторы ресурсной взаимодополняемости и синергии, также компенсировать риски хозяйственной деятельности.

Стратегии индивидуальны для каждого предприятия, так как содержат не только элемент восприятия и воздействия на внешнюю среду, но и несут отпечаток корпоративной культуры и других внутренних характеристик предприятия. В структуре каждой индивидуализированной линии поведения предприятия можно выявить общие черты типовых стратегий.

Стратегии конкурентного преимущества (развития бизнеса) (125):

- стратегия *лидерства по издержкам* (ценовой дифференциации товара) означает большие объемы или массовый характер производства;

- стратегия *дифференциации* по неценовым параметрам связана с отличиями в имидже, обеспечении пред- и послепродажного сервиса, качестве, дизайне;

- стратегия *фокусирования* первого или второго типа — концентрация усилий фирмы на отдельных сегментах рынка.

Эталонные стратегии предприятий определяются на основе комбинирования следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение организации внутри отрасли, используемая технология. Таким образом, выделяются следующие группы и подгруппы эталонных стратегий (33, 34, 35):

Группа 1. Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* (стратегия проникновения) для уже освоенного продукта на уже освоенном рынке;
- *стратегия поиска новых рынков* (стратегия развития рынка) для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* (стратегия развития продукта) на уже освоенном рынке;
- *стратегия пакетирования* (совместная продажа продуктов фирмы).

Группа 2. Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (с поставщиками);
- *стратегия вперед идущей интеграции* (с дистрибьюторами и торговыми организациями).



Рис. 3.2. Виды типовых стратегий предприятия

Группа 3. Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия централизованной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на базе существующего производства);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на уже освоенном рынке);
- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках).

Группа 4. Стратегии сокращения:

- *стратегия ликвидации бизнеса*;
- *стратегия сбора урожая* (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся продуктов);
- *стратегия сокращения расходов* (разработка мероприятий по сокращению затрат).

В соответствии с этапом развития рынка стратегии подразделяются на (121):

- стратегии *роста* — расширения деятельности;
- стратегии *стабилизации* (или стратегия паузы) предполагает ограничение масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации предприятие переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста;
- стратегии *экономи* основывается на том, что организация переживает период спада и идентична стратегиям группы 4.

Стратегии развития компании могут базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках (35, 123). *Внутренний* рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, вывода продуктов на новые рынки. *Внешний* рост связан с диверсификацией, когда компания интегрируется или поглощает предприятия, имеющие сходные товарные линии или дающие возможность выхода в новые сферы бизнеса.

Все вышеуказанные стратегии являются комплексными или генеральными, при реализации на предприятиях они конкретизируются в функциональные (37):

1. Товарно-рыночная стратегия (маркетинговая) — совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2. Ресурсно-рыночная стратегия — совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3. Технологическая стратегия (стратегия НИОКР) — стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

4. Интеграционная стратегия — совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5. Финансово-инвестиционная стратегия — совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6. Социальная стратегия (стратегия управления персоналом) — совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

7. Стратегия управления — совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии (в том числе иногда выделяется — стратегия информатизации).

8. Стратегия реструктуризации — совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

9. Стратегия безопасности — совокупность решений, направленных на повышение безопасности работы внутри организации с учетом внешних факторов.

Стратегические решения предприятия ориентированы в четырехмерном пространстве (124):

- локализация подразделений;
- товарное предложение;
- обслуживаемые рыночные сегменты;
- используемые технологии.

Таким образом, в общем случае стратегия интернационализации является стратегией пространственной ориентации, учитывающей

дополнительные условия, накладываемые международным характером ведения бизнеса (124):

- 1) наличие границ и таможен, препятствующие свободному движению товаров, услуг и факторов производства;
- 2) валютные факторы, накладывающие дополнительные риски;
- 3) смена правового контекста;
- 4) языковые барьеры;
- 5) смена экономического ландшафта.

Стратегия интернационализации как частный случай пространственного позиционирования предприятия состоит в выборе географических рынков закупочной деятельности, мест проведения НИОКР, размещения производственных мощностей, реализации продаж, финансовых площадок для обеспечения предприятия заемным и рисковым капиталом (124, с. 9). Сама стратегическая конфигурация в случае соблюдения условия экономического, финансового равновесия и равновесия собственности является трудновоспроизводимым устойчивым конкурентным преимуществом.

Специфика реализации внешнеэкономических стратегий требует собственной классификации.

Стратегии освоения внешних рынков подразделяются на (48):

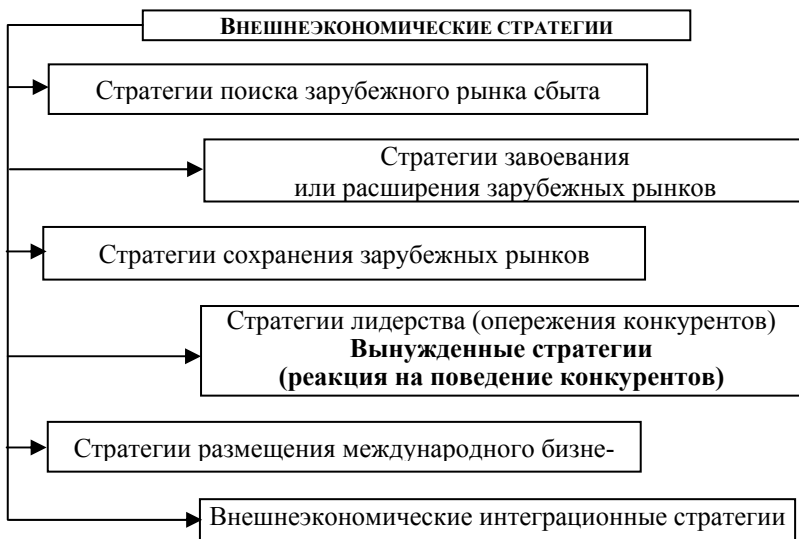


Рис. 3.3. Арсенал внешнеэкономических стратегий предприятия

1. Стратегии поиска зарубежного рынка сбыта

Стратегия концентрированного поиска внешних рынков, или стратегия «муравья». При этой стратегии ведется последовательная поисковая работа от одного сегмента к другому: находится и осваивается один рынок, затем следующий и т.д. до тех пор, пока не будет составлен оптимальный набор зарубежных рынков сбыта — «плодоносный» целевой рынок. Такая стратегия поиска целевого рынка предполагает тщательность и компетентность в отборе сегментов, как правило, исключает ошибки в освоении новых рыночных территорий, не требует значительных затрат, однако предполагает определенную замедленность получения результатов.

Стратегия дисперсного поиска внешних рынков, или стратегия «стрекозы». Такая стратегия представляет собой метод проб и ошибок, когда фирма пытается продавать товары сразу на максимально возможном числе зарубежных рынков, а затем начинает уходить с тех из них, где торговля не идет, тем самым постепенно снижая число зарубежных рынков до определенного оптимума — наиболее эффективного целевого рынка. В этом случае фирма значительно выигрывает во времени, может не иметь квалифицированных кадров соответствующего профиля и т.д. Однако этот метод связан со значительными затратами и может нанести урон престижу фирмы на тех рынках, с которых ей приходится уходить из-за невозможности освоить рынок

2. Стратегии завоевания или расширения зарубежных рынков

Определив, на какой именно зарубежный рынок предпочтительнее выходить, фирма выбирает основные виды стратегии и тактики его завоевания или расширения

Стратегия расширения границ рынка, или стратегия «старый товар — новый рынок». Фирма придерживается рыночных действий в целях внедрения имеющихся товаров на новые рынки сбыта, в том числе и за рубежом. Предусматривается активизация предпринимательской деятельности главным образом за счет освоения новых рынков сбыта, включения в сферу работы фирмы новых сегментов рынка, групп потребителей, присутствующих в различных странах, и т.д.

Стратегия активной экспансии, или стратегия «новый товар — новый рынок». Наиболее динамичная и сложная линия рыночного поведения, требующая значительных усилий и затрат со стороны фирмы — ее руководства и персонала. В то же время это наиболее распространенная стратегия проникновения и завоевания зарубежных рынков сбыта. Она позволяет осуществлять поиск рынка в ранее неохваченных зару-

бежных странах, предъявляющих спрос на новые товары, их виды и модели, новый ассортимент продукции; поиск новых сегментов на старых зарубежных рынках, также предъявляющих спрос на новые товары.

Стратегия лазерного луча. Освоение внешних рынков происходит путем следования от простых рынков к более сложным при отработывании методов внедрения на более доступном рынке. Такая стратегия позволяет экономить на расходах и в большей степени гарантировать успех, поскольку каждый последующий рынок по своим характеристикам в значительной степени напоминает ранее освоенный рынок и не несет больших рисков и неожиданностей. В частности, согласно такой стратегии рекомендуется вначале использовать все имеющиеся возможности на внутреннем рынке, затем внедриться на простые зарубежные рынки нейтрального характера, где нет высокой конкуренции местных производителей, и затем выходить на рынки с высокой степенью конкуренции, в том числе и со стороны местных фирм.

Стратегия наступления. Такая стратегия предполагает активную, агрессивную позицию фирмы и преследует прежде всего цель завоевать и расширить рыночную долю и на зарубежном рынке. Фирма может выбрать атаковую стратегию в нескольких случаях: если доля на рынке ниже необходимого минимума или оптимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибылей; если она выпускает новый товар на рынок; если осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж; если фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность при относительно небольших затратах расширить рыночную долю и т.д. Практика показывает, что проведение подобной стратегии осложнено на рынках с высокой степенью монополизации и на тех рынках, товары которых плохо поддаются дифференциации. Разновидностями стратегии наступления могут быть следующие стратегии.

Стратегия «накопления боевого снаряжения». Фирма готовит атаку на внешние рынки, занимает выжидательную позицию и отработывает «военную технологию» на освоенном внутреннем рынке. Она проводит тщательное изучение предпринимательской среды зарубежного рынка, его конъюнктуры, специфики запросов потребителей, готовит соответствующие кадры и т.д.

Стратегия «завоевания плацдарма». Фирма начинает подготовительное проникновение на рынок интересующей ее страны. Приобретает сбытовые сети, складские помещения, проводит сбор первичной ин-

формации, создает совместные предприятия и т.д. В ряде случаев фирма приближается к интересующему ее рынку путем проникновения на рынки близлежащих стран или отработывает методы проникновения на рынках со схожими условиями работы, но с меньшей степенью конкуренции.

Стратегия «фронтального штурма», или атаки. Предполагается взламывание границ труднодоступных рынков с активной конкуренцией и использование жестких методов рыночной борьбы. Для реализации этой стратегии требуются значительные средства и соблюдение для рынка проникновения условия, чтобы он не придерживался жесткой оборонительной стратегии со стороны фирмы-конкурента.

Стратегия «тиски», или окружения. Фирма предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Такая стратегия предусматривает высокий уровень интернационализации деятельности фирмы.

Стратегия «грабли». Фирма предпринимает активные наступательные и агрессивные рыночные действия на рынках основных конкурентов, отбирая у них практически все основные сегменты. Эту стратегию можно назвать стратегией мирового лидерства, она является распространенной для ведущих международных компаний мира.

3. Стратегии сохранения зарубежных рынков

Стратегия обороны. Стратегия обороны предполагает защиту имеющихся рыночных позиций, например на внутреннем рынке, за счет проникновения и демонстрации своей силы на зарубежных рынках. Ее разновидностями могут быть следующие стратегии.

Стратегия «крепостной обороны». Предполагается при небольшом уровне интернационализации внутреннего производства активное применение мер протекционизма в качестве защиты местного рынка от проникновения иностранных фирм как с товарами, так и с капиталами. Обычно свойственно развивающимся странам и странам, испытывающим трудности экономического и финансового характера и проводящим политику защиты приоритетных отраслей хозяйства.

Стратегия глубокого внедрения на рынок, или стратегия «старый товар — старый рынок». Представляет собой вид оборонительной стратегии и предполагает относительный минимум расширения предпринимательской деятельности, когда известный продукт продолжает продаваться в рамках освоенного рынка. В этом случае предполагается увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства.

Стратегия разработки нового товара, или стратегия «новый товар — старый рынок». Предполагает расширение предпринимательской деятельности главным образом за счет товарной политики в рамках освоенного рынка, т.е. путем усовершенствования товара, улучшения его потребительских свойств, расширения ассортимента, разработки качественно новых товаров и т.д.

Стратегия «удержания периметра обороны». Предполагает определенный уровень интернационализации экономических отношений фирмы с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны до границ так называемых нейтральных рынков, которые представляют для данной фирмы своеобразный санитарный кордон, не позволяющий проникать на свои отечественные рынки. Например, для французских фирм такими рынками могут служить рынки стран Африки, бывших ее колоний.

Стратегия «бой в арьергарде». Предполагает завоевание рынков в ближайших тылах основных своих конкурентов, когда оборонительная война выходит на ближайшие к ним рынки.

Стратегия «партизанской войны». Предполагает осуществление торговых вылазок и спланированное беспокойство конкурентов на их собственных рынках, с тем чтобы заявить о своей, конкурентной силе, не допустить у них желания проникнуть на позиции фирмы на нейтральных и внутренних рынках и побудить конкурентов идти на договоренности с ними по разделу рынков, на рыночные компромиссы и координацию торговых действий.

Стратегия диверсификации или распыления зарубежных рынков. Предполагает проникновение на значительное число зарубежных рынков с целью обезопасить себя от возможных рисков и зависимости от характера и состояния рыночного спроса отдельных стран и узких сегментов.

4. Стратегии лидерства

Стратегия лидера. Такая стратегия предполагает завоевание самой большой рыночной доли на зарубежном рынке, самой большой прибылью и самого высокого престижа. Целевой рынок покрывается полностью. Предлагается самый широкий спектр модификаций данного товара по средним и высоким ценам по каналам относительно широко развитой сбытовой сети с проведением рекламных и стимулирующих кампаний высокого уровня.

Стратегия челенджера (рвущегося вперед). Основной целью применения такой стратегии проникновения на зарубежные рынки является

завоевание и расширение рыночной доли, для чего проводится политика идентификации и индивидуализации действий фирмы, т.е. резкого размежевания от политики фирмы-лидера, с тем чтобы сделать фирму на рынке узнаваемой. Обеспечивается почти полное покрытие рынка данным товаром.

Стратегия нишера. Для фирм, реализующих такую стратегию, важными являются прибыль и престиж. Они концентрируют свое проникновение на узко очерченном специальном рыночном сегменте. Предлагают на рынке ограниченный ряд товарного ассортимента, но высокого качества и ярко индивидуализированных, по средним и высоким ценам через ограниченную и специализированную сбытовую сеть в сопровождении специальных рекламных и стимулирующих программ.

5. Вынужденные стратегии

Стратегия последователя. Проникновение и завоевание зарубежных рынков в этом случае происходит скорее как вынужденная мера, чтобы избежать разорения фирмы или найти выход из трудного положения на внутреннем рынке. Основной целью является сохранение прибылей. Как правило, фирма в силу имеющихся возможностей копирует действия наиболее преуспевающих фирм на данном рынке. Она выбирает наиболее доступный сегмент, дающий минимально возможную эффективность, предлагая низкий по качеству товар по низкой цене, используя дешевые каналы сбыта и сопровождая рекламными и стимулирующими мероприятиями с низким уровнем расходов и качества.

Стратегия выживания. Стратегия выживания имеет наименьшую привлекательность из всех других стратегий проникновения на зарубежные рынки, поскольку является стратегией одного дня, предполагает решение задачи чисто экономического характера без учета дальнейших последствий своих действий и может нанести непоправимый урон последующей зарубежной активности фирмы.

Стратегия отступления. Такая стратегия предполагает быстрый (ликвидацию бизнеса) или медленный (постепенное сворачивание операций) уход с одних рынков с целью освоения и укрепления своих позиций на других, более перспективных и прибыльных рынках. Например, фирмы предпочитают уходить из материалоемких и трудоемких отраслей в отрасли наукоемких технологий. В ряде случаев такая стратегия бывает вынужденной, когда фирме срочно требуются финансовые ресурсы, в связи с чем она вынуждена продавать свою рыночную долю.

6. Стратегии размещения международного бизнеса (42, 38)

Стратегия сосредоточения (Дж. Дэниэлс – Ли Радеба) или *специализации производства* (С.Э. Пивоваров) предусматривает изготовление изделий в одной стране и поставку (экспорт) готовых продуктов в другие страны. Конкурентное преимущество достигается за счет эффекта масштаба, снижения издержек при выпуске нового вида продукции, использования неравномерности стадий и различной конфигурации кривой жизненного цикла продукции в разных странах.

Один из вариантов специализации — это специализация по видам продукции или технологическим процессам, которая предусматривает, чтобы конкретное предприятие выпускало определённый вид продукции или все виды продукции, опирающиеся на конкретный технологический процесс, и обслуживало все рынки.

Проблемы для данной стратегии — высокие транспортные издержки и избыточные масштабы производства, затрудняющие управление.

Стратегия рассредоточения деятельности (С.Э. Пивоваров) или *рационализации производства* (Дж. Дэниэлс – Ли Радеба) предполагает выполнение определённых функций не только в стране базирования, но и в других странах. Эта система рационализации производства применяется организациями с целью использования преимуществ различий в стоимости труда, капитала, сырьевых материалов в разных странах. Межстрановая рационализация может иметь форму не только производства отдельных деталей, но и производства законченного изделия в определённой стране. Стратегию целесообразно применять, когда местные потребности различны, транспортировка, связь и хранение сильно влияют на конечную цену в сторону удорожания. В данном случае обращается внимание на сегменты потребителей, распределённые по всей географической протяжённости рынка. Несмотря на то, что эти сегменты могут быть узкими локально (в отдельных странах), их суммарный объём на региональном и международном уровнях иногда оказывается значительным, что приносит экономию на масштабе. Возникает вопрос выбора страны базирования деятельности.

7. Внешнеэкономические интеграционные стратегии дополняют расширяют аналогичные эталонные (122)

Стратегии концентрированного роста, не являются стратегиями интегрированного роста, тем не менее их надо дополнить стратегиями транснационализации бизнеса. Транснационализация хозяйственной деятельности предприятия — такая форма интернационализации, при которой не только интернационализируется товар или услуга, но и со-

здаётся своё зарубежное производственное, сбытовое или финансовое предприятие.

Стратегии интегрированного роста правомерно, наряду со стратегиями вертикальной интеграции, выделить стратегию производственной кооперации, связывающую партнёров единым производственным процессом по созданию совместного продукта. Производственная кооперация — экономически самая эффективная, ресурсосберегающая стратегия, организационно наиболее сложная. Важнейшими условиями межрегиональной и международной производственной кооперации являются долгосрочность, повторяемость операций хозяйственного взаимодействия, направленность на реальное производство материальных благ, технологически взаимно увязанное производство.

Стратегии диверсифицированного роста целесообразно дополнить стратегией создания совместных производств или выделенных интегрированных предприятий. Они функционируют в виде самостоятельного юридического лица, формально не подчинены материнским компаниям, но реализуют их долгосрочные стратегии. Таким предприятиям традиционно делегируются функции распределения или другие услуги, в последнее время — отдельные производственные процессы, вплоть до выпуска конечного продукта.

Среди *стратегий сокращения* можно выделить стратегию аутсорсинга, которая выступает как социально щадящая и наиболее продуктивная форма сокращения непрофильных активов или тех сфер деятельности предприятия, в которых оно не достигает уровня технологической конкурентоспособности. Стратегия аутсорсинга, с одной стороны, является стратегией сокращения, с другой представляет собой особую форму оперативно-хозяйственной интеграции.

Стратегии целенаправленной интеграции в производственно-распределительные сети ведущих альянсов монополий — это новая группа стратегий (рис. 3.4).

Элементом рыночной внешнеэкономической стратегии является международная сегментация (58). Фирма, решив выйти на внешние рынки, должна прежде всего определить, на какой именно из них ей следует выйти и направить свои основные усилия. В этом случае используются *основные критерии* сегментации зарубежных стран и их потребителей, такие, как демографические, природные и географические, экономические и научно-технические, политико-правовые, социальные, культурные, поведенческие и др.

В то же время при выходе на внешние рынки фирме приходится использовать и специфические методы сегментации:

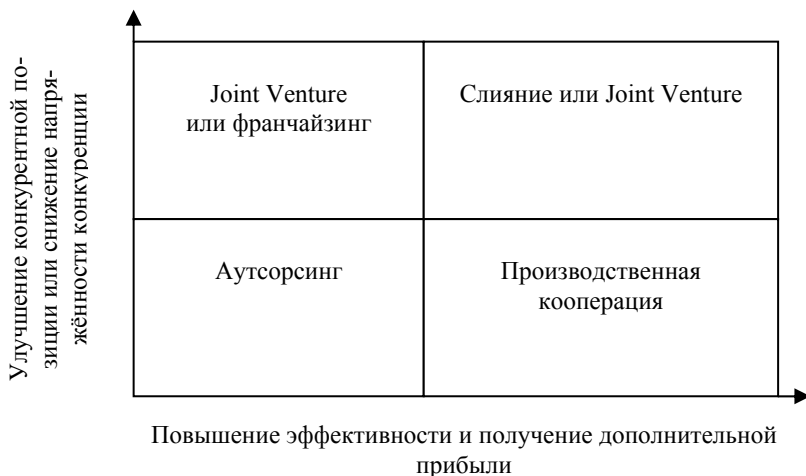


Рис. 3.4. Матрица предпочтений при выборе форм или моделей интеграции при разработке интеграционных стратегий (122)

1) Самый простой, не всегда оптимальный метод определения целевого рынка за рубежом — это выявление *нескольких стран со спросом на однородные товары*. В этом случае можно ограничиться минимумом дополнительных затрат, поскольку товар не надо модифицировать. Метод основан на анализе характеристик отдельных стран, а не запросов соответствующих групп потребителей. Он предполагает высокую степень однородности в пределах отобранных стран, что встречается довольно редко, и пренебрегает возможностями существования однородных потребительских сегментов за пределами этих стран, таким образом искусственно занижая емкость зарубежного рынка сбыта. К *универсальному сегменту потребителей* могут быть отнесены товары топливно-энергетической группы (газ, электроэнергия и т.д.). В этом случае также не требуется специального доведения товара, его модификации, поскольку требования универсального сегмента потребителей на рынке различных стран однотипны. Одинаковой является маркетинговая программа по продвижению товара на рынки каждой отдельной страны, что также экономит расходы. И хотя емкость рынка отдельных сегментов ряда стран может оказаться небольшой, привлекательным выглядит об-

ший ее объем. Такой способ определения рынка для внешнеэкономической деятельности дает важные преимущества в плане стабильности имиджа и экономии на масштабах бизнеса и использования опыта его ведения. Фирма с помощью такого метода международной сегментации к тому же обеспечивает защиту своих рынков в разных странах, не позволяя проникать на них конкурентам.

2) Конкретный рынок сбыта продукции за рубежом может быть найден за счет выявления *универсального, однотипного сегмента рынка* во всех или большинстве зарубежных стран. Универсальные сегменты представлены однородными группами покупателей с одинаковыми потребностями в каждой стране. Это в основном относится к товарам, торговые марки фирм которых широко известны в мире и имеют высокий имидж. Например, во всех странах имеются группы потребителей с высоким уровнем дохода, которые ориентируются в своем покупательском поведении на приобретение товаров престижных фирм, таких, как *Mercedes, Nina Ricci, Adidas* и т.д. Именно этот сегмент можно рассматривать как универсальный для соответствующей продукции во всех странах.

3) *Поиск различных сегментов* в каждой стране, которая могла бы заинтересоваться нашим товаром. Это наиболее затратный метод. Однако он позволяет выбрать все имеющиеся емкости спроса на мировом рынке по данному товару без его модификации и адаптирования к условиям зарубежного рынка. Дело в том, что один и тот же товар может в разных странах продаваться различным сегментам. Для организации такого сбыта следует знать особенности запросов национальных рынков и использовать различные маркетинговые программы: ценовую политику, типы формирования сбытовой сети, методы политики формирования спроса и стимулирования сбыта. Следовательно, адаптация происходит не за счет модификации самого товара, а с помощью поиска соответствующих сегментов рынка за рубежом и подбора соответствующей ценовой, сбытовой и рекламной работы. Все это значительно удорожает рассмотренный метод поиска зарубежного рынка сбыта.

4) *Поиск рынков с учетом необходимости модификации* (изменения свойств и характеристик) товара, повышения его качества и т.д. Это требует, как правило, еще более значительного повышения затрат, но в то же время существенно расширяет перспективы сбыта.

Если тем не менее предприятие примет решение о разработке собственной аутентичной международной стратегии, ее обычное содержа-

ние (124, с. 17) — определение фазы производственного цикла для перемещения за рубеж (а), определение страны, куда ее перемещать (б), конкретной правовой формы интернационализации в краткосрочной и долгосрочной перспективе (в), реализация организационного контекста выделенного вида деятельности.

Кроме того, с точки зрения полной группы событий ситуация на предприятии и окружающей его внешней среде, то есть общий стратегический контекст может быть таковым, что предприятию не следует выходить на внешний рынок. Поэтому общий алгоритм мотивации и целеполагания интернационализации должен учитывать и эту возможность (рис. 3.5).

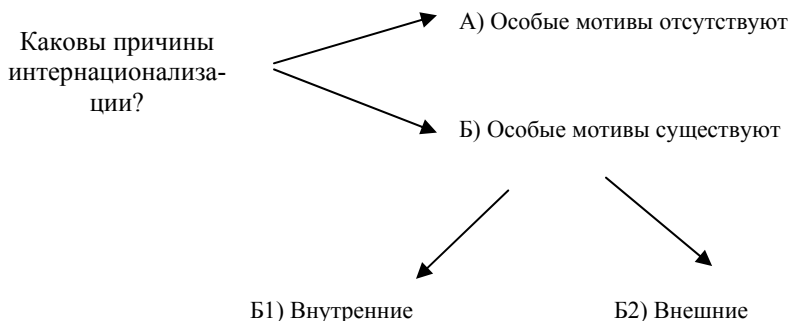


Рис. 3.5. Запуск процесса интернационализации (126)

С. Савиоло (126) предлагает анализировать мотивационные аспекты, формирующие ядро стратегического решения об интернационализации (как и об ее избегании), в соответствии с происхождением факторов (внешняя или внутренняя среда) и типологией целей выхода на зарубежные рынки (см. табл. 3.2–3.4).

Таблица 3.2

Мотивы «невыхода на внешние рынки» (126)

Функция	Мотивация
Производство	• Невозможность гарантии качества и своевременности поставок; • Высокая эффективность производственной системы страны происхождения (японская и итальянская модели организации производства); • Потеря национально-культурной принадлежности продукта (сделано в Италии, во Франции, в Японии и т.д.)
Продажи	• Внутренний рынок востребует весь объем производства; • Слабые перспективы товара на внешних рынках; • Трудности в организации сбыта и логистики; • Значительные барьеры и издержки при реализации внешнеторговых операций (тарифное и нетарифное регулирование, бюрократия и пр.)

Таблица 3.3

Контекстные мотивы интернационализации: за и против (126)

Аналитический уровень	Мотивация
Черты собственников/менеджмента	• Ориентация на внешние рынки; • Образовательный профиль и уровень; • Национально-этническое происхождение; • Знание иностранных языков; • Управленческие навыки и способности; • Отношение к внешнеэкономическим рискам; • Восприятие и оценка прибыльности зарубежных рынков; • Возраст
Характеристики предприятия	• Наличие персонала для командирования за рубеж; • История предприятия; • Номенклатура и свойства товарного предложения; • Предыдущий опыт международной деятельности
Состояние внешней среды	• Регулирование экономики зарубежных стран; • Информация, необходимая для анализа внешнеэкономических перспектив; • Емкость внутреннего рынка; • Институциональные и инфраструктурные аспекты

Таблица 3.4

**Мотивы присутствия за рубежом:
взаимосвязь функций и организационных форм (126)**

Функция	Мотивация
Продажи Торговое присутствие	• Интеграция зарубежных продаж; • Достижение эффекта масштаба только при интернационализации как для массовых, так и для нишевых товаров; • Стратегические планы при смене собственника или при выходе на биржу; • Эффект масштаба при использовании бренда; • Возможность продаж по более высоким ценам и большая рентабельность; • Диверсификация странового риска; • Насыщение внутреннего рынка; • Заказ из-за рубежа; • Завершения жизненного цикла товара на внутреннем рынке; • Следование за лидирующим отечественным конкурентом
Производство Локализация и делокализация	• Преимущества в стоимости наиболее интенсивно используемого фактора производства; • Другие преимущества принимающей страны (отраслевые и трудовые компетенции); • Приближение к рынку сбыта; • Созидательный вклад в НИОКР (за счет более сложного национально-производственного контекста); • Взаимодополняемость компетенций, наращивание и выгодное использование компетенций
Финансы а) Оптимизация привлечения и инвестирования ресурсов	• Диверсификация валютных рисков, обеспечение совпадения (частичного или полного) валют заимствований и капиталовложений; • Увеличение базы заимствований; • Привлечение более дешевых заимствований
Финансы б) Контроль собственника и налогообложение	• Преимущества налогов и законодательства («флага»); • Распространение успешной предпринимательской «формулы» ан максимально большее количество рынков

3.3. Стратегии российских предприятий при выходе на внешние рынки

Стратегические возможности российских предприятий на внешних рынках неравнозначны. Предприятия отраслей с транснациональным потенциалом могут принять на вооружение практически любую стратегию из арсенала типичной крупной международной компании. Тем не менее и для предприятий сегментной и точечной конкуренции Д.И. Баркан (38) предлагает семь достаточно реальных возможностей вхождения в международный бизнес. Одни из них достались в наследство от Советского Союза, другие выкристаллизовались уже в пореформенный период. Использование некоторых из этих путей требует серьезного уровня технологического развития, в то время как другие требуют просто предприимчивости и расторопности со стороны менеджеров, одни финансово емкие — другие допускают активность фирм с относительно скромными финансовыми возможностями, практически все из них касаются обрабатывающих отраслей.

1. Возврат старых рынков

На сегодняшний день страны СНГ потеряли более половины рынков бывшего СССР и основная часть из них приходится на российского предпринимателя. Для серьезных товаров с длительным сроком пользования время еще не прошло, у рынков есть память: в соответствующих странах (а их десятки) работают люди, знакомые с этой техникой и работающие с нашими специалистами. Есть определенная ниша, на которой можно успешно работать, но ее емкость не стоит переоценивать. Ее главное достоинство — надежная простота — все еще в цене. Данная стратегия относится к предприятиям оборонного и тяжелого машиностроения, услугам по строительству электростанций за рубежом. В качестве примера можно привести деятельность концерна «Технопром-экспорт» (100).

Примерная структура анализа:

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

1.2. Кто именно производил эту технику и каково положение этих предприятий (особенно в отношении производства)?

1.3. Какие стране (а внутри них — фирмы) импортировали основную часть этой техники (структура закупок)?

1.4. Работает ли техника до настоящего времени? Есть ли потенциал ее реновации, модернизации, обновления по запасным частям?

1.5. Если появились конкурирующие изделия то какова их сравнительная конкурентоспособность? Остаются ли ниши для нашей техники?

1.6. Ориентировочная емкость рынка? (с учетом ответов 1.4 и 1.5).

Получив достаточно надежную информацию по приведенным вопросам менеджер может осуществить политико-правовой анализ и проработку культурного фона.

2. Оценка технологии

Имеется в виду использование возможностей работы с передовыми технологиями, разработанными в СССР и имеющими: практически опробованные результаты испытаний, подтвержденные результаты испытаний, подтвержденный интерес со стороны иностранных производителей — доказательство реализуемости и коммерческой ценности новой технологии. Среди потенциально успешных субъектов реализации данной стратегии — оборонные заводы, независимые малые предприятия и предприятия на базе вузов и научно-исследовательских институтов. В качестве успешных предприятий, работающих в рамках данной стратегии можно привести компанию «Транзас», контролирующую 30% мирового рынка программного обеспечения для морских судов (127) и деятельность нижегородско-томской компании «СЕМ — Технолджи», производящей на основе полупроводников с управляемой энергетической структурой биокорректор «СЕМ-Tech» для лечения болезней позвоночника и ОРЗ.

Структура анализа возможностей.

2.1. Оценка оригинальности и защищенности технологии.

2.2. Оценка зарубежных аналогов и разработка карты сравнительной конкурентоспособности.

2.3. Укрупненная оценка «сопутствующего набора» (оборудования и услуг, которые потребуются для эффективного внедрения технологии).

2.4. Оценка и формирование перечня вероятных заинтересованных фирм.

2.5. Приближенная оценка финансовых ориентиров возможных сделок в вариантах:

- окончательной продажи технологии;
- продажи с получением права участия;

- привлечения иностранного партнера для самостоятельного освоения технологии (с последующим экспортом) и т.д.

2.6. Подготовка предложений, ориентированных на заинтересованные фирмы.

Данная стратегия касается ВПК, энергетического машиностроения, производства специальных грузовиков, дорожно-строительной и кузнечно-прессовой техника и других технологически авторитетных отраслей.

3. Соразмерный экспорт

Возможность экспортировать различного рода товары, которые в зарубежных странах (прежде всего — в развитых) могут конкурировать с менее качественными и более дешевыми товарами азиатских, латиноамериканских и африканских производителей — легкая, резинотехническая промышленность и т.д. Данная концепция основана на том, что реальное развитие конкурентоспособных производств в обрабатывающей промышленности страны начинается тогда, когда их продукция реально входит в международную конкурентную борьбу, но на посильном, *соразмерном* для себя уровне (с товарами из развивающихся стран на любых рынках, в том числе и развитых стран) — естественно, в сегментах низкодогодного населения, однако это — стабильные и хорошо структурированные рынки, во-вторых, на этих рынках можно получить опыт договорной работы, продвижения, сервиса и т.д., что позволит выйти на качественно новый уровень развития (так шли японцы и за ними все НИС). Примерами реализации данной группы стратегических возможностей является успех компаний «Глория Джинс», «Балтика», «Русский стандарт», «BASK», «Beerka», имеющих за рубежом не только торговые представительства, но и производственные площадки (129, 103).

Вопросы для анализа:

3.1. Оценка собственной технологии выделение товарного ряда, пригодного для *соразмерного экспорта*.

3.2. Формирование набора конкурентов (охватываются товары на более доступных для российской фирмы рынках) и оценка сравнительной конкурентоспособности.

3.3. Предварительная оценка возможных каналов сбыта и основных условий работы с ними (поставки, участие в продвижении, сервис).

3.4. Ориентировочная оценка емкости рынков (сегментов рынка) и прогноз вероятной доли будущего контроля.

3.5. Формирование финансовых, организационных и технологических целей проникновения на те или иные рынки.

4. Встраивание в технологические цепочки зарубежных производителей

Российский производитель находит для себя некоего зарубежного производителя (желательно, из развитой страны), которому он обоснованно предлагает поставку определенных деталей, узлов, компонентов, пригодных для производимого зарубежным партнером конечного изделия. Поскольку кооперация — одна из наиболее развитых и перспективных сфер производственного сотрудничества в мире, то потенциально всегда есть возможности подобного встраивания. На многих традиционных рынках, вошедших в период зрелости темпы роста продаж готовой продукции отстают от темпов роста поставок комплектующих.

Дополнительные привлекательные моменты — производство той или иной детали требует лишь ограниченного технического потенциала (поставщики комплектующих крупных американских и японских корпораций — мелкие предприятия в разных странах); можно также не думать о маркетинге на рынке зарубежной конечной продукции; возможно дальнейшее развитие по технологической цепочке, связанное с усложнением продукции, при достижении определенных успехов и репутации. Российские перспективы в рамках данной стратегии сосредотачиваются в приборо- и авиастроении, это видно из опыта ОАО «Морион» (г. Санкт-Петербург), сертифицированного поставщика компаний-производителей станций сотовой связи (130), ЗАО «Инструм-рэнд» (г. Павлово, Нижегородская область), являющееся поставщиком рулевых колонок для автомобилей компании «Mercedes» (8), ОАО «Гидромаш» (г. Нижний Новгород), являющийся поставщиком гидроусилителей шасси для Airbus и т.д. Кроме того, в международном аутсорсинге участвуют компании легкой промышленности, в частности упоминавшаяся ранее компания «BASK», производящая одежду для экстремальных видов спорта, или нижегородское ЗАО «Маяк». Тем не менее укрепление курса рубля лишает данные предприятия ценового преимущества в сравнении с другими конкурентами из Восточной Европы и Азии.

Структура анализа:

4.1. Ревизия технологии фирмы и выделение возможных технических *направлений встраивания*.

4.2. Обзор зарубежных технологий в родственных (смежных) отраслях и выделение *объектов встраивания*.

4.3. Научно-техническая и конструкторско-технологическая оценка элементов объектов встраивания с целью поиска деталей, узлов и комплектующих, которые могли бы быть предложены зарубежным партнерам (включая оценку конкурентоспособности).

4.4. Проведение предварительных переговоров с потенциальными партнерами и окончательное формирование *перечня встраивания*.

4.5. Техничко-экономическая оценка перечня встраивания и подготовка проектов предложений зарубежным партнерам.

5. Использование национальных преимуществ на уровне фирмы

Этот метод дополняет пп. 1–4, однако, возможны случаи его самостоятельного применения.

Национальные преимущества, которые сами по себе имеют ту или иную ценность с точки зрения зарубежного партнера и, соответственно, могут быть использованы для выхода фирмы на зарубежные рынки:

- высококвалифицированная и относительно недорогая рабочая сила;
- достаточно высокий уровень разработок в ряде отраслей;
- опыт работы персонала в странах Азии, Африки и Латинской Америки в советский период;
- основные фонды, приобретенные предприятиями на излете перестройки и позволяющие производить экспортноконкурентоспособную продукцию.

В нижегородской области в рамках данной стратегии развивались ОАО «Нижфарм», приобретённое немецкой компанией «STADA», ОАО «Борский стекольный завод», приобретённый и модернизированный бельгийскими и японскими инвесторами группы AGC Flat Glass Europe, а также ОАО «Акрилат», производство акриловой кислоты запущенное в 2004 г. на базе японского оборудования, закупленного ещё в 1989 г. и не введённого в строй в советский период.

Структура анализа:

5.1. Анализ и оценка кадрового потенциала предприятия и выделение элементов международного характера (вызывающих потенциальный интерес зарубежного партнера).

5.2. Анализ и оценка уровня НИОКР, выделение в нем конкурентоспособных элементов.

5.3. Анализ и оценка действующих технологий с точки зрения концепции «+15%» (столько не хватает до международной конкурентоспособности) — привлечение иностранных стратегических инвесторов.

5.4. Обзорная оценка зарубежных фирм которые потенциально могут проявить интерес к национальным преимуществам в рамках нашей фирмы, и выделение наиболее перспективных из них.

5.5. Приближенное технико-экономическое обоснование самых важных предложений и предварительные переговоры с вероятными партнерами.

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

Нефтепереработка, химическая промышленность, черная металлургия. Анализ рыночных возможностей на основе экономических характеристик продукции углубленной переработки.

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

Имеется в виду постоянное слежение фирмы за межгосударственной, государственной и региональной активностью в части международного экономического сотрудничества (соглашения, программы, установление квот, предоставление льгот и преимуществ и т.д.). Эти возможности столь широки и многообразны — необходимо отслеживать такого рода информацию на государственном и региональном уровнях, анализировать ее и вычленять все то, что может стать объектом усилий фирмы по вхождению в международный рынок. Причем фирме не обязательно быть текстильной, чтобы эффективно использовать возможности пересмотра экспортных квот на текстиль из России, и совсем не нужно знакомство с химической технологией, чтобы хорошо заработать на решениях некоего правительства об отказе от применения к российским фирмам экологических требований. Для этого необходимо проявить стратегическую смелость в соответствующих российскими и/или зарубежными фирмами, создать необходимые альянсы, вложить средства в соответствующие технологии и т.д.

Ряд нижегородских предприятий получают субподряды в рамках межгосударственных программ строительства энергоблоков за рубежом и военно-технического сотрудничества. В рамках программы технической помощи PSO Королевства Нидерланды в Сокольском районе Нижегородской области было создано предприятие по выращиванию и переработке льна по голландской технологии, полностью ориентированное на экспорт производимой продукции.

Таким образом, мы видим, что спектр стратегических альтернатив отечественных предприятий на внешних рынках довольно широк, он

определяется внешними и внутренними факторами конкурентоспособности. Важную роль в процессе интернационализации деятельности играет ценностные установки, убежденность и активность управленческого аппарата и собственников предприятий.

ГЛАВА 4. ОБОСНОВАНИЕ ФОРМЫ ПРИСУТСТВИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

4.1. Способы выхода предприятий на внешние рынки

Выбор способа выхода на внешние рынки является стратегической проблемой по своей природе, так как требует комплексного анализа внешней среды, предполагает как минимум среднесрочное закрепление ресурсов за определенным товарно-географическим рынком. Деловая ситуация многих перспективных национальных экономик такова, что предприятия, особенно технологически продвинутые, не могут полагаться на местных поставщиков — им приходится создавать производственные мощности с нуля (*greenfield investment*), поэтому, по сути дела, нужно обладать уверенностью в том, что выбранный рынок сохранит свою привлекательность в стратегической перспективе.

Методы освоения зарубежного рынка, особенно в первое время, во многом определяются факторами мотивации интернационализации. Значимый теоретический обзор моделей интернационализации проведен в работе Ф. Перретти (188). Теория процессов интернационализации сравнительно молода, она начала складываться в 60-е годы двадцатого века. Одной из пионерских является работа С.Н. Хаймера (168) «Международные операции национальных фирм: исследования прямых инвестиций», написанная в 1960 г., в которой впервые были скорректированы концептуальные основы теории мировой торговли. До него считалось, что носителями абсолютных, сравнительных, факторных преимуществ, то есть экспортирующими единицами являются страны. Хаймер впервые предложил исследовать фирмы, а не национальные экономики. Он также выдвинул концепцию «бремени инородности» (*liability of foreignness*), предположив, что фирма, выходя на внешний рынок, приобретает статус предприятия с зарубежными источниками финансирования, изначально предопределяющий их большие трудности и издержки по сравнению с местными конкурентами. Эти преимущества местных фирм над зарубежными связаны с информационной асимметрией по отношению к окружающей внешней среде: с лучшим знанием местной экономики, законодательной базы, языка, культуры, других институтов, с частым проявлением общего недоверия к иностранцам со стороны

органов государственной власти, поставщиков и покупателей и т.д. Рассуждая в русле логики Бэйна (136) о несовершенной конкуренции, Хаймер предполагает, что данные потери эффективности должны компенсироваться преимуществами, связанными как с присутствием на внешних рынках, так и с самой монополистической природой многонациональных корпораций (136, 168):

1) стоимостные преимущества:

- контроль над технологией производства, за счет патентов и ноу-хау;
- несовершенная природа рынков факторов производства, позволяющая собственности или контролю над стратегическими ресурсами;
- льготные условия на рынке заимствований;
- экономический эффект масштаба и контрактной силы

2) преимущества дифференциации:

- предпочтения покупателей, связанные с маркой и репутацией предприятия;
- контроль дизайна продукта и других технологических новинок за счет патентов;
- контрактный контроль или собственность на стратегические точки продаж;
- эффект масштаба при инвестировании в маркетинг и продвижение.

Кроме того, Хаймер предложил базовую классификацию форм выхода на зарубежные рынки (169): а) экспорт конкурентоспособных (то есть обеспечивающих вышеперечисленные преимущества) товаров и услуг; б) продажа лицензий иностранным компаниям для их производства; в) непосредственное использование преимуществ за счет прямого инвестирования в производственные мощности в других странах. Конкретное решение принимается на основе выбора наиболее доходного варианта с учетом потенциальных выгод интернационализации и затрат «времени инородности».

По мнению многих исследователей (158, 164, 175, 176, 189), дальнейшие теории интернационализации представляют собой не более чем раскрытие идей Хаймера. В первую очередь, речь идет о так называемых кембриджской и ридингских школах. Идеи кембриджской школы, в первую очередь, связаны с работами Познера (192), Вернона (204, 205), Киндельбергера (174) и Линдера (182) о международном жизненном цикле товара. На основе анализа процесса освоения американскими

корпорациями внешних рынков была выдвинута идея о ключевой роли страны базирования в ходе интернационализации: значительный внутренний спрос на инновационные продукты способен создать условия технологического лидерства предприятий, что позволяет потом достичь значительных преимуществ международного уровня и на рынках других стран. За счет, главным образом, внутреннего эффекта масштаба, в первую очередь, прибыль извлекается из преимуществ дифференциации, а затем, при достижении продуктом и технологией его производства фазы зрелости/стандартизации, акцент смещается стоимостные аспекты.

Вторым направлением исследований кембриджской школы является применение идей анализа олигополистической конкуренции к процессам выхода многонациональных корпораций на зарубежные рынки, в рамках которого заслуживают внимание более поздние работы Вернона (206) и Кейвса (145). Интернационализация рассматривается ими как процесс вертикальной, горизонтальной или конгломератной интеграции, то есть как некая идея логичного роста крупных компаний, осуществляемая за пределы базового географического рынка. Горизонтальная интеграция, то есть производство за рубежом того же самого товара, привязывается к преимуществам дифференциации, вертикальная интеграция, то есть покупка или организация за рубежом бизнеса поставщиков или клиентов предприятия, выглядит типично олигополистическим стратегическим маневром, возводящим барьеры на входе на эти рынки для зарубежных и других отечественных конкурентов.

Ридингская школа также относится к 70-м годам и связана с ранними работами Даннинга (153, 74) и приложением теории транзакционных издержек к анализу интернационализации в трудах Бакли и Кассона (144), Тиса (202) и Рагмана (195). Развивая идеи Кейвса (145) и беря на вооружение классические работы Коуза (149) и Вильямсона (209, 210), идея интернационализации путем вертикальной интеграции связывается с возможностью невыполнения поставок со стороны зарубежных поставщиков или недостаточным уровнем развития инфраструктуры, таким образом инвестиции и организация собственного производства компенсируют — «включают во внутрь» — избыточно рискованный рыночный механизм. Идея горизонтальной интеграции, в свою очередь, отражает проблематичность использования за рубежом рынка лицензий и ноу-хау или невозможность передачи некодифицируемого знания. Конгломератная интеграция обычно связана с соображениями налогового и финансового характера, чаще всего она направлена на снижение

стоимости заимствования капитальных ресурсов или предотвращение валютных рисков во всем многообразии их проявления: это касается изменения обменного курса, введения ограничений на конвертацию и международный перевод денежных средств.

Естественным развитием ридингской школы является так называемая эклектическая парадигма Даннинга (154, 155, 157), синтезирующая и выводящая на новый качественный уровень основные прикладные выводы предыдущих моделей поведения фирм и интернационализации. Рассматривая мотивы активного осуществления прямых инвестиций, Даннинг сформулировал типологию транснациональных корпораций, подразделив их на тех, кто ориентирован на поиск природных ресурсов (1), поиск рынков сбыта (2), снижение издержек (3), контроль стратегических активов (4). Кроме того, он указал на некоторые феномены «вынужденной» интернационализации, которым отнес убегающие инвестиции, поддерживающие инвестиции (например, в коммерческую инфраструктуру и логистику), пассивные инвестиции (инвестиции диверсификации, миноритарные доли и недвижимость). Основной смысл эклектической парадигмы заложен в триаде преимуществ зарубежного инвестирования (OLI) — преимущества собственности (*O — ownership*), размещения (*L — localisation*) и интернационализации (*I — internationalization*). Даннинг соотнес их с типологией транснациональных корпораций и структурными параметрами конкурентной среды предприятия — см. Табл. 4.1, 4.2 и 4.3 (156).

Обратимся к аналитическим источникам, позволившим Даннингу, наполнить содержанием составляющие эклектической парадигмы.

Таблица 4.1

Составляющие эклектической парадигмы (156)

1. *Преимущества собственности (O):*

а) Права собственности и нематериальные активы (*Oa*): инновации в товар, марки, патенты, организационные и маркетинговые системы, некодифицированное знание;

б) Преимущества управления (*Ot*), связанные с организацией компонентов *Oa* с дополняющими активами:

И. Относящиеся к новым предприятиям: масштабы, дифференциация продуктов, кривая обучения (цели и специализации), эксклюзивный, привилегированный менее затратный доступ к факторам производства, эксклюзивный, привилегированный выход на рынки сбыта;

II. Формируемые на основе транснационализации: операционная гибкость из-за большего количества открывающихся возможностей, разных вариантов размещения производства, разнообразия глобальных поставщиков; привилегированный или облегченный доступ на внешние рынки, способность извлекать дополнительные доходы из-за территориальных различий в наделенности факторами производства, емкости рынков, государственном регулировании экономики, возможность диверсификации и компенсации рисков

2. *Преимущества размещения (L):*

Пространственное распределение ресурсов и рынков;

Низкая стоимость, высокое качество и производительность ресурсов;

Транспортные и коммуникационные затраты;

Стимулы и ограничения инвестиционного процесса;

Тарифные и нетарифные ограничения;

Наличие коммерческой, правовой, транспортной и коммуникационной инфраструктуры;

Языковые, культурные, коммерческие, политические и идеологические различия;

Эффект концентрации НИОКР, производства и маркетинга

3. *Преимущества интернационализации (I):*

Снижение затрат на поиск и заключение новых контрактов;

Снижение возможности оппортунистического поведения;

Преодоление неопределенности поставок (по номенклатуре и стоимости);

Преодоление ценовой дискриминации;

Лучшие возможности контроля качества промежуточной и конечной продукции;

Обеспечение синергетического эффекта;

Оптимизация проявлений государственного регулирования экономики в стране базирования и принимающей стране;

Контроль поставщиков и условий продажи ресурсов (в том числе технологий) и контроль сбыта

Таблица 4.2

Типы многонациональных предприятий: определяющие факторы (156)

Категория	Преимущества собственности (О)	Преимущества размещения (L)	Преимущества интернационализации (I)	Стратегические цели	Отрасли
Компании, стремящиеся контролировать природные ресурсы	Капитал, технология, доступ к рынкам, дополняющие активы; масштаб производства и контрактная сила	Наличие природных ресурсов, транспорта и коммуникаций, затраты на сырье и рабочую силу, налоговые льготы	Гарантия стабильности поставок, контроль над рынками	Получение привилегированного по сравнению с конкурентами доступа к природным ресурсам	(а) добыча нефти, металлов, бокситов, сбор баобабов и анаисов, госпитальный бизнес; (б) реализация трудовых ресурсов, затратных товаров и процессов
Компании, стремящиеся контролировать рынки сбыта	Капитал, технология, информация, управленческие и организационные компетенции, эффект масштаба, способность создать бренд	Емкость и характеристики рынка, экономическая и промышленная политика государства (льготы и пр.)	Снижение транзакционных, коммуникационных затрат; недостаточное знание клиентов, стремление защитить права собственности	Защита существующих рынков; защитные действия, направленные на недопущение или вытеснение конкурентов с целевых рынков	Компьютерная, фармацевтическая, автомобильная, пищевая промышленность, авиационная, строительство, производство табачных изделий
Компании, стремящиеся повысить эффективность: а) товара; б) процесса	Вышеперечисленные факторы, а также доступ к рынкам сбыта, экономия цели, географическая диверсификация, международные закупки	(а) Экономия концентрации и специализации; (б) Низкая стоимость рабочей силы, стимулы для развития производства	(а) Аналогично второй группе, и экономия объединения нескольких видов деятельности; (б) Эффект вертикальной интеграции и горизонтальной диверсификации	Рационализация производства на глобальном и региональном уровне, получение преимуществ от большей специализации производственного процесса	(а) производство автомобилей и бытовой техники; (б) потребительская электроника, текстильная промышленность, производство одежды, фармацевтика
Компании, стремящиеся стратегические ресурсы	Сходство с любым из трех вышеуказанных типов предприятий, который предлагает возможность синергии с уже существующими активами	Сходство с любым из трех вышеуказанных типов предприятий, который предлагает возможность синергии с уже существующими активами	Экономия объединения нескольких видов деятельности и диверсификация рисков	Усиление конкурентного преимущества за счет инноваций и организации производства, освоенные новые товарные линии и рынков	Отрасли, характеризующиеся существенным уровнем постоянных затрат, позволяющие значительные эффекты масштаба и синергии

Таблица 4.3

**Соотношение между компонентами эклектической парадигмы
и структурными переменными по уровням:
страна — отрасль — предприятия (156)**

Компонентами парадигмы	Структурные переменные		
	Страна	Отрасль	Предприятие
Преимущества собственности (O)	Наделенность факторами производства (ресурсами и рабочей силой), масштабы и структура национального рынка, политика государства в сфере инноваций, защиты прав собственности, конкуренции, отраслей; модели корпоративного управления	Степень технологической интенсивности товара и производственного процесса, природа инновационного процесса; степень дифференциации товаров, допустимость эффекта масштаба и других сходных явлений; экономия транзакций, важность привилегированного доступа к определенным рынкам сырья, материалов, ресурсов и рынкам сбыта	Структура, масштабы и характеристики контролируемых активов; особенности процесса производства и рыночной диверсификации; степень инновационности; склонность к риску и предпринимательские установки
Преимущества размещения (L)	Географическая и психологическая удаленность, правительственная политика (тарифные и нетарифные ограничения, стимулы, льготы и т.д.)	Происхождение и распределение недвижимых ресурсов, транспортные издержки перевозки промежуточных и конечных товаров; тарифное и нетарифное регулирование отрасли; налоговые льготы; затраты на электроэнергию и коммуникации	Стратегия менеджмента по отношению к интернационализации; положение предприятия по отношению к кривой жизненного цикла товара; параметры психологической и культурной дистанцированности; склонность к централизации управления, географическая структура стратегического портфеля; склонность к диверсификации риска
Преимущества интернационализации (I)	Правительственная политика в сфере трансфертного ценообразования, слияний и поглощений; различия в рыночных структурах с точки зрения транзакционных издержек, пропускная способность институциональной инфраструктуры по отношению к контрактной передаче ресурсов	Возможность/желательность вертикальной и горизонтальной интеграции, возможность закрепить преимущества интернационализации в контрактах; дополнительные преимущества местных компаний по сравнению с иностранными; возможность участия в международном разделении труда	Организационные процедуры и механизмы контроля на предприятии; склонность к росту и диверсификации; отношение к отдельным типам контрактов: купля-продажа лицензий, франчайзинг, техническое обслуживание

В первоначальной постановке Даннинга (158) и более поздних исследованиях преимущества собственности (*O — ownership*) структурируются следующим образом:

1) преимущество, проистекающее из использования ресурсов страны происхождения (национальное преимущество), предложенное по сути дела в классических теориях международной торговли А. Смитом, Д. Рикардо и др. (194, 195);

2) преимущество, основанное на использовании монополистического и олигополистического контроля (отраслевое преимущество), впервые идентифицированное Хаймером (168), а затем Кейвсом (145) и Портером (61, 190) специалистами анализа отраслевых рынков;

3) преимущество контроля над определенным набором ограниченных, уникальных и устойчивых ресурсов и компетенций, которое имеет предприятие по отношению к конкурентам (преимущество предприятия), в соответствии с базовыми принципами теорий ресурсной базы (137, 203, 208) и эволюционной динамики предприятий (163, 187);

4) преимущество, связанное с умениями менеджеров предприятия выделить и использовать в интересах предприятия ресурсы и компетенции, разбросанные по всему миру, успешно соединив их с уже существующими активами предприятия (140, 141, 193).

Преимущества размещения (*L — localization*) представляют в неявном виде уровень конкурентоспособности стран и территорий за привлечение инвестиций и производств из-за рубежа, естественно, что они связываются с качеством развития факторов производства с ограниченной мобильностью, соединяемых с мобильными активами самих транснациональных корпораций. Преимущества локализации сформулированы такими учениями как:

1) классические теории локализации Вебера (207), Хотеллинга (167), Гувера (166), Лоша (183), Изарда (170), объясняющие выбор размещения производственных подразделений;

2) собственно теории интернационализации (134, 146, 162, 172, 173, 184), указывающие на важность психологической дистанции между страной базирования корпорацией и принимающей страной;

3) теории агломерации (135, 160, 180, 181, 185), исследующие феномен территориальной концентрации на базе взаимодействия центростремительных (емкость рынка, характеристики рынка труда, положительные экстерналии) и центробежных (немобильные ресурсы, отрицательные экстерналии) сил;

4) промышленная география (161, 196, 198, 199), рассматривающая пространственные транзакционные издержки.

Преимущества интернационализации (*I — internationalization*) позволяют понять выбор транснациональными корпорациями формы присутствия на зарубежном рынке: несмотря на структурную сложность и полноту, из первых двух типов преимущества невозможно однозначно подвести базу под решения такого рода. Оценка преимуществ этого типа основывается на достижениях теории анализа транзакций:

1) классические теория транзакционных затрат Коуза (149) и Вильямсона (209, 210), формулирующие концепции рыночных и иерархических транзакций;

2) теория агентских издержек (159, 171), устанавливающая взаимосвязь между поведением хозяйствующих субъектов и их отношением к риску;

3) собственно теории транснациональных транзакционных затрат, сформулированные Бакли и Кэссоном и (142, 143, 144) и Тисом (202) в рамках ридингской школы.

Заслуга эклектической парадигмы Даннинга состоит в том, что она определила аналитическую структуру изучения комплексных по своей природе процессов интернационализации, сумев увязать идеи и теоретической, и прикладной экономики.

Процессы интернационализации, определяемые стратегическими решениями предприятий, не могли не оказать влияния на доктринальные аспекты стратегического менеджмента. Данное влияние вылилось в формирование двух параллельных направлений анализа: школы международного менеджмента (*international management*) и школы международного бизнеса (*international business*). Школа международного менеджмента сложилась вокруг исследователей, активно преподающих в ведущих американских и европейских бизнес-школах, таких как Ив Доз, Гэри Хэмел, Коимбаторе Прахалад, Сумантра Гошал и Кристофер Бартлетт (138, 139, 140, 141, 151, 152, 165, 193), внесших существенный вклад в развитие методологического обеспечения интернационализации многонациональных корпораций. Достижение школы в той или иной степени будут раскрыты в последующих параграфах главы. К исследованиям актуальных концепций международного бизнеса, носящих скорее позитивный, чем нормативный характер, в отличие от указанных выше построений, относятся работы Брюса Когута (177, 178) и поздние работы Майкла Портера (78, 191).

Модель Когута (177) связывает воедино стратегии интернационализации и характеристики стран, принимающих те или иные подразделения международных корпораций и особенности самих фирм (*location-specific advantage* и *firm-specific advantage*) (рис. 4.1 и таб. 4.4).

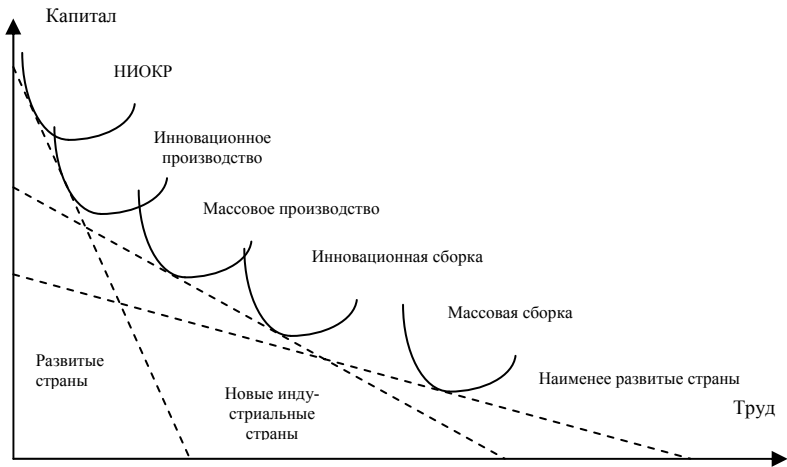


Рис. 4.1. Цепочка создание стоимости и сравнительное преимущество

Таблица 4.4

Формы интернационализации (177)

		Сравнительное преимущество страны	
		Отсутствует	Присутствует
Конкурентное преимущество предприятия	Отсутствует	Функционирование в рамках национального рынка	- Межотраслевая внешняя торговля; - Зарубежная вертикальная интеграция
	Присутствует	- Внутриотраслевая мировая торговля; - Зарубежная горизонтальная интеграция	Зарубежная вертикальная и горизонтальная интеграция с различными типами конфигурации освоения зарубежных рынков сбыта и факторов производства

Кроме того, Когут (178) высказал идею о том, что усложнение организационных форм присутствия предприятия на зарубежных рынках обеспечивает ему возрастающую организационную гибкость за счет:

а) возможностей так называемого арбитража (*arbitrage opportunities*) — то есть получения дополнительного дохода — из-за межстрановых различий в рыночных факторах (создает условия для переноса производства); в институциональных аспектах (обуславливает оптимизацию налогообложения); в указанных параметрах в совокупности (возможна более низкая стоимость привлечения); в информационных ресурсах;

б) возможностей финансового рычага (*leverage opportunities*), обеспечиваемых глобальной ценовой дискриминацией и диверсификацией риска.

Модель Майкла Портера о национальном конкурентном преимуществе, которое, с одной стороны, является результатом стратегических действий многих предприятий определенной отрасли, имеющих общую страну базирования, с другой, обуславливает их дальнейшую конкурентоспособность на мировом рынке, практически сразу после появления вошла в научный оборот в нашей стране. Общая схема модели представлена на рис. 4.2.

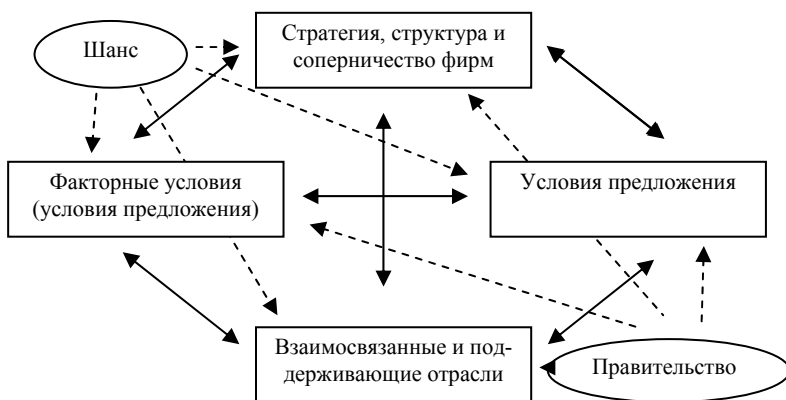


Рис. 4.2. Составляющие национального конкурентного преимущества: ромб М. Портера (191)

Проблема модели М. Портера проистекает из ее достоинств: существенный массив проанализированных по всему миру предприятий подчеркивает ее значимость в позитивном ключе, и снижает ее нормативную конкретность. Развитие теорий интернационализации с точки зрения Даннинга (157) идет поступательным путем. Продолжается применение теории ресурсной базы к процессам интернационализации в контексте общих навыков и компетенции менеджмента и предыдущего опыта освоения зарубежных рынков (147, 148, 150, 200, 201, 211, 212), выявляется значимость контрактной силы в рамках транзакционного анализа (186).

Несмотря на большое количество комплексных, безупречных по логике построений, зачастую решение о выходе на рынки зарубежных стран связано с другими, более случайными факторами, к которым можно отнести ощущение перенасыщенности внутреннего рынка, спонтанный импортный заказ, и даже не всегда корректно оцененные возможности внешней среды, развитые на основе случайной информации о более низких затратах или более высоких ценах на производимый продукт в этих странах.

В практике современного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие, формы освоения зарубежных рынков (42, 43), которые могут быть сгруппированы следующим образом:

Коммерческие операции:

- Косвенный экспорт — с привлечением посредников,
 - Прямой экспорт — самостоятельное заключение и сопровождение внешнеторговых сделок,
 - Создание собственного торгового представительства за рубежом
- Технологическое сотрудничество*
- лицензионные договор — использование авторского права, товарного знака, патента;
 - сопроизводство — изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;
 - контракт-менеджмент — передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;
 - франчайзинг — выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительно управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;

Экономическая интеграция общего характера

- стратегический альянс — формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорга-

низации повышения рыночной эффективности и т.д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;

- совместное предприятие — одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;
- многонациональная компания — наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.

Теорией довольно детально разработаны принципы сравнительного анализа различных форм присутствия на зарубежных рынках (133).

Таблица 4.5

Сравнительный анализ основных форм участия предприятия на международных рынках (133)

Основные формы	Ключевые характеристики
Экспорт	• Продажа через дистрибьюторов или импортеров • Минимальные требования к инвестициям и постоянным стоимостным обязательствам • Часто используется на ранних стадиях международной экспансии
Лицензирование и франчайзинг	• Может быть использована как форма применения патентов или специализированной экспертизы • В некоторых странах только как путь проникновения на рынок • Лимитированные обязательства, но также лимитирован контроль над лицензиями
Альянсы	• Соглашение между компаниями по кооперации в области специфических проектов • Позволяет разделить риск и затраты • Цели партнеров могут различаться Может потребоваться раскрытие сведений о собственности
Совместные предприятия	• Совместное владение зарубежным производством с локальным партнером • Обязательны в нескольких странах • Может сопровождаться политическими рисками • Часто появление споров среди партнеров Может потребоваться раскрытие сведений об имуществе (собственности)
Прямые инвестиции	• Максимум ответственности за проникновение на рынок • Максимальный контроль за происхождением компании • Могут быть приобретены или вновь созданы

С точки зрения специалистов по международному маркетингу Г.Л. Багиева, Н.К. Моисеевой и др. (133) существует взаимосвязь между маркетинговыми стратегиями и формами присутствия предприятий на зарубежных рынках (таб. 4.6).

Большинство отечественных предприятий, активно развивающих экспорт, задумываются о переходе от коммерческих форм зарубежного присутствия к производственным. Естественный следующий этап — технологическое сотрудничество обычно не рассматривается, так как из-за технологического отставания отечественным хозяйствующим субъектам нечего предложить потенциальным зарубежным партнёрам. Исключение составляют специализированное нишевое программное обеспечение или ограниченное производство потребительских товаров с сильным брендом, таких как «Балтика» или «Beerka».

Таблица 4.6

**Формы интернационализации и эволюция
международного маркетинга (133)**

Форма международного бизнеса	Вид маркетинга	Форма проведения		
		Характер сегментации рынка	Конкурентная ориентация	Организационная структура
Прямой и косвенный экспорт. Сбытовая компания	Международный маркетинг	Обособление или стандартизация для малого количества стран (сегментов)	Концентрация на нишах с дифференциацией или лидерством по издержкам	Отдел маркетинга за границей
Международная кооперация. Дочерние предприятия	Мультинациональный маркетинг	Обособление или стандартизация для большого количества стран (сегментов)	Управление качеством	Региональная
Франчайзинг Сборка и монтаж за рубежом Международные участки производства Дочерние предприятия	Глобальный маркетинг	Стандартизация мирового рынка	Управление затратами на производство	Продуктовая
Экспорт, совместные и дочерние предприятия	Бифокальный маркетинг	Дифференциация или стандартизация отдельных стран с учетом их специфики	Не сложившаяся четко конкурентная ориентация	Матричная

Далее идут так называемые интегрированные формы международного бизнеса, между которыми довольно сложно провести разграничение — международные стратегические альянсы (МСА) и многонациональные корпорации (МНК). В рамках институциональной теории, в зависимости от логики, лежащей в основе стабильных межорганизационных отношений, зарубежными исследователями выделяются следующие основные типы агрегатов предприятий (52):

1) *экономические группы* (имущественного или иерархического плана);

2) *ассоциации предприятий формального характера* (доминируют рыночные (контрактные) отношения, подкрепленные некоторыми дополнительными механизмами;

3) *ассоциации предприятий неформального характера* (преобладают социальные отношения).

Объединяя эти группы в целях анализа стратегических решений в сфере интернационализации, можно увидеть, что многонациональные корпорации (МНК) чаще всего являются синонимом экономической группы (холдинга), представляя собой хозяйствующий субъект, стремящийся построить из нескольких отдельных юридических лиц подобие целостного предприятия. Международные стратегические альянсы (МСА) представляют собой более неоднородный феномен, так как охватывают и объединения выросшие из отношений формального (контрактного) и неформального (социального) характера.

4.2. Многонациональные корпорации

Многонациональные корпорации (МНК) представляют собой ведущее звено мировой хозяйственной системы. МНК — ведущая сила мирового хозяйства: 1976 г. — 11.000 компаний (86.000 зарубежных подразделений), начало 90-х гг. 35.000 (147.000 зарубежных филиалов), в конце 90-х годов — 40.000 (200.000 в 150 странах мира), в 2003 г. уже 60.000, число их зарубежных филиалов превышало 800.000 (43, 216). Кроме того, МНК организуют 2/3 мирового торгового оборота, при этом около половины этой величины (1/3 мировой торговли) приходится на внутрифирменный оборот. Они имеют доминирующее влияние в производстве автомобилей, компьютеров, прохладительных напитков и множества других товаров (216).

Многонациональные корпорации с точки зрения классификации межорганизационного взаимодействия относятся к *экономическим группам*, то есть структурам, основанным на иерархическом подчинении. Экономические группы, в свою очередь, подразделяется на следующие подтипы объединений (52):

- а) частные и государственные группы, объединяющие производственные предприятия;
- б) группы, управляющие семейной собственностью;
- в) объединенные экономические комбинации (совместные предприятия);
- г) группы рискового (венчурного) капитала.

Под *экономической группой* (холдингом) понимается организация, в которой объединены несколько производственных комбинаций, принадлежащих различным юридическим лицам, и которые управляются, тем не менее, как единый экономический субъект. Объединение предприятий в форме экономической группы отличается тем, что данный экономический субъект имеет преимущественное право управления, распространяемого на все решения предприятий группы; в других формах объединений только некоторые виды решений отдельных предприятий напрямую обуславливаются интересами и политикой межорганизационного уровня управления.

С точки зрения формальной юридической структуры, группы могут принимать различные формы, в зависимости от наличия — отсутствия центральной компании, от ее юридической формы и функций: могут создаваться финансовые, оперативные и смешанные центральные компании; участие, которые формируют управляющие объединениями пакеты, может распределяться по различным уровням и часто имеют перекрестный характер; существование объединения может объясняться присутствием одних и тех же людей в органах экономического управления нескольких предприятий, в той или иной степени соответствующим структуре участия в собственном капитале этих предприятий.

Особая форма экономической группы образуется, когда два и более производственных предприятий создают совместную экономическую комбинацию, сохраняя при этом относительную самостоятельность в других своих видах деятельности. Новая экономическая комбинация (совместное предприятия или *joint venture*) может совпадать с новым предприятием, экономический субъект которого состоит из множества персон, входящих в экономический субъект предприятий-основателей. Такое единство экономического субъекта новой экономической комби-

нации имеет место и в том случае, когда новое предприятие не создается, тогда структура управляется посредством особых контрактных форм. Их отличительной особенностью является то обстоятельство, что не все экономические комбинации — как изначальные, так и вновь создаваемые — имеют общий экономический субъект, он совпадает лишь отчасти. Межорганизационное объединение в форме совместного предприятия часто, особенно в момент подписания соответствующих соглашений, носят временный характер, то есть стороны объединяют свои усилия для реализации проектов, от которых участники ожидают совместных результатов, самостоятельно достижение которых экономически неэффективно. После использования планируемых возможностей, между предприятиями не всегда могут существовать мотивы для продолжения отношений. Совместные предприятия являются примером альянса, нестабильного по натуре. Таким образом, мы видим наложение отдельных форм присутствия предприятий на внешних рынках — альянсов и корпораций.

Другая возможная конфигурация экономической группы формируется вокруг предприятий финансового или иного характера, которые осуществляют деятельность по венчурному финансированию. Эта деятельность состоит из, во-первых, изучения и обнаружения предприятий, обычно отличающихся небольшими размерами, возрастом и значительным потенциалом развития, которые требуют поддержки как в терминах рискованного капитала, так и в терминах знаний и навыков в области организации и управления таким развитием; во-вторых, из предоставления таких ресурсов и их краткосрочного участия в собственном капитале, приносящего значительные заработки в случае, если предприятие функционирует так, как предполагалось. Речь идет об особенных экономических группах, как по причине запланированного временного единства экономического субъекта, так и по причине разнородности экономических комбинаций объединяемых предприятий.

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

Организация, формы и структурные особенности различных корпораций могут быть достаточно разнообразными. Можно выделить следующие основные принципы, лежащие в основе МНК и отличающие

эту форму организации бизнеса от других форм международного бизнеса, например, альянсов (43):

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

Здесь нужно отметить и такой немаловажный момент, что при выходе на рынок определенной страны многонациональный корпорации могут выбрать любую, удобную и эффективную для себя, форму присутствия как контрактного (экспорт, лицензионное соглашение, контрактное производство или закупка), так и патримониального характера (совместное предприятие или филиал) (216). При этом все чаще крупные компании используют сотрудничество, то есть контрактные формы взаимодействия или совместные предприятия, что позволяет использовать финансовые рычаги и частично перекладывает риски на контрагентов, тем не менее когда транзакционные издержки и вероятности оппортунистического (недобросовестного и нечестного) поведения контрагентов высоки МНК «включают в себя» (интернируют) подразделения за рубежом, идя на увеличение капиталовложений и усложнение организационной структуры.

Наряду с термином «многонациональный» для определения бизнеса, ведущего международные операции по всему миру, часто используют понятия «мировой» и «глобальный». Полагается, что менеджмент *глобальной* компании (63):

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

С этой точки зрения, МНК — это разновидность холдинговой компании, осуществляющей хозяйственную деятельность на различных

национальных рынках и стремящихся через менеджеров дочерних подразделений адаптировать свои продукты и маркетинговую стратегию к местным особенностям.

По сути именно МНК превратили мировую экономику в подлинно международное производство, дали импульс развитию научно-техническому прогрессу в различных его проявлениях, обеспечили повышение технического уровня и качества продукции, рост эффективности производства. Особо следует выделить значение МНК с позиций совершенствования форм менеджмента, и организации предприятия, управления его коммерческим, производственно-техническим и кадровым потенциалом.

За счет международной интеграции компании достигают разнообразные цели. В уже ставшей классической эклектической теорией зарубежных инвестиций Даннинга (74) прямые зарубежные инвестиции дают международным корпорациям три типа преимуществ по сравнению с другими формами ведения международного бизнеса — прямым экспортом или продаже лицензий местному экономическому агенту:

- 1) преимущество *собственности* на некоторые факторы производства, принадлежащие предприятию, нематериального — патенты, марки, управленческие и предпринимательские способности — или реального характера такие, как внутренняя экономия масштаба, возможность доступа к более дешевым финансовым ресурсам и т.д. Данное преимущество содействует приросту капиталовложений международных компаний по сравнению с местными;
- 2) преимущество *интернационализации*, которое способствует лучшему приложению преимущества собственности внутри самого предприятия (иерархической структуры) по сравнению с продажей лицензии третьим лицам;
- 3) преимущество *локализации*, которое вносит вклад в международную экспансию, в географических направлениях обеспечивающих снижение прямых издержек производства.

Другими целями международного размещения производства могут являться (43):

- ✓ доступ к новым рынкам, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров;
- ✓ доступ к новым источникам ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных;

- ✓ достижение конкурентных преимуществ, устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров;
- ✓ экономия на расширении масштабов производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции;
- ✓ снижение риска.

Доступ к новым рынкам достигается за счет преодоления правовых ограничений вхождения на зарубежный рынок, открытия благоприятных рынков с точки зрения каналов сбыта и поступления ресурсов, повышения эффективности использования производственных мощностей. Одной из основных причин образования международной интегрированной структуры может явиться установление долгосрочных отношений с местными фирмами для проникновения на зарубежные рынки. Организации принимающих стран могут принадлежать к сети местных поставщиков, дистрибьюторов, заказчиков, к которым иностранные партнеры могут присоединиться через альянс или путем включения в МНК.

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

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

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

В современных условиях не менее важное значение приобретает доступ к информационным и технологическим ресурсам (43):

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

Фактор «знания рынка», включающий понимание социально-культурной и конкурентной среды, имеет особенно важное значение в том случае, если культурные различия между страной базирования и страной предполагаемой деятельности велики. Зачастую (по крайней мере на начальном этапе вхождения в новый рынок) организации предпочитают создать СП с местной фирмой, чтобы получить необходимые знания о рынке. Особенное значение при этом имеет развитие конкурентных преимуществ, порождающих поток инноваций на стадиях разработки продукции, производства и маркетинга.

Такие устойчивые преимущества являются коллективным знанием, присущим международному бизнесу и делающим возможным координацию разнообразного производственного опыта и интеграцию различных технологий.

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

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

Чтобы приумножить знания и опыт, фирмы, зачастую вступают в тесное организационное взаимодействие с конкурентами. Поглощение конкурента в ходе экспансии МНК является распространенным способом достижения конкурентного преимущества наряду с разными формами сотрудничества.

Рационализация (повышение эффективности) международного производства предполагает, что определенные компоненты не производятся больше чем в двух местах с разными затратами, а переносятся туда где издержки ниже. Дополнительное преимущество состоит в том, что поскольку объем производства в благоприятном месте теперь выше, дальнейшее снижение средней стоимости единицы продукции может быть достигнуто за счет «эффекта масштаба» — повышения эффективности по мере расширения производства.

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

Из-за усложнения технологий минимальный масштаб размеров эффективного производства в большинстве отраслей значительно вырос (например, необходимо производить несколько миллионов цветных телевизоров в год, чтобы достигнуть эффекта масштаба, позволяющего выдержать глобальную конкуренцию — более, чем в 50 раз больше, чем в 60-е гг.).

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

Правительства часто поддерживают транснациональные корпорации, так они приносят ряд преимуществ и выгод материнской стране (213):

- ТНК выступают институтом лоббирования экономических и политических интересов за рубежом. В частности, появляется возможность преодолеть протекционистские барьеры во внешней торговле стран, принимающих филиалы ТНК, и улучшить условия для инвестирования;

- Повышенная эффективность ТНК позволяет им успешнее конкурировать с другими предприятиями на мировом рынке, что повышает конкурентоспособность национальной экономики;
- Часто ТНК являются инструментом сбора зарубежной коммерческой и научно-технической информации. Интеллектуальная собственность, произведенная ТНК в её зарубежных филиалах, аккумулируется в стране базирования корпорации;
- ТНК способны эффективнее сформулировать предложения предпринимателей по корректировке экономической политики страны базирования.

Все крупнейшие МНК представляет собой международные финансово-промышленные объединения, включающие в свою структуру головную компанию финансовой либо производственной ориентации и многочисленные связанные с ней системой корпоративного (акционерного) участия дочерние и ассоциированные фирмы (подразделения), работающие в сфере промышленности, логистики, торговли и маркетинга, финансов, НИОКР и т.д., расположенные как в основной стране базирования МНК, так и за границей.

Структура и характер деятельности интегрированных объединений в различных странах обнаруживают как схожие черты, так и заметные отличия (таб. 4.7). Эти отличия обусловлены конкретными историческими обстоятельствами формирования таких групп в той или иной стране, особенностями законодательного регулирования корпоративных отношений (в особенности — антимонопольным законодательством), степенью развития фондового рынка, ролью финансовых организаций и государства в вопросах корпоративной собственности и управления.

Большинство МНК развитых стран организованы по иерархическому принципу и имеют холдинговую форму организации (43). Холдинговая компания (ХК) является особым типом финансовой либо финансово-промышленной группы, создаваемой для владения контрольными пакетами акций (контрольными паями) других компаний с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью.

Финансовая (чистая) холдинговая компания создается с целью реализации функций финансового контроля и управления.

Смешанная холдинговая компания занимается определенной предпринимательской деятельностью: промышленной, торговой, транспортно-логистической, кредитно-финансовой и т.д.

Таблица 4.7

**Основные характеристики финансово-промышленных групп
в международном бизнесе (43)**

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

Смешанные холдинги типичны в качестве головных компаний большинства МНК, представляющих собой промышленные концерны, конгломераты. Однако в последнее десятилетие наблюдается рост числа финансовых холдинговых компаний. Их основное отличие от банков и инвестиционных фондов состоит в том, что они не ограничены законодательством в осуществлении прямых инвестиций в нефинансовые предприятия. При этом, при наличии соответствующих лицензий, ХК может заниматься и определенной финансовой деятельностью, за исключением собственно банковской, что существенно в США (банки ограничены в инвестициях) и не существенно в Германии. ХК не ограничиваются портфельным инвестированием (диверсификация рисков),

им важная возможность управления. Процесс организации группы компаний может идти «сверху», «снизу» или совмещать оба эти способа (43). При организации «снизу», на начальной стадии происходит объединение юридически независимых компаний-учредителей с образованием «ядра» будущей группы. В качестве учредительного вклада в создание ХК могут быть внесены любые активы как материальные, так и нематериальные (права пользования природными ресурсами, на интеллектуальную собственность, патенты и т.д.). В случае, когда учредителем холдинговой является акционерное общество, в качестве учредительского взноса могут выступать акции (паи) этого общества.

После учреждения головной компании процесс организации МНК идет «сверху»:

- учреждение дочерней фирмы в выбранной стране торгового-посреднического или производственного характера;
- контроль над уже существующими фирмами (дружественный или «агрессивный» захват);
- инвестиционное кредитование по залог акций, траст и покупка долгов и банкротство.

Процесс создания многонациональных корпораций неразрывно связан с процессами слияний и поглощений (Mergers and Acquisitions — M&A), так как они составляют около 80% прямых иностранных инвестиций. Тенденции этого процесса следующие (214). В 2000–2005 гг. слияния касались

— в нефинансовом производственном секторе фармацевтической, химической, пищевой, автомобильной промышленности, носили горизонтальный характер, выполнялись с целью достижения эффекта масштаба, технологическую синергию, увеличение влияния на рынке и консолидацию финансирования НИОКР;

— в секторе услуг (включая энергетические предприятия) лидерами являлись телекоммуникационные, финансовые и энергетические компании.

Начиная с 2005 г., финансовые и энергетические компании опережают промышленные. В конце 80-х гг. трансграничные слияния и поглощения имели краткосрочные финансовые цели, сейчас цели стратегические долгосрочные экономические, а не краткосрочная финансовая выгода. В связи с глобализацией и динамичным развитием технологий возникают новые цели слияний и поглощений, все более оперативных: возможность использования активов поглощённых компаний, укрепление позиций и завоевание превосходства на рынке, укрупнение (избе-

жание риска быть поглощёнными), распределение рисков, достижение синергии. Сохраняется необходимость общего проведения НИОКР.

Формирование многонациональных корпораций российскими компаниями в общем подчиняется этим тенденциям.

С точки зрения общей философии и организации многонациональных корпораций различают международные (*international corporations*) — переходная форма, встречающаяся на раннем этапе интернационализации, корпорации со многими странами базирования (*multidomestic corporations*), характерные для компаний стран Европы, и глобальные компании (*global corporations*) — американские и японские, а также актуальная форма корпораций — транснациональная (*transnational corporations*), опирающаяся на распределенное сетевое сотрудничество, предложенная К. Бартлеттом и С. Гошалом, изученная Д. Леонтиадесом (215, 218).

Таблица 4.8

Результаты исследования А.В. Хардинга типологий менеджмента многонациональных корпораций (217)

Тип МНК	Характеристики
Корпорации со многими странами базирования (<i>multidomestic corporations</i>)	• Децентрализованная федерация; • Низкий уровень зависимости от штаб-квартиры; • Низкий уровень взаимодействия подразделений; • Высокий уровень адаптации маркетинговых действий, большое количество версий продукта
Глобальные корпорации (<i>global corporations</i>)	• Зарубежные подразделения реализуют стратегию штаб-квартиры, не внося никаких изменений; • Высокий уровень зависимости от штаб-квартиры; • Высокий уровень взаимодействия подразделений; • Низкий уровень адаптации маркетинговых действий, небольшое количество версий продукта
Транснациональная корпорации (<i>transnational corporations</i>)	• Сетевая структура, наличие центров качества, обширный, целесообразный обмен потоками ресурсов между подразделениями; • Средний уровень зависимости от штаб-квартиры; • Высокий уровень взаимодействия подразделений; • Высокий уровень адаптации маркетинговых действий, большое количество версий продукта

Таким образом, очевидно организационное стремление в рамках транснациональной модели соединить преимущества обеих национально-исторических корпорационных построений.

4.3. Международные стратегические альянсы

С точки зрения основ институциональной теории и транзакционного анализа, стратегические альянсы из-за своей сложной мотивационной природы объединяет в себе черты холдингов, долгосрочных контрактных соглашений и формаций социального характера. Объединяется эта разноплановость тем, что альянс обычно создается на временной и целесообразной основе, что означает прекращение его деятельности в случае успеха или неуспеха, таким образом обеспечивается определенная самостоятельность участников альянса. Примечателен тот факт, что стратегические альянсы возникли именно в сфере освоения внешних рынков (223), они являлись международными или по составу участников (в некоторых странах недопустимо создание предприятий со 100% иностранным капиталом), или по решаемым задачам (предприятия объединяются для проведения маркетинговых исследований зарубежного рынка или создания там коммерческого представительства). Уже впоследствии, с беспрецедентным повышением сложности и риска инновационной активности, в отраслях с высокой интенсивностью или скоростью технологических изменений (*high-tech* и *fast-tech*) стали возникать мононациональные альянсы, которые также приобрели в настоящее время новое качественное развитие в форме международных альянсов НИОКР.

Таким образом, к альянсам среди *экономических групп* (52) относятся объединенные экономические комбинации (совместные предприятия) и группы рискового (венчурного) капитала, которые, тем не менее, имеют некоторые характеристики многонациональных корпораций.

Группа *ассоциаций формального характера* предприятий включает в себя следующие формы объединений (52):

- 1) консорциумы производственных и смешанных государственных предприятий;
- 2) картели;
- 3) ассоциации предприятий, связанные франчайзинговыми, лицензионными и концессионными отношениями;
- 4) ассоциации, основанные на рамочных соглашениях;

- 5) ассоциации предприятий потребления;
- 6) ассоциации «категорий предприятий».

Термин «консорциум» охватывает широкую гамму объединений, которые часто за пределами научного оборота применяется к другим, рассмотренным выше, формам агрегатов предприятий таким, как экономические группы, совместные предприятия, картели и пр. В альянсах, связанных с оказанием услуг, несколько предприятий, имеющих аналогичную потребность и часто принадлежащих к одной отрасли, объединяются для того, чтобы создать новую юридическую единицу для удовлетворения потребностей всех участников. Консорциум, формирующийся в результате таких действий, влечет за собой незначительные изменения организационные изменения: степень взаимозависимости между участвующими организациями низка. Каждый член консорциума имеет доступ к благам, сохраняя за собой самостоятельность в любых других видах деятельности. В то же время в процессе согласования интересов многочисленных участников могут возникнуть трудности, в значительной степени осложняющие управление создаваемыми единицами и приводящие к падению интереса и минимизации усилий сторон.

Создание консорциума, как правило, ведет за собой учреждение «общей структуры», обеспечивающей объединившимся предприятиям такие операции, как приобретение определенных товаров, предоставление заемных средств, покрытие отдельных типов риска, реклама, функцию продаж на удаленных рынках, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и т.д. Приняты такие названия, как «консорциумы по закупкам», «консорциумы по финансированию», «экспортные консорциумы» и пр. К форме консорциума, слегка отличающейся по содержанию от традиционной, описанной выше схемы, прибегают территориальные государственные институты. В этом случае объединение создается для поставки общественных услуг, оказание которых отдельными институтами, является экономически неэффективным, в сфере водоснабжения, защиты окружающей среды, продвижения экономики гостеприимства и т.д.

Картель — это объединение предприятий, объединяющихся для разработки и реализации совместных стратегий и программ, направленных на снижение конкурентного давления внешней среды. Картели традиционно состоят из организаций, соперничающих между собой и функционирующих в отраслях с низким потенциалом дифференциации товаров. Данные совместные стратегии и программы касаются, главным образом, объемов производства (как объединения в целом, так и каждо-

го участника) и рыночных цен (доходов). Картели снижают вероятность реализации «ценовых войн», с другой стороны — они приводят к так называемым «сговорам», характеризующимся высокими ценами и сокращением мотивации к эффективности функционирования и инновациям. Часто типичные соглашения картельного плана не формализуются явно — в этом случае говорят о молчаливом соглашении о регулировании конкуренции.

Объединения в рамках франчайзинговых соглашений подразумевают присутствие, с одной стороны, центрального предприятия — *франчайзора*, и значительного числа связанных с ним предприятий — *франчайзиатов*. Центральное предприятие передает ассоциированным право использования марки вместе с технологическими, организационными и управленческими знаниями. Ассоциированные предприятия обязуются соблюдать способы реализации экономических комбинаций, установленные центральным предприятием таким образом, что товары и услуги, производимые и продаваемые ассоциированными предприятиями, имеют параметры однородности и постоянства высокого качества — ограничения, накладываемые центральным предприятием, имеют различную силу и затрагивают разные аспекты. Если предприятия ограничиваются только уступкой права пользования маркой или патентом, имеют место лицензионные и концессионные отношения.

Между предприятиями, вовлеченными в поставки значительной сложности, могут возникать объединения формального характера на основе заключения *рамочных соглашений*. Такие контракты (договоры о намерениях) определяют общие условия обмена — объемы, качество, цены, сроки поставки, формы платежа и т.д. — в долгосрочном периоде. Довольно часто могут затрагивать и процедуры выполнения внутренних операций предприятий-участников (тип сырья, производственные циклы, система контроля качества и т.д.). Не являющиеся в строгом смысле юридически связывающими данные контракты создают ясные условия постоянности, исключительности и взаимности отношений и форм их прекращения и, в некоторых случаях, вытекающие из этого штрафные санкции за неисполнение надлежащим образом контрактных обязательств. Нередко отношения между предприятиями являются значительной асимметрией — для одной из сторон рамочное соглашение может быть объемным и ограничивающим настолько, что сокращает до незначительного пространство его хозяйственной самостоятельности для экономического субъекта, то есть *de facto* создается объединение подобное экономической группе.

Важнейшее значение в развитых экономических системах приобретают формальные объединения предприятий, создаваемые для гарантии общих институциональных интересов, не связанные напрямую с отношениями обмена или конкуренции. Производственные предприятия объединяются в *ассоциации по категориям* разнообразной конфигурации:

- по отраслям (ассоциации металлообрабатывающих, химических предприятий, банковских учреждений и пр.);
- по величине (ассоциации малых, ремесленных предприятий и т.д.),
- по природе экономического субъекта (частных и государственных предприятий),
- по территориальному аспекту (национальные, региональные и др.) и др.

Такие ассоциации отстаивают собственные интересы и общие линии поведения в различных обстоятельствах, например, в области формулирования целей экономической политики и общей, и отраслевой органами государственного управления, в отношении внешнеторгового регулирования, в сфере переговоров о коллективном трудовом договоре. Центральные отделения таких ассоциаций могут предоставлять предприятиям-участникам широкий спектр услуг. В сфере предприятий потребления распространены ассоциации семей или отдельных людей. Их цель — защита интересов в области качества приобретаемых потребительских товаров, методов сбыта, формы и содержания рекламных и иных стимулирующих кампаний и т.д. Другие семейные ассоциации и иные институты могут создаваться для защиты интересов в отношении качества предоставления государственных услуг, экологии, налоговой политики и т.д.

Существует множество агрегатов, создаваемых и действующих в манере аналогичной ассоциациям формального характера, но которые не обладают четкой структурой с формально-юридической точки зрения, а поэтому они называются *ассоциациями предприятий неформального характера* (общественные сетевые структуры). К этой группе агрегатов относятся (52):

- 1) сети субконтрактных отношений;
- 2) предприятия управляемой цепочки поставок (*Supply Chain Management*);
- 3) созвездия;
- 4) отраслевые районы;

5) различные неформальные инициативы.

Сети субконтрактных отношений включают в себя ведущее предприятие — имеющее экономическую комбинацию, ориентированную на внешнее производство значительной части необходимых промежуточных компонентов — и некоторое количество предприятий-поставщиков, причем их деятельность в большинстве случаев находит свой рынок сбыта именно в этих отношениях и реализуется методами, определяемыми главным предприятием. Экономическое управление объединением имеет выраженный унитарный характер, аналогично тому, как это происходит в экономических группах. Данные отношения могут подкрепляться различной степенью участия в уставном капитале партнеров, в том числе и перекрестного характера. На практике, многие, особенно крупные, предприятия находятся в центре сети предприятий-поставщиков, связанных частично отношениями поставки, частично рамочными соглашениями и, наконец, имущественными (экономическая группа). При этом можно отметить, что субконтрактные отношения в международной деятельности все больше подменяют имущественные, что позволяет сократить количество активов, подвергаемых риску.

Предприятия управляемой цепочки поставок (*Supply Chain Management*) — это по сути более протяженная в вертикальном смысле система последовательных субконтрактных отношений, выстроенная для достижения конкурентоспособности на рынке конечного покупателя.

Для обозначения объединения предприятий, которое состоит из ограниченного числа предприятий, однородных по величине (малых и средних), обладающих дополняющими друг друга экономическими комбинациями и относительно самостоятельных, используется термин *созвездие предприятий*. Этот тип объединения не является выраженным формально, однако входящие в него предприятия функционируют как высоко интегрированная структура. Причем данное объединение не имеет центрального предприятия, с которым связаны все остальные. Предприятия объединяют прямые отношения: каждое из них специализируется на производстве отдельных узлов или на других фазах экономической комбинации группы. В соответствии с особенностями отраслей и рынков, к которым принадлежит и на которых выступает созвездие, направляющую роль в объединении принадлежит предприятиям, доминирующим в сфере технологических или маркетинговых компетенций. Созвездия и сети субконтрактных отношений являются значимыми феноменами в некоторых экономических системах, например, в

японской и итальянской, характеризующихся присутствием конкурентоспособных небольших по размеру предприятий.

Термин *отраслевой район (industrial district)* используется для определения обширных множеств предприятий, имеющих отношение к одним и тем же отраслям и рынкам и расположенным на одной, географически ограниченной, территории. Отраслевые районы одновременно характеризуются общностью «продукта» и географической зоны. Для обозначения таких агрегатов используется также название «территория-система». Предприятия, входящие в один район, обычно многочисленны и связаны разнородными отношениями, причем могут иметь место и отношения конкуренции, которые полностью отсутствуют в субконтрактных отношениях и созвездиях.

Географическое измерение данного агрегата формирует сложную группу технических, экономических, социальных и культурных условий, которые обеспечивают единство предприятиям района. На ограниченной территории создаются условия для внешнего положительного эффекта масштаба (экстерналий): обеспечивается присутствие общих частных и государственных услуг: профессиональных школ, выставочных и другие вспомогательных коммерческих структур, исследовательских лабораторий; сосредотачивается предложение качественно необходимого труда. Налаживаются тесные общественные связи (укрепляемые также родственными отношениями) среди работников и менеджеров отдельных предприятий. Достигаются преимущества экономии денежных и временных (в транспорте и коммуникациях) издержек. Обычно интеграция между предприятиями в отраслевом районе только в небольшой части структурирована формально по причине как значительного числа предприятия, так и конкуренции между ними.

Многие неформальные ассоциации предприятий невозможно свести к выше названным формам отношений: сетям субконтрактных отношений, созвездиям, промышленным районам и т.д. — для их обозначения используется выражение «различные неформальные инициативы». Они присутствуют в межорганизационных отношениях любого типа, особую роль они играют в отношениях конкурирующих предприятий, замещающих явно выраженные картельные соглашения.

Международный стратегический альянс (43) — относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение о сотрудничестве, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организа-

ций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

Обычно это функциональные соглашения (относящиеся, например, к совместным НИОКР, развитию производства, совершенствованию продукции и др.), соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (совместного предприятия), так и без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия), что представляет собой выход в поле деятельности много национальных корпораций. Международные стратегические альянсы — структуры, основанные на формальном или неформальном договоре. Организации осуществляют совместное управление и контроль за общей деятельностью.

Международные стратегические альянсы отличает:

⇒ происхождение партнеров по крайней мере из двух различных стран;

⇒ стратегическая значимость каждого партнера.

Стратегическая значимость альянсов для участников достигается за счет межорганизационных отношений, которые (43):

- * компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;

- * соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;

- * имеют целенаправленные рациональные задачи для связей одной фирмы с другой.

Традиционно целями альянсов являлось достижение определенных объемов продаж на рынках отдельных товаров. Однако, начиная с 80-х гг. при создании альянсов компании цели стали разнообразными: выход на новые рынки, доступ к новым технологиям, экономия от «эффекта масштаба», преодоление государственных и инвестиционных барьеров либо быстрее, чем при самостоятельной деятельности и используя рыночные трансакции (сделки), либо дешевле, чем путем приобретения другой фирмы или слияния с ней. Устойчивое преимущество международных зависит от способности участников оптимально использовать внутренние ресурсы для реализации стратегических целей и от характера отношений с партнерами, являющимися настоящими или потенциальными конкурентами.

Отличительные черты межорганизационных соглашений, попадающих в категорию альянсов (43):

- 1) комбинация ресурсов должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при

раздельном использовании ресурсов (синергии, присущей, главным образом, высокотехнологичным отраслям);

2) две или более организации, объединенные для реализации согласованных действий, остаются независимыми после формирования альянса;

3) фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль;

4) фирмы-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например, развитию технологии, производству продукции и т.п.

Ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнером — иначе это уже международные корпорации с доминирующе компанией.

Ежегодно объявления о создании альянсов растут на 20% в год и вдвое опережают объявления о слияниях и поглощениях (224). Отраслевая структура международных стратегических альянсов, базирующихся в США — производство компьютеров — 7,3%, фармацевтика — 6,8%, добывающая промышленность — 5,9%, автомобилестроение — 5,4%, продукты питания и напитки — 4,6%, аэрокосмическая промышленность — 4,1%, металлургия — 4,0%, телекоммуникации — 8%, индустрия развлечений — 6,2%, финансы — 5,3%, производство программных продуктов — 2,6%; электроэнергетика, газо- и водоснабжение — 1,9%. Лидерство определенных отраслей связано с тем обстоятельством, что компании ищут пути сотрудничества с целью снижения характерных для этих отраслей высоких издержек по входу в отрасль, высоких тарифных и/или нетарифных барьеров, значительных технологических и операционных рисков (43).

Чтобы не отстать от конкурентов в современных условиях, а тем более их обогнать предприятия должно вступить на путь постоянных инноваций, культивировать организационную гибкость в условиях растущей изменчивости внешней деловой среды, ограниченности ресурсов, рыночной неопределенности. Развитие способности эффективно и гибко использовать имеющиеся ресурсы лежит в основе создания международного альянса. Сотрудничество — особый способ организации бизнеса характеризующийся сильной взаимной привязанностью субъектов по интересам, намерениям и поведению, связанных взаимной реализацией цели.

Подобно конкурентным силам, воздействующим на организацию, можно выделить также потенциальные источники создания преимущества от сотрудничества. Таким образом, формулируется модель пяти источников для стратегии сотрудничества на основе пересмотра конкурентной динамики в свете новой логики коллаборационизма, которые направляют предприятие в стремлении к достижению успеха. Модель предлагается как концепция, дополняющая анализ конкуренции по Портеру, и выделяются пять источников направлений создания альянсов (62):

- альянсы горизонтального типа (с конкурентами или производителями товаров-заменителей);
- альянсы вертикального типа (с поставщиками или потребителями);
- альянсы по дистрибуции (с каналами сбыта);
- родственные диверсифицированные альянсы (с новыми участниками рынка технологически близких отраслей);
- перспективные диверсифицированные альянсы (с новыми участниками рынка неродственных отраслей).

Преимущества от участия в альянсе можно свести к достижению экономии на масштабе, экономии от квазиинтеграционной связи с дистрибьюторами и заказчиками, экономии от расширения диапазона деятельности, получению технологий и управленческого опыта, снижению риска и неопределенности. При создании альянса первоначально необходима оценка потенциала развития конкурентного преимущества от сотрудничества по каждому из вышеупомянутых направлений, учитывая достигнутый собственный уровень компетенции, а также уровень компетенции существующих и потенциальных партнеров.

В зависимости от целей участвующих в альянсе компаний менеджмент имеет возможность выбора из широкого спектра организационных механизмов. Как уже отмечалось сотрудничество партнеров в международном стратегическом альянсе может носить как формальный, так и неформальный характер (43, 52). При этом формальное сотрудничество является юридически документированным и более заметным как в рамках сотрудничающих фирм, так и вне их. С другой стороны, неформальное сотрудничество основывается на доверии, укрепляющемся через деловые отношения. Оно постепенно развивается как результат растущего познания взаимных интересов. Можно сказать, что неформальные отношения подразумевают, что сначала идет бизнес, а «внешняя оболочка» возникает позже, если вообще возникает. С начала 1980-х гг.

абсолютное большинство межфирменных ассоциаций являются менее формальными по структуре. В таб. 4.9 представлены некоторые аспекты формальных международных альянсов.

Интересная аналитическая структура оценки альянсов международного уровня предложена в уже упоминавшейся классической статье Ф. Контрактора и П. Лоранжа (223), представленная в таблице 4.10.

На контрактном уровне в основе международных стратегических альянсов лежат долгосрочные функциональные и неформальные соглашения.

Таблица 4.9

Наиболее общие типы формального сотрудничества (226)

Типология	Характеристики
Участие в капитале	Снижение затрат Сглаживание конкурентного прессинга Финансовые инвестиции (ограниченная ответственность)
Совместное предприятие, основанное на объединении взаимодополняющих ресурсов	Возможность выхода на новые рынки или реализации нового вида деятельности Распределение риска Эффект масштаба, цели и/или взаимодополняемости
Проектный консорциум	Доступ на рынок Потребность в местном партнере для получения контроля над ресурсами или политическим соображениям
Соглашения о сопроизводстве	Получение прав на интеллектуальную собственность Возможность обращения к уникальным компетенциям Распределение издержек и/или рисков
Соглашения о поставщике оригинальных комплектующих (<i>OEM Original Equipment Manufacturer</i>)	Доступ на рынок Охват более широкой гаммы товаров Формирование преференциальных сетей поставщиков и клиентов
Франчайзинг и лицензионные соглашения	Мотивирование местных предпринимателей Сокращение масштаба инвестиций

Функциональные соглашения представляют собой формальные соглашения без долевого участия партнеров или создания совместного

предприятия. Альянсы в форме функциональных соглашений представляют собой проекты, в которых две или более компании решают сотрудничать по одному или нескольким направлениям деятельности: НИОКР, производство, маркетинг, совместное использование технологии, лицензирование и т.д.

Распределение функциональных соглашений по отдельным видам деятельности, характерное для итальянской экономики в 2002 г. представлено в таб. 4.11. В рамках функционального соглашения не создается новой организации, а сотрудничество имеет ограниченный характер. Стороны передают ресурсы для ведения совместной деятельности, но не делят собственности или прибыли предприятия. Такие альянсы оказываются более гибкими, чем альянсы, построенные на основе совместного предприятия или долевого участия в активах: контракты могут быть относительно легко изменены, что позволяет переориентировать стратегию МСА в ответ на постоянные изменения глобальных рынков. Выход на внешние рынки посредством организации прямого или косвенного экспорта может в определенной степени может явиться подоплекой стратегического альянса, так как за счет работы с посредниками разных уровней каналов сбыта создается своего рода цепь управления поставками, требующая для эффективной работы активного взаимодействия участников (рис. 4.3).

Таблица 4.10

Типы и характеристики кооперационных соглашений (223)

Кооперационное соглашение	Метод компенсации	Степень межорганизационной зависимости
Соглашения о технической помощи и профессиональном обучении	Паушальный платеж	Можно пренебречь ↓ Низкая ↓
Соглашения о производстве/ монтаже/ выкупе	Прибыль от продаваемых узлов и деталей или конечных продуктов	
Патентное лицензионное соглашение	Роялти, обычно в процентах от выручки	
Франчайзинг	Роялти в процентах от выручки или прибыль от продаваемых узлов и деталей или конечных продуктов	

Окончание табл. 4.10

Кооперационное соглашение	Метод компенсации	Степень межорганизационной зависимости
Беспатентное лицензионное соглашение	Паушальный платеж или роялти, обычно в процентах от выручки	↓ Умеренная ↓ Высокая
Оказание маркетинговых и управленческих услуг	Паушальный платеж или роялти, обычно в процентах от выручки	
Соглашения о сотрудничестве неимущественного характера: • об исследованиях; • исследовательских ассоциациях; • создание нового продукта и сопроизводство	Прибыль предприятия от участия в неимущественном соглашении о сотрудничестве, рассчитываемая с учетом возможных паушальных платежей и роялти	
Имущественное совместное предприятие	Увеличение контролируемой доли / дивиденды	

Таблица 4.11

Международные стратегические альянсы итальянских предприятий: в разрезе функций и формы собственности (226)

Этап цепочки создания стоимости	Контрактные соглашения	Контрактные и имущественные совместные предприятия
НИОКР	1	2
Доступ к сырью / Поставка компонентов	3	4
Сборка	5	6
Маркетинг	7	8
Сбыт / Послепродажный сервис	9	10

Выстроенный посреднический альянс, может усилить маркетинговые аспекты своей деятельности, причём формы проявления могут быть разные. Перспективной является ориентация на потребителя и создание с ним совместной стоимости (222, 227), что позволяет производить конкурентоспособного продукта, формировать лояльность покупателей, создавать и развивать брендов (co-branding). Другие международные альянсы могут быть направлены на рационализацию сбыта и продвижения или иметь целью улучшение имиджа.

Велика значимость альянсов в инновационном процессе. Их применение позволяет объединить нужный технологический и финансовый потенциалы, снизив тем самым риски, связанные с НИОКР (220). При организации международного инновационного процесса необходимо выделение головной компании и организация взаимодействия других участников (таб. 4.12).

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

Однако далеко не всегда можно соотнести правовую форму соглашения с вытекающими из нее последствиями стратегического характера. Если рассматривать сотрудничество изолированно, то оно может заключаться, например, только в предоставлении технологии, обучении персонала и выдаче лицензии. Если же преследуется долгосрочная цель, то стратегической эффект выходит далеко за рамки соглашения. Сходная ситуация возникает, если соглашение о франчайзинге предполагает долгосрочный характер финансовых и имущественных отношений между партнерами. Франчайзинг как форма альянса позволяет головной компании расти быстрее и с меньшими капитальными затратами, чем при традиционных способах организации бизнеса.

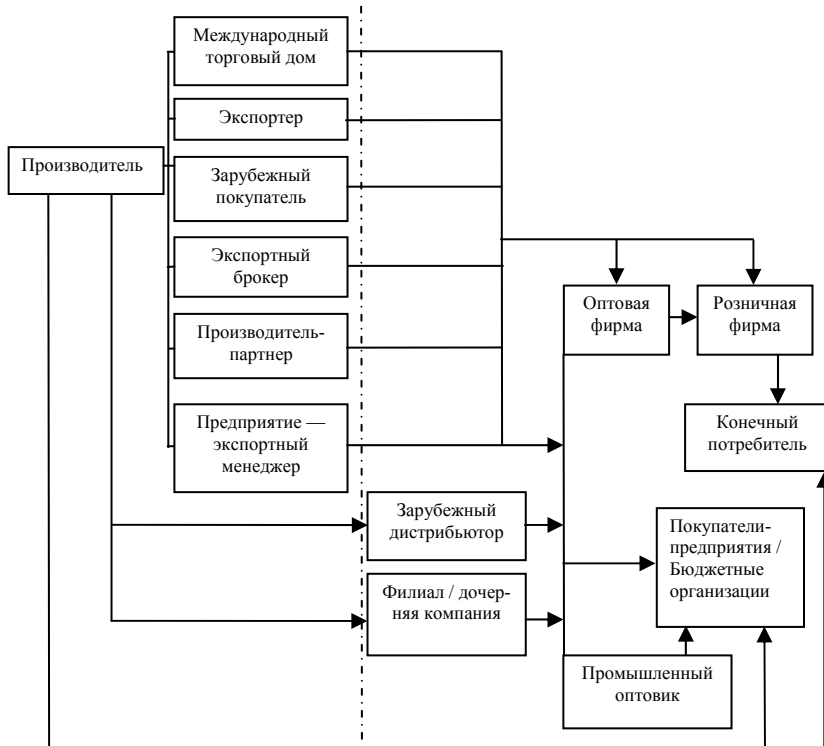


Рис. 4.3. Возможный пример функционального альянса: участники процесса сбыта при косвенном и прямом экспорте (228)

Альянсы в форме *долгосрочных соглашений об участии в активах* осуществляется как без образования новой организации, так и с ее образованием. Соглашения об участии в активах без образования новой организации подразделяются на соглашения о долевом участии (включая соглашения об обмене акциями).

Альянс с долевым участием представляет собой добровольные отношения между двумя фирмами, при которых одна компания покупает долю другой фирмы, значительную для ведения совместной деятельности, но не превышающую контрольного пакета.

Таблица 4.12

**Роли головной компании при формировании
бизнес-портфеля корпорации высокотехнологичных
отраслей промышленности (220)**

	Варианты выполнения функций корпорации высокотехнологичных отраслей промышленности			
	Координатор	Архитектор	Контролер	Оператор
Инновационная стратегия	Принимает ключевые решения о вложениях / выводе средств	разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации и определяет направление, в рамках которого действуют дочерние общества	Контролирует техническую операционную обоснованность стратегий	Возглавляет разработку и реализацию стратегий в дочерних обществах
Инвестиции в инновации	Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков	Проверяет бизнес-логику утверждаемых стратегических инвестиций	Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций	Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением

В таком альянсе компании обычно заключают несколько функциональных соглашений с тем, чтобы использовать взаимодополняющие способности партнеров. Передача акций партнеру укрепляет отношения и увеличивает возможности для успеха функциональных соглашений. Кроме того, владения акциями может способствовать личному взаимопониманию между высшими руководителями фирм-партнеров. Стратегия приглашения партнеру купить меньшую долю участия может также использоваться как дополнительное защитное средство против враждебных действий других компаний.

Обмен акциями между партнерами ведет к возможности одной фирмы влиять на принятие решений другой фирмой, а той в свою очередь оказывать аналогичное (не определяющее) влияние на принятие решений первой. Такого рода отношения взаимозависимости требуют публикации данного обстоятельства для сведения всех других акционеров и

прочих заинтересованных лиц. В то же время противники долевого участия говорят о дороговизне и риске данной организационной формы как средства познания компании-партнера — никакое долевое участие не заменит хорошо составленного функционального соглашения.

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

Совместные предприятия — наиболее сложные в организационном отношении форма международного стратегического альянса. При этом возникает самостоятельная организация, чей капитал разделен между партнерами-учредителями, имеющими право на получение дивидендов в качестве компенсации пропорционально вкладам. Общее имущество партнеров предопределяет их совместную собственность на создаваемый продукт.

В некоторых случаях партнеры ограничивают свое сотрудничество выполнением определенных функций. Общая черта современных совместных предприятий заключается в том, что партнеры сотрудничают по производству одного определенного продукта или в одной стране, при этом они могут выступать как конкуренты на других рынках. Отсюда следует, что данные предприятия имеют тенденцию к узкой направленности.

Неформальные международные альянсы, участниками которых являются хозяйствующие субъекты разных стран, довольно редки, международность чаще проявляется в характере деятельности: предприятия объединяются чтобы сгладить риски и разделить невозвратные инвестиции освоения внешних рынков. Тем не менее в некоторых случаях иностранный бизнес объединяется в определенной принимающей стране, чтобы быть услышанным контактными аудиториями и обеспечить реализацию общих интересов, в последнюю очередь, речь идет о диалоге с органами власти,

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

Исходя из вышесказанного, к международным стратегическим альянсам не относятся организации, образовавшиеся в результате слияния фирм или поглощения одной фирмы другой (219, 43). Слияние или поглощение предполагает существование только одной организации, в то

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

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

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

Другим типичным примеров двойственных по своему экономическому характеру взаимоотношений могут быть союзы многонациональной корпорации с местными фирмами в тех случаях, когда создание альянса является тактическим ответом многонациональной корпорации на требования правительства принимающей страны или устоявшихся культурных традиций. Создаваемый в таких случаях альянс в форме совместного предприятия является скорее компромиссом, а не целью. Даже когда партнером выступает фирма с хорошей репутацией, стратегическое управление этим предприятием осуществляет международная компания, которая впоследствии интегрирует совместное предприятие в свой состав.

К сожалению, во внешнеэкономической деятельности российских предприятий альянсы практически не используются, так как в нашей стране наблюдается доминирование наиболее сильных форм международной интеграции. Предприятия с потенциалом транснационализации активно строят многонациональные корпорации, так как и на внутреннем рынке они привыкли создавать холдинги с максимально возможным долевым участием в контролируемых предприятиях.

4.4. Выбор формы присутствия предприятия на внешнем рынке

Перспектива интернационализации деятельности чаще всего связана с наличием у предприятия определенного конкурентного преимущества, что, обычно не является единственным фактором, выталкивающим предприятия за рубеж. Мотивы освоения рынков других стран подразделяются на внутренние и внешние (226). К первым относятся избыток производственных мощностей, циклический или сезонный характер производства, интернационализация отечественных конкурентов и т.д. Стимулами, проистекающими из внешней среды, являются торговые миссии, поддерживаемые торгово-промышленными палатами, планы внешнеэкономической службы, деятельность импортных и экспортных посредников, случайные заказы из-за рубежа.

В некоторых случаях, как упоминалось выше, решение об интернационализации и его последующая реализация являются результатом цепи случайных событий (реактивный подход). Продуманная интернационализация присутствия на внешних рынках опирается на аналитические построения работ Стопфорда и Уэллса (234), Йохансона и Валне (172) и Давидсона (230), увязывает характеристики предприятия (предыдущий опыт работы на внешних рынках и задачи диверсификации), внешней среды (удаленность культур и стереотипов поведения между странами: происхождения и принимающей) и выбранной организационной формы. При этом, как отмечалось выше, стратегичность выбранной формы присутствия определяется долгосрочным характером горизонтом принятия решений. К традиционной цели повышения эффективности добавляется увеличение стоимости предприятия (134). Процесс принятия решения охватывает четыре этапа (рис. 4.4). Важными методологическими моментами при принятии подобного решения являются выявление критериев сопоставления отдельных форм присутствия на внешних рынка и отбора лучших из них, внедрение в жизнь сформулированной стратегии.



Рис. 4.4. Процесс выработки стратегии присутствия (105)

В общем случае стратегия присутствия на внешнем рынке охватывает не только коммерциализацию товаров и услуг, но и передачу ресурсов и компетенций, позволяющих закрепиться на нем. Рут (228) ставит типологию присутствия в зависимость от масштаба инвестиций и мотивов интернационализации (рис. 4.5). Несколько в другой плоскости, лежат такие обуславливающие факторы как стремление к стратегическому контролю внешних рынков (134, 231, 232, 233) и обеспечение приемлемо уровня гибкости осуществляемых действий (226), систематизация взаимосвязей представлена в таб. 4.13, таб. 4.14 и таб. 4.15. Акцент на стратегичности своих действий характерен для компаний, действующих в национальном или международном контексте олигополистического рынка, к которым относятся крупнейшие транснациональные корпорации. В таблице 3 синтезированы ограничивающие характеристики различных форм присутствия на внешних рынках. Таким образом, на основе установок органов управления предприятием в отношении стабильности и приемлемого уровня гибкости, стремления контролировать активы за рубежом, ограничений финансового и правового характера, желательного временного горизонта принимаемых решений, можно выявить оптимальную форму присутствия компании за рубежом, по сути дела вне странового контекста принимаемых решений, что представляется недостаточно взвешенным решением. Тем не менее, как говорилось ранее, в поведении российских предприятий при выходе на внешние рынки проявляется дихотомичность форм присутствия. Большая часть предприятий экспортирует напрямую или через посредников,

собственный зарубежный торговый филиал является редкостью наряду с лицензионным производством, наиболее крупные предприятия ретранслируют в ходе интернационализации модель холдинга, то есть обращаются прямым зарубежным инвестициям.

		СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ		
		Использование моментальных выгод	Постоянное присутствие, направленное на изучение рынка	Достижение значимой конкурентной позиции
МАСШТАБ ИНВЕСТИЦИЙ	Низкая вовлеченность капитала и персонала	Участие в ярмарках Брокеры	Торговый дом страны базирования или принимающей страны	
	Высокая вовлеченность капитала и персонала		Торговое представительство (в том числе с клиентским сервисным центром)	• Совместное предприятие • Прямые инвестиции

Рис. 4.5. Типология формы присутствия на внешнем рынке (228)

Таблица 4.13

Формы выхода предприятий и уровень контроля зарубежных подразделений (134)

Уровень контроля	Организационно-правовая форма выхода
Максимальный уровень контроля: доминирующее участие в капитале	Филиал со 100% участием в капитале
	Дочерняя компания с большим количеством партнерами
	Дочерняя компания с несколькими партнерами
	Дочерняя компания с единственным партнером

Окончание табл. 4.13

Уровень контроля	Организационно-правовая форма выхода
Средний уровень контроля: баланс интересов	Большое количество акционеров Несколько других акционеров Паритетное партнерство (50/50) Контрактное совместное предприятие Управление по контракту (контракт-менеджмент) Ограничивающие исключительные контракты (лицензионные, дистрибьюторские) Франчайзинг Ограничивающие неисключительные контракты Неограничивающие исключительные контракты
Низкий уровень контроля: распыленные интересы	Неограничивающие неисключительные контракты (лицензионные и дистрибьюторские) Миноритарная доля с большим количеством партнерами Миноритарная доля с несколькими партнерами Миноритарная доля с единственным партнером

Таблица 4.14

Формы выхода предприятий и уровень стратегического контроля (226)

Уровень гибкости	Организационно-правовая форма выхода
Максимальный уровень контроля: доминирующее участие в капитале	Филиал со 100% участием в капитале Дочерняя компания с большим количеством партнерами Дочерняя компания с несколькими партнерами Дочерняя компания с единственным партнером
Средний уровень контроля: баланс интересов	Большое количество акционеров Несколько других акционеров Паритетное партнерство (50/50) Контрактное совместное предприятие Управление по контракту (контракт-менеджмент) Ограничивающие исключительные контракты (лицензионные, дистрибьюторские) Франчайзинг Ограничивающие неисключительные контракты Неограничивающие исключительные контракты

Окончание табл. 4.14

Уровень контроля	Организационно-правовая форма выхода
Низкий уровень контроля: распыленные интересы	Неограничивающие неисключительные контракты (лицензионные и дистрибьюторские) Миноритарная доля с большим количеством партнерами Миноритарная доля с несколькими партнерами Миноритарная доля с единственным партнером

Таблица 4.15

Формы выхода предприятий и уровень стратегической гибкости (226)

Уровень гибкости	Организационно-правовая форма выхода
Максимальная гибкость: экспорт	Косвенный экспорт Прямой экспорт с привлечением агента / дистрибьютора Прямой экспорт с организацией коммерческого филиала Другие формы
Средняя гибкость: контрактное сотрудничество	Лицензионное соглашение Франчайзинг Технические соглашения Контракт на оказание услуг Управление по контракту (контракт-менеджмент) Соглашения о строительстве объектов «под ключ» Производственные контракты Контракты со-производства Другие формы
Ограниченная гибкость: прямые инвестиции	Единоличные прямые инвестиции — строительство нового предприятия Единоличные прямые инвестиции — покупка существующего предприятия Совместные прямые инвестиции — строительство нового предприятия / покупка существующего предприятия

Таблица 4.16

**Типология и характеристики форм присутствия
на зарубежных рынках (229)**

Тип присутствия	Тип финансового участия	Временные ограничения кооперации	Пространственные ограничения	Передача прав и ресурсов	Форма трансфера
100 % филиал	Вклад в уставный капитал	Отсутствуют	Определяются предприятием	Полная	Внутренняя
Совместное предприятие	Вклад в уставный капитал	Отсутствуют	По соглашению сторон	Полная	Внутренняя
Миноритарное участие	Вклад в уставный капитал	Отсутствуют	Существуют	Полная	Внутренняя
Соглашения полной лицензии «fade out»	Вклад в уставный капитал	Существуют	В самой природе соглашения	Полная на ограниченное время	Внутренняя, переходящая в рыночную
Лицензионное соглашение	Неимущественное	Определяются контрактом	Возможны по контракту	Частичная	Рыночная
Франчайзинг	Неимущественное	Определяются контрактом	Существуют	Частичная с поддержкой	Рыночная
Контракт-менеджмент	Неимущественное	Определяются контрактом	Возможны по контракту	Частичная	Рыночная
Turnkey Инициативы	Неимущественное	Существуют	Скорее исключение	Частичная во времени	Рыночная
Контрактное совместное предприятие	Неимущественное	Существуют	По соглашению сторон	В соответствии с контрактом	Смешанная
Международные субподрядные отношения	Неимущественное	Существуют	Существуют	Узкая	Рыночная
Альянсы	Обычно неимущественное	Существуют	Существуют	Переменная	Нерыночная

Отсутствие странового анализа компенсируется в аналитической структуре, представленной в таблице 4.17, которая соотносит факторы внешней и внутренней среды предприятия и приемлемую форму зарубежного присутствия. Таким образом, предприятие, определив самостоятельно, параметры контекста принимаемых решений в состоянии определить более предпочтительные формы присутствия с определенным товарным предложением на выбранном внешнем рынке.

Несмотря на маргинальное положение такой организационно-правовой формы освоения зарубежных рынков как оказание услуг, при поставках сложных товаров производственно-технического характера в целях повышения конкурентоспособности за рубежом предприятию приходится создавать специальные функциональные сервисные подразделения (58):

- **Предпродажный сервис и доработка.** Предпродажный сервис включает комплекс работ, связанных с расконсервацией товара, с приведением его в состояние полной готовности к потреблению, цель которых — показать товар лицом. Эти операции осуществляются, как правило, на территории покупателя (импортёра) в специально оборудованных помещениях.

В предпродажную доработку обычно входят: а) доукомплектование поставленной продукции дополнительными агрегатами, например, для соответствия климатическим условиям; б) замена узлов и деталей в целях соответствия стандартам страны-импортёра и т.п.;

- **Техническое обслуживание машин и оборудования** состоит из двух этапов: техническое обслуживание в гарантийный и послегарантийный период, которое в ряде случаев представляет собой гарантийную или коммерческую эксплуатацию построенного комплексного объекта. При этом экспортёры получают дополнительные возможности поставки запасных частей, эксплуатационных узлов и предоставления услуг квалифицированными специалистами;

- **Торговля продукцией в разобранном виде** осуществляется на внешнем рынке часто по той причине, что законодательство ряда стран в целях защиты национальных компаний от конкуренции иностранных поставщиков вводит количественные ограничения или повышенные таможенные пошлины на импорт готовой продукции. Предпочтение отдаётся импорту продукции в её разобранном виде;

- **Прогрессивная сборка** предполагает обязательства экспортёра по содействию импортёру в поэтапной организации собственного производства отдельных узлов, деталей и агрегатов с постепенным переходом в будущем к самостоятельному выпуску готовой продукции.

Таблица 4.17

**Внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор формы
присутствия на зарубежном рынке (134)**

	Косвенный экспорт	Лицензирование	Прямой экспорт, торговое представительство	Прямые инвестиции	Оказание услуг
Внешние факторы (зарубежная страна)					
Малая емкость рынка	X	X			
Значительная емкость рынка			X	X	
Фрагментированная конкуренция	X		X		
Олигополистическая конкуренция				X	
Неразвитая инфраструктура маркетинга			X		
Развитая инфраструктура маркетинга	X				
Низкие производственные издержки				X	
Высокие производственные издержки	X		X		
Значимое импортное регулирование		X		X	X
Либеральное импортное регулирование	X		X		
Значительные ограничения для иностранных инвесторов	X	X	X		X
Незначительные ограничения для иностранных инвесторов				X	
Незначительное географическое расстояние	X		X		
Значительное географическое расстояние		X		X	X
Значительные валютные ограничения	X	X			X
Незначительные валютные ограничения				X	
Обесценение местной валюты				X	
Укрепление местной валюты	X		X		

	Косвенный экспорт	Лицензирование	Прямой экспорт, торговое представительство	Прямые инвестиции	Оказание услуг
Незначительная культурная дистанция			X	X	
Значительная культурная дистанция	X	X			X
Низкий политический риск			X	X	
Высокий политический риск	X	X			X
Внешние факторы (страна происхождения)					
Значительная емкость рынка				X	
Незначительная емкость рынка	X		X		
Фрагментированная конкуренция	X		X		
Олигополистическая конкуренция				X	
Низкие производственные издержки	X		X		
Высокие производственные издержки		X		X	X
Значительная поддержка экспортеров	X		X		
Ограничения на инвестирование за рубеж	X	X			X
Внутренние факторы					
Дифференцированный продукт	X		X		
Стандартизированный продукт				X	
Высокое содержание сервиса в товаре			X	X	
Услуги		X		X	X
Высокотехнологичные продукты		X			
Низкие возможности адаптации продукта	X				
Высокие возможности адаптации продукта		X	X	X	
Ограниченные ресурсы	X	X			
Дороговизна ресурсов			X	X	

	Косвенный экспорт	Лицензирование	Прямой экспорт, торговое представительство	Прямые инвестиции	Оказание услуг
Низкая вовлеченность	X	X			X
Высокая вовлеченность			X	X	

X — означает, что фактор располагает к выбору той или иной формы зарубежного присутствия

После обозначения наиболее приемлемых альтернатив присутствия на выбранном зарубежном рынке в стратегическом разрезе, который, несмотря на всю свою значимость, не поддается более или менее объективному количественному анализу, поэтому естественным следующим шагом является экономическое сопоставления вариантов (см. рис. 4.6).



Рис. 4.6. Процесс экономической оценки оптимальной формы интернационализации (126)

Таким образом при принятии, по сути дела итогового, стратегического решения о организационно-правовом оформлении присутствия на зарубежном рынке сочетаются качественные критерии, связанные со стратегичностью решения, и количественные критерии, обеспечивающие экономическое обоснование.

Типы многонациональных предприятий: определяющие факторы (156)

Категория	Преимущества собственности (O)	Преимущества размещения (L)	Преимущества интернационализации (I)	Стратегические цели	Отрасли
Компании, стремящиеся контролировать природные ресурсы	Капитал, технология, доступ к рынкам, дополняющие активы; масштаб производства и контрактная сила	Наличие природных ресурсов, транспорта и коммуникаций, затраты на сырье и рабочую силу, налоговые льготы	Гарантия стабильности поставок, контроль над рынками	Получение привилегированного по сравнению с конкурентами доступа к природным ресурсам	(а) добыча нефти, меди, бокситов, сбор бананов и ананасов, гостиничный бизнес; (б) реализация трудозатратных товаров и процессов
Компании, стремящиеся контролировать рынки сбыта	Капитал, технология, информация, управленческие и организационные компетенции, эффект масштаба, способность создать бренд	Емкость и характеристики рынка, экономическая и промышленная политика государства (льготы и пр.)	Снижение транзакционных, коммуникационных затрат; недостаточное знание клиентов, стремление защитить права собственности	Защита существующих рынков; защитные действия, направленные на недопущение или вытеснение конкурентов с целевых рынков	Компьютерная, фармацевтическая, автомобильная, пищевая промышленность, авиостроение, производство табачных изделий
Компании, стремящиеся повысить эффективность: а) товара; б) процесса	Вышеперечисленные факторы, а также доступ к рынкам сбыт, экономия цели, географическая диверсификация, международные закупки	(а) Экономия концентрации и специализации; (б) Низкая стоимость рабочей силы, стимулы для развития производства	(а) Аналогично второй группе, и экономия объединения нескольких видов деятельности; (б) Эффект вертикальной интеграции и горизонтальной диверсификации	Рационализация продукта на глобальном и региональном уровне, получение преимущества от большей специализации производственного процесса	(а) производство автомобилей и бытовой техники; (б) потребительская электроника, текстильная промышленность, производство одежды, фармацевтика
Компании, стремящиеся контролировать стратегические ресурсы	Сходство с любым из трех вышеуказанных типов предприятий, который предлагает возможность синергии с уже существующими активами	Сходство с любым из трех вышеуказанных типов предприятий, который предлагает технологию, доступ к рынкам и другие активы, которых предприятие лишено	Экономия объединения нескольких видов деятельности и диверсификация рисков	Усиление конкурентного преимущества за счет инноваций и организации производства, освоение новых товарных линий и рынков	Отрасли, характеризующиеся существенным уровнем постоянных затрат, позволяющие значительные эффекты масштаба и синергии

ГЛАВА 5. ПРОЦЕДУРЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

5.1. Организация системы стратегического менеджмента на российских и зарубежных предприятиях, работающих на внешнем рынке (235)

Для создания эффективной системы стратегического менеджмента на предприятии, которое занимается внешнеэкономической деятельностью, необходимо адекватное условиям его работы организационное построение этой системы, которое является объективной предпосылкой для ее успешного использования.

В результате проводившихся в России рыночных реформ российские предприятия оказались в условиях, когда старая система планирования, оказалась непригодной и уже не может в полной мере использоваться на предприятиях, а новая находится в стадии становления. В связи с этим отдельные предприятия вообще не ведут никаких работ в области стратегического планирования, в частности, внешнеэкономической деятельности. Другие предприятия, в том числе ориентированные на массовый выпуск продукции, перешли исключительно на позаказный метод планирования, который в общем и целом является элементом старой системы планирования. В данном случае план разрабатывается предприятием лишь на время исполнения заказа, что, как правило, обеспечивает лишь незначительную загрузку производственных мощностей. Другой негативной особенностью российских предприятий является тот факт, что на большинстве из них фактически произошла замена процесса стратегического планирования и управления производственно-хозяйственной деятельности разработкой и реализацией бизнес-планов, причем последний стал пониматься как план текущей деятельности, что противоречит как сущности процесса планирования в целом, так и сущности бизнес-планирования. Вместе с тем, между стратегическим и бизнес-планированием существуют существенные различия. Во-первых, в отличие от стратегического планирования бизнес-план содержит в себе далеко не весь комплекс общих целей предприятия, а только некоторые из них, реализация которых требует определенного объема инвестиций и не затрагивает развитие всего производственного комплекса. Причем

бизнес-план, как правило, нацелен на прибыльный и быстро окупаемый вариант. Во-вторых, в отличие от стратегических планов бизнес-планы имеют четко очерченные временные границы, обусловленные сроками реализации планируемого мероприятия. Таким образом, бизнес план является лишь составной частью стратегического планирования, с помощью которого должно быть обосновано каждое мероприятие стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для своей реализации.

Более того, планирование деятельности отдельных производственных подразделений российских предприятий часто содержит в себе противоречия с общей стратегией развития предприятия в целом, то есть получается, что каждое подразделение пытается найти свой бизнес. В результате отсутствует общая стратегия развития, нет единого плана с маркетинговой ориентацией.

В целом наиболее полная обобщенная организационная структура независимой коммерческой организации внешнеэкономического профиля деятельности может быть представлена на рис. 5.1. Пунктирная линия на рис. 5.1 означает, что отдельные отделы и службы организации могут подчиняться как непосредственно генеральному директору, так и другим директорам, в частности финансовому, коммерческому. Важно подчеркнуть, что такое разветвленное в российских условиях организационное построение характерно лишь для тех организаций и предприятий независимо от их организационно-правовой формы, деятельность которых целиком и полностью сосредоточена на внешних рынках.

Совокупность функций, осуществляемых различными функциональными отделами и службами независимой коммерческой организации внешнеэкономического профиля представлена на рис. 5.2.

Вопросами планирования в подобной организации занимается в первую очередь планово-аналитический отдел. Однако, как мы уже отметили, на большинстве российских предприятий основной функцией указанного отдела является прежде всего составление бизнес-планов, а не стратегического плана. Отдельными вопросами, связанными с планированием деятельности в определенных сферах, занимаются и другие отделы, в частности, как показывает на рис. 5.2, валютно-финансовый отдел, отдел совместных предприятий и пр. Осуществление стратегического планирования и реализация стратегий связаны с большими затратами финансовых, трудовых и прочих ресурсов, острый недостаток которых наблюдается у значительной части российских предприятий.

Рассмотренная нами организационная структура, как уже было отмечено, характерна для предприятий, организаций и объединений внешнеэкономического профиля, которые имеют большой опыт работы в сфере ВЭД и деятельность которых полностью сосредоточена на внешнем рынке (речь идет, в первую очередь, о специализированных внешнеэкономических объединениях Минэкономразвития РФ, которые имеют наиболее развитую по российским меркам организационную структуру управления ВЭД). Однако, безусловно, количество таких предприятий значительно меньше, чем число предприятий, занимающихся непосредственно производством.

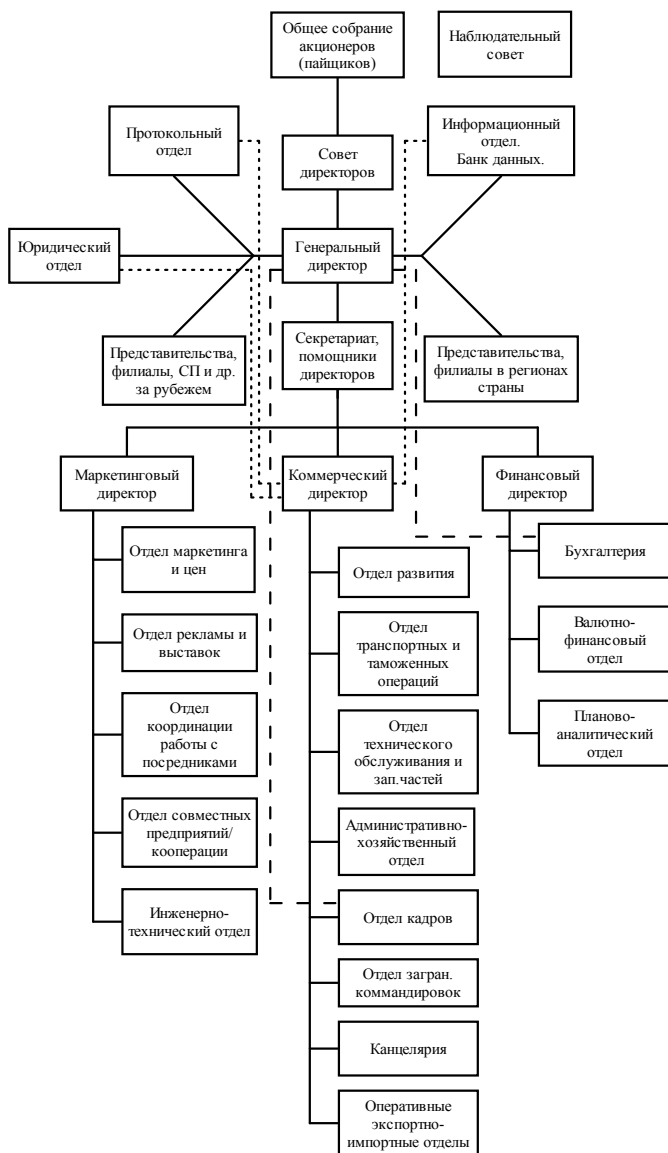
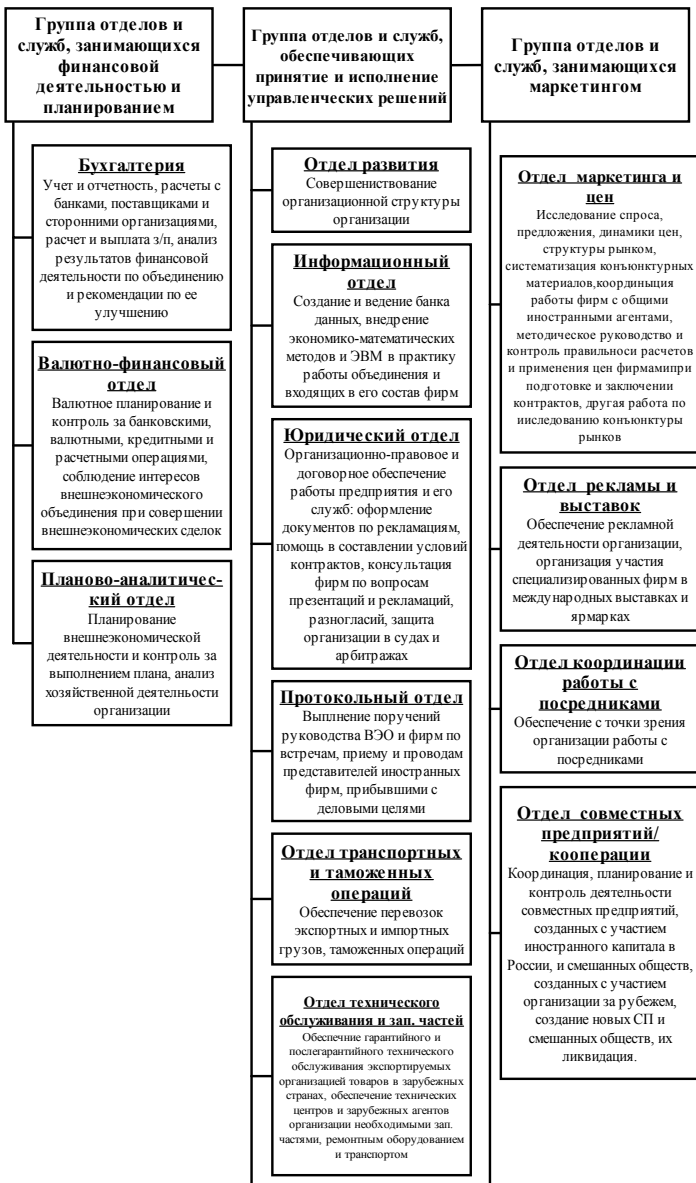


Рис. 5.1. Организационная структура российской независимой коммерческой фирмы внешнеторгового профиля деятельности



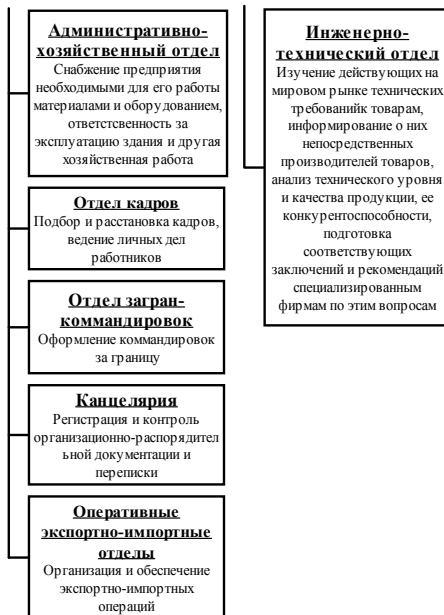


Рис. 5.2. Совокупность функций, осуществляемых различными функциональными отделами и службами независимой коммерческой организации внешнеэкономического профиля

На промышленных предприятиях, активно осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, внешнеэкономический аппарат существует, как правило, в следующих двух формах:

- 1) относительно самостоятельное подразделение в виде внешнеторговой фирмы (ВТФ);
- 2) часть внутрипроизводственной структуры в виде отдела внешнеэкономических связей (внешнеэкономического отдела).

Организационные принципы построения ВТФ предприятия определяются ее целями и задачами, сферой деятельности; характером товара; числом внешних рынков, на которых она действует; масштабом внешнеэкономической деятельности; законодательством РФ и уровнем государственной поддержки. Предметом деятельности ВТФ могут выступать выполнение экспортно-импортных операций по избранной пред-

приятием ассортиментной позиции товаров и услуг в соответствии с кодом товарной номенклатуры ВЭД, участие в совместном производстве, производственной кооперации и посреднической деятельности и т. п. Директор ВТФ назначается генеральным директором экспортоориентированного предприятия или объединения и входит в состав его правления. Компетенция заместителей и других руководящих работников ВТФ устанавливается директором ВТФ.

В случае, если ВТФ в составе производителя-экспортера является юридическим лицом, она заключает внешнеторговые контракты от своего имени и за свой счет, несет ответственность своим имуществом, открывает свои расчетные и валютные счета в банках, но контролируется предприятием через владение контрольным пакетом акций, через кадровые назначения, научно-техническую, производственно-товарную политику и т. д. В этом случае организационная структура ВТФ является гораздо более разветвленной, чем у ВТФ без права юридического лица. Кроме того, организационная структура крупных ВТФ, являющихся юридическими лицами, может иметь много общего с рассмотренной нами структурой независимой коммерческой организации внешнеэкономического профиля. В любом случае главными функциональными подразделениями ВТФ являются маркетинговая, оперативно-коммерческая и финансовая службы.

Вместе с тем, в подавляющем большинстве случаев ВТФ создаются предприятиями без наделения их правом юридического лица. В этом случае ВТФ являются просто одним из подразделений предприятия с предоставлением им некоторых особых прав и обязанностей, например, права осуществления экспортно-импортных операций, ведения коммерческих переговоров с иностранными партнерами в определенных рамках и т. д. В данном случае директор ВТФ является, как правило, заместителем генерального директора предприятия, внешнеторговые контракты заключаются от имени и за счет предприятия-экспортера, все кадровые назначения осуществляются его генеральным директором, материальную и иную ответственность несет предприятие, ВТФ не имеет своих счетов в банках и т. д.

В то время, как на одних промышленных предприятиях создаются ВТФ преимущественно не являющиеся юридическими лицами, на других предприятиях создаются отделы внешнеэкономических связей (ОВЭС) как часть внутрипроизводственной структуры. В число функций, выполняемых ОВЭС, помимо прочих входит осуществление прогнозирования и планирования по вопросам, касающимся внешнеэкономической деятельности предприятия, в том числе составление прогнозов сбыта и др.

Таким образом, осуществление стратегического планирования и реализация стратегий российскими предприятиями — скорее исключение, чем правило. Тем не менее, осознавая огромную значимость стратегического планирования и управления, некоторые российские предприятия, в частности предприятия Нижегородской области, делают попытки прогнозирования, планирования и реализации стратегий внешнеэкономической деятельности на достаточно отдаленную перспективу.

Существенным препятствием на пути к эффективному развитию стратегического планирования на отечественных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, является несовершенство нормативно-законодательной базы в области ВЭД.

К недостаткам существующей нормативно-правовой базы, которые негативно влияют и будут влиять на деятельность непосредственно российских предприятий-участников ВЭД следует отнести, в первую очередь, несовершенство инвестиционного законодательства в сфере ВЭД. Отсутствие защиты прав иностранных инвесторов приводит к тому, что объемы зарубежных инвестиций в развитие реального сектора российской экономики остаются по-прежнему низкими.

Вместе с тем, по экспертным оценкам реальных потребностей и возможностей России, она могла бы осваивать 40–50 млрд. долл. в год. Приток иностранных инвестиций в экономику России позволил бы российским предприятиям решить хотя бы некоторые из многочисленных финансовых проблем, что, в свою очередь, способствовало бы созданию дополнительных финансовых возможностей для осуществления стратегического планирования.

В отличие от отечественных предприятий зарубежные фирмы уделяют огромное внимание и выделяют значительные средства на цели, связанные с осуществлением процесса стратегического менеджмента, в том числе, внешнеэкономической деятельности. Тенденция зарубежных предприятий к расширению их заграничной деятельности путем создания многочисленных филиалов, дочерних фирм, научно-исследовательских лабораторий, представительств, разбросанных по многим десяткам стран на всех континентах мира и прочие факторы вызывают объективную необходимость создания эффективной системы стратегического планирования. Особо важное значение этой проблеме придается фирмами США, Японии, Германии, Франции, Великобритании и др. Отличительной особенностью западных фирм осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, что, в частности подтверждает рис. 5.3., является разветвленная структура организационного построения, во многом явившаяся результатом децентрализации управления. В России же децентрализация часто воспринимается как панацея и на нее делается чрезмерный акцент в ущерб разумному уровню централизации.

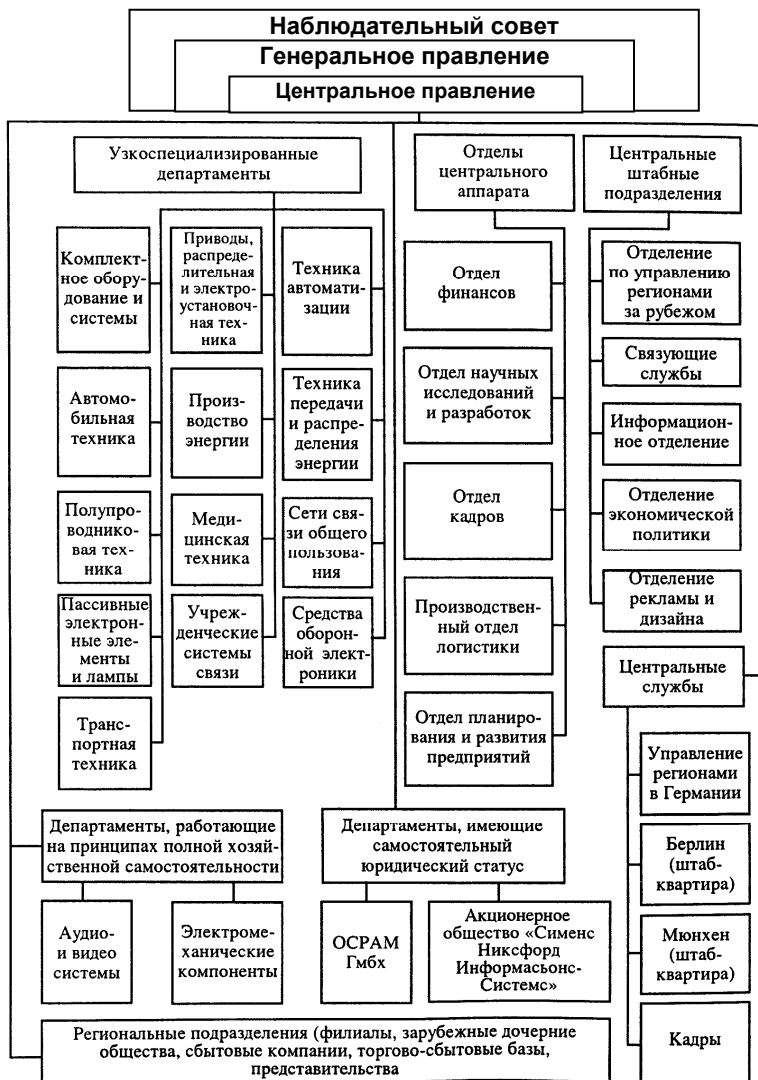


Рис. 5.3. Организационная структура фирмы «Сименс»

В ряде крупных зарубежных компаний существует официально отведенное место для отдела стратегического менеджмента, в котором работают специалисты по стратегическому планированию, анализу и реализации стратегий. Вместе с тем разработка и реализация стратегии не является исключительной функцией специалистов по планированию.

Поскольку стратегическое планирование и управление внешнеэкономической деятельности предприятия требует высокой ответственности, масштабного охвата действий, ответственность за разработку и реализацию глобальной стратегии несет, прежде всего руководство предприятия в лице совета директоров. Тактическим и оперативно-календарным планированием занимаются отдельные службы, подразделения предприятия. Совет директоров непосредственно определяет миссию (глобальную цель) существования предприятия, политику предприятия, то есть направления и методы его деятельности в собственной стране и за рубежом, стиль управления, предпринимательскую культуру и ценностные ориентации. Решения общего собрания акционеров совет директоров направляет в отдел планирования для разработки комплексного плана мероприятий по реализации тех или иных стратегических решений. В случае утверждения советом директоров этого комплексного плана, он направляется в соответствующие отделы, выполняющие закрепленные за ними функции. Основными функциями отдела планирования помимо этого являются:

- сбор и обработка информации, необходимой для менеджеров по стратегии;
- создание и дальнейшее управление системой ежегодного пересмотра стратегии, с помощью которого все менеджеры по стратегии проверяют и вносят корректировки в стратегический план;
- распространение сведений о выполнении компанией намеченной стратегии;
- прочее.

Итак, проблем и трудностей в умении эффективно организовать и использовать систему стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельности на уровне предприятия в России еще много. К числу важнейших причин, значительно препятствующих процессу становления и развития системы стратегического менеджмента на отечественных предприятиях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, на наш взгляд, можно отнести следующие:

1. Незрелость отечественной теории и практики в области стратегического менеджмента, в том числе внешнеэкономической деятельности предприятий, явившаяся следствием плановой экономики, в услови-

ях которой на уровне предприятия не разрабатывались стратегии развития производственно-хозяйственной деятельности на долгосрочную перспективу.

2. Острый недостаток у значительной части российских предприятий финансовых ресурсов, необходимых для осуществления стратегического менеджмента, в том числе внешнеэкономической деятельности.

3. Недостаток квалифицированных специалистов по вопросам, касающимся стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельности предприятий.

4. Несовершенство нормативно-законодательной базы в области ВЭД.

5. Незрелость информационной инфраструктуры, необходимой для осуществления стратегического планирования и управления на отечественных предприятиях, работающих на внешнем рынке.

В сложившейся ситуации, на наш взгляд, целесообразно использовать разрабатываемые и накопленные в течение десятилетий зарубежные подходы к решению проблемы стратегического планирования и управления на предприятиях. Вместе с тем, применение российскими предприятиями, осуществляющими ВЭД, положительного западного опыта по данному вопросу требует творческого подхода и приспособления к российским условиям.

5.2. Разработка стратегии развития для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность (235)

Предлагаемая нами процедура разработки стратегии развития для предприятий, работающих на внешнем рынке, осуществляется последовательно по следующим этапам:

1. Анализ внутренней и внешней среды предприятия;
2. Определение миссии предприятия;
3. Определение иерархии целей развития предприятия;
4. Определение стратегических альтернатив;
5. Прогноз тенденций развития стратегических альтернатив;
6. Выбор стратегии развития ВЭД предприятия;
7. Составление стратегического плана действий.

Основное содержание предлагаемой методики представлено на рис. 5.4. Далее мы приводим положения, отражающие смысл предлагаемой методики.

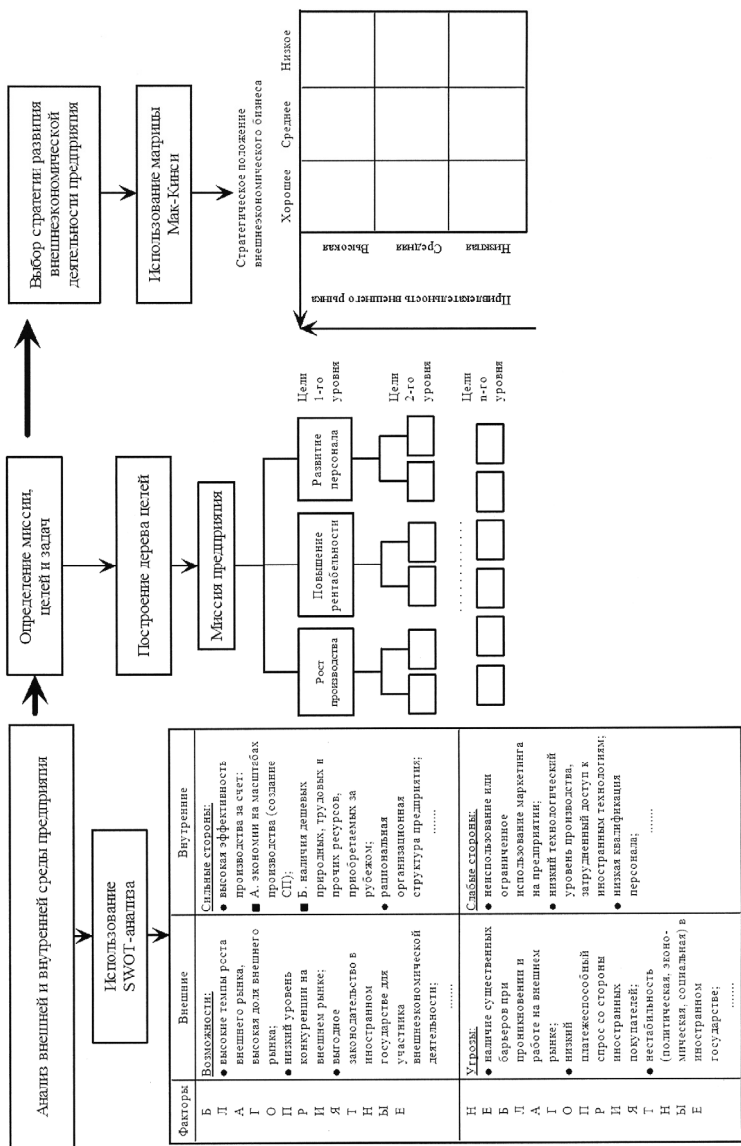


Рис. 5.4. Основное содержание методики разработки стратегии развития для предприятий, работающих на внешнем рынке

Нами уже было отмечено, что прежде чем начать стратегическое планирование будущего состояния предприятия, работающего на внешнем рынке, нужно провести объективный анализ его текущего положения. Этот анализ необходим для того, чтобы определить миссию и цели дальнейшего развития анализируемого предприятия. Для оценки текущего состояния предприятия, осуществляющего ВЭД, мы предлагаем использовать SWOT-модель, поскольку эта модель учитывает не только факторы внутренней среды предприятия, но и факторы внешней среды, рассмотрение которых неизбежно и имеет принципиальное значение для принятия стратегических решений в фирме, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность. При этом считаем целесообразным предложить следующие факторы, по которым можно провести анализ сложившейся ситуации на конкретном предприятии, работающем на внешнем рынке (см. табл. 5.1). Анализ текущего состояния предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, на наш взгляд, должен включать в себя также сравнительную оценку собственно текущего положения рассматриваемого предприятия и прогнозных данных. Это позволяет выявить положительные или отрицательные тенденции в развитии предприятия по отношению к составленным ранее прогнозам или же полное соответствие прогноза и текущей ситуации.

Таблица 5.1

**Использование SWOT- анализа при оценке текущего состояния
предприятия, работающего на внешнем рынке**

Фак- то- ры	Внешние	Внутренние
Б Л А Г О П Р И Я Т Н Ы Е	<u>Возможности</u> — высокие темпы роста внешнего рынка; высокая доля внешнего рынка; возможность увеличения доли внешнего рынка; — отсутствие существенных барьеров при проникновении и работе на внешнем рынке; выгодное законодательство в иностранном государстве для участника ВЭД; — низкие ставки налогов, таможенных пошлин и др. сборов в иностранном государстве; — высокий платежеспособный спрос, высокий уровень доходов иностранных потребителей; возможное увеличение их потребностей, доходов; — низкий уровень конкуренции на внешнем рынке; — демографические изменения в пользу экспортера; — относительная стабильность (политическая, экономическая и т. п.) в зарубежном государстве; — прочие факторы	<u>Сильные стороны</u> — выгодное географическое расположение; — высокая техническая оснащенность предприятия; доступ к иностранным технологиям; технологическая открытость; — рациональная организационная структура; — высокая квалификация персонала; привлечение высококвалифицированных иностранных специалистов; — рациональное использование преимуществ маркетинга; — единое информационное поле; — высокая эффективность производства вследствие: А. экономии за счет масштабов производства (напр., посредством создания совместного предприятия); Б. наличия дешевых природных, трудовых и пр. ресурсов, приобретаемых за рубежом; В. размещения производства на территории ин. государства; Г. сочетания всех вышеперечисленных благоприятных внутренних возможностей; — прочие факторы

Факторы	Внешние	Внутренние
Н Е Б Л А Г О П Р И Я Т Н Ы Е	<u>Угрозы</u>	<u>Слабые стороны</u>
	— низкие темпы роста внешнего рынка; низкая доля внешнего рынка; отсутствие возможности увеличения доли внешнего рынка;	— невыгодное географическое расположение;
	— наличие существенных барьеров при проникновении и работе на внешнем рынке; неблагоприятное законодательство в иностранном государстве для участника ВЭД;	— низкий технический уровень предприятия; затрудненный доступ к иностранным технологиям; технологическая закрытость;
	— высокие ставки налогов, таможенных пошлин и др. сборов в иностранном государстве;	— нерациональная организационная структура;
	— низкий платежеспособный спрос со стороны иностранных покупателей; его последовательное сокращение; низкий уровень доходов иностранных потребителей;	— низкая квалификация персонала;
	— высокий уровень конкуренции на внешнем рынке; ее постоянное увеличение;	— неиспользование или ограниченное использование маркетинга;
	— неблагоприятные демографические изменения в иностранном государстве;	— отсутствие единого информационного поля;
	— нестабильность (политическая, экономическая и т. д.);	— высокие издержки производства;
	— форс-мажорные обстоятельства;	— низкая эффективность функционирования предприятия вследствие наличия всех вышеупомянутых неблагоприятных внутренних факторов;
	— прочие факторы	— прочие факторы

На этапе определения миссии, целей и задач мы предлагаем воспользоваться построением традиционного «дерева целей», что дает возможность, на наш взгляд, достаточно наглядно представить иерархию, приоритеты определяемых целей развития (см. рис. 5.5).



Рис. 5.5. Построение “дерева целей”

Мы полагаем, что цели первого уровня, которые определяются после того, как сформулирована миссия предприятия — участника ВЭД, должны быть установлены в рамках нескольких ключевых пространств. Как верно отмечает известный специалист по менеджменту П. Ф. Драгер, «организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значимых ориентиров действий». Эти наиболее значимые ориентиры действий и есть цели первого уровня. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых, на наш взгляд, могут быть определены цели первого уровня для предприятий, занимающихся ВЭД, и затем вытекающие из них последующие цели. Это следующие ключевые пространства:

1. Управленческие аспекты
2. Персонал
3. Социальная ответственность
4. Положение на внешнем рынке
5. Инновации
6. Ресурсы
7. Производительность
8. Прибыльность (доходность, рентабельность)

Мы считаем, что предприятиям, работающим на внешнем рынке, следует выбирать не одну цель первого уровня, а несколько, причем рекомендуем выбирать не больше трех. Если фирма всерьез интегрирована в международный бизнес, то и преследуемые ею цели и задачи неизбежно многочисленны и разноплановы — иное дело, что они могут не осознаваться менеджментом как таковые. Однако какие же из этих восьми ключевых пространств установления целей являются решающими? Какого рода цели первого уровня следует считать наиболее значимыми? Безусловно, ответ на этот вопрос может дать только само предприятие. Интересен тот факт, что многолетняя дискуссия и опросы,

проведенные в американских фирмах, показали одни и те же результаты. Специалисты пришли к общему мнению, что наиболее значимыми для большинства предприятий, в том числе внешнеэкономического профиля деятельности, являются финансовые цели, а именно повышение прибыли, увеличение показателей доходности. Прибыль, таким образом, занимает лидирующее положение в иерархии целей предприятия. Ниже мы приводим результаты опроса, проведенного в 193 компаниях различных отраслей американской экономики, который подтвердил решающее значение прибыли как важнейшей цели первого уровня (см. табл. 5.2).

Таблица 5.2

**Иерархия целей экономической организации
(по результатам опроса, проведенного в 193 компаниях различных
отраслей американской экономики)**

Вид целей	Количество компаний, ставящих перед собой эти цели (в % от общего числа)
1. Прибыльность (доходность, рентабельность)	89
2. Рост	82
3. Доля рынка	66
4. Социальная ответственность	65
5. Благосостояние наемных работников	62
6. Качество продуктов и услуг	60
7. Научные исследования и разработки	54
8. Диверсификация	31
9. Производительность	50
10. Финансовая стабильность	49
11. Ресурсная стабильность	39
12. Развитие системы менеджмента	35
13. Превращение в международную компанию	29
14. Консолидация	17
15. Другие цели	18

Выше уже говорилось, что не стоит ограничиваться выбором лишь одной цели первого уровня. В то же время их не должно быть больше трех, иначе компания может попусту растратить свое время и ресурсы. Можно представить социальную и экономическую политику предприя-

тия как комбинацию трех приоритетов развития: рост, рентабельность, развитие персонала. Понятно, что не всегда возможно достижение этих трех целей одновременно, хотя в идеале к этому нужно стремиться. Если для предприятия осуществляющего ВЭД, не представляется возможным улучшить экономические показатели сразу по трем указанным направлениям, то целесообразно использовать следующую иерархию приоритетов этих целей:

- первый вариант расстановки целей заключается в том, что рост, расширение предприятия, осуществляющего ВЭД, выступает целью первого уровня. При этом рентабельность и развитие персонала не сбрасываются со счетов, а являются целями второго уровня, которые способствуют и служат средством достижения поставленной цели роста;

- второй вариант сводится к тому, что целью первого уровня является рентабельность, при этом рост и развитие персонала выступают целями второго уровня, служащими для достижения указанной цели первого уровня, то есть рост и развитие персонала являются средством, позволяющим сохранить или увеличить рентабельность;

- третий вариант состоит в том, что приоритетной целью первого уровня является развитие персонала, а рост и рентабельность способствуют достижению цели развития персонала.

Зарубежный и отечественный опыт показывает, что этап постановки миссии и целей предприятия является чрезвычайно важным в том плане, что правильный выбор целей и верно построенная иерархия распределения приоритетов этих целей позволяют предотвратить распыление усилий и отвлечение ресурсов на решение задач, обещающих, на первый взгляд, неплохие результаты, но далеких от выбранной траектории движения. Неверное же определение миссии и целей развития предприятия, работающего на внешнем рынке, может привести к катастрофическим результатам. Отдельные исследователи, например, И.Б. Ромашова, Ф.М. Русинов, М.Л. Разу и другие утверждают, что «недостаточная продуманность целей и миссии предприятия, быть может, самая важная причина расстройств и краха предприятий».

Для формирования и анализа портфеля стратегических сфер деятельности предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, а также выбора определенной стратегии его дальнейшего развития мы предлагаем использовать матрицу Мак-Кинси. Можно отметить преимущества данной матричной модели, среди которых основным и наиболее важным ее достоинством является многокритериальность, разноплановость применяемых критериев (учет качественных и

количественных факторов при выборе стратегии). Напомним, что оценка стратегического положения в данной модели производится по критериям, выбираемым для каждого вида деятельности. Критерии же привлекательности стратегических сфер непосредственно связаны с целями, которые ставит перед собой руководство предприятия. И хотя данный метод не предлагает универсальных для всех случаев критериев, тем не менее нам представляется возможным выделить группы факторов, которые помимо прочих факторов может учитывать любое предприятие, работающее на внешнем рынке, при оценке рыночной привлекательности каждой стратегической сферы внешнеэкономической деятельности и своего стратегического положения. Совокупность факторов, определяющих привлекательность внешнего рынка и стратегическое положение внешнеэкономического бизнеса мы предлагаем представить в виде табл. 5.3.

Таблица 5.3

**Факторы, определяющие привлекательность внешнего рынка
и стратегическое положение внешнеэкономического бизнеса**

<u>Привлекательность внешнего рынка</u>	<u>Стратегическое положение внешнеэкономического бизнеса</u>
Рыночные факторы	
— размер внешнего рынка (количество экспортных продаж, выраженное в натуральных или стоимостных показателях); — темп роста внешнего рынка; — размер ключевых сегментов (характеристика основных групп иностранных покупателей); — диверсифицируемость внешнего рынка; — чувствительность внешнего рынка к изменению цен, уровня обслуживания, внешних факторов и т. д.; — этап зрелости внешнего рынка; — склонность к цикличности; — склонность к сезонности — прочие факторы	— ваша доля внешнего рынка (в эквивалентных терминах); — степень вашего влияния на темп роста внешнего рынка; — ваш охват ключевых сегментов; — степень вашего участия в диверсификации; — степень вашего влияния на рынок (напр. ваши возможности отразить удорожание сырья на ценах продажи); — прочие характеристики

<u>Привлекательность внешнего рынка</u>	<u>Стратегическое положение внешнеэкономического бизнеса</u>
Факторы конкуренции	
— интенсивность конкуренции на внешнем рынке; — типы конкурентов на внешнем рынке; — чувствительность внешнего рынка к товарам-субститутам (заменителям) и внедрению новых технологий; — сегменты внешнего рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили; — степень и типы интеграции фирм на внешнем рынке; — прочие факторы	— ваша относительная доля внешнего рынка; — характер ваших отношений с конкурентами, степень их воздействия на позицию предприятия; — ваша приспособленность к конкурентам в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания, производительности труда, качества управления и т. д.; — ваша уязвимость со стороны товаров-субститутов, новых технологий; — сегменты внешнего рынка, оставленные или освоенные вами; — ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами на внешнем рынке; — прочие характеристики
Финансово-экономические факторы	
— пределы капитальных вложений на внешнем рынке; — факторы рычага (структура издержек, величина долга); — степень использования производственных мощностей; — отраслевой уровень доходности; — отраслевой уровень ликвидности; — финансово-экономические барьеры при входе и выходе с внешнего рынка; — валютный паритет;	— ваши пределы капитальных вложений; — ваши факторы рычага; — ваш уровень использования мощностей; — ваш уровень доходности; — ваши показатели платежеспособности; — финансово-экономические барьеры при входе и выходе с внешнего рынка, которые представляют для вас трудность; — ваша уязвимость со стороны валютного паритета;

<u>Привлекательность внешнего рынка</u>	<u>Стратегическое положение внешнеэкономического бизнеса</u>
— прочие факторы	— прочие характеристики
Технологические факторы	
— стабильность или изменчивость технологий на внешнем рынке; — степень технологической открытости внешнего рынка; — прочие факторы	— ваша приспособленность, а также участие в процессе изменения технологий на внешнем рынке; — ваш доступ к технологиям на внешнем рынке; — прочие характеристики
Регламентационные факторы	
— особенности законодательства в иностранном государстве; — уровень таможенных пошлин, налогов и др. сборов в иностранном государстве; — нормы и технические стандарты на внешнем рынке; — содействия и поощрительные меры со стороны иностранных органов государственной власти; — прочие факторы	— ваша приспособленность к законодательству в иностранном государстве; его преимущества и недостатки для вас; — преимущества и недостатки таможенного регулирования, системы налогообложения в иностранном государстве; — ваша приспособленность к установленным на внешнем рынке нормам и техническим стандартам; — ваши возможности получить содействие и воспользоваться поощрительными мерами со стороны органов государственной власти иностранного государства; — прочие характеристики
Социально-психологические факторы	
— степень развитости внутрифирменной культуры и этики участников внешнего рынка, основные требования внешнего рынка по отношению к внутрифирменной культуре, этике; — прочие факторы	— особенности внутрифирменной культуры и этики на вашем предприятии; — ваш внешний образ; — прочие характеристики

Подчеркнем, что помимо тех факторов, которые непосредственно вытекают из обозначенных целей предприятия — участника ВЭД, можно выбрать и другие, помогающие, например, яснее представить конкурентную обстановку в конкретной сфере внешнеэкономического бизнеса. В выборе критериев и последующей оценке привлекательности видов деятельности большое содействие может оказать анализ отрасли (сектора деятельности), который может быть проведен, например, с использованием схемы М. Портера «Пять конкурентных сил».

Отметим, что в ряде случаев даже после проведения глубокого анализа (привлекательность внешнего рынка/стратегическое положение предприятия на этом рынке) с учетом вышеназванных факторов бывает довольно сложно определить, насколько привлекательным является тот или иной рынок/сфера деятельности с позиций отдельного предприятия, а также насколько сильны его позиции на этом рынке.

В случае возникновения подобных сложностей для позиционирования отдельных стратегических сфер предприятия, работающего на внешнем рынке, на матрице Мак-Кинси, на наш взгляд, удобно, воспользоваться следующим методом, применив его как для оценки стратегического положения фирмы, так и для оценки привлекательности внешнего рынка или отрасли.

Интегральный показатель, отражающий привлекательность внешнего рынка (отрасли, сектора деятельности), можно рассчитать по формуле:

$$П = \sum_{j=1}^m b_j E_j, \quad (5.1)$$

где $П$ — интегральный показатель привлекательности внешнего рынка;
 m — число критериев оценки;

$$b_j — \text{вес } j\text{-го критерия оценки, } \sum_{j=1}^m b_j = 1;$$

E_j — экспертная оценка j -го критерия оценки привлекательности.

Аналогично интегральный показатель, отражающий конкурентную позицию предприятия — участника ВЭД, рассчитывается по формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (5.2)$$

где K — интегральный показатель конкурентоспособности;
 n — число выделенных КФУ;

a_i — вес i -го фактора; $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

E_i — экспертная оценка i -го фактора.

При расчете экспертных оценок привлекательности внешнего рынка и стратегического положения предприятия — участника ВЭД или его отдельных стратегических сфер деятельности $E(j)$ и $E(i)$, с нашей точки зрения, целесообразно воспользоваться решетками экспертных оценок, которые представлены соответственно в табл. 5.3 и 5.4.⁴

Таблица 5.3

Индикаторы привлекательности рынка

Критерии	Весомость (всего 1,0)	Диапазон оценок		
		низкая	средняя	высокая
		1 2 3 4 5		
Доступность рынка	экспертно	экспертно	экспертно	экспертно
Темп роста	экспертно	< 5%	5–10%	> 10%
Длительность цикла жизни	экспертно	< 2 лет	2–5 лет	> 5 лет
Потенциал валовой прибыли	экспертно	< 15%	15–25%	> 25%
Острота конкуренции	экспертно	структурированная олигополия	неструктурированная конкуренция	распыленная конкуренция
Возможность неценовой конкуренции	экспертно	товар стандартизирован	товар слабо дифференцирован	товар сильно дифференцирован
Концентрация клиентов	экспертно	> 2000	2000–200	< 200

⁴ Данные приведенных таблиц разработаны для оценки привлекательности пяти рынков товара в секторе текстильной промышленности и конкурентоспособности фирмы «Тиссекс».

Таблица 5.4

Индикаторы конкурентоспособности

Критерии	Весомость (всего 1,0)	Диапазон оценок		
		низкая	Средняя	высокая
		1 2 3 4 5		
Относительная доля рынка	экспертно	< 1/3 лидера	> 1/3 лидера	лидер
Издержки	экспертно	> прямого конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента
Отличительные свойства	экспертно	стандартизованный товар	товар слабо дифференцирован	уникальный товар
Степень освоения технологии	экспертно	осваивается с трудом	осваивается легко	освоена полностью
Метод продаж	экспертно	посредники не контролируются	посредники контролируются	прямые поставки
Известность — имидж (брэнд)	экспертно	отсутствует	брэнд неустойчивый	брэнд устойчивый

Эти таблицы можно продолжить в зависимости от того или иного количества принимаемых во внимание критериев, отражающих привлекательность внешнего рынка и стратегическое положение для конкретного предприятия, работающего на внешнем рынке (его стратегических сфер деятельности). Как видно из приведенных таблиц, экспертные оценки $E(j)$ и $E(i)$ выставляются в интервале от 1 до 5.

Коэффициенты, характеризующие относительную важность или вес отдельных факторов, отражающих привлекательность внешнего рынка (отрасли) и стратегическое положение ($b(j)$ и $a(i,.)$), можно определить, используя метод анализа иерархии. Он заключается в попарном сравнении факторов по отношению к степени их воздействия на рыночную привлекательность и стратегическое положение. Система парных сравнений приводит к результату, который может быть представлен в виде обратно-симметричной квадратной матрицы. Элементом этой матрицы $a(i, j)$ является интенсивность влияния i -го фактора относительно j -го, оцениваемая по шкале интенсивности от 1 до 5, где балльные оценки имеют следующий смысл:

- 1 — равная важность;
- 2 — умеренное превосходство одного фактора над другим;
- 3 — существенное или сильное превосходство одного фактора над другим;

- 4 — значительное превосходство одного фактора над другим;
 5 — очень сильное превосходство одного фактора над другим.

Относительная важность каждого отдельного фактора определяется оценкой соответствующего ему элемента собственного вектора матрицы приоритетов, нормализованного к единице. Процедура определения собственных векторов матриц поддается сближению с помощью вычисления геометрической средней.

Пусть $A(1), \dots, A(n)$ — множество анализируемых факторов, состоящее из n — элементов, $W(1), W(2), \dots, W(n)$ — соответственно их интенсивности, оцениваемые по шкале интенсивности от 1 до 5. Тогда определение вектора приоритетов, характеризующего относительную важность или вес каждого из факторов происходит следующим образом (см. таб. 5.5.):

Таблица 5.5

Использование метода анализа иерархии при определении коэффициентов, характеризующих вес отдельных факторов, отражающих привлекательность внешнего рынка и стратегическое положение предприятия

	$A(1)$	$A(2)$	...	$A(n)$	Компонент собственного Вектора	Вектор приоритетов
$A(1)$	$\frac{W(1)}{W(1)}$	$\frac{W(1)}{W(2)}$	...	$\frac{W(1)}{W(n)}$	$\sqrt[n]{\frac{W(1)}{W(1)} * \frac{W(1)}{W(2)} * \dots * \frac{W(1)}{W(n)}} = A$	$\frac{A}{A + B + \dots + Z}$
$A(2)$	$\frac{W(2)}{W(1)}$	$\frac{W(2)}{W(2)}$	...	$\frac{W(2)}{W(n)}$	$\sqrt[n]{\frac{W(2)}{W(1)} * \frac{W(2)}{W(2)} * \dots * \frac{W(2)}{W(n)}} = B$	$\frac{B}{A + B + \dots + Z}$
...	...	...	1	...	...	...
$A(n)$	$\frac{W(n)}{W(1)}$	$\frac{W(n)}{W(2)}$	...	$\frac{W(n)}{W(n)}$	$\sqrt[n]{\frac{W(n)}{W(1)} * \frac{W(n)}{W(2)} * \dots * \frac{W(n)}{W(n)}} = Z$	$\frac{Z}{A + B + \dots + Z}$

Одним из недостатков модели Мак-Кинси является тот факт, что она не позволяет сравнить конкурентное положение анализируемого

предприятия — участника ВЭД и его основных конкурентов. Поэтому мы предлагаем, используя вышеприведенную формулу расчета интегрального показателя конкурентоспособности, рассчитывать соответствующие показатели конкурентоспособности не только для анализируемого предприятия, но и для его основных конкурентов. Эта процедура, на наш взгляд, позволяет провести более глубокий анализ, который дает более объективную оценку относительно окончательного расположения анализируемого предприятия, осуществляющего ВЭД, или его отдельных стратегических сфер внешнеэкономической деятельности на матрице выбора стратегии.

Кроме расчета и сравнения текущих интегральных показателей конкурентоспособности анализируемого предприятия — участника ВЭД и его основных конкурентов можно также дополнить анализ конкурентного положения данного предприятия построением графиков изменения конкурентного положения этого предприятия и его конкурентов, например, за последние 5 лет, то есть реально оценить изменения позиций конкурирующих между собой участников ВЭД в том или ином сегменте рынка⁵. Построение графиков изменения конкурентного положения основано на сравнительном анализе динамики положения стратегических сфер анализируемого предприятия и развития конкуренции в целом. Данный график дает возможность выявить слабые точки предприятия и пересмотреть инвестиционную политику, проводимую им в прошлом периоде, а также оценить изменения позиций конкурентов в течение рассматриваемого периода с целью определения:

- первоочередных задач;
- приоритетов размещения ресурсов у различных конкурентов;
- эффективности материальных и нематериальных инвестиций, осуществляемых конкурентами.

Каждый конкурент, присутствующий в рассматриваемом секторе деятельности, размещается на графике по следующим двум измерениям:

- 1) темп роста каждого конкурента-участника ВЭД;
- 2) относительная доля рынка, удерживаемая конкурентами в конце периода.

Полученный график имеет следующий вид (см. рис. 5.6.):

⁵ Использование описываемого графика изменения конкурентного положения анализируемого предприятия и его конкурентов было предложено Ф.Ю. Ананьевым в его работе «Формирование стратегии развития предприятий в условиях рынка».

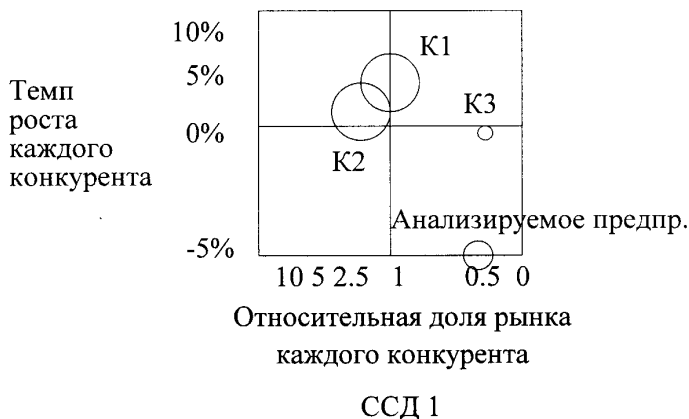


Рис. 5.6. Сравнительный анализ конкурентного положения предприятия внешнеэкономического профиля

Чтобы рассмотреть позиции анализируемого предприятия и его конкурентов за пять лет, можно построить пять таких графиков и затем сделать соответствующие выводы относительно прослеживающихся тенденций.

Итак, после того, как определены интегральные показатели привлекательности внешнего рынка и стратегического положения предприятия или его отдельных стратегических сфер внешнеэкономической деятельности, интегральный показатель, отражающий конкурентное положение анализируемого предприятия, сравнивается с соответствующими показателями его основных конкурентов, а затем строятся графики изменения конкурентных позиций данного предприятия и его конкурентов за 5 лет. И только после данной процедуры можно делать более или менее объективные выводы о том, где будут расположены на матрице МакКинси стратегические сферы внешнеэкономической деятельности анализируемого предприятия и какой стратегии для каждой конкретной стратегической сферы внешнеэкономической деятельности в соответствии с данной моделью следует отдать предпочтение.

Еще одним недостатком модели МакКинси является тот факт, что данный метод не отражает распределение потоков финансовых ресурсов между стратегическими сферами внешнеэкономической деятельности предприятия и, таким образом, не позволяет проанализировать финансовое равновесие сформировавшегося портфеля. Этот недостаток мы

предлагаем устранить, используя элементы анализа, описанные в модели Артура Д. Литла.

Для каждой стратегической сферы внешнеэкономической деятельности, расположенной соответствующим образом на матрице Мак-Кинси, мы считаем целесообразным определить величину финансового потока⁶. С этой целью предприятие может построить таблицу, в которой будут присутствовать финансовые данные по каждой стратегической сфере внешнеэкономической деятельности. Данная таблица может выглядеть следующим образом:

Таблица 5.6

Распределение инвестиционных ресурсов по каждой стратегической сфере внешнеэкономического бизнеса

Стратегическая сфера внешнеэкономического бизнеса	Объем поглощаемых финансовых ресурсов	Объем образуемых финансовых ресурсов	Величина финансового потока
1. Сфера 1.			
2. Сфера 2.			
3. Сфера 3.			
n. Сфера n.			

Построение подобной таблицы, на наш взгляд, является довольно действенным инструментом, который позволяет провести анализ движения финансовых ресурсов между стратегическими сферами внешнеэкономической деятельности предприятия и распределить эти ресурсы наиболее эффективным образом с целью достижения финансового равновесия. Отметим, что для получения наиболее полной картины можно построить несколько таких таблиц за t промежутков времени, например, за последние пять лет (соответственно получится 5 таблиц), а также построить шестую таблицу, в которой был бы отражен совокупный объем поглощенных и образованных финансовых ресурсов для каждой сферы внешнеэкономической деятельности за весь период ее функционирования. Подобный анализ позволяет сделать определенные выводы о той или иной направленности финансовой политики предприятия за тот или иной промежуток времени.

⁶ Величину финансового потока в данном случае мы рассматриваем как разницу между потоком полученных и поглощаемых финансовых ресурсов в данной стратегической сфере внешнеэкономической деятельности.

Итак, в результате анализа потенциала предприятия — участника ВЭД все его сферы внешнеэкономической деятельности располагаются на матрице Мак-Кинси в зависимости от рассчитанных показателей привлекательности и конкурентного положения, а также с указанием величины финансового потока по каждой сфере внешнеэкономической деятельности. В итоге получаются матрицы различных конфигураций. Каждая конфигурация имеет вполне конкретное толкование в смысле текущего положения предприятия и перспектив его развития.

В случае, если проведенный анализ позволяет определить сформировавшийся портфель как *равновесный* (см. рис. 5.7), предприятию следует развиваться без серьезной смены ориентации, а в инвестиционной политике необходимо руководствоваться инструкциями конкретно по каждому виду деятельности.

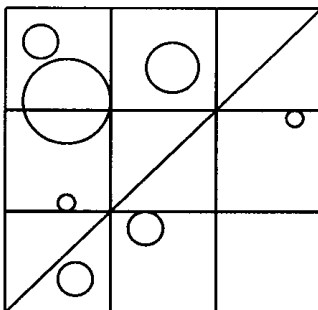


Рис. 5.7. Равновесный портфель

На рис. 5.7. каждый вид внешнеэкономической деятельности предприятия изображается в виде круга, площадь которого пропорциональна доле оборота, который предприятие имеет той или иной сфере, в его общем обороте.

В ситуации с *рассеянным* портфелем (см. рис. 5.8) стратегические сферы разбросаны по обе стороны диагонали, «центр тяжести» расположен практически в середине матрице.

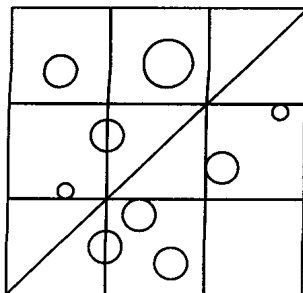


Рис. 5.8. Рассеянный портфель

Это означает, что в данном случае предприятие рассеивает свои усилия и ресурсы по сферам с далеко не равным потенциалом. Такое рассеивание не только снижает, но и ставит под угрозу как краткосрочный, так и долгосрочный потенциал предприятия. В этой ситуации рекомендуется отказаться от плохо расположенных на матрице, неперспективных видов деятельности и сосредоточить свои усилия на сферах с более значительным потенциалом.

Наконец, *неравновесный* портфель, имеет, в свою очередь, три различных конфигурации (см. рис. 5.9.), каждая из которых характеризует специфическую стратегическую ситуацию.

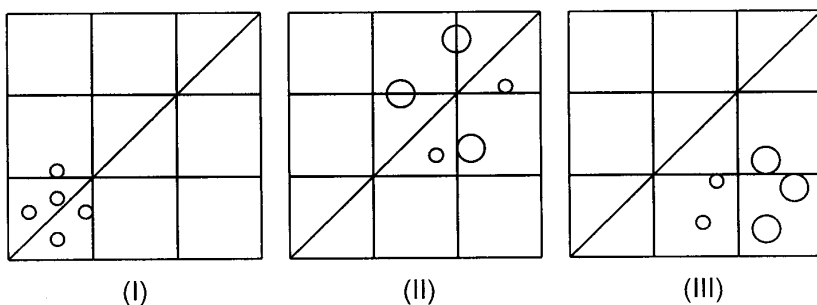


Рис. 5.9. Три типа неравновесного портфеля

Матрица I типична для предприятия, имеющего хорошее конкурентное положение в слабо привлекательных сферах деятельности. Несмотря на неплохой краткосрочный потенциал, долгосрочный потенциал

такого предприятия весьма ограничен. Решение состоит в диверсификации в более привлекательный вид деятельности. Результатом должно стать перемещение центра тяжести в левую верхнюю зону.

Матрица II характеризует ситуацию, когда все сферы деятельности предприятия, имеющего слабые конкурентные позиции, сконцентрированы в зоне сильной привлекательности. Этот случай характерен прежде всего для молодых предприятий. В данном случае предприятие ставит под угрозу свою выживаемость. В этой ситуации рекомендуется сконцентрировать свои усилия на создании более прочных конкурентных позиций. Результатом должно стать смещение центра тяжести в левый верхний угол матрицы.

Матрица III описывает ситуацию, свойственную для предприятий со слабыми конкурентными позициями в слабо привлекательных сферах деятельности. Другими словами, речь идет о предприятиях, находящихся в затруднительном положении и имеющих слабые шансы на успех. Для обеспечения своей выживаемости такому предприятию крайне необходимо всеми средствами исправлять ситуацию и начать приобретать навыки, способные, в дальнейшем, привести его к оживлению и подъему. В случае отсутствия серьезных шансов на успех, единственным решением остается продажа предприятия.

Изложим более конкретные рекомендации по распределению ресурсов между стратегическими сферами деятельности¹. Принцип размещения ресурсов устанавливается в зависимости от расположения видов деятельности на матрице МакКинси в одной из ее девяти зон (см. рис. 5.9).

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне А: следует направить все необходимые ресурсы на поддержание позиции лидера, инвестировать. Кроме сосредоточения своих усилий на поддержании высоких конкурентных преимуществ на внешнем рынке, предприятию необходимо следовать темпу роста в сфере внешнеэкономической деятельности, находящейся в стадии развития.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне В: необходимо инвестировать в широком масштабе для улучшения своих позиций и приобретения недостающих навыков. Иными словами, стараться воспрепятствовать ослаблению позиций и стремиться, при возможности, к лидерству в данной сфере внешнеэкономической деятельности.

¹ Излагаемые далее рекомендации даны в работе Ф.Ю. Ананьева «Формирование стратегии развития предприятий в условиях рынка».

		<i>Стратегическое положение</i>		
		<i>Хорошее</i>	<i>Среднее</i>	<i>Низкое</i>
<i>Привлекательность</i>	<i>Высокая</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
	<i>Средняя</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
	<i>Низкая</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>

Рис. 5.9. Рекомендации по зонам матрицы МакКинси

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне C: следует удвоить ставку или отказаться от сферы внешнеэкономической деятельности. Осуществлять широкомасштабные инвестиции с целью приобретения недостающих навыков в тех сферах деятельности, в которых предприятие имеет шанс на успех. Возможна также специализация на отдельных подсегментах, представляющих особый интерес. Однако при недостатке финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения материальных и нематериальных инвестиций, не следует колебаться с отказом от данной сферы.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне D: поддерживать позицию и следовать темпу развития. В данной ситуации возможно несколько вариантов:

- сохранение необходимого минимума инвестиций для противостояния основным конкурентам;
- увеличение рентабельности путем инвестирования в источники повышения производительности;
- направление значительных объемов инвестиций в наиболее привлекательные сегменты (составляющие ССД) и сохранение занимаемых позиций в прочих сегментах.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне Е: выборочное увеличение рентабельности. Речь идет о достижении максимальной рентабельности при сосредоточении инвестиций на наиболее прибыльных подсегментах с малой степенью риска. Однако следует предусмотреть быструю отдачу от инвестиций.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне F: выборочный и постепенный отход. Сохранить позиции следует лишь на наиболее прибыльных подсегментах. Проводить постепенное сворачивание наименее рентабельных производственных линий и отказ от наименее перспективных клиентов. Ограничить объемы инвестиций и готовить персонал к переводу; отдавать предпочтение программам, быстро приносящим прибыль.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне G: увеличить рентабельность. В данной ситуации инвестиции должны быть направлены на повышение производительности. Следует быть особо избирательным и ориентировать их на наиболее перспективные подсегменты (если таковые существуют). Это касается, в частности, инноваций и дифференциации.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне H: выборочный отход. В данной ситуации следует ограничить свое расширение и отдать предпочтение программам, быстро приносящим прибыль. Данная стратегия предполагает отказ от принятия всякого рода риска и рационализацию ассортимента: отказ от наименее рентабельных видов продукции, сосредоточение внимания на наиболее перспективных клиентах, минимизация нематериальных инвестиций. Инвестиции должны направляться только в динамичные подсегменты при условии быстрой окупаемости.

Для стратегических сфер внешнеэкономической деятельности в зоне I: дезинвестирование. В принципе сферы, расположенные в этой зоне, являются предметом программ сворачивания деятельности. Однако предприятие может сохранить их в качестве тактических единиц, если они используют ресурсы совместно с другими стратегическими сфера-

ми. В противном случае, в подходящий момент, необходимо уступить данный вид деятельности с максимальной для себя выгодой. Тем временем необходимо избегать любых инвестиций, не вносящих заметного вклада в увеличение выгоды от передачи деятельности, а также сокращать постоянные издержки с тем, чтобы уровень критического оборота находился как можно ниже.

Матрицу Мак-Кинси, можно также использовать для сравнения прогнозных данных с текущим положением бизнеса. В нашем случае речь идет о внешнеэкономическом бизнесе. Наложение реальной и прогностической матриц дает возможность визуально оценить характер изменений конъюнктуры. Подобная оценка может быть проведена посредством анализа смещений сегментов на матрице. Так, например, если сферы внешнеэкономической деятельности перемещаются на матрице в положительную сторону по одному или двум параметрам матрицы (привлекательность, конкурентные позиции) (то есть текущее положение внешнеэкономического бизнеса отличается от прогнозных данных в положительную сторону по указанным параметрам), это свидетельствует об улучшении позиции предприятия — участника ВЭД в том или ином сегменте. Соответственно отрицательные смещения свидетельствуют о возрастании рисков и необходимости проведения «оздоравливающих» мероприятий (см. рис. 5.10).

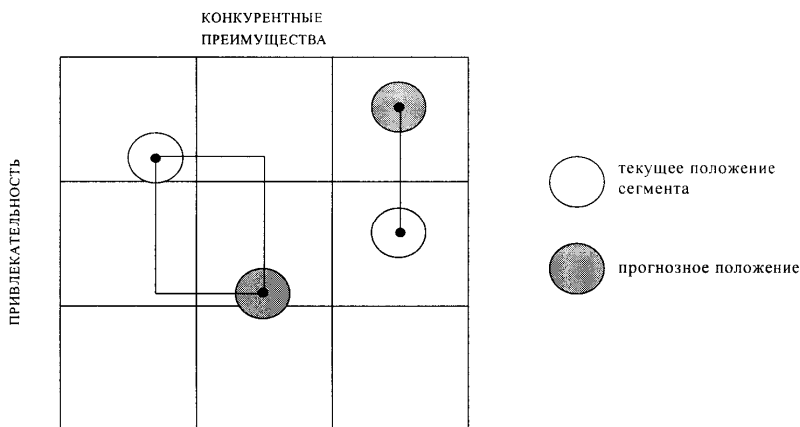


Рис. 5.10. Сравнительный анализ прогностической и реальной матрицы

Как показывает рис. 5.10, смещения по горизонтали могут сигнализировать о смене характера конкурентных требований и необходимости укреплять свои конкурентные преимущества. Смещения по вертикали в данном случае говорят о риске изменения внешней среды и падении привлекательности сфер деятельности, что требует принятия соответствующих мер.

Модно строить прогностическую матрицу на основании следующих принципов:

- оцениваются возможные изменения, влияющие на привлекательность видов деятельности; затем, с учетом наиболее вероятных тенденций ценность каждой ССД рассчитывается заново;

- предполагается, что стратегия предприятия — участника ВЭД и его основные навыки в течение периода останутся неизменными.

Безусловно, подобный сравнительный анализ предоставляет возможность определить круг основных задач, а также объем ресурсов, необходимых для ликвидации выявленных в процессе этого анализа отклонений.

Итак, после того, как предприятием выбрана с помощью предлагаемой нами методики соответствующая стратегия развития, неизбежно встает вопрос о том, каким образом реализовать, воплотить в жизнь эту стратегию. Понятно, что одна и та же стратегия может быть реализована различными путями.

Если не говорить о возможностях сырьевых отраслей российской промышленности (а это особая с точки зрения внешнеэкономической деятельности сфера), то в целом для практически любой частной фирмы внешнеэкономического профиля существует несколько достаточно реальных возможностей вхождения или закрепления в той или иной сфере внешнеэкономического бизнеса с целью реализации выбранной стратегии. Эти возможности, что важно отметить, касаются практически всех обрабатывающих отраслей российской экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях стратегическое планирование и управление внешнеэкономической деятельностью предприятия приобретает первостепенную роль. Системы стратегического планирования и управления могут стать тем действенным инструментом современного менеджмента, благодаря которому российские предприятия смогут стать конкурентоспособными, стабилизироваться и получить необходимый импульс для дальнейшего развития. Постепенно отечественные предприятия начинают осознавать огромную роль и значимость подобных систем в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Особую актуальность это положение приобретает для предприятий, чья деятельность целиком или частично сосредоточена на внешнем рынке.

Системы стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельности предприятий имеют свою специфику, которая связана прежде всего с необходимостью учета и изучения гораздо большего количества факторов при разработке стратегии. Круг стратегических решений в фирме, занимающийся внешнеэкономической деятельностью, шире, чем в любой другой фирме, действующей только на внутреннем рынке. Поскольку в процессе стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельности необходимо учитывать особенности развития не одной, а двух или более стран, последствия принятых неверных решений могут быть вдвойне более серьезными.

История исследований в области стратегического планирования и управления деятельностью предприятий привела к появлению значительного количества теоретических концепций и инструментальных средств. В результате анализа наиболее широко используемых методов, применяемых для разработки стратегических решений можно выявить их преимущества и недостатки и определить возможности использования на предприятиях внешнеэкономического профиля деятельности.

Следует заметить, что необходимо акцентировать внимание на необходимости целостного видения всего процесса формирования и реализации стратегий; это как раз позволяет должным образом организовать и направить все работы по выработке и реализации стратегии в единое русло, сконцентрировать все ресурсы предприятия на достижении намеченных долгосрочных ориентиров, а также, что является чрезвычайно важным, обеспечить вовлечение в процесс не только высший управленческий персонал, но и менеджеров среднего звена и рядовых

работников. Это усиливает заинтересованность последних в обеспечении наилучших результатов и формирует чувство причастности к достижению общих корпоративных целей

И, наконец, любая стратегия жизнеспособна и обеспечивает определенные конкурентные преимущества только до тех пор, пока реальная ситуационная обстановка, цели и методы не начинают противоречить друг другу. В подобных случаях необходимо либо корректировать стратегию, либо приступить к разработке принципиально новой. В свете сказанного процесс стратегического планирования и управления следует понимать скорее не как дискретный, а как непрерывный.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна / А.Н. Азрилян [и др.] – 6-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с. ISBN 5-89378-012-4.
2. Закон РФ № 183-ФЗ от 18 июля 1999 г. «Об экспортном контроле».
3. Бурмистров, В.Н. Внешняя торговля Российской Федерации: Учеб. пособ. / В.Н. Бурмистров, К.В. Холопов / Под ред. В.Н. Бурмистрова. – М.: Юристъ, 2001. – 384 с. ISBN 5-7975-0402-2.
4. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учеб. / В.В. Покровская – М.: Юристъ, 1999. – 456 с. ISBN 5-7975-0183-Х.
5. Гофман, Н.Т. Основы внешнеэкономической деятельности / Н.Т. Гофман, Г.А. Маховикова. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с. ISBN 5-318-00512-8.
6. Кочергина Т.Е. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Т.Е. Кочергина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 288 с. ISBN 5-222-09400-6.
7. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность. Инкотермс 2000: Учеб. пос. / Е.Ф. Прокушев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. – 307 с. ISBN 5-94798-063-0.
8. Балабанов, И.Т. Внешнеэкономические связи: Учеб. пособ. / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 512 стр. ISBN 5-279-01903-8.
9. Воронкова, О.Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: Учеб. пособ. / О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова / Под ред. проф. Е.П. Пузаковой. – М.: Экономистъ, 2005. – 496 с. ISBN 5-98118-102-8.
10. Тогузов, М.Т. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью в регионе (на материалах республики Северная Осетия-Алания): Дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / М.Т. Тогузов. – Кисловодск, 2002.
11. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для студентов сред. проф. учеб. заведений / Б.М. Смитиенко [и др.] / Под ред. Б.М. Смитиенко, В.К. Поспелова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. центр «Академия», 2008. – 304 с. ISBN 978-5-7695-4908-3.
12. Отраслевые и региональные проблемы привлечения иностранных инвестиций в экономику России. Материалы Ученого совета

- ИМЭМО РАН // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – № 9. – д С. 12–21.
13. Поздняков, К.К. Иностранные инвестиции в экономике России: региональный аспект / К.К. Поздняков // Внешнеэкономический бюллетень. – 2004. – № 4 (апрель). – С. 43–46.
 14. Елизаветин, М. Иностранные инвестиции в России: к вопросу о структуре / М. Елизаветин // Инвестиции в России. – 2003. – № 12. – С. 19–23.
 15. Спасский, А.В. Экономическое сотрудничество России и Западной Европы / А.В. Спасский // Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы. – 2006. – № 2. – С. 135–144.
 16. Чистов, А. В. Россия на мировом инвестиционном рынке / А.В. Чистов // БИКИ. – 2003. – 31 мая. № 60 (8556). – С. 2–3, 10–11.
 17. Сидоров, М.Н. Инвестиции в России: Стат. сб. / Госкомстат России. – М.: Гос. ком. Рос. Федерации по статистике, 2001. – 198 с. – ISBN 5-89476-081-X.
 18. Курьеров, В.Г. Иностранные инвестиции в экономику России. 2001 г. / В.Г. Курьеров // ЭКО. – 2002. – №10. – С. 18–26.
 19. Зелтынь, А. С. Иностранные инвестиции в Россию / А.С. Зелтынь // ЭКО. – 2001. – № 8. – С. 81–89.
 20. Лихачев, А. Инвестиционная дипломатия как фактор экономического развития России/ А. Лихачев // Инвестиции в России. 2006. №2. С.3-13.
 21. Оболенский, В. Проблемы вывоза капитала из России / В. Оболенский // Инвестиции в России. – 2006. – №2. – С. 14-17.
 22. Шепелев, С.В. Современные тенденции вывоза частного капитала из РФ / С.В. Шепелев // Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы — ВНИКИ. – 2006. – № 1. – С. 115–119.
 23. Салихов М.В., Отток капитала: экспорт или бегство / М.В. Салихов, Е.В. Луковкина // http://www.fief.ru/content/32/1/FIEF%20Otchet_2.pdf.
 24. Мировая экономика: Учебник / Под ред. А.С. Булатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2007.
 25. Григорьев Л.М., Косарев А.С. Бегство капитала. <http://www.fief.ru/index.php?id=17&rzd=11>
 26. Григорьев Л.М. Современное состояние развития финансовых рынков в России. http://www.mpsf.org/files/books/nd_1426.pdf

27. Официальный сайт Банка России <http://www.cbr.ru>
28. Федеральный закон РФ от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ «О соглашениях о разделе продукции».
29. Федеральный закон РФ от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».
30. Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы: Информационно-аналитический журнал. – № 1. – М.: ВНИКИ, 2006.
31. Федеральный закон РФ от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».
32. Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы: Информационно-аналитический журнал. – № 2. – М.: ВНИКИ, 2006.
33. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб., Питер, 2000 – 416 с. – ISBN 5-272-00261-X.
34. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с. – ISBN 5-98118-055-2.
35. Дафт, Р.Л. Менеджмент. Серия: Теория и практика менеджмента / Р.Л. Дафт. – СПб.: Изд-во Питер, 2001. – 832 с. ISBN: 978-5-8046-0107-3, 978-0-03-017989-1.
36. Ефимычев, Ю.И. Прогнозирование и планирование на предприятии: Учеб. пособие / Ю.А. Ефимычев, Л.В. Стрелкова, Р.А. Горячев. – Нижний Новгород: ННГУ, 2002.–132 с. ISBN 5-85746-516-8.
37. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 288 с. ISBN 5-282-01865-9.
38. Международный менеджмент. Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 624 с. ISBN 5-8046-0189-X.
39. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с. ISBN 5-272-00210-5.
40. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. ISBN 5-272-00021-8.
41. Grant, R.M. Contemporary Strategic Analysis. Concepts, Techniques, Applications / R.M. Grant. – New York, Blackwell, 1991. – 547 p.

42. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – М.: Дело Лтд, 1994. – 784 с. ISBN 5-7749-0034-7.
43. Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 624 с. ISBN 5-8046-0189-X.
44. Canel, C. Modeling global facility location decisions: integratong marketing and manufacturing decisions / C. Canel, Sidharta R. Das // *Industrial Management & Data Systems*. – 2002. – No 102/2. – p. 110–118.
45. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер. Общ. ред. и вступ. статья Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с. – ISBN 5-01-003642-8.
46. Панибратов А. Маркетинговые стратегии международных компаний на российском рынке / А. Панибратов // *Маркетинг*. – 2006. – № 4. – С. 32–37.
47. Solberg, C.A. A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets / C.A. Solberg. – *Journal of International Marketing*. – 1997. – P. 9–30.
48. Ноздрева Р.Б. Модульная программа для менеджеров. Модуль 10. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью / Р.Б. Ноздрева, Б.И. Синецкий, В.В. Кормышев, С.П. Мясоєдов, Т.Н. Полянова / 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 10. – М.: "ИНФРА-М", 1999. – 432 с. ISBN 5-16-000053-4.
49. La Rocca S., *Teorie sistemiche e gestione aziendale. Indagine sul cambiamento della grande impresa nell'economia italiana alla soglia del 2000* / S. La Rocca. – Milano, EGEA, 1996.
50. Lomi, A. (a cura di) *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche* / A.Lomi (a cura di). – Bologna: Il Mulino, 1997. – 349 p.
51. Vicari, S. *Impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione* / S.Vicari. – Milano: Etas Libri, 1991. – 213 p.
52. Airoidi, G. *Lezioni di economia aziendale* / G.Airoidi, G. Brunetti, V. Coda. – Bologna: Il Mulino, 1994. – 571 p.
53. Maresca P., *Il management flessibile. Gli strumenti operativi per prevedere, organizzare e motivare in un contesto dinamico e complessivo*, Milano, Franco Angeli, 1997.
54. Hax, A.C. *The Strategic Concept and Process: a pragmatic approach* / A.C. Hax., N.S. Majluf. – New York: Prentice Hall, 1991.

55. Napolitano, M.R. L'analisi dell'ambiente: Problemi teorici e modelli empirici / M.R. Napolitano. – Padova: CEDAM, 1996. – 237 p.
56. Porter, M.E. The Competitive Advantage of nations / M.E. Porter. – London: basingstoke, 1990. – 855 p.
57. Холленсен, С. Глобальный маркетинг / Свен Холленсен; Пер. с англ. Е.Носовой, К.Юрашевича. – Мн.: Новое знание, 2004. – 832 с. ISBN: 978-985-475-051-5.
58. Акулич, М.В. Некоторые глобальные стратегии международного бизнеса и международного маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 108–119.
59. Потоцкая, Т.И. Изучение транснациональной деятельности компаний как элемент отраслевого анализа (на примере алмазно-бриллиантового комплекса) // Менеджмент в России и за рубежом – 2006. – № 6. – С. 39–46.
60. Ansoff, I. Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion / I. Ansoff. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
61. Porter, M.E. 1980 Competitive Strategies. Techniques for Analysis Industries and Competitors / M.E. Porter. – London: The Free Press, 1980. – 396 p.
62. Sicca, L. La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti / L.Sicca. – Padova: CEDAM, 1998. – 436 p.
63. Hamel, G. Alla conquista del futuro / G.Hamel, C.K.Prahalad–Milano: Il sole 24 ore, 1994. – 392 p.
64. Один риск на всех / Редакционная статья. – Эксперт. – № 30. – 20–26 августа 2007. – С. 15.
65. Рожкова, М. Я дал Владимиру Потанину выбор — интервью с Михаилом Прохоровым, президент группы «Онэксим» / М. Рожкова, Ю. Федоринова // Ведомости. – 27.11.2007. – С. А5. – <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2007/11/27/136853>.
66. Саммерс, Л. Госфонды и капитализм / Л. Саммерс // Ведомости, 2007. – № 142 (1916). – 2.08.2007. – С. 3.
67. Хольц-Хименес, Э. Пять мифов о переходе на биотопливо / Эрик Хольц-Хименес. – Le Monde Diplomatique. – 2007. – № 6. – С. 2–3.
68. Мартин Г.-П., Западная глобализации: атака на процветание и демократию / Г.-П. Мартин, Х. Шуманн. Пер. с нем. – М.: Издательский дом «Альпина», 2001. – 330 с. ISBN 5-89684-017-9, 3-498-04381-1.
69. Amoroso, B., Della globalizzazione/ B. Amoroso. – Bari: Edizioni Meridiana, 1996.

70. Becattini, G. Sistema locale e mercato globale / G. Becattini, E. Rullani // *Economia e Politica Industriale*. – 1993. – N. 80. – P. 25–48.
71. Berger, Suzanne Mondializzazione: come fanno per competere?: cosa stanno facendo le imprese di tutto il mondo per vincere le sfide della nuova economia / Suzanne Berger e l'Industrial performance center (MIT). – Milano: Garzanti, 2006. – 411 p.
72. Caldaretti S., La categoria locale/globale nella pianificazione del territorio / S. Caldaretti, L. Lieto // Scandurra E., Macchi S. (a cura di) *Ambiente e pianificazione. Lessico per le scienze urbane e territoriali*. – Milano, Etas Libri, 1995. – P. 67–85.
73. Day G.S., *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value* / G.S. Day. – The Free Press, 1990.
74. Dunning, H. The Determinants of International Production / H. Dunning // *Oxford Economic Papers*. – 1973. – Vol. 25 (3). – P. 289–336.
75. Grea, S. Dentro l'impresa del duemila: le nuove sfide della gestione / S. Grea. – Milano: FrancoAngeli, 1998.
76. Henderson B. *Lean and Mean* / B. Henderson. – N.J.: Englewood Cliffs, 1997.
77. Milone, L.M. Globalizzazione, localizzazione delle attività produttive e distribuzione del reddito nei paesi avanzati: uno sguardo d'insieme / L.M. Milone // Pizzutti F.R. (a cura di) *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*. – Catanzaro: Meridiana Libri. – Roma: Donzelli Editore, 1999. – P. 47–56.
78. Porter, M.E. *Competition in Global Industries* / M.E. Porter (ed.). – Boston: Harvard Business School Press, 1986. – 581 p.
79. Reich R.B., Loro chi? / R.B. Reich // Ohmae K., *The Evolving Global Economy*. – Mass.: Harvard Business School Press, 1988. – P. 135–137.
80. Tiberi Vipraio, P. Dal mercantilismo alla globalizzazione. Lo sviluppo industriale trainato dalle esportazioni / P. Tiberi Vipraio. – Bologna: Il Mulino, 1999. – 357 p.
81. Vacca', S. Globalizzazione produttiva e globalizzazione finanziaria come opportunità e come vincoli per lo sviluppo dei mercati / S. Vacca' // *Economia e Politica Industriale*, 1999. – N 101/102. – P. 143–166.
82. Vacca', S. Grande impresa e concorrenza: tra passato e futuro / S. Vacca' // *Economia e Politica Industriale*. – 1993. – N 80. – P. 7–25.
83. Vacca', S. L'internazionalizzazione del capitalismo occidentale e lo sviluppo delle economie emergenti dell'Estremo Oriente / S. Vacca' // *Economia e Politica Industriale*. – 1996. – N 91. – P. 9–34.

84. Vicari, S. Nuove dimensioni della concorrenza: strategie nei mercati senza confini / S.Vicari. – Milano: EGEA, 1989. – 358 p.
85. Zanfei A., «L'impatto delle multinazionali sui paesi ospiti: il problema della creazione di legami a monte e a valle con le economie locali», *Economia e Politica Industriale*. – 2000. – N 105. – P. 133–160.
86. Баринов, В.А. Развитие сетевых формирований в сетевой экономике / В.А. Баринов, Д.А. Жмуров // *Менеджмент в России и за рубежом* – 2007. – № 1. – С. 20–30.
87. Савинов, Ю.А. Аутсорсинг в международной торговле / Ю.А. Савинов // *Российский внешнеэкономический вестник*. – 2006. – № 4. – С. 3–14.
88. Albert, Michel Capitalism vs. capitalism: how America's obsession with individual achievement and short-term profit has led it to the brink of collapse / Michel Albert /trans. Paul Haviland. With an introduction by Felix G. Rohatyn. – New York : Four Walls Eight Windows, 1993.
89. Clark, K.B. Product Development Performance / K.B. Clark, T. Fujimoto // *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo* / a cura di S. Mariotti. – Milano Etas Libri, 1994. – P. 53–74.
90. Fabris, A. Modelli manageriali emergenti. Repertorio delle idee e bibliografia (1980-1990), / A. Fabris, S. Garbellano. – Presentazione di S.Zoppi. – Torino: FORMEZ, ISEDI, UTET, 1993.
91. Lanfranco, F. Mass e lean production: due modelli a confronto / F. Lanfranco // *Economia e Politica Industriale*. – 1994. – N 84. – P. 121–126.
92. Mariotti, S. Alla ricerca si un'identità per il «post-fordismo» / S.Mariotti // *Economia e Politica Industriale*. – 1994. – N 84. – P. 89–111.
93. Mariotti, S. I vantaggi competitivi del nuovo modello di produzione / S. Mariotti // *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo* / a cura di S. Mariotti. – Milano Etas Libri, 1994. – P. 17–52.
94. Oman, C. Globalisation and regionalisation: the challenge for developing countries / C. Oman. – Paris: OECD, 1994.
95. Parolini, C. Rete del valore e strategie aziendali / C. Parolini. – Milano: EGEA, 1996. – 397 p.
96. Piore, M.J. Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile / M.J.Piore, C.F. Sabel. – Torino, ISEDI, 1987.

97. Polese, L. Il reengineering verso la «normalità» / L. Polese // L'Impresa. – 1996. – Vol. 10. – P. 32–36.
98. Rullani, E. Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo / a cura di E. Rullani, L. Romano. – Milano: Etas Libri, 1998. – 236 p.
99. Stalk, G., Il valore strategico del tempo / G.Stalk // Competere sul tempo. La rapidità di risposta al mercato come fattore strategico per le imprese / a cura di Blackburn J.D. – Milano: Etas Libri, 1993. – P. 75–109.
100. Имамутдинов, И. Когда Хо Ши Мин повернется / И. Имамутдинов. – Эксперт. – 2005. – № 43. – 14-20 ноября. – С. 90–96.
101. Кашин, В. Африка прекрасна / В. Кашин, К. Волков, Ю. Федоринова. – Ведомости. – 2007. – 20.07.07. – С. А3.
102. Копылов, А. Машины для бедных / А. Копылов. – Ведомости. – 2007. – 20.07.07. – С. А3.
103. Хисамова, З. Из пуха и пера / З. Хисамова. – Эксперт. – 2003. – № 38. – 13–19 октября. – С. 28–36.
104. Шушкин, М.А. Развитие бизнеса на основе межфирменной интеграции и методика определения предпочтений / М.А. Шушкин, М.Н. Забаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 58–63.
105. Marafioti, E. Competere in Asia orientale: quali alternative strategiche per le aziende italiane / E. Marafioti, F. Perretti, S. Saviolo // Ricerca Asia. WP Università commerciale “L.Bocconi”. – 1998.
106. Балацкий, Е. Справимся сами / Е. Балацкий. – Ведомости. – 2005. – 29.08.05. – С. А4.
107. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева. – Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.
108. Воронов, А.В. Конкуренция в XXI веке / А.В. Воронов. – Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16–24.
109. Иванец, В.К. Макротехнологии и обеспечение конкурентоспособности отечественной промышленности / В.К. Иванец. – Промышленность России. – 2000. – № 2. – С. 25–32.
110. Калюжнова, Н.Я. Конкурентоспособность регионов в условиях глобализации / Н.Я. Калюжнова. – Монография – М.: Теис, 2003. – 526 с.
111. Кияткин, А. Скрытая сила / А. Кияткин. – SmartMoney. – 2007. – № 24. – С. 56–59.

112. Маевский, В. Условия развития высокотехнологического комплекса /В.Маевский. – Вопросы экономики. – 2003. – № 2. – С. 34–36.
113. Муравьев, Д. Россия обогнала США / Д. Муравьев. – Деловая газета «Взгляд». – М.: Международные отношения, 1993.
114. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – Ред. В.Д. Шетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 895 с. ISBN 5-7133-0413-2.
115. Рей, А. Конкурентные стратегии государства и фирм в экспортно-ориентированном развитии /А.Рей. – Вопросы экономики. – 2004. – № 8. – С. 46–51.
116. Рейтинг индексов / Редакционная статья. – Ведомости. – 2007. – 16.07.07. – С. А1, А4.
117. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2005. – 541 с. ISBN 5-699-05104-X.
118. Шеховцева, А. Конкурентоспособность региона; факторы и метод создания / А. Шеховцева. – Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 11–15.
119. Camagni R., *Economia urbana: principi e modelli teorici*, Roma, la Nuova Italia Scientifica, 1993.
120. Ciciotti, E. *Competitività e territorio: l'economia regionale nei paesi industrializzati* / E. Ciciotti. – Roma: la Nuova Italia Scientifica, 1993. – 239 p.
121. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.П. Грузинов и др. / Под ред. проф. В.П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 534 с. ил. 25 см. ISBN 5-85173-089-7.
122. Уваров, В.В. Развитие бизнеса на основе межфирменной интеграции и методика определения предпочтений / В.В. Уваров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 10–16.
123. Di Bernardo, B. *Le dimensioni d'impresa: scala, scopo, varietà* / B. Di Bernardo. – Milano: Franco Angeli, 1991. – 552 p.
124. Dematte', C. *Le strategie di internazionalizzazione* / C. Dematte' // Strategie di internazionalizzazione / a cura di C. Dematte', F. Perretti. – Milano, EGEA, 2003. – P. 1–18.
125. Porter, M.E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* / M.E. Porter. – New York: The Free Press, 1985. – 557 p.

126. Saviolo, S. Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione / S. Saviolo // Strategie di internazionalizzazione / a cura di C. Dematte', F. Perretti. – Milano, EGEA, 2003. – P. 81–98.
127. Борисова Е. Шашлык из открытого космоса / Е. Борисова. – Эксперт. – 2006. – № 19. – 22–28 мая. – С. 46–52. – предприятие «Транзас» – производство высокотехнологичного морского и авиационного бортового оборудования, тренажеров, береговых систем безопасности судоходства.
128. Браун В. Научный коммерсант / В. Браун. – Деловой квартал. Нижний Новгород. – 2006. – № 1. – С. 21–26.
129. Краснова В. Мельникову светит оправдание / В. Краснова. – Эксперт. 2006. – № 34. – 18-24 сентября. – С. 38–46.
130. Юрасова Т. Поставщик двора их глобальных величеств / Т. Юрасова. – Эксперт. 2006. – № 9. – 6–12 марта. – С. 38–47.
131. Щербо Г. У руля «Мерседеса» / Г.Щербо. – Эксперт. – 2003. – № 15. – 21–27 апреля. – С. 28–36.
132. Юрасова Т. Драйв не продается / Т.Юрасова. – Эксперт. 2005. – № 49. – 26 декабря–1 января. – С. 28–33.
133. Багиев, Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб.: Питер, 2001. – 509 с. ISBN 5-318-00024-X.
134. Anderson, E. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions / E. Anderson, H. Gautignion // Journal of International Business Studies. – 1986. – Vol. 17 (3). – P. 1–26.
135. Audretsch, D.B. Agglomeration and the Location of Innovative Activity / D.B. Audretsch // Oxford Review of Economic Policy. – 1998. – Vol. 14 (2). – P. 18–29.
136. Bain, J.S. Barriers to New Competition / J.S. Bain. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
137. Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17 (1). – P. 99–120.
138. Bartlett, C.A. Managing Across Borders: New Strategic Requirements / C.A. Bartlett, S. Ghoshal // Sloan Management Review. – 1987. – Vol. 28 (4). – P. 7–17.
139. Bartlett, C.A. Managing Across Borders: New Organizational Responses / C.A. Bartlett, S. Ghoshal // California Management Review. – 1988. – Vol. 30 (1). – P. 54–74.

140. Bartlett, C.A. *Managing Across Borders: The Transnational Solution* / C.A. Bartlett, S. Ghoshal. – Boston: Harvard Business School Press, 1989.
141. Bartlett, C.A. *Transnational Management* / C.A. Bartlett, S. Ghoshal. – Homewood, IL: Irwin, 1992.
142. Buckley, Peter J. *The Future of the Multinational Enterprise* / Peter J. Buckley, Mark Casson. – London: Macmillan, 1976.
143. Buckley, Peter J. *The Economic Theory of the Multinational Enterprise* / Peter J. Buckley, Mark Casson. – London: Macmillan, 1985.
144. Buckley Peter J. *Models of the Multinational Enterprise* / Peter J. Buckley, Mark Casson // *Journal of International Business Studies*. – 1998. – Vol. 29 (1). – P. 21–44.
145. Caves, R.E. *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Direct Investment* / R.E. Caves. // *Economica*. – 1971. – Vol. 38 (149). – P. 1–27.
146. Cavusgil, S.T. *On the Internationalization Process of the Firm* / S.T. Cavusgil. // *European Research*. – 1980. – Vol. 8 (6). – P. 273–281.
147. Chang, S.J. *International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry* / S.J. Chang. // *Academy of Management Journal*. – 1995. – Vol. 38 (2). – P. 383–407.
148. Chang, S.J. *The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment* / S.J. Chang, P. Rosenzweig // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Vol. 22 (8). – P. 747–776.
149. Coase, R.E. *The Nature of Firm* / R.E. Coase // *Economica*. – 1937. – Vol. 4 (16). – P. 386–405.
150. Collis, D. *A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearings Industry* / D. Collis // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12 (Summer Special Issue). – P. 49–68.
151. Doz, Y.L. *Strategic Management in Multinational Companies* / Y.L. Doz // *Sloan Management Review*. – 1980. – Vol. 21 (2). – P. 27–46.
152. Doz, Y.L. *Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs* / Y.L. Doz, C.A. Bartlett, C.K. Prahalad // *California Management Review*. – 1981. – Vol. 23 (1). – P. 63–74.
153. Dunning, J.H. *The Multinational Enterprise* / J.H. Dunning. – London: Allen & Unwin, 1971.
154. Dunning, J.H. *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach* / J.H. Dunning // *The International Allocations of Economic Activity* / B. Olin et al. (eds.). – 1977. – London: MacMillan.

155. Dunning, J.H. Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests/ J.H. Dunning // *Journal of International Business Studies*. – 1980. – Vol. 11 (1). – P. 9–31.
156. Dunning, J.H. *Multinational Enterprises and the Global Economy* / J.H. Dunning. – Reading MA: Addison – Wesley, 1993.
157. Dunning, J.H. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE activity / J.H. Dunning // *International Business Review*. – 2000. – Vol. 9 (2). – P. 163–190.
158. Dunning, J.H. The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment/ J.H. Dunning, A.M. Rugman // *American Economic Review*. – 2002. – Vol. 75 (2). – P. 228–232.
159. Eisenhardt K.M. Agency Theory: an Assessment and Review/ K.M. Eisenhardt // *Academy of Management Review*. – 1989. – Vol. 14 (1). – P. 57–73.
160. Enright, M.J. Regional Clusters and Firm Strategy / M.J. Enright // *The Dynamic Firm* / A.D. Chandler Jr, P. Hagstrom, O. Solvell (eds.). – 1998. – Oxford: Oxford University Press. – P. 315–343.
161. Florida R. Toward the Learning Region / R. Florida // *Futures*. – 1995. – Vol. 27 (5). – P. 527–536.
162. Forsgren, M. *Managing the Internationalization Process: the Swedish Case* / M. Forsgren. – London and New York: Routledge, 1989.
163. Foss, N.J. An Exploration of Common Ground: Integrating Resource Based and Evolutionary Theories of the Firm / N.J. Foss, C. Knudsen, C.A. Montgomery // *Resource Based and Evolutionary Theories of the Firm: towards a synthesis* / C.A. Montgomery (ed.). – 1995. – Boston and London: Kluwer Academic Publishers.
164. Graham, E.M. The Contributions of Stephen Hymer: One View / E.M. Graham // *Contributions to Political Economy*. – 2002. – Vol. 21 (1). – P. 27–41.
165. Hamel, G. Managing Strategic Responsibility in the Multinational Company / G. Hamel, C.K. Prahalad // *Strategic Management Journal*. – 1983. – Vol. 4 (4). – P. 341–351.
166. Hoover, E.M. *The Location of Economic Activity* / E.M. Hoover. – New York: McGraw Hill, 1948.
167. Hotelling, H. Stability in Competition / H. Hotelling // *Economic Journal*. – 1929. – Vol. 39 (153). – P. 41–57.
168. Hymer, S. *The International Operation of National Firms: a Study of Direct Investment* / S. Hymer // Ph. D. Dissertation. 1960. – Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

169. Hymer, S. The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations / S. Hymer // *American Economic Review*. – 1970. – Vol. 60 (2). – P. 441–448.
170. Isard, W. Location and the Space Economy / W. Isard. – New York: John Wiley, 1956.
171. Jensen, M. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, Township Structure / M. Jensen, W. Meckling // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – N 3. P. 305–360.
172. Johanson, J. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development an Increasing Foreign Market Commitments / J. Johanson, J.E. Vahlne // *Journal of International Business Studies*. – 1977. – Vol. 8 (1). – P. 23–32.
173. Johanson, J. The Mechanism of Internationalization / J. Johanson, J.E. Vahlne // *International Marketing Review*. – 1990. – Vol. 74 (4). – P. 11–24.
174. Kindleberger, C.P. American Business Abroad / C.P. Kindleberger. – New Haven, CT: Yale University Press, 1969.
175. Kindleberger, C.P. Multinational Excursions / C.P. Kindleberger. – Cambridge, MA: MIT Press, 1984.
176. Kindleberger, C.P. Stephen Hymer and the Multinational Corporation / C.P. Kindleberger // *Contributions to Political Economy*. – 2002. – Vol. 21 (1). – P. 5–7.
177. Kogut, B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains / B. Kogut // *Sloan Management Review*. – 1985. – Vol. 26 (4). – P. 15–28.
178. Kogut, B. Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility / B. Kogut // *Sloan Management Review*. – 1985. – Vol. 27 (1). – P. 27–38.
179. Krugman, P.R. Geography and Trade / P.R. Krugman. – Cambridge, MA: MIT Press, 1991.
180. Krugman, P.R. On the Relationship between Trade Theory and Location Theory / P.R. Krugman // *Review of International Economics*. – 1993. – Vol. 1 (2). – P. 110–122.
181. Krugman, P.R. What's New about the New Economic Geography? / P.R. Krugman // *Oxford Review of Economic Policy*. – 1998. – Vol. 14 (2). – P. 7–17.
182. Linder, S. An Essay on Trade and Transformation / S. Linder. – New York: John Wiley, 1961.

183. Losch, A. *The Economics of Location* / A. Losch. English translation by Woglom, W.H., & Stolper, W.F. – New Haven: Yale University Press, 1954.
184. Luostarinen, R. *Internationalization of the Firm* / R. Luostarinen // *Acta Academie Oeconomicae* – Helsinki: Helsinki School of Economics, 1979.
185. Malmberg, A. *Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness* / A. Malmberg, O. Solvell, I. Zander // *Geographical Annals B.* – 1996. – Vol. 78 (2). – P. 85–97.
186. Moon, C. *MNC-host Government Bargaining Power Relationship: A Critique and Extension within the Resource-Based View* / C. Moon, A. Lado // *Journal of Management.* – 2000. – Vol. 26 (1). – P. 85–117.
187. Nelson, R.R. *An Evolutionary Theory of Economic Change* / R.R. Nelson, S. Winter. – Cambridge: Belknap Press, 1982.
188. Perretti, F. *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche* / F. Perretti // *Strategie di internazionalizzazione* / a cura di C. Dematte', F. Perretti. – Milano, EGEA, 2003. – P. 19–50.
189. Pitelis, C.N. *Stephen Hymer: Life and the Political Economy of Multinational Corporate Capital* / C.N. Pitelis // *Contributions to Political Economy.* – 2002. – Vol. 21 (1). – P. 9–26.
190. Porter, M. *Competitive Advantage* / M. Porter. – New York: The Free Press, 1985.
191. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations* / M. Porter. – New York: The Free Press, 1990.
192. Posner, M.V. *International Trade and Technical Change* / M.V. Posner // *Oxford Economic Papers.* – 1961. – Vol. 13 (3). – P. 323–341.
193. Prahalad, C.K. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* / C.K. Prahalad, Y.L. Doz. – New York: The Free Press, 1987.
194. Ricardo, D. *On the Principles of Political Economy and Taxation* / D. Ricardo. – London: MacMillan, 1817.
195. Rugman, A.M. *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets* / A.M. Rugman. – New York: Columbia University Press, 1981.
196. Scott, A.J. *Regional Motors of the Global Economy* / A.J. Scott // *Futures.* – 1996. – Vol. 28 (5). – P. 505–526.
197. Smith, A. *La ricchezza delle nazioni* / A. Smith. – Torino: UTET, [1975].
198. Storper, M. *The Resurgence of Region Economies: Ten Years Later: The Region as the Nexus of Untraded Interdependencies* / M. Storper //

- European Urban and Regional Studies. – 1995. – Vol. 2 (3). – P. 191–221.
199. Storper, M. The Wealth of Regions / M. Storper, A.J. Scott // *Futures*. – 1995. – Vol. 27 (5). – P. 505–526.
 200. Tallman, S. Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market / S. Tallman // *Strategic Management Journal*. – 1991. – Vol. 12 (Special Summer Issue). – P. 69–82.
 201. Tallman, S. A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational Enterprises / S. Tallman // *Journal of Management*. – 1992. – Vol. 18 (3). – P. 455–471.
 202. Teece, D.J. The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations / D.J. Teece // *Sloan Management Journal*. – 1981. – Vol. 22 (3). – P. 3–17.
 203. Teece, D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D.J. Teece, G. Pisano, J. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18 (7). – P. 509–533.
 204. Vernon, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle / R. Vernon // *Quarterly Journal of Economics*. – 1966. – Vol. 80 (2). – P. 190–207.
 205. Vernon, R. Sovereignty at Buy: The Multinational Spread of U.S. Enterprises / R. Vernon. New York: Basic Books, 1971.
 206. Vernon, R. The Product Cycle in a New International Environment / R. Vernon // *Bulletin of Economics and Statistics*. – 1979. – Vol. 41 (4). – P. 255–267.
 207. Weber, A. The Theory of Location of Industries / A. Weber. – English Translation by Friedrich. – Chicago: University of Chicago Press, 1929.
 208. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 5 (2). – P. 171–180.
 209. Williamson, O.E. Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications / O.E. Williamson. – New York: Free Press, 1975.
 210. Williamson, O.E. The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach / O.E. Williamson // *American Journal of Sociology*. – 1981. – Vol. 87 (3). – P. 548–577.
 211. Zaheer, S. Overcoming the Liability of Foreignness / S. Zaheer // *Academy of Management Journal*. – 1995. – Vol. 38 (2). – P. 341–363.
 212. Zaheer, S. The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services / S. Zaheer, E. Mosakowski // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18 (6). – P. 439–463.

213. Сапунцов, А.Л. Транснациональные корпорации развивающихся стран в мировой экономике / А.Л. Сапунцов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2006. – № 5. – С. 16–22.
214. Супян, Н.В. Слияние и поглощения как инструмент конкурентной борьбы: опыт Германии / Н.В. Супян // Российский внешнеэкономический вестник. – 2007. – № 4. – 10.
215. Bartlett, C.A. Transnational Management: Texts, Cases, and Readings / C.A. Bartlett, S. Ghoshal // Cross-Border Management. 2nd – Homewood, IL: Irwin, 1995.
216. Gooderham, P.N. International Management: Cross-Boundary Challenges / P.N. Gooderham, O. Nordhaug. – Malden, MA: Basil Blackwell, 2003.
217. Harzing, A.W. An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multi-National Companies / A.W. Harzing // Journal of International Business Studies. – 2000. – Vol. 31. – P. 101–120.
218. Leontiades, J.C. Multinational Corporate Strategy / J.C. Leontiades. – Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
219. Бобина, М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов / М.А. Бобина, М.В. Грачев. – М.: Дело, 2006. – 238 с.
220. Винокуров, В.А. Концепция инновационных волн как основа инновационной стратегии корпораций высокотехнологических отраслей промышленности / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 20–27.
221. Зобов, А.М. Стратегические альянсы в системе маркетинговых стратегий компании / А.М. Зобов // Маркетинг. – 2007. – № 2. – С. 3–15.
222. Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2006. – 337 с. ISBN 5-9693-0025-X.
223. Contractor, F.J. Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures / F.J. Lorange, P. Lorange // Cooperative Strategies in International Business / F.J. Contractor P. Lorange (eds.). – Lexington, MA: Lexington Books, 1988. – P. 3–30.
224. Give alliance their due, The McKinsey Quarterly, 2002.
225. Kogut B., “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, Strategic Management Journal. – 1988. – Vol. 9. – N 2. – P. 319–332.

226. Marafioti, E. Come portare i prodotti all'estero / E. Marafioti // Strategie di internazionalizzazione / a cura di C. Dematte', F. Perretti. – Milano, EGEA, 2003. –pp.51-80.
227. Normann, R. Designing Interactive Strategy / Normann, R., Ramirez R // Harvard Business Review. – 1993. – July-August. – Vol. 71, n° 4. – P. 65–77.
228. Root, F.R., Entry Strategies for International Markets / F.R. Root. – Lexington, MA: Lexington Books, 1987 and 1998.
229. Buckley, Peter J. The Role of Management in International Business Theory: A Meta-Analysis and Integration of the Literature on International Business and International Management / Peter J. Buckley // Management International Review. – 1996 – Special Issue 36 (1). – P. 7–54.
230. Davidson W.H. The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects / W.H. Davidson // Journal of International Business Studies. – 1980. – Vol. 11 (2). – P. 9–22.
231. Davidson, W.H. Global Strategic Management / W.H. Davidson. – New York: John Wiley and Sons, 1982.
232. Friedman, W.G. Joint International Business Ventures in Developing Countries / W.G. Friedman, J.P. Beguin. – New York: Columbia University Press, 1971.
233. Root, F. R., Foreign Market Entry Strategies for International Markets / F.R.Root. – New York: Amacon, 1983.
234. Stopford, J. Manging the Mutinational Enterprise / J. Stopford, L.T. Wells Jr. – New York: Basic Books, 1972.
235. Трифонова, Е.Ю. Механизмы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятий: Монография. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – 212 с.
236. Ананьев Ф.Ю. Формирование стратегии развития предприятий в условиях рынка: Диссертация кандидата экономических наук. – Нижний Новгород, 1999.
237. Трифонова, Е.Ю., Гриневич, Ю.А. Внешнеэкономическая деятельность: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2008. – 124 с. – ISBN 5-85746-202-9.
238. Трифонова, Е.Ю. Стратегическое планирование как основа развития предприятий // Вестник ННГУ. Серия «Экономика и финансы». Вып. 1(8). Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006.

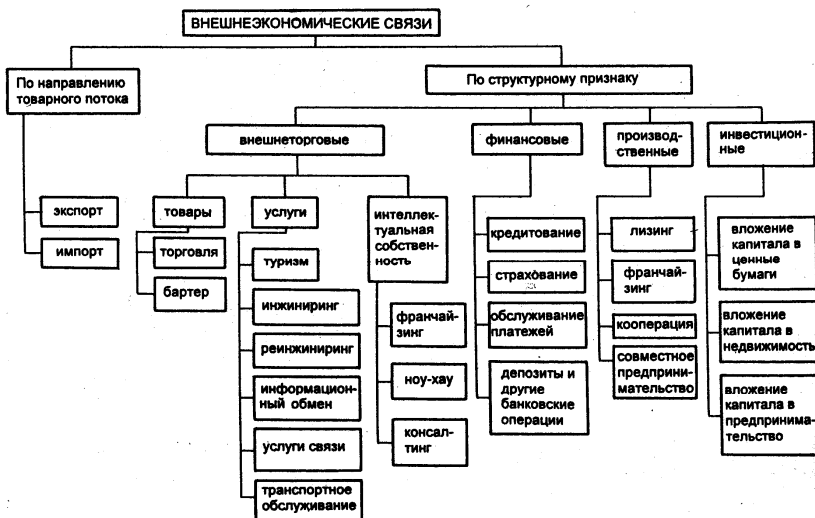
239. Трифонов, Ю.В., Горбунова, М.Л., Ананьев, Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике: Монография / Под ред. Ю.В. Трифонова. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. – 291 с. ISBN 5-85746-799-3.
240. Трифонов, Ю.В., Горбунова, М.Л. Влияние институтов информационной экономики на конкурентоспособность отраслевых систем // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. № 1. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2007. – С. 230–234.
241. Трифонов, Ю.В., Горбунова, М.Л. Региональные системы конкуренции в стратегическом анализе // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. № 4. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2007. – С. 130–135.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Подходы различных исследователей к классификации внешнеэкономических связей и внешнеэкономической деятельности

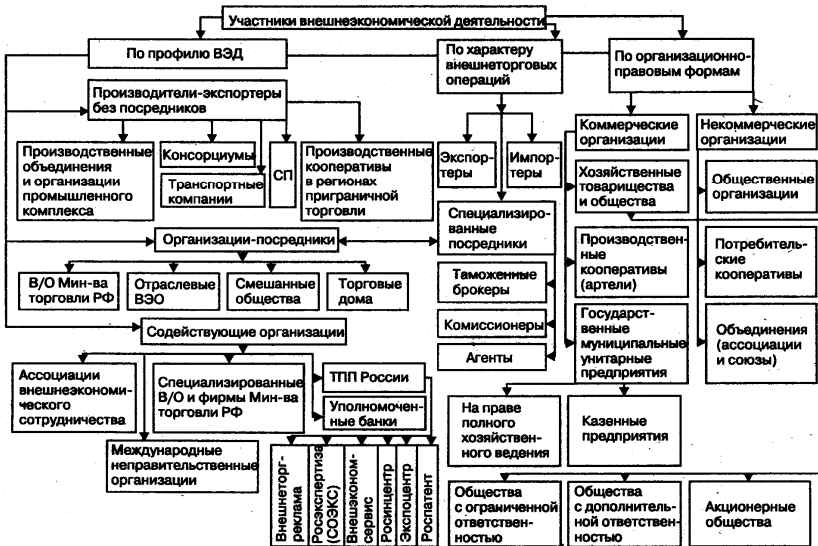
Классификация видов и форм внешнеэкономических связей
по Балабанову И. Т. и Балабанову А. И.



**Классификация видов и форм внешнеэкономической деятельности
по Воронковой О. Н., Пузаковой Е. П.**

Виды внешнеэкономической деятельности	Формы внешнеэкономической деятельности
Внешняя торговля	– экспорт – импорт – бартерные сделки – компенсационные сделки
Международное инвестиционное сотрудничество	– прямые зарубежные (иностранные) инвестиции – портфельные инвестиции – кредитные соглашения – международный финансовый лизинг – совместное производство в рамках совместного предприятия
Международное производственно-техническое сотрудничество	– международная производственная кооперация – совместное сооружение промышленных объектов – совместные производственные программы – подрядное сотрудничество
Международное научно-техническое сотрудничество	– купля-продажа патентов и лицензий – совместные научные исследования – оказание технической помощи – обучение персонала – франчайзинг – оказание консультационных инженеринговых услуг
Международные валютно-финансовые и кредитные отношения	– предоставление кредитов и займов – проведение международных расчетов – купля-продажа валюты – купля-продажа ценных бумаг

Классификация российских предприятий, организаций и объединений внешнеэкономического профиля



Источник: Покровская В. В. Организация и регулирование внешне-экономической деятельности: Учебник. – М.: Юристь, 1999.

**Распределение инвестиций, поступивших
от иностранных инвесторов, по видам**

	1999 г.		2000 г.		2002 г.		2004 г.		2005 г.		2006 г.	
	Млн. долл. США	В про- центах к итогу	Млн. долл. США	В про- центах к итогу	Млн. долл. США	В про- центах к итогу	Млн. долл. США	В про- центах к итогу	Млн. долл. США	В про- центах к итогу	Млн. долл. США	В про- центах к итогу
Всего инвестиций	9560	100	10958	100	19780	100	40509	100	53651	100	55109	100
в том числе:												
прямые инвестиции	4260	44,6	4429	40,4	4002	20,2	9420	23,3	13072	24,4	13678	24,8
из них:												
взносы в капитал	1163	12,2	1060	9,7	1713	8,7	7307	18,0	10360	19,3	8769	15,9
кредиты, полу- ченные от зару- бежных совла- дельцев предпри- ятий	1872	19,6	2738	25,0	1300	6,6	1695	4,2	2165	4,0	3897	7,1
прочие прямые инвестиции	1225	12,8	631	5,7	989	5,0	418	1,1	547	1,1	922	1,7
портфельные инвестиции	31	0,3	145	1,3	472	2,4	333	0,8	453	0,8	3182	5,8
из них:												
акции и паи	27	0,3	72	0,7	283	1,4	302	0,7	328	0,6	2888	5,2
долговые ценные бумаги	2	0,0	72	0,6	129	0,7	31	0,1	125	0,2	294	1,7
из них векселя	2	0,0	1	0,0	65	0,3	31	0,1	121	0,2	93	0,2
прочие инвестиции	5269	55,1	6384	58,3	15306	77,4	30756	75,9	40126	74,8	38249	69,4
из них:												
торговые кредиты	1452	15,2	1544	14,1	2243	11,3	3848	9,5	6025	11,2	9258	16,8
прочие кредиты	3349	35,0	4735	43,2	12929	65,4	26416	65,2	33745	62,9	28458	51,6
в том числе на срок:												
до 180 дней	...	...	2042	18,6	3773	19,1	3790	9,3	2656	4,9	3057	5,5
свыше 180 дней	...	...	2693	24,6	9156	46,3	22626	55,9	31089	58,0	25401	46,1
прочее	468	4,9	105	1,0	134	0,7	492	1,2	356	0,7	533	1,0

Источник: Федеральная служба государственной статистики

Приложение 4

**Международная инвестиционная позиция Российской Федерации
в 2001–2007 гг.: иностранные активы и обязательства
на начало года (млн долл. США)**

	01.01.01	01.01.02	01.01.03	01.01.04	01.01.05	01.01.06	01.01.07
Активы	237 659	247 459	275 297	322 511	390 848	499 100	705 983
Прямые инвестиции за границу	20 141	44 219	62 350	90 873	107 291	146 679	209 559
Участие в капитале и реинvestированные доходы	18 470	42 167	58 358	86 532	100 402	139 046	206 619
Прочий капитал	1 671	2 053	3 992	4 341	6 888	7 633	2 939
Портфельные инвестиции	1 268	1 315	2 507	4 383	7 922	17 772	12 268
Участие в капитале	46	105	53	98	129	334	509
Органы денежно-кредитного регулирования	0	10	11	12	12	0	0
Банки	15	1	5	24	33	272	271
Прочие секторы	31	93	36	62	84	61	238
Долговые ценные бумаги	1 222	1 210	2 455	4 285	7 793	17 438	11 759
Долгосрочные	907	966	2 227	4 024	7 056	16 000	10 421
Органы денежно-кредитного регулирования	0	0	791	2 330	3 923	10 223	2 992
Органы государственного управления	0	0	0	0	0	0	0
Банки	354	342	839	1 531	3 015	5 310	6 374
Прочие секторы	553	624	597	163	117	467	1 054
Краткосрочные	315	244	227	260	738	1 438	1 338
Органы денежно-кредитного регулирования	0	0	0	0	0	0	0
Банки	315	244	210	251	665	1 382	1 000
Прочие секторы	0	0	17	10	72	56	338
Финансовые производные	...	...	...	55	153	51	222
	...	...	...	0	0	0	0

Органы денежно-кредитного регулирования							
Банки	...	...	...	55	153	51	222
Прочие инвестиции	188 278	165 303	162 647	150 261	150 941	152 358	180 202
Торговые кредиты и авансы	11 711	7 165	5 435	8 338	8 930	16 363	14 839
Органы государственного управления	4 454	4 039	1 777	1 746	1 720	1 626	1 636
Долгосрочные	4 454	4 039	1 777	1 746	1 720	1 626	1 636
Краткосрочные	0	0	0	0	0	0	0
Прочие секторы	7 257	3 126	3 659	6 591	7 210	14 737	13 203
Долгосрочные	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные	7 257	3 126	3 659	6 591	7 210	14 737	13 203
Ссуды и займы	22 128	22 570	25 351	24 511	23 831	29 080	57 167
Органы денежно-кредитного регулирования	0	79	142	153	0	0	0
Долгосрочные	0	0	47	153	0	0	0
Краткосрочные	0	79	94	0	0	0	0
Органы государственного управления	18 483	17 966	19 198	15 956	15 402	14 355	18 470
Долгосрочные	18 483	17 966	19 198	15 956	15 402	14 355	18 470
Краткосрочные	0	0	0	0	0	0	0
Банки	2 536	3 050	4 521	5 269	6 660	11 706	22 422
Долгосрочные	1 314	1 577	1 803	2 339	1 587	4 399	8 120
Краткосрочные	1 223	1 473	2 718	2 930	5 073	7 306	14 302
Прочие секторы	1 110	1 476	1 491	3 134	1 769	3 019	16 276
Долгосрочные	1 110	1 163	1 005	1 414	1 287	2 588	8 991
Краткосрочные	0	312	486	1 720	482	430	7 284
Наличная иностранная валюта и депозиты	51 300	51 892	51 826	44 867	45 216	49 008	52 175
<i>Наличная иностранная валюта</i>	36 565	37 669	38 841	33 189	32 173	31 826	21 703
	635	924	1 189	1 898	2 013	2 406	3 037

Банки							
Прочие секторы	35 930	36 745	37 652	31 290	30 160	29 420	18 666
<i>Долгосрочные депозиты</i>	388	358	400	226	727	890	3 311
Органы денежно-кредитного регулирования	22	2	123	63	50	50	40
Банки	366	356	278	163	677	840	3 271
<i>Текущие счета и краткосрочные депозиты</i>	14 348	13 865	12 585	11 453	12 316	16 292	27 160
Органы денежно-кредитного регулирования	1 346	1 538	1 207	832	701	435	313
Органы государственного управления	413	164	120	95	42	474	487
Банки	11 739	11 970	11 013	10 282	11 126	15 025	25 986
Прочие секторы	850	193	244	244	447	358	375
Просроченная задолженность	99 004	78 155	73 945	67 063	67 970	54 877	52 087
Органы денежно-кредитного регулирования	0	0	0	0	0	0	0
Органы государственного управления	98 940	77 993	73 777	66 886	67 931	54 846	52 044
Банки	64	163	167	177	39	32	43
Прочие секторы	0	0	0	0	0	0	0
Своевременно не полученная экспортная выручка, не поступившие товары и услуги в счет переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами	...	...	...	...	...	...	...
Задолженность по поставкам на основании межправительственных соглашений	3 584	3 948	4 168	3 916	3 526	1 633	1 559
Прочие активы	551	1 572	1 923	1 567	1 468	1 398	2 376
Органы денежно-кредитного регулирования	68	58	47	47	41	45	46
Долгосрочные	48	39	39	39	39	43	43

Краткосрочные	20	19	8	9	3	2	2
Органы государственного управления	237	264	298	345	637	686	1 161
Долгосрочные	235	251	283	329	586	590	820
Краткосрочные	1	13	15	16	51	95	341
Банки	246	484	628	1 172	789	661	1 155
Долгосрочные	15	10	9	14	76	28	107
Краткосрочные	231	474	619	1 158	713	633	1 048
Прочие секторы	0	767	949	2	1	7	15
Долгосрочные	0	368	947	0	0	0	0
Краткосрочные	0	398	2	2	1	7	15
Резервные активы	27 972	36 622	47 793	76 938	124 541	182 240	303 732
Монетарное золото	3 708	4 080	3 739	3 763	3 732	6 349	8 164
Специальные права заимствования (СДР)	1	3	1	1	1	6	7
Резервная позиция в МВФ	1	1	2	2	3	196	283
Прочие валютные активы	24 263	32 538	44 051	73 172	120 805	175 690	295 277
Обязательства	184 207	215 587	251 301	332 901	417 230	547 715	769 199
Прямые инвестиции в Россию	32 204	52 919	70 884	96 729	122 295	180 313	271 590
Участие в капитале и реинвестированные доходы	27 200	47 228	64 793	87 349	111 269	167 791	250 066
Прочий капитал	5 004	5 690	6 091	9 380	11 026	12 522	21 524
Портфельные инвестиции	32 132	52 317	66 911	93 358	130 782	166 116	259 776
Участие в капитале	11 109	27 353	35 762	57 982	89 178	118 072	204 740
Банки	52	53	652	1 108	1 927	5 032	13 870
Прочие секторы	11 057	27 300	35 110	56 874	87 251	113 040	190 870
Долговые ценные бумаги	21 023	24 964	31 149	35 376	41 605	48 043	55 036
Долгосрочные	20 698	23 953	30 086	34 598	40 573	46 856	53 508
Органы денежно-кредитного регулирования	36	0	0	0	0	0	0

Органы государственного управления	19 617	22 601	27 759	30 131	33 877	33 644	32 575
Банки	468	560	732	440	798	638	1 773
Прочие секторы	577	793	1 595	4 027	5 898	12 574	19 160
Краткосрочные	325	1 011	1 063	778	1 032	1 188	1 528
Органы государственного управления	23	36	27	0	0	0	0
Банки	302	975	1 036	778	1 032	1 188	1 528
Финансовые производные	...	...	...	31	189	52	178
Органы денежно-кредитного регулирования	...	...	...	0	0	0	0
Банки	...	...	...	31	189	52	178
Прочие инвестиции	119 871	110 352	113 507	142 783	163 964	201 234	237 656
Ссуды и займы	98 345	89 120	93 795	119 575	146 027	180 313	204 568
Органы денежно-кредитного регулирования	11 714	9 514	7 308	7 459	7 503	10 158	2 985
Долгосрочные - кредиты МВФ	11 613	7 433	6 481	5 069	3 562	0	0
Краткосрочные	102	2 080	826	2 390	3 941	10 158	2 985
Органы государственного управления	67 075	59 237	55 042	57 365	59 127	35 590	14 257
Долгосрочные	67 075	59 237	55 042	57 365	59 127	35 590	14 257
Краткосрочные	0	0	0	0	0	0	0
Банки	2 561	2 924	5 256	12 946	19 810	34 511	67 757
Долгосрочные	801	1 172	2 706	6 381	11 653	26 350	50 199
Краткосрочные	1 761	1 752	2 550	6 566	8 157	8 161	17 558
Прочие секторы	16 995	17 446	26 189	41 805	59 586	100 054	119 568
Долгосрочные	15 160	15 218	23 691	37 319	53 313	94 511	110 533
Краткосрочные	1 835	2 228	2 498	4 486	6 274	5 542	9 035
Наличная национальная валюта и депозиты	6 083	7 471	7 993	11 801	10 700	13 262	28 760

<i>Наличная национальная валюта</i>	162	198	199	316	499	572	919
Органы денежно-кредитного регулирования	162	198	199	316	499	572	919
<i>Долгосрочные депозиты</i>	312	528	818	1 352	1 578	2 519	9 041
Банки	312	528	818	1 352	1 578	2 519	9 041
<i>Текущие счета и краткосрочные депозиты</i>	5 610	6 744	6 976	10 133	8 624	10 172	18 800
Органы денежно-кредитного регулирования	6	22	24	32	242	223	23
Органы государственного управления	1 756	1 755	1 787	1 818	283	24	25
Банки	3 848	4 967	5 165	8 283	8 098	9 924	18 752
Просроченная задолженность	14 250	13 129	10 890	10 422	6 316	6 463	2 390
Органы денежно-кредитного регулирования	0	0	0	0	0	0	0
Органы государственного управления	13 528	12 392	10 515	10 417	6 312	6 458	2 382
Банки	723	736	375	5	4	5	7
Прочие секторы	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1 193	633	829	985	921	1 195	1 938
Органы денежно-кредитного регулирования	56	7	0	0	0	0	0
Долгосрочные	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные	56	7	0	0	0	0	0
Органы государственного управления	34	11	40	36	30	27	29
Долгосрочные	0	0	31	25	19	12	6
Краткосрочные	34	11	9	12	12	14	23
Банки	546	547	711	938	881	1 164	1 894
Долгосрочные	157	82	77	67	125	178	267
Краткосрочные	389	465	634	871	756	986	1 627

Прочие секторы	557	69	78	11	10	4	14
Краткосрочные	557	69	78	11	10	4	14
Чистая международная инвестиционная позиция	53 452	31 872	23 996	-10 390	-26 382	-48 614	-63 216

Источник: ЦБ РФ.

**Иллюстративный перечень нормативных правовых актов,
принятых в целях приведения законодательства Российской
Федерации в соответствие с нормами и правилами ВТО**

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
Таможенный кодекс Российской Федерации от 28 мая 2003 г. № 61-ФЗ (в редакции федерального закона от 18.02.2006 г.) Вступил в силу 1 января 2004 г.	Кодекс содержит: • положения, дающие право на обжалование решений таможенных органов; • положения о правилах определения страны происхождения товара, соответствующие Соглашению ВТО по правилам происхождения; • положения, отвечающие требованиям Статьи X ГАТТ-94 об обеспечении транспарентности, в частности, Глава 4 Кодекса предусматривает обязательное опубликование всех правовых актов в области таможенного законодательства, обязанность таможенных органов обеспечить доступ к информации о подготавливаемых правовых актах, а также консультирование всех заинтересованных лиц по всем вопросам, входящим в компетенцию таможенных органов; • положения о свободе таможенного транзита, соответствующие Статье V ГАТТ-94 и другим нормам ВТО. Кроме того, Кодекс сокращает сроки таможенного оформления с десяти до трех дней, а также количество таможенных сборов с 6 до 3. Глава 38 Кодекса наделяет таможенные органы полномочиями в области охраны прав интеллектуальной собственности, что соответствует Соглашению ВТО по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС).
Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (в ред. от 02.02.2006 г.) Вступил в силу 15 июня 2004 г.	В законе уточняются определения основных понятий (внешнеторговая деятельность, импорт, экспорт и др.), вводится ряд новых (транзит, зона свободной торговли, таможенный союз). Закон содержит положения, касающиеся разграничения государственного регулирования внешнеторговой

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
	деятельности в области международной торговли товарами, услугами и интеллектуальной собственностью. Включены новые положения о регулировании внешнеторговой бартерной сделки и о предотгрузочной инспекции. Закон закрепляет основы государственного регулирования внешнеторговой деятельности на основе таможенно-тарифного и нетарифного методов, включающих в себя следующие меры: установление и отмена импортных и экспортных таможенных сборов и пошлин; установление и отмена запретов и ограничений международной торговли товарами, услугами и интеллектуальной собственностью; установление и отмена мер экономического и административного характера, способствующих развитию внешнеторговой деятельности; заключению международных торговых договоров и договоров о таможенных союзах, зон свободной торговли, региональной экономической интеграции, поощрению и защите капиталовложений. Закон приводит российское законодательство в данной области в соответствие с положениями Статей I, III, V, XI, XIII, XXIV ГАТТ-94, а также Соглашениями ВТО по процедурам импортного лицензирования и по предотгрузочной инспекции. В законе также содержатся нормы о введении запретов и ограничений, предусмотренные в Статьях XX и XXI ГАТТ-94. Специальные положения закона направлены на обеспечение транспарентности в соответствии со Статьей X ГАТТ-94.
Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. № 165-ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров». Вступил в силу 16 декабря 2003 г. В соответствии со ст. 39 Закона на основе Федерального закона от 14.04.1998 N 63-ФЗ "О мерах по защите экономических интересов российской федерации при осуществлении внешней торговли	Закон направлен на совершенствование механизма введения, применения, пересмотра и отмены специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер, устанавливает более четкий и детализированный порядок расследования, а также введения и применения таких мер. Приводит законодательство в этой области в соответствие со Статьями VI, XVI, XIX ГАТТ-94, а также Соглашением ВТО по специальным защитным мерам, Соглашением ВТО по приме-

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
товарами" (в ред. от 8.12.2003) продолжает действовать только положение о специальных защитных мерах (SSG) в области сельского хозяйства. В целях реализации положений закона принято Постановление Правительства Российской Федерации от 13 октября 2004 г. №546 «Об утверждении правил расчета размера специфической субсидии иностранного государства (союза иностранных государств) и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации, регулирующих вопросы применения специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер при импорте товаров». Кроме того, принято Постановление Российской Федерации от 27 августа 2004 г. №443 «Об утверждении положения о Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации», в соответствии с которым Министерство определяется в качестве органа государственной власти, ответственного за проведение расследований, предшествующих введению специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер при импорте товаров.	нию Статьи VI ГАТТ-94 и Соглашением ВТО по субсидиям и компенсационным мерам. В положениях закона уточняются определения основных понятий в зависимости от принимаемой меры.
Федеральный закон № 173-ФЗ от 10 декабря 2003 г. «О валютном регулировании и валютном контроле» (в ред. от 18.07.2005 г.). Вступил в силу 17 июня 2004 г.	Законом из перечня валютных ценностей исключены драгметаллы и драгкамни, что предусматривает либерализацию данной области и приводит законодательство в данной сфере в соответствие со Статьей XX ГАТТ-94. Закон определяет срок для отмены существующих ограничений (2007г.), сокращает перечень капитальных операций, требующих разрешения Банка России, с учетом международных договоров Российской Федерации, в том числе Статьи VIII Соглашения МВФ, существенно расширяет список неторговых операций, относимых к текущим валютным операциям. Данный список является открытым, что предоставляет возможность для дальнейшей либерализации валютного законодательства и обеспечения его транспарентности.

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Вступил в силу 1 июня 2003 г. В соответствии с Законом Правительством Российской Федерации утверждает Программу разработки технических регламентов, которая должна ежегодно уточняться и опубликовываться. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 ноября 2004 г. №1421-р утверждена «Программа разработки технических регламентов» (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации № 781-р от 29 мая 2006 г.). Программой предусмотрена разработка 181 технического регламента, область регулирования которых включает вопросы, находящиеся в компетенции различных федеральных органов исполнительной власти. В настоящий момент принят первый регламент, утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 12 октября 2005 г. №609 «Об утверждении специального технического регламента «О требованиях к выбросам автомобильной техникой, выпускаемой в обращение на территории Российской Федерации, вредных (загрязняющих) веществ». Кроме того, распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2006 г. №266-р одобрена «Концепция развития национальной системы стандартизации», направленная на дальнейшую гармонизацию национальных стандартов с международными и более активным вовлечением бизнес сообщества в процесс разработки национальных стандартов.	Закон направлен на совершенствование законодательства в сфере технического регулирования, в том числе оценки соответствия, санитарных и фитосанитарных мер, приведение его в соответствие с Соглашением ВТО по техническим барьерам в торговле (ТБТ) и Соглашением ВТО по применению санитарных и фитосанитарных мер (СФС). Главная цель реформирования системы технического регулирования – разделение требований к продукции, производствам и пр. на обязательные (фиксируются в технических регламентах – федеральных законах, Указах Президента и постановлениях Правительства), и добровольные (устанавливаются стандартами). Обязательные требования устанавливают минимально необходимый уровень безопасности продукции в целях защиты жизни и здоровья граждан, растений и животных, экологической безопасности, а также предупреждения действий, вводящих в заблуждение потребителей. Добровольные требования обеспечивают повышение качества жизни и здоровья граждан, имущества физических и юридических лиц, экологической безопасности, конкурентоспособности и пр. Статья 44 Закона предусматривает создание Федерального информационного фонда технических регламентов и стандартов, а также единой информационной системы по вопросам ТБТ и СФС. Формирование новой системы технического регулирования предполагается осуществить в течение 7 лет, до 2011 г. (п. 7 ст. 46 Закона).

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
Федеральный закон от 9 июля 2002 г. № 82–ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О правовой охране топологий интегральных микросхем».	Нормы закона направлены на обеспечение соблюдения требований статей 35-38 Соглашения по ТРИПС. Законом, в частности, внесены изменения редакционного характера, уточняющие объект, условия и объем охраны прав авторов топологий интегральных микросхем, предусмотренных статьями 35 и 36 Соглашения, а также перечень действий, не признаваемых нарушением прав, в соответствии со статьей 37 Соглашения по ТРИПС. Законом также введена возможность конфискации или уничтожения незаконно изготовленных экземпляров интегральных микросхем или изделий, включающих в себя такие микросхемы, а также материалов и оборудования, использованного для их изготовления, в качестве дополнительного вида защиты прав правообладателя. Данные положения аналогичны положениям статьи 46 Соглашения по ТРИПС, требующей осуществления указанных действий в качестве одной из мер судебной защиты
Федеральный закон от 11 декабря 2002 г. № 166-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».	Закон приводит положения, касающиеся охраны общеизвестных знаков в отношении неоднородных товаров в соответствие со Статьей 6 bis Парижской Конвенции по охране промышленной собственности. Закон вводит дополнительную охрану географических указаний в отношении вин в соответствие со Статьей 23 Соглашения по ТРИПС, предусматривает совершенствование механизма процедуры рассмотрения заявок.
Федеральный закон от 24 декабря 2002 г. № 177-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных».	В контексте ВТО закон направлен на предоставление национального режима иностранным гражданам и юридическим лицам при правовой охране и использовании программ для ЭВМ и баз данных.
Федеральный закон от 7 февраля 2003 г. № 22-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Патентный закон Российской Федерации».	Закон приводит перечень оснований для отказа в выдаче лицензии (патента) в соответствие со Статьей 27 Соглашения по ТРИПС («Патентуемые объекты»), продлевает сроки действия патента на изобретения,

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
Вступил в силу 1 января 2004 г.	использование которых требует получения разрешения уполномоченного органа. В целом закон упрощает процедуры предоставления правовой охраны объектам промышленной собственности, а также процедуру обжалования решений. Приводит законодательство в соответствие со Статьями 9-14 Соглашения по ТРИПС.
Федеральный закон от 20 июля 2004 г. № 72-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «Об авторском праве и смежных правах». Вступил в силу 26 июля 2004 г. Положения Закона, регулирующие авторское право и смежные права при использовании произведений, исполнений и фонограмм в сети Интернет вступили в силу с 1 сентября 2006 г.	Закон приводит российское законодательство в соответствие с требованиями Соглашения по ТРИПС, Бернской конвенции об охране литературных и художественных произведений, Римской конвенции об охране интересов артистов-исполнителей, производителей фонограмм и вещательных организаций, положениями Договора ВОИС по авторскому праву и Договора ВОИС по исполнению и фонограммам, в части охраны авторского права и смежных прав при использовании произведений, исполнений и фонограмм в сети Интернет. Предусматривает: четкое закрепление национального режима в отношении охраны авторского права; установление ретроактивной охраны произведений, увеличение срока охраны авторского права с 50 до 70 лет; предоставление правовой охраны произведениям, исполнениям и фонограммам при их использовании в сети Интернет; возможность применения правообладателем технических средств защиты, препятствующих незаконному использованию объектов авторского права или смежных прав.
Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» Вступил в силу 15 августа 2004 г.	Закон направлен на приведение российского законодательства в данной области в соответствие с положениями статьи 39 Соглашения по ТРИПС. В частности, закон регулирует вопросы, отнесения информации к коммерческой тайне, передачи такой информации, а также защиты ее конфиденциальности, в том числе в рамках коммерческой деятельности, трудовой деятельности, а также осуществления государственных функций госорганами или уполномоченными на то организациями.
Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 114-ФЗ «О сборах за выдачу лицен-	Закон приводит законодательство в этой области в соответствие с нормами и прави-

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
зий на осуществление видов деятельности, связанных с производством и оборотом этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции». Вступил в силу с 1 января 2006 г.	лами ВТО, в частности со Статьями III и VIII ГАТТ-94, в части устранения различий в уровнях лицензионных платежей за импорт и торговлю импортными алкогольными изделиями, а также за право на внутреннюю торговлю отечественными алкогольными изделиями.
Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 102-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон "о государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции" и о признании утратившими силу отдельных положений федерального закона "о внесении изменений в федеральный закон "о государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции"» Вступил в силу с 1 января 2006 г., за исключением некоторых положений.	Закон направлен на совершенствование законодательства в области производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, приведение его в соответствие с положениями Статей XI, XIX, XX ГАТТ-94, а также нормами Соглашения ВТО по процедурам импортного лицензирования.
Федеральный закон №144-ФЗ от 8 ноября 2005 г. «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О таможенном тарифе». Вступил в силу с 1 июля 2006 г.	Закон приводит правила определения стоимости товара для таможенных целей в соответствие со Статьей VII ГАТТ-94 и Соглашением ВТО по применению Статьи VII ГАТТ-94, устанавливает предсказуемый и транспарентный режим в данной области.
Федеральный закон от 11 ноября 2004 г. № 139-ФЗ «О внесении изменений в Таможенный кодекс Российской Федерации» в части таможенных сборов. Вступил в силу 1 января 2005 г.	Закон устанавливает правила и порядок исчисления и взимания таможенных сборов в соответствии со статьями VIII ГАТТ-94.
Федеральный закон от 21 июля 2005 г. №112-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О таможенном тарифе» (в части тарифных квот). Вступил в силу 25 августа 2005 г.	Закон содержит положения, определяющие правила предоставления тарифных преференций, а также устанавливающие механизм тарифного квотирования сельскохозяйственных и продовольственных товаров в соответствии с нормами и правилами ВТО. Кроме того, закон уточняет порядок установления тарифных квот, приводя его в соответствие со Статьей XI ГАТТ-94, статьей 4:2 Соглашения ВТО по сельскому хозяйству и другими нормами ВТО. В части РНБ предусмотрено, что в отношении товаров, страна происхождения которых не установлена, применяются ставки ввозных таможенных пошлин, применяемые к товарам,

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
	происходящим из стран, торгово-политические отношения с которыми предусматривают режим наиболее благоприятствуемой нации, за исключением случаев, предусмотренных таможенным законодательством Российской Федерации.
Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных учреждений» Вступил в силу с 1 января 2006 г.	Закон устанавливает общие правила, способы и процедуры размещения заказов для нужд Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Законом также предусмотрена отмена ограничений по участию в размещении заказов поставщиков из иностранных государств, что приводит российское законодательство в данной области в соответствие с положениями Соглашений ВТО о недискриминационном режиме в торговле и транспарентности, в частности, со статьями I, III, X ГАТТ-94, статьями II, III XVII ГАТС. Положения закона корреспондируются с нормами Соглашения ВТО по правительственным закупкам.
Изменения в Федеральный закон от 22 июня 1998 г. № 86-ФЗ «О лекарственных средствах», внесенные Федеральным законом от 22.08.2004 N 122-ФЗ "О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием федеральных законов "О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"	Законом, в том числе, отменяется требование лицензирования внешнеторговой деятельности с лекарственными средствами, что ведет к либерализации в данной области и приведению в соответствие с нормами статьи VIII ГАТТ-94.
Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».	Закон предусматривает возможность создания промышленно-производственных и технико-внедренческих особых экономиче-

Название нормативного правового акта	Основные изменения и дополнения в контексте ВТО
Вступил в силу с 26 августа 2005 г.	ских зон в целях развития обрабатывающих и высокотехнологичных отраслей экономики, производства новых видов продукции и развития транспортной инфраструктуры, на основе требований ГАТТ-94.
Федеральный закон от 23 декабря 2005 г. №16-ФЗ «Об особой экономической зоне в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Вступил в силу с 1 апреля 2006 г.	Закон: • ограничивает список беспошлинно ввозимых на территорию ОЭЗ товаров, что уменьшает возможность нецелевого использования данной продукции; • отменяет освобождение от уплаты таможенных пошлин для товаров, использованных в процессе производства на территории Калининградской области; • устанавливает «каникулы» по уплате таможенных пошлин на импортные компоненты, использованные резидентами ОЭЗ в процессе переработки.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ МИРО- ВОГО ХОЗЯЙСТВА	5
1.1. Сущность внешнеэкономической деятельности предприя- тия	5
1.2. Роль иностранных инвестиций в экономике России	13
1.3. Российские экспорт и импорт капитала	29
1.4. Система правового регулирования внешнеэкономической деятельности российских предприятий.....	36
Глава 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА	46
2.1. Стратегические решения при осуществлении внешне- экономической деятельности предприятий	46
2.2. Система анализа внешней сферы международного бизнеса	53
2.3. Глобализация бизнеса и ее последствия для деловых опе- раций.....	75
2.4. Новые управленческие модели во внешнеэкономической деятельности предприятий	97
2.5. Перспективные товарно-географические рынки	115
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОССИЙС- КИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ	125
3.1. Факторы международной конкурентоспособности российс- ких предприятий	125
3.2. Классификация видов стратегии	134
3.3. Стратегии российских предприятий при выходе на внеш- ние рынки	154
ГЛАВА 4. ОБОСНОВАНИЕ ФОРМЫ ПРИСУТСТВИЯ РОС- СИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ	161
4.1. Способы выхода предприятий на внешние рынки	161
4.2. Многонациональные корпорации	175
4.3. Международные стратегические альянсы.....	187
4.4. Выбор формы присутствия предприятия на внешнем рынке.....	204

ГЛАВА 5. ПРОЦЕДУРЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ВНЕШНЕ- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	215
5.1. Организация системы стратегического менеджмента на российских и зарубежных предприятия, работающих на внешнем рынке	215
5.2. Разработка стратегии развития для предприятий, осущест- вляющих внешнеэкономическую деятельность	225
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	250
Список литературы	252
Приложения	270

*Трифопова Елена Юрьевна
Горбунова Мария Лавровна*

**Развитие стратегического управления внешнеэкономической
деятельностью предприятий**

Монография

Формат 60×84 1/16. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 16,9. Тираж 100 экз. Заказ 443.

Издательство Нижегородского государственного университета
им. Н.И. Лобачевского.
603950, Н. Новгород, пр. Гагарина, 23

Типография Нижегородского государственного университета
им. Н.И. Лобачевского.
Лиц. ПД № 18-0099 от 04.05.2001.
603000, Н.Новгород, ул. Б. Покровская, 37.