ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. ШОБАНОВ
Л.О. АНИКЕЕВА-НАУМЕНКО

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Учебное пособие по дисциплине
«Международный бизнес»

Москва – 2015

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

А.В. ШОБАНОВ
Л.О. АНИКЕЕВА-НАУМЕНКО

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Рекомендовано редакционно-издательским Советом университета
в качестве учебного пособия для бакалавриата по направлению
«Экономика»

Москва – 2015

УДК 339

Ш 78

Шобанов А.В., Аникеева-Науменко Л.О. Международный бизнес: Учебное пособие для бакалавров по направлению «Экономика». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 117 с.

Учебное пособие содержит теоретическую базу для освоения дисциплины «Международный бизнес». Начиная от обзора сущности международного бизнеса, изучающие пособие, переходят к основам организации бизнеса за рубежом, раскрывающим формы внешнеэкономической деятельности, методы управления предприятием, подходы к целеполаганию и стратегическому планированию, особенности финансово-инвестиционной деятельности и управления персоналом.

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Финансы и кредит» Московского государственного университета путей сообщения Соколов Ю.И.

К.э.н., заместитель начальника Департамента развития АО «Федеральная грузовая компания» Домрачев И.Л.

© МГУПС (МИИТ), 2015

Оглавление

1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: СУЩНОСТЬ, РАЗВИТИЕ, ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ 4

1.1.Периодизация развития международного бизнеса 4

1.2 Основные субъекты мировой экономики 7

1.3.Характерные черты современного бизнеса 12

1.4.Основные черты международного бизнеса 14

2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА 16

2.1.Основные формы организации международного бизнеса 16

2.2. Цели выхода на внешние рынки 34

2.3 Международные валютно-кредитные организации 35

3. МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЕ АЛЬЯНСЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ 52

3.1 ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ 52

3.2 НАФТА 63

3.3 МЕРКОСУР 66

3.4 СНГ 69

4.1. Стратегические решения по международной деятельности 81

4.2. Процедуры стратегического планирования в международной фирме 82

4.3.Организация стратегического планирования в международной фирме 85

5. ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ 89

5.2.Финансовый менеджмент международной фирмы 92

5.3.Краткосрочное финансирование фирмы 93

5.4.Долгосрочное финансирование компании 95

6. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ 97

6.1.Предпосылки международных инвестиций 97

6.2.Формы международных инвестиций 98

7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ 106

7.1.Корпоративная культура 106

7.2.Вопросы управления человеческими ресурсами международной фирмы 108

7.3.Отбор, обучение и мотивация персонала зарубежных подразделений 109

Отбор персонала.....109

Обучение персонала.....111

Мотивация и оплата труда.....111

1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: СУЩНОСТЬ, РАЗВИТИЕ, ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС - это в первую очередь деловое взаимодействие частных фирм либо их подразделений, находящихся в различных странах.

Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод именно из ***преимуществ межстрановых деловых операций***, то есть из того факта, что продажи данного товара в другой стране, или налаживание фирмой одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами двух стран третьей и т. д. обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах.

1.1.Периодизация развития международного бизнеса

1. Коммерческая эра (1500-1850 гг.)

Начинается со времени великих географических открытий и заканчивается серединой XIX в. Именно поиск огромных личных выгод, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе, был мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет предопределяла развитие базовой формы международной торговли.

Эра коммерции поставила перед предпринимателями развитых европейских государств следующие ***ключевые вопросы*** международного менеджмента (как системы управления международным бизнесом):

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

2. Эра экспансии (1850-1914 гг.)

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

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

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

3. Эра концессий (1914-1945 гг.)

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

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

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

Чем шире оперирует бизнес по всему миру, тем все более и более прежняя формула управление зарубежными операциями, или управление внешнеэкономической деятельностью, становится неадекватной требованиям глобальной эффективности фирменного бизнеса и должна быть заменена формулой международный менеджмент. А тот факт, что самыми первыми это поняли мультинациональные корпорации, очень естественно вытекает из обсуждавшихся ранее двух истин эры национальных государств: ведь именно МНК первыми вышли на самый высокий уровень международности и по

глубине вовлеченности, и по культурному фактору по той простой причине, что глобальная эффективность фирмы (а она и есть их главная цель) требует абсолютной свободы выбора форм деятельности в любой стране (первый фактор) и столь же абсолютной свободы выбора самой страны (второй фактор).

5. Эра глобализации (начиная с 70-х гг. XX в.)

Реальная глобализация в конечном итоге характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса. Последствия этого двояки: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т. д. Но, с другой стороны, естественной платой за это становится и существенная зависимость страны от состояния мировых рынков в целом: нельзя пользоваться только благами интеграции в мировую экономику, приходится одновременно нести и риски этого процесса.

1.2 Основные субъекты мировой экономики

Мировая экономика (мировое хозяйство, всемирное хозяйство) — это совокупность национальных хозяйств (национально-государственны экономических комплексов) и негосударственных структур, а также их экономических взаимоотношений. Органической частью мировой экономики являются **международные экономические отношения** — это система хозяйственных связей между физическими и юридическими лицами разных стран.

Существенно усложнилась институциональная структура мирового хозяйства. Отличительная черта этой структуры — множественность

составляющих, ее экономических субъектов. Они делятся на две основные группы:

первая группа — взаимодействующие бизнес-структуры (хозяйствующие субъекты) — конкретные экономические операторы (фирмы), непосредственно осуществляющие предпринимательскую деятельность;

вторая группа — совокупность институтов, которые регулируют деятельность хозяйствующих субъектов и отношения между ними и реализуют экономическую политику на отраслевом, региональном, национальном, межгосударственном и наднациональном уровнях.

Субъект мировой экономики может быть как физическим, так и юридическим лицом. В первом случае имеется в виду индивидуальный предприниматель, во втором — коммерческие организации различных форм собственности: хозяйственные товарищества и общества, в том числе акционерные, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, компании со смешанным капиталом, а также некоммерческие организации — потребительские кооперативы и фонды. Доминирующее положение в экономике занимают акционерные общества (корпорации).

Бизнес-структуры взаимодействуют на внутренних, национальных рынках, на международном рынке и на мировом рынке, понимаемом как совокупность национальных и международного рынков в их взаимодействии и взаимозависимости, с общим спросом и предложением на товары, услуги, рабочую силу и капитал в масштабе мирового хозяйства.

С точки зрения отдельных стран бизнес делится на национальный, находящийся в собственности и под управлением национального капитала, иностранный — в собственности и под управлением иностранного капитала и бизнес со смешанным — национальным и иностранным — капиталом.

При этом национальный капитал может быть одновременно и транснациональным, если он осуществляет производство и за пределами страны происхождения.

В мировой экономике различают национальный и международный бизнес. **Национальный бизнес** представляет собой сообщество хозяйствующих субъектов отдельных стран. **Международный бизнес** выступает как совокупность взаимодействующих национальных бизнесов.

К ключевым хозяйствующим субъектам в мировой экономике, формирующим международный бизнес, относятся:

1. **транснациональные корпорации** (ТНК) — как правило, крупные хозяйственные комплексы с международной сферой деятельности. Различают ТНК с национальным капиталом и капиталом, принадлежащим лицам, которые происходят из разных стран. ТНК — это экономически единые системы, вертикально интегрированные структуры с иерархическим подчинением нижестоящих подразделений вышестоящим. В эту систему входят: материнская компания, филиалы, дочерние предприятия, отделения. Система контролируется и управляется из одного центра. Наиболее распространенным методом контроля и управления является система участий: одни подразделения ТНК выступают держателями акций других подразделений;

2. **долгосрочные стратегические альянсы ТНК** — получившая с 90-х годов XX в. широкое распространение форма международного межфирменного сотрудничества. Выделяются альянсы без создания общей собственности (контракты с разделением риска и доходов), альянсы с участием в капитале (приобретение акций, совместных предприятий), преимущественно технологические альянсы (проведение НИОКР, передача технологий, нововведения), преимущественно рыночные (маркетинговые, защита доли рынка, доступ к дешевым ресурсам). При оценке международных альянсов нередко сложно определить, законодательством какой страны следует руководствоваться;

3. **транснациональные банки (ТНБ)** — крупные международные кредитно-финансовые объединения преимущественно универсального типа, имеющие за границей разветвленную сеть филиалов, осуществляющих банковские операции во многих странах и конвертируемых валютах;

4. **транснациональные институциональные инвесторы** — страховые компании, негосударственные пенсионные фонды, институты коллектив ного инвестирования (инвестиционные фонды, инвестиционные компании). На фондовом рынке они выступают как инвесторы под управлением профессиональных менеджеров, в роли которых могут быть банки и специализированные компании;

5. **транснациональные финансово-промышленные группы (ФПГ)** — интеграция ТНК и ТНБ. Среди многообразных форм ФПГ есть традиционные концерны во главе с крупной промышленной корпорацией и многоотраслевые финансовые группы, сформировавшиеся вокруг банка;

6. **мировые финансовые центры** — места сосредоточения крупных международных капиталов и масштабного проведения разнообразных международных финансовых операций. Их особенность — огромное разнообразие используемых финансовых инструментов. Современные электронные средства связи обусловили растущую взаимосвязь различных финансовых центров. Основные операторы деловых финансовых центров находятся в Лондоне, Токио, Нью-Йорке, Париже, Цюрихе, Франкфурте-на-Майне, Сингапуре, Сянгане;

7. **крупнейшие биржи** — институты и одновременно организаторы торговли ценными бумагами (фондовые биржи), товарами (товарные биржи) и валютой (валютные биржи). В последние десятилетия происходили процессы концентрации бирж, сократилось их общее число. Крупнейшие фондовые биржи: в США — Нью-Йоркская, в Великобритании — Лондонская, в Японии — Токийская, в Германии — Франк-фуртская. Международными товарными биржами являются: в США — всебиржи, расположенные в Чикаго и Нью-Йорке, в Великобритании — Лондонская

фьючерсная и опционная биржа, Лондонская биржа металлов, в Японии — все биржи, на которых совершаются сделки с товарами, обращающимися на мировом рынке.

Одновременно с увеличением масштабов деятельности институтов, образующих каркас международного бизнеса, усиливается тенденция к интернационализации малого и среднего бизнеса. Стимулом для этого является развитие венчурного (рискового) капитала — источника финансирования инновационной деятельности на этапе внедрения новшеств и организации выпуска новых товаров.

Вторая группа субъектов мирового хозяйства включает:

1. **национальные государства** — деятельность органов власти различных стран по обеспечению функционирования экономики и внешнеэкономических связей. Государство может являться собственником средств производства и в этом качестве выступать как непосредственный хозяйствующий субъект (предприятия государственного сектора). Особое место занимают центральные банки, которые выполняют функции эмиссионного, кредитного и расчетного центра страны. Новое в этой области — представление им большей независимости, создание первого наднационального банка — Европейского центрального банка;

2. **различные территории**, которые, не будучи суверенными государствами, рассматриваются международными организациями как отдельные субъекты (Гонконг и др.);

3. **субсуверенные образования** — региональные и местные органы власти, выходящие на мировой рынок, мобилизующие средства на между народных рынках капиталов;

4. **саморегулируемые организации** профессиональных участников различных финансовых рынков и рынков ценных бумаг—некоммерческие организации, в задачи которых входит обеспечение условий профессиональной деятельности, защита интересов клиентов, соблюдение стандартов профессиональной этики;

5**. союзы предпринимателей** — объединения с целью представления их интересов в правительственных органах и оказания им содействия в организации международной деятельности. Широкое распространение получили международные ассоциации предпринимателей, объединяющие отраслевые национальные союзы различных стран;

6. **торговые палаты** — частные объединения предпринимателей в целях содействия развитию торговли и сбыта. Они подразделяются на местные, национальные, заграничные — организуемые национальными палатами одной страны на территории другой, смешанные — создаваемые национальными организациями двух или нескольких стран в целях развития между ними торговли и экономических отношений;

7. профсоюзы — организации трудящихся, защищающие социально-экономические права и интересы своих членов в отношениях с работодателями и правительством;

8. мировые экономические и финансовые институты — международные организации, создаваемые для координации деятельности стран в различных сферах мирового хозяйства.

1.3.Характерные черты современного бизнеса

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

1. ***Доступность и всеобщность.*** Хотя международный бизнес и регулируется соответствующими законодательствами стран, он все больше и больше превращается в своего рода неотъемлемую возможность практически для любой фирмы почти каждой страны, принципиально изменяя стратегические и тактические перспективы фирм и открывая перед ними невиданные ранее потенциальные поля деловой активности.

2. ***Ступенчатость развития.*** Речь идет о том, что вхождение фирмы в международный бизнес начинается с простейших форм обычной зарубежной торговли и по мере развития достигает высшей формы мультинациональной корпорации.

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

- он может эффективно осуществляться не выходя из офиса;
- он может осуществляться в режиме реального времени;
- он может с помощью телекоммуникаций охватывать все интересующие бизнес рынки товаров, капиталов, рабочей силы, информации и т. д.

4.*Финансиаризация***.** Этот термин очень точно отражает важнейшую черту глобализированного международного бизнеса: финансовое содержание международных деловых операций, начиная от их замысла и кончая реальным результатом, становится сердцевиной международного бизнеса, тем своеобразным центром, вокруг которого вращаются все интересы, решения, стратегии.

5.*Сложное взаимодействие национального и интернационального.*

С одной стороны, глобализация явно вела и ведет к чисто конвергентным процессам: начиная от джинсов, телевизоров и гамбургеров до формирования некоей мультинациональной деловой культуры, определенные принципы и правила которой разделяются практически большинством серьезных бизнесменов мира. Но, с другой стороны, нарастает национальная и культурная дифференциация, которая в крайних формах национализма и/или религиозной нетерпимости проявляется в тяжелых конфликтных формах; очевидно совершенно естественное стремление народов и этнических общностей сохранить свои культурные и национальные ценности, установки, стереотипы поведения, защитить их от размывающего влияния некоей усредненной (в основном, конечно, американской) массовой

культуры. Зачастую это стремление принимает формы разного рода ограничений и запретов именно на международную экономическую деятельность в той или иной стране.

1.4.Основные черты международного бизнеса

Анализ международного бизнеса в контексте проблем эффективного управления им позволяет выделить следующие его родовые черты:

1. Извлечение прибыли как целевую детерминанту ведения международного бизнеса отличает от аналогичной характеристики странового бизнеса стремление использовать для экономически эффективного ведения деловых операций преимущества выхода за пределы чисто национальных границ.

2. Стремясь реализовать эти преимущества (а для начала найти их), предприниматели стремятся использовать дополнительные экономические возможности, вытекающие из:

- ресурсных особенностей зарубежных рынков (имеются в виду ресурсы любых видов);
- емкости зарубежных рынков;
- правовых особенностей зарубежных стран;
- специфики межстрановых (межгосударственных) политических и экономических взаимоотношений, регулируемых соответствующими формами межгосударственного взаимодействия.

3. Международный бизнес существенно варьируется в зависимости от двух главных параметров его развития и в первую очередь от глубины вовлечения (уровня интернационализации). Своего рода ось развития *чисто страновый бизнес* - *мультинациональный бизнес* как раз и включает этапы роста этого уровня: от разовых экспортных поставок на зарубежный рынок до развитой структуры мультинациональной корпорации, для которой НИОКР, производство и дистрибьюция являются сферами, покрывающими весь земной шар и охватывающими десятки стран и сотни рынков.

4. Чем более интернационализируется любой страновый бизнес, тем в большей мере ему доступен глобальный бизнес-сервис, то есть абсолютно не зависящий от национальной принадлежности и ориентированный только на экономическую эффективность пакет разнообразных услуг: от научных до финансовых и от транспортных до подбора интернациональных коллективов, который позволяет сегодня максимально реализовать возможности международности в бизнесе.

5. Есть ряд непременных условий, которые ставит международный бизнес перед любой фирмой, стремящейся серьезно войти в него, и важнейшее из них учет в бизнесе культурного фактора, то есть всей совокупности требований и ограничений, накладываемых культурой данной страны на тех, кто ведет в ней (или с ней) бизнес. Эта проблема остра ровно настолько, насколько разнятся культуры страны базирования данной фирмы и той или иной страны ее пребывания. Извлечение (или потеря) дополнительной прибыли за счет культурного фактора зависят, естественно, от организации, ситуационных факторов и т. д.

6. *Глобальный характер* международного бизнеса есть его важнейшая определяющая черта сегодня: он, по существу, охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений и т. д. (и сам охватывается ими). По мере продвижения от уровня к уровню интернационализации все более возрастает значение того, как это качество проявляется в данном бизнесе или, точнее, как эффективность этого бизнеса определяется использованием глобализации. А уже сама глобализация органически переплетает внутри себя те пять характерных признаков, которые отмечены выше (доступность и всеобщность; ступенчатость развития; технологическая глобализация; финансиаризация; дивергентно-конвергентное взаимодействие национального и интернационального).

7. И наконец, международный бизнес как *система обновляющихся и сложно взаимодействующих профессиональных знаний* принципиально более

высокого уровня, нежели имеющаяся в любом страновом бизнесе еще одна и, по-видимому, наиболее важная современная характеристика этой категории.

8. Мультиповерхность соприкосновения с рынком и экстрагирование лучших национальных образцов позволяет международному бизнесу постоянно впитывать все лучшее в мировой практике. Международный бизнес как опыляющая пчела вызывает сегодня особый интерес.

9. Информация главный стратегический ресурс, а адаптивность главное стратегическое оружие.

10. Принципиальным отличием международного бизнеса является возможность так называемой обратной оценки страновой ситуации: негативные тенденции в экономике страны (или отдельной ее отрасли) могут быть совершенно иначе расценены международной фирмой, поскольку именно эти тенденции и могут открыть фирме дополнительные возможности бизнеса.

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

2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

2.1.Основные формы организации международного бизнеса

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

- ***лицензионный договор*** - использование авторского права, товарного знака, патента;
- ***сопроизводство*** - изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;

- ***контракт-менеджмент*** - передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;
- ***франчайзинг*** - выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;
- ***стратегический альянс*** - формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т. д., либо достижения "эффекта масштаба", либо с другими целями;
- ***совместное предприятие*** - одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;
- ***многонациональная компания*** - наиболее "жесткая" форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.
- **Международный стратегический альянс** (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

Международный стратегический альянс отличает:

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

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

- компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные "рациональные цели для связей одной фирмы с другой".

Международные стратегические альянсы играют заметную роль в жизнедеятельности ключевых отраслей мировой экономики. Это наглядно видно на примере распределения по отраслям МСА, базирующимся в США (табл. 1).

Таблица 1

Распределение МСА по отраслям мировой экономики

Отрасли мировой экономики	Доля
производство компьютеров	7,3%
фармацевтика	6,8%
добывающая промышленность	5,9%
автомобилестроение	5,4%
продукты питания и напитки	4,6%
аэрокосмическая промышленность	4,1%
металлургия	4,0%
телекоммуникации	8,0%
индустрия развлечений	6,2%
финансы	5,3%
производство программных продуктов	2,6%
электроэнергетика, газо- и водоснабжение	1,9%

Многонациональная компания (МНК) является одной из наиболее сложных форм организации международного бизнеса. Такая компания использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию

бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.

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

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

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

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

С этой точки зрения, ***многонациональная компания*** - это разновидность холдинговой компании, осуществляющей хозяйственную

деятельность на различных национальных рынках и стремящаяся через менеджеров дочерних подразделений адаптировать свои продукты и маркетинговую стратегию к местным особенностям.

Среди всего разнообразия организационных форм международного бизнеса в России можно выделить три группы:

- организационные формы международного бизнеса с закреплением их юридического статуса в стране базирования, т.е. с созданием юридических лиц (предприятия с иностранными инвестициями);
- организационные формы международного бизнеса с закреплением их налогового статуса, но без создания юридических лиц (представительства и филиалы иностранных юридических лиц);
- организационные формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридических лиц и закрепления налогового статуса).

Рассматривая первую группу форм, необходимо отметить, что они могут быть созданы путем учреждения новой фирмы в соответствии с российским законодательством (самостоятельно или с местным партнером), либо путем приобретения существенной доли в уже действующей российской фирме или полного поглощения этой фирмы, в том числе в процессе приватизации.

Из первой группы форм осуществления международного бизнеса, представляющих собой предприятия с иностранными инвестициями, можно выделить две группы компаний:

предприятия, на 100% принадлежащие иностранному инвестору;

предприятия с долевым участием иностранных инвестиций (совместные компании).

Кроме того организационные формы осуществления международного бизнеса с закреплением их юридического статуса могут быть созданы в виде дочерней, ассоциированной или полностью самостоятельной компании.

Дочерняя компания регистрируется как компания с собственным балансом, т.е. является юридическим лицом, но контроль над ней осуществляет другая компания (основная, материнская) в силу того, что она обладает основной частью акций (паев) дочерней компании. В России компания признается дочерней, если другая (основная) компания в силу преобладающего участия в ее уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо другим образом имеет возможность определять решения, принимаемые такой компанией (т.е. в случае, когда основной компании принадлежит большинство голосов по обыкновенным акциям дочерней компании).

Ассоциированная (зависимая) компания отличается от дочерней тем, что находится под более слабым контролем материнской фирмы, так как последней принадлежит существенная, но не основная часть акций (паев). В России компания признается зависимой, если другая (преобладающая) компания имеет более 20% голосующих акций компании.

Существенное значение для выбора организационной формы международного бизнеса с закреплением ее юридического статуса имеют основные мотивы его осуществления, среди которых наибольшее влияние оказывают следующие:

- создание за рубежом собственной инфраструктуры современного международного бизнеса (складов, баз подработки, транспортных предприятий, банков, страховых компаний и т.д.), то есть товаро- и услугопроводящей сети преимущественно для сбыта товаров и услуг, произведенных в стране-экспортере;
- организация производства товаров и услуг за рубежом в связи с тем, что ввоз некоторых товаров или услуг в зарубежную страну невозможен или затруднен из-за различных ограничений

(таможенных тарифов, квот) или из-за свойств этих товаров и особенно услуг, как, например, нередко бывает в отраслях сферы услуг, где часто единственный способ продать услугу покупателю – это произвести услугу на месте;

- организация производства товаров и услуг за рубежом в случае, если это производство на месте оказывается более дешевым, эффективным способом обслуживания данного зарубежного рынка, например, из-за экономии на транспортных расходах, наличия дефицитных материальных ресурсов, низкой стоимости рабочей силы (при высокой трудоемкости производства) или в случае, когда эта страна оказывается наиболее дешевым местом производства товаров и услуг для их поставки на мировой рынок, включая и рынки страны происхождения инвестиций;
- организация производства товаров и услуг за рубежом в связи с тем, что для некоторых видов продукции, особенно технически сложных, важно послепродажное обслуживание, консультационные и иные услуги, требующие постоянного присутствия производителя на рынке. В этом случае собственное производство в зарубежной стране часто более выгодно, чем организация там только сбытовой фирмы, и тем более выгоднее, чем сбыт через посредников.

Учреждение совместной фирмы всегда основывается на договоре, которым определяются права и обязанности партнеров по отношению друг к другу и перед третьими лицами. Совместные предприятия могут быть созданы как только национальными компаниями, так и иностранными. Учитывая, что в данной статье речь идет о формах осуществления международного бизнеса, под совместным предприятием будем понимать предприятие с долевым участием иностранного капитала, т.е. международное СП.

Понятие международного совместного предприятия используется для обозначения предприятий (фирм), находящихся в совместной собственности двух или более владельцев (юридических и физических лиц), основанных на смешанной собственности разных стран. Именно такого вида предприятия были наиболее распространены в России в начале 90-х годов. Причем в те годы достаточно часто встречались терминологические ошибки. Многие считали, что СП – это организационно-правовая форма осуществления бизнеса. А ведь совместное предпринимательство – это только отражение сути операций международного бизнеса, при этом организационно-правовая форма может быть любой (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и т.п.).

Важным признаком СП является совместная собственность партнеров на конечный продукт. По этому признаку отличают совместную компанию от организационного оформления других операций международного бизнеса. Этот признак кладется в основу и определяет порядок расчетов между партнерами.

СП являются единственно возможной формой совместной собственности на средства производства и потому, по сути, ориентированы на взаимную заинтересованность и взаимное стремление партнеров к эффективному и долгосрочному сотрудничеству. Любые другие операции международного бизнеса, будь то импортно-экспортные контракты, кооперационные соглашения, аренда оборудования за рубежом или торговля лицензиями, франчайзинг, ориентированы на определенные сроки действия, порой близкие по времени к моменту заключения соглашений. Создание СП связано с решением множества проблем стандартизации и сертификации производства, материально-технического обеспечения, обхода существующих во многих странах экспортных ограничений.

Важными побудительными мотивами создания совместных предприятий выступают трудности самостоятельного проникновения на внешние рынки, недостаточное знание зарубежной хозяйственной среды и

необходимость объединения усилий партнеров в условиях растущей неопределенности экономического развития, а порой и национальное законодательство, ограничивающее 100%-ную иностранную собственность в отдельных отраслях и сферах. Особое значение при этом принадлежит обмену организационным, управленческим и технологическим опытом, взаимному использованию сбытовой и сервисной инфраструктуры партнеров.

Многие иностранные компании понимают, что, привлекая при учреждении нового предприятия на территории другого государства местный капитал, стремясь установить хорошие связи с местными властями, они подыгрывают национальным чувствам и снижают остроту критики в свой адрес (тем самым уменьшая опасность национализации или экспроприации), а также получают возможность контроля продаж на местном рынке. В случае создания СП риск иностранного инвестора значительно ниже, чем при покупке зарубежной фирмы или создании филиала (представительства).

Несмотря на важность всех вышеперечисленных факторов, основная причина совместного владения собственностью за границей кроется все-таки в стремлении получить и усилить синергетический эффект, т.е. взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, находящихся в разных странах, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих предприятий.

Компании также иногда вынуждены объединять свои ресурсы для борьбы с более крупными и мощными конкурентами. Порой для сокращения издержек, неизбежных при открытии новых предприятий, группы иностранных инвесторов создают совместные компании в третьих странах. Например, Ford (США) и Volkswagen (Германия) создали в Бразилии совместное предприятие по сборке автомобилей “Аутолатина”.

Создание СП нередко связано с длительными поисками подходящего партнера, со сложными расчетами эффективности проекта для его

инициаторов, с согласованием выработанных совместно с иностранным партнером вариантов решений и технической политики.

Цели совместного предпринимательства могут быть различны. В качестве основных из них и наиболее распространенных можно назвать:

получение современных зарубежных технологий (в отличие от традиционного лицензирования при совместном предпринимательстве продавец лицензий становится совладельцем использующего их предприятия, крайне заинтересованным в получении высокой прибыли), преодоление барьеров протекционизма в международной передаче технологий;

повышение конкурентоспособности продукта на рынке; расширение экспорта продукции, выход на внешний рынок за счет:

изучения специфических потребностей зарубежных рынков, проведения комплекса мероприятий по маркетингу;

Ш организации производства продукции в соответствии с характерными для мирового рынка параметрами качества или в соответствии с нормами, принятыми в странах, где планируется осуществлять ее сбыт;

Ш выхода на рынки стран, применяющих жесткий торговый протекционизм и ограничения на иностранные инвестиции без участия местных предприятий и фирм.

привлечение дополнительных финансовых и материальных ресурсов, возможность использования имеющихся в распоряжении одного из учредителей СП ресурсов по ценам, значительно ниже средних цен мирового рынка;

снижение затрат на производство продукции на основе использования трансфертного (внутрифирменного) ценообразования, экономия издержек на сбыт продукции;

улучшение материально-технического обеспечения за счет получения от зарубежного партнера дефицитных материальных ресурсов,

неизготавливаемых ими полуфабрикатов, комплектующих узлов и деталей (“отверточное” производство).

Помимо различных целей совместного предпринимательства существуют и разные виды СП. Выбор вида предприятия влияет в дальнейшем на его функционирование. Совместные предприятия различаются в зависимости от того, где, с кем, с какой долей участия партнеров, с какой целью они создаются и как управляются. С учетом этого можно выделить 5 основных признаков для характеристики СП, а также их классификации:

1. Местонахождение СП и его учредителей. Совместные предприятия могут быть созданы как компаниями одного государства (национальным капиталом), так и представителями разных государств. По признаку принадлежности учредителей СП к различным странам можно выделить следующие комбинации: промышленно развитые страны – промышленно развитые страны, промышленно развитые страны – развивающиеся страны, развивающиеся страны – развивающиеся страны.

2. Форма собственности создаваемого СП. Могут быть выделены следующие типы СП: с участием лишь частного капитала, с участием частных фирм и государственных предприятий или организаций и с участием национальных и международных организаций.

3. Доля участия партнеров в капитале СП. В зависимости от этого признака предприятия можно классифицировать следующим образом: предприятия, созданные на паритетных началах (равная доля участия партнеров в капитале СП), предприятия с преобладающим участием иностранного капитала и предприятия с меньшей долей участия иностранного партнера. До недавнего времени налоговые льготы СП предоставлялись в зависимости от доли иностранного капитала в уставном фонде совместной компании.

4. Вид деятельности. В зависимости от целевых установок партнеров можно выделить следующие типы СП: СП научно-исследовательского

характера, СП производственного характера, закупочные СП, сбытовые СП, комплексные СП, при которых сочетаются различные виды деятельности.

5. Характер участия партнеров в управлении деятельностью СП. Можно выделить предприятия, все участники которого активно участвуют в управлении, сообща формируют рыночную стратегию и решают технические вопросы. К другому типу относятся СП, в которых роль всех сторон за исключением одной (чаще всего – принимающей) сводится к пассивному участию в финансировании капитальных вложений, приобретению крупного пакета акций, но без какого-либо участия в процессе оперативного управления.

Совместное предпринимательство получило довольно широкое распространение при осуществлении международного бизнеса. При этом наиболее часто приводятся следующие егоосновные преимущества:

ориентация на долгосрочное сотрудничество сторон в одной или нескольких сферах хозяйственной деятельности;

объединение собственности партнеров (денежных средств, зданий и сооружений, машин и оборудования, прав интеллектуальной собственности и т.п.) для достижения общей цели; совместное формирование уставного капитала;

возможность комплексного использования усилий партнеров по взаимодействию во всех предпроизводственных, производственных и сбытовых сферах; объединение наиболее сильных взаимодополняющих элементов производительных сил, принадлежащих партнерам; достижение синергетического эффекта;

невысокая потребность в денежной наличности для осуществления капитальных вложений, зачастую более существенным вкладом в уставный капитал СП является лицензия на современный технологический процесс и т.п.;

участие в прибылях СП, полученных в результате использования технологии и производства продукции, работ, услуг; распределение прибыли

СП между его учредителями, как правило, пропорционально их вкладу в уставный капитал;

возможность глубокого изучения соответствующего рынка и приобретения опыта, необходимого для расширения деятельности на нем в долгосрочной перспективе;

снижение затрат на производство продукции, поступающей от СП иностранной фирме-партнеру по кооперационным связям;

формирование органов управления СП (Совета директоров, правления), не зависимых от органов управления предприятий (фирм) – учредителей СП;

относительная экономия на административных, управленческих и сбытовых расходах, связанных с деятельностью СП, по сравнению с расходами на те же цели в случае открытия за рубежом предприятий, полностью принадлежащих иностранным инвесторам, а также представительств и филиалов иностранных юридических лиц;

восполнение недостающих производственных мощностей за счет предприятий партнера;

совместный риск и совместная ограниченная ответственность партнеров.

Подчеркнув позитивные черты совместного предпринимательства, нельзя не остановиться и на его недостатках. А самая большая опасность, которая может ожидать при создании совместного предприятия, – это проблемы взаимоотношений с партнерами. Как показывает практика, они имеют место в большинстве как вновь создаваемых, так и давно функционирующих совместных компаний. В рамках совместного предприятия непосредственное руководство хозяйственной деятельностью, проблемы стратегии и тактики могут быть решены исключительно с учетом мнения партнера. Порой возникает необходимость достаточно длительного согласования и достижения взаимопонимания при разработке совместной концепции, что ведет к потерям времени. Основные сферы, в которых, как правило, возникают конфликты между партнерами: распределение прибыли

(стремление одной стороны получить дивиденды, а другой направить их на развитие предприятия, извлечение одной из сторон больших выгод для себя, чем для партнера и т.п.), неравнозначная активность партнеров, стремление к более активному участию в управлении одного из партнеров. СП могут даже потерпеть крах, если партнеры будут преследовать разные цели.

Хотелось бы отметить, что существует некоторое различие между нашим понятием “совместного предприятия” и западным толкованием этого термина. СП за рубежом создаются на паях двумя или несколькими национальными фирмами (хотя среди них могут быть и иностранные) обычно на короткий срок для производства какого-либо продукта. Для них характерен узкий ассортимент продукции, короткий срок существования, совсем не обязательно иностранное участие.

ПРЕДПРИЯТИЯ, ПОЛНОСТЬЮ ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ИНОСТРАННЫМ ИНВЕСТОРАМ

Как правило, в соответствии с законодательством большинства стран на их территориях могут создаваться и функционировать предприятия, на 100% принадлежащие иностранным юридическим или физическим лицам. Эти предприятия регистрируются как юридические лица страны базирования. Не является исключением и Россия.

Организация и деятельность компаний, полностью принадлежащих иностранным инвесторам, но зарегистрированных по российскому законодательству, определяются законодательством нашей страны, которое устанавливает порядок регистрации компаний, их правовое положение, уровень налогообложения, ограничения по приобретению пакетов акций в отдельных отраслях, порядок перевода прибылей, подчинение трудовому законодательству.

Эти компании вынуждены практически “врастать” в экономику страны базирования. Они не могут избежать взаимоотношений с российской кредитно-банковской системой, налоговыми органами, с национальными поставщиками энергоресурсов и т.д.

Если говорить о преимуществах данной организационной формы ведения международного бизнеса, то следует отметить, что практически любой бизнесмен предпочитает полностью владеть предприятием в другой стране, поскольку в этом случае упрощается контроль за его работой и нет необходимости делиться прибылью с кем-либо. До тех пор, пока нет других совладельцев, руководство свободнее в принятии мер, которые неоптимальны для конкретных операций в конкретной стране, но наилучшим образом работают на пользу компании в целом. При наличии местных партнеров свобода действий головной фирмы уменьшается, так как даже незначительные мелкие акционеры могут апеллировать к правительствам своих стран по поводу практики, ущемляющей их интересы. Даже в тех случаях, когда владельцы контрольного пакета акций действуют, как им представляется, в интересах компании, могут возникнуть конфликты с местными акционерами из-за расхождений во мнении о том, как следует вести дела. Зоны возможных конфликтов – это размер дивидендов в сравнении с объемом удерживаемой от распределения части прибыли, уровень информированности широкой публики о деятельности фирмы, степень сотрудничества с различными государственными учреждениями.

Предприятия, полностью принадлежащие иностранным юридическим или физическим лицам, как и совместные предприятия, могут создаваться путем регистрации новой компании или путем приобретения местных предприятий, имущественных комплексов, в том числе и в процессе приватизации.

Создание новой компании за рубежом – это, как правило, самый дорогостоящий вариант, требующий немало времени и сопряженный с большим риском, так как при этом приходится действовать в незнакомой обстановке. Издержки на создание компании могут быть велики. Кроме того необходимо хорошо знать местные условия, особенности рынков, а также обладать известной и авторитетной торговой маркой.

Второй путь получил в современных условиях наибольшее распространение, поскольку позволяет использовать уже имеющиеся клиентуру и знание рынка местными фирмами.

Приобретение действующего иностранного предприятия дает возможность инвестору сразу включиться в местные структуры, использовать связи и авторитет приобретаемой компании. При этом варианте намного ускоряется начало деятельности фирмы, отпадает необходимость в осуществлении бюрократических операций, связанных с регистрацией и организацией деятельности новой компании.

Зачастую ТНК скупают акции компаний, испытывающих финансовые затруднения. Довольно часто скупке акций предшествует длительное деловое сотрудничество в производственной, торговой и финансовой сферах.

Приобретение зарубежных предприятий – это наиболее распространенный путь, используемый нацеленными на свое развитие транснациональными корпорациями в настоящее время. Ярким примером того является, в частности, автомобильная промышленность. Так, немецкий концерн Volkswagen в последние годы приобрел несколько зарубежных фирм, в ряду которых Audi, чешская Skoda и испанская SEAT. Volkswagen выступает среди претендентов на приобретение компании Rolls-Royce Motor Cars, пакета акций шведского Volvo. BMW еще три года назад приобрел автомобильную группу Rover.

Особенно разгораются сейчас страсти вокруг объявленной к продаже компании Rolls-Royce Motor Cars, выпускающей суперэлитные автомобили. Среди возможных покупателей, помимо концерна Volkswagen, можно назвать Ford, BMW, Daimler Benz, итальянский концерн FIAT, японскую Toyota. Борьба между ними еще впереди, но уже сейчас звучат недвусмысленные угрозы со стороны BMW прекратить поставки двигателей для Rolls-Royce Motor Cars в случае попадания компании в “плохие руки”.

Рассматривая негативные стороны данной организационной формы ведения международного бизнеса, необходимо отметить, что, как правило,

создание предприятия со 100%-ным иностранным капиталом требует от иностранного инвестора значительно большей ответственности, связано с большим риском, чем при создании СП, и зачастую предполагает более продолжительный период ожидания прибыли.

В случае целесообразности иностранное юридическое лицо может передать часть или все управленческие функции на своем иностранном предприятии сторонней организации из страны базирования, заключив для этого с ней контракт. Целесообразность возникает в том случае, если выполнение управленческих функций сторонней организацией (при надлежащем качестве) оказывается дешевле, чем осуществление их собственными силами.

Организационно-правовые формы компаний с иностранными инвестициями (как с долевым участием иностранного капитала, так и на 100% принадлежащие иностранному инвестору) могут быть различны. В России никаких ограничений для иностранных инвесторов с точки зрения организационно-правовых форм не существует, компании могут быть зарегистрированы в любых формах, предусмотренных законодательством. При этом надо отметить, что наиболее распространенными организационно-правовыми формами компаний с иностранными инвестициями являются хозяйственные товарищества и общества (рис. 1). Выбор организационно-правовой формы осуществляется в зависимости от того, какие цели ставятся при создании компании, каким видом бизнеса она собирается заниматься, от числа учредителей, размера уставного капитала и т.п. Сравнительная характеристика возможных организационно-правовых форм осуществления международного бизнеса приведена в табл. 1.



Рисунок 1. Классификация хозяйственных товариществ и обществ в соответствии с российским законодательством

Принятая в мировой практике терминология, отражающая организационные формы ведения международного бизнеса:

Joint venture – совместное предприятие.

Joint stock company – компания, акции которой котируются на фондовой бирже.

Public company – публичная компания. Компания, имеющая разрешение на продажу акций широкой публике с целью привлечения капитала. В Великобритании каждая публичная компания должна иметь минимум 50000 фунтов уставного капитала и обозначение “Public Limited Company “ (PLC) после названия компании.

Limited – ограниченная ответственность акционеров. Обозначение частной или публичной компании с ограниченной ответственностью.

Limited partnership – ограниченное партнерство. Партнерство, состоящее из ведущих партнеров без ограниченной ответственности и партнеров с ограниченной ответственностью (коммандитное товарищество).

Partnership – партнерство, товарищество. Объединение, включающее в себя, как правило, от двух до двадцати членов, занимающееся тем или иным видом деятельности с целью получения прибыли.

Company limited by shares – наиболее распространенная форма компании (акционерные общества), ответственность акционеров которой (в

случае банкротства компании) ограничена номинальным количеством акций, принадлежащих акционерам (внесенным капиталом).

Private limited company (LTD) – частная компания с ограниченной ответственностью, без права выпуска акций на рынок. Ответственность акционеров ограничена внесенным капиталом. Такая компания может включать, как правило, до пятидесяти членов.

Holding company – холдинговая компания. Компания, владеющая контрольным пакетом акций другой компании (более 50%).

Subsidiary company – дочерняя компания. Компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая компания.

Associated company, associate – ассоциированная (зависимая) компания, отличающаяся от дочерней тем, что находится под более слабым контролем материнской компании, так как той принадлежит существенная, но не основная часть акций (паев).

Corporation – корпорация. Крупная компания с несколькими дочерними компаниями.

Consortium – консорциум. Объединение независимых компаний с целью выполнения определенного контракта или проекта.

Conglomerate – конгломерат. Объединение большой группы компаний, часто международных, с различными профилями.

Multinational corporation (MNC) – транснациональная (многонациональная) корпорация.

2.2. Цели выхода на **внешние** *рынки*

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

1. Достижения в области компьютерных технологий и телекоммуникаций привели к бурному росту взаимообмена информацией и

идеями через границы государств, что позволяет потребителям больше узнать о зарубежных товарах. Так, распространение спутникового и кабельного телевидения, а также Интернет способствует формированию глобального спроса на определенные товары или услуги. Глобальные сети телекоммуникаций позволяют менеджерам компаний координировать деятельность персонала по разработке, внедрению, производству и продажам продукции на многочисленных предприятиях по всему миру.

2. Правительства многих стран последовательно снижают барьеры для инвестиций и торговли, что открывает новые рынки для международных компаний. Так, большинство стран Восточной Европы приняли законодательные акты, стимулирующие внешнеторговые операции и прямые инвестиции из-за рубежа.

3. Существует тенденция к унификации и объединению в рамках мирового сообщества. Например, в европейских странах, подписавших Маастрихтские соглашения о создании Европейского Союза, с 1993 г. создается единый рынок товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов, а с 1999 г. действует Европейский монетарный союз и происходит переход на единую валюту - евро. Реализация этой стратегии предоставляет компаниям огромные рыночные возможности.

2.3 Международные валютно-кредитные организации

К основным функциям, выполняемым международными валютно-финансовыми организациями относятся:

1. Информационная функция.

Международные валютно-кредитные организации (МВКО) выполняют роль информационного центра, где можно получить информацию о деятельности того или иного государства, об общих тенденциях развития мирового хозяйства. МВКО предоставляют такую информацию, публикуя

статистические материалы, результаты исследований, проводя международные встречи, конференции, собрания.

2. Консультационная функция.

МВКО консультируют правительства различных стран по проведению валютно-кредитной и финансовой политики.

3. Регулирующая функция.

МВКО выполняют также функцию регулирования международных финансовых отношений. В частности, МВФ предоставляет временную финансовую помощь странам, которые имеют трудности платежных балансов. МВФ неоднократно предоставлял также временную помощь странам для поддерживания курсов национальных валют.

4. Прогнозирование

МВКО осуществляют прогноз развития национальных и мировых экономик. В зависимости от целей и степени универсальности международные валютно-финансовые институты подразделяются на организации, имеющие мировое значение, региональные, а также организации, деятельность которых охватывает какую-либо конкретную сферу всемирного хозяйства.

Международные финансовые организации создаются путем объединения финансовых ресурсов странами-участниками для решения определенных задач в области развития мировой экономики. Этими задачами могут быть:

− операции на международном валютном и фондовом рынке с целью стабилизации и регулирования мировой экономики, поддержания и стимулирования международной торговли;

− межгосударственные кредиты - кредиты на осуществление государственных проектов и финансирование бюджетного дефицита;

− инвестиционная деятельность/кредитование в области международных проектов (проектов, затрагивающих интересы нескольких

стран, участвующих в проекте как напрямую, так и через коммерческие организации-резиденты);

− инвестиционная деятельность/кредитование в области “внутренних” проектов (проектов, непосредственно затрагивающих интересы одной страны или коммерческой организации-резидента), осуществление которых способно оказать благоприятное воздействие на международный бизнес (например, инфраструктурные проекты, проекты в области информационных технологий, развития транспортных и коммуникационных сетей и т.п.);

− благотворительная деятельность (финансирование программ международной помощи) и финансирование фундаментальных научных исследований.

Эффективность деятельности международных финансовых организаций в значительной степени зависит от взаимодействия с правительствами и правительственными организациями стран-участниц. Так инвестиционная деятельность международных финансовых организаций зачастую предполагает тесное сотрудничество с государственными экспортными кредитными агентствами, осуществляющих страхование и управление рисками по крупным международным проектам.

Международный валютный фонд предназначен для регулирования валютно-кредитных отношений государств–членов и оказания им финансовой помощи при валютных затруднениях, вызываемых дефицитом платежного баланса, путем предоставления кратко- и среднесрочных кредитов в иностранной валюте. Фонд имеет статус специализированного учреждения ООН. Он служит институциональной основой мировой валютной системы.

МВФ был учрежден на международной валютно-финансовой конференции ООН (1—22 июля 1944 г.) в Бреттон – Вудсе (США, штат Нью-Гэмпшир). Конференция приняла Статьи Соглашения о МВФ, которые выполняют роль его устава. Этот документ вступил в силу 27 декабря 1945 г. Деятельность Фонд начал в мае 1946 г. в составе 39 стран-членов; к

валютным операциям он приступил с 1 марта 1947 г. В 2014 г. число стран - членов МВФ составило 188. Устав МВФ изменялся в 1969 г. с введением специальных прав заимствования – СДР, в 1976-1978 гг. – с ликвидацией Бреттон – Вудской валютной системы и созданием Ямайской валютной системы и в ноябре 1992 г. – с включением санкции – приостановлением права голосования по отношению к государствам, не погасившим свою задолженность перед МВФ.

Официальные цели МВФ:

1. способствовать международному сотрудничеству в валютно-финансовой сфере в рамках постоянно действующего учреждения;

2. содействовать расширению и сбалансированному росту международной торговли;

3. обеспечивать стабильность валют, поддерживать упорядоченные отношения в валютной области среди государств-членов и не допускать обесценения валют с целью получения конкурентных преимуществ;

4. оказывать помощь в создании многосторонней системы расчетов по текущим операциям платежного баланса между государствами-членами, а также в устранении валютных ограничений;

5. предоставлять временно государствам-членам средства в иностранной валюте, которые давали бы им возможность исправлять нарушения равновесия в их платежных балансах.

МВФ наделен правом выпускать специальный вид денег – СДР для обеспечения членов дополнительной ликвидностью. СДР могут храниться у стран-членов как часть их валютных запасов или использоваться вместо национальных валют в сделках с другими членами. Эмиссия СДР производится в виде кредитовых записей на специальных счетах в МВФ.

СДР распределяются между странами-членами МВФ пропорционально величине их квот в МВФ на момент выпуска. Сумма квоты для каждого государства-участника МВФ устанавливается в соответствии с объемом его

национального дохода и размером внешнеторгового оборота, то есть чем богаче страна, тем выше ее квота в Фонде.

Фонд не может выпускать СДР для самого себя или для других “уполномоченных держателей”. Помимо стран-членов получать, держать и использовать СДР может МВФ, а также по решению Совета управляющих МВФ, принимаемому большинством, которое должно составлять не менее 85% голосов, страны, не являющиеся членами Фонда, и другие международные и региональные учреждения (банки, валютные фонды и т.п.), имеющие официальный статус. В то же время их держателями не могут быть коммерческие банки и частные лица.

В МВФ действует принцип «взвешенного» количества голосов который предполагает, что возможность стран–членов оказывать воздействие на деятельность Фонда с помощью голосования определяется их долей в его капитале. Каждое государство имеет 250 «базовых» голосов независимо от величины его взноса в капитал и дополнительно по одному голосу за каждые 100 тыс. СДР суммы этого взноса. Такой порядок обеспечивает решающее большинство голосов наиболее развитым государствам.

Таким образом, МВФ устроен по образцу акционерного предприятия: его капитал складывается из взносов государств-членов, производимых по подписке. **Каждая страна имеет квоту, выраженную в СДР**. Квота — ключевое звено во взаимоотношениях стран-членов с Фондом — определяет: 1) сумму подписки на капитал; 2) возможности использования ресурсов Фонда; 3) сумму получаемых страной — членом СДР при их очередном распределении; 4) количество голосов страны в Фонде. Размеры квот устанавливаются на основе удельного веса стран в мировой экономике и торговле. До 25% квоты оплачивается резервными активами (СДР и конвертируемыми валютами); 75% – национальной валютой.

На долю 25 развитых государств приходится 62,8% общей суммы квот, в том числе: США — 17,5%, Японии — 6,3%, Германии — 6,1%, Великобритании — 5,1%, Франции — 5,1%, Италии — 3,3% и Канады —

3,0%; 15 стран — участниц ЕС — 30,3%. Россия по величине квоты в МВФ (5,9 млрд. СДР, или 8,3 млрд. долл.) занимает десятое место. На нее приходится 2,8% общей суммы квот.

Предоставление кредитов Фондом странам – членам связано с выполнением ими определенных политико – экономических условий. МВФ обосновывает эту практику необходимостью быть уверенным в том, что страны – заемщики будут в состоянии погашать свои долги, обеспечивая бесперебойный кругооборот ресурсов МВФ. Поэтому МВФ требует, чтобы страна, покрывая за счет его кредитов дефицит платежного баланса, заботилась о его ликвидации или сокращении. Принцип обусловленности кредитов находит свое выражение в согласовании со страной – заемщицей определенной программы экономической политики, реализация которой и кредитуется Фондом. Она называется «программа экономической реформы», то есть набор макроэкономических мер, которые, по мнению МВФ, должны обеспечить восстановление равновесия платежного баланса и гарантировать своевременное погашение долга.

Для предоставления кредитов странам-членам используется не весь капитал МВФ, а только узкий круг валют, главным образом определяемые время от времени Фондом «свободно используемые валюты».

МВФ представляет кредиты в иностранной валюте странам – членам для двух целей:

во-первых, для покрытия дефицитов платежных балансов, т.е. практически пополнения валютных резервов государственных финансовых органов и центральных банков;

во-вторых, для поддержки макроэкономической стабилизации и структурной перестройки экономики, а это значит для кредитования бюджетных расходов правительств.

Первая порция иностранной валюты, которую страна-член может приобрести в МВФ — в пределах 25% квоты, называется «резервной долей». Резервная доля определяется как превышение валюты квоты страны-члена

над суммой, находящейся в распоряжении Фонда национальной валюты данной страны. Сумма займов, предоставленных страной-членом Фонду в рамках дополнительных кредитных соглашений, образует ее «кредитную позицию». Резервная доля и кредитная позиция вместе составляют «резервную позицию» страны — члена МВФ.

В пределах резервной позиции страны-члены могут получать валютные средства в МВФ автоматически, по первому требованию. Единственным условием для такого заимствования является констатация государством-членом наличия потребности в покрытии дефицита платежного баланса. Использование резервной позиции не рассматривается как получение кредита. Оно не требует от страны процентных и комиссионных платежей и не налагает на нее обязательства вернуть Фонду полученные средства.

Средства в иностранной валюте, которые могут быть приобретены страной-членом сверх резервной доли, делятся на четыре «кредитные доли», или транша, составляющие по 25% квоты. Страны – члены могут получать валюту в Фонде на срок менее 5 лет. Предельная сумма кредита, которую страна могла получить у Фонда в результате использования резервной и кредитных долей, составляла 125% размера ее квоты. Но в некоторых случаях устав позволяет МВФ право приостанавливать действие этого правила. На этом основании в современных условиях ресурсы Фонда на практике во многих случаях используются в размерах, существенно превышающих зафиксированный в уставе предел.

Договоренности о резервных кредитах стэнд-бай обеспечивают стране-члену гарантию того, что в пределах определенной суммы и в течение срока действия договоренности она может при соблюдении оговоренных условий беспрепятственно получать иностранную валюту от МВФ в обмен на национальную.

Механизм расширенного финансирования предназначен для предоставления валютных средств странам–членам на более длительные сроки и в больших размерах по отношению к квотам, чем это предусмотрено

в рамках обычных кредитных долей. Основанием для обращения страны к МВФ с просьбой о предоставлении кредита в рамках системы расширенного финансирования является серьезное нарушение равновесия платежного баланса, вызванное неблагоприятными структурными изменениями производства, торговли или ценового механизма. Расширенные кредиты обычно предоставляются на три года; при необходимости –до четырех лет.

Существуют также специальные кредитные механизмы. Получение странами –членами Фонда средств по линии специальных механизмов – это дополнение к их кредитным долям. Использование страной ресурсов специальных механизмов может увеличивать находящийся в распоряжении МВФ запас ее национальной валюты. Специальные механизмы, в рамках которых кредитование осуществляется, как правило, за счет собственных средств МВФ, включают:

• **Механизм компенсационного и чрезвычайного финансирования,** предназначенный для кредитования стран, у которых дефицит платежного баланса вызван временными и внешними, не зависящими от них причинами.

• **Механизм финансирования буферных (резервных) запасов**. Имеет целью оказание помощи странам, участвующим в образовании запасов сырьевых товаров в соответствии с международными товарными соглашениями, если это ухудшает их платежные балансы.

• Механизм финансирования системных преобразований. Введен с целью оказания поддержки странам, осуществляющим переход к рыночной экономике.

• Дополнительный резервный механизм. Введен для предоставления средств странам –членам, которые испытывают «исключительные трудности» с платежным балансом и остро нуждаются в кредите вследствие внезапной потери доверия к валюте, что вызывает «бегство» капитала и уменьшение золотовалютных резервов страны.

• Чрезвычайные кредитные линии. Предоставление кредитов странам – членам, сталкивающимся с угрозой острого кризиса платежного баланса

вследствие возможного негативного воздействия ситуации на мировых рынках капиталов, т.е. факторов, находящихся вне сферы их контроля.

МВФ оказывает более долгосрочную помощь беднейшим странам для уравновешения платежных балансов и структурной перестройки в виде льготных кредитов путем использования не общих ресурсов Фонда, а других источников, аккумулируемых на счете специальных выплат.

Группа Всемирного банка

Наряду с МВФ в регулировании международных валютно-финансовых отношений важную роль играет Всемирный банк. Группа учреждений Всемирного банка состоит из пяти тесно связанных между собой учреждений, владельцами которых являются страны-члены, обладающие правом принятия окончательных решений.

Членами Международного банка реконструкции и развития (МБРР) являются 188 государств, т.е. почти все страны мира. В Международную ассоциацию развития (МАР) входят 171 государства, в Международную финансовую корпорацию (МФК) – 182 государства, в Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям – 177 государств, а в Международный центр по урегулированию инвестиционных споров – 151 страна. Договор о вступлении в МЦУИС Российской Федерацией подписан, но в 2014 году не ратифицирован.

В соответствии со статьями соглашения МБРР, для того чтобы стать членом Банка страна должна сначала вступить в МВФ. Для того чтобы вступить в МАР, МФК и МИГА, страна должна быть членом МБРР.

Международный банк реконструкции и развития (МБРР) основан в 1945 году. Цель деятельности МБРР заключается в том, чтобы сократить бедность в странах со средним уровнем доходов и в кредитоспособных бедных странах, содействуя устойчивому развитию, предоставляя займы, гарантии и принимая другие меры, не связанные с кредитованием, в том числе проводя аналитические исследования и оказывая консультативные

услуги. МБРР не стремится к получению максимально высокой прибыли, однако ежегодно, начиная с 1948 г., получает чистый доход. Прибыль Банка используется для финансирования деятельности по нескольким направлениям процесса развития и обеспечения финансовой стабильности, позволяющей странам-клиентам занимать средства на рынках капитала под низкий процент и на выгодных условиях.

МБРР принадлежит его странам-членам, каждая из которых имеет право голоса пропорционально размеру отчисляемых взносов в капитал организации, который, в свою очередь, зависит от уровня экономического развития каждой страны. Основная часть займов МБРР - долгосрочные кредиты, направленные на реализацию проектов и программ, способствующих структурной перестройке стран-заемщиков. В разработке таких программ принимает участие мощный аппарат МБРР, состоящий из специалистов исследователей и практиков. МБРР стал центром выработки стратегии развития для развивающихся стран. Россия стала членом МБРР 16 июня 1992 года.

Международная ассоциация развития (МАР) образована в 1960 году. Предоставляет льготные, зачастую беспроцентные кредиты наименее развитым странам, которые не в состоянии брать кредиты у МБРР. МАР выдает кредиты странам, в которых доход на душу населения в 2002 году составлял менее 875 долл. США в год и у которых нет финансовых возможностей занимать средства у МБРР.

В настоящее время 81 страна имеет право занимать средства у МАР. Общая численность населения этих стран составляет 2,5 млрд. чел., т.е. половину населения развивающихся стран. Приблизительно 1,1 млрд. чел., проживающих в странах, получающих кредиты от МАР, живут менее чем на 1 долл. США в день. Некоторые страны, такие как Индия и Индонезия, имеют право на получение кредитных ресурсов МАР в силу своих низких доходов в расчете на душу населения, являясь, однако, достаточно

кредитоспособными для того, чтобы получать определенные ресурсы от МБРР. Эти страны называют “**смешанными заемщиками**”.

Предоставление права на получение кредитных ресурсов от МАР представляет собой временный механизм, открывающий бедным странам доступ к достаточному объему ресурсов, до тех пор пока эти страны не смогут получить на рынках капитала средства, необходимые им для инвестиций. По мере того как экономика этих стран растет, они теряют право на получение ресурсов от МАР. После этого средства полученных ранее и погашаемых ими займов позволяют МАР выдавать новые займы другим бедным странам. За весь период существования МАР двадцать три страны, экономические системы которых развивались и росли, перешагнули порог, дающий право на получение кредитных ресурсов от МАР. К числу таких стран, которые к настоящему времени потеряли это право, относятся Китай, Коста-Рика, Чили, Египет, Марокко, Таиланд и Турция.

Сроки погашения кредитов МАР составляют 20, 35 или 40 лет, включая 10-летний льготный период погашения основной части. Проценты не взимаются, однако взимается небольшой комиссионный сбор в размере 0,75 процентов фактически выделенных средств.

МАР выделяет в среднем около 6-7 млрд. долл. США в год на проекты развития различных видов, особенно на те, которые имеют целью удовлетворение основных потребностей населения, таких как начальное образование, элементарное медицинское обслуживание, доступ к чистой воде и пользование канализацией. Кроме того, МАР финансирует проекты, целями которых являются охрана окружающей среды, создание более благоприятных условий для развития частного предпринимательства, построение необходимой инфраструктуры и поддержка реформ, направленных на либерализацию экономических систем стран. Все эти проекты способствуют экономическому росту, созданию рабочих мест, повышению доходов и уровня жизни. МАР выделяет средства каждой из стран-заемщиков в размере, пропорциональном уровню доходов в данной

стране, и наблюдает за тем, насколько эффективно осуществляются управление экономикой и реализация проектов, финансируемых средствами МАР.

В то время как МБРР получает большинство своих средств на мировых финансовых рынках, МАР финансируется в основном за счет взносов, отчисляемых более богатыми странами-членами.

Международная финансовая корпорация (МФК) основана в 1956 году. Задача МФК заключается в содействии экономическому развитию путем оказания поддержки частному сектору. Работая совместно с деловыми партнерами, она инвестирует средства в жизнеспособные частные предприятия развивающихся стран и предоставляет своим клиентам долгосрочные кредиты, гарантии, оказывает им консультативные услуги, а также услуги, связанные с управлению рисками. МФК инвестирует в проекты, осуществляемые в тех регионах и секторах, где ощущается недостаток частных инвестиций, и находит новые способы расширения перспективных возможностей на тех рынках, в которые коммерческие инвесторы не склонны вкладывать средства без участия МФК, считая их слишком рискованными.

МФК содействует устойчивому развитию частного сектора путем:

· финансирования проектов в частном секторе развивающихся стран;

· оказания помощи частным компаниям развивающихся стран в привлечении финансирования на международных финансовых рынках;

· предоставления консультационной и технической помощи предприятиям и правительствам.

МФК может предоставлять финансовые инструменты по отдельности или в любом сочетании, обеспечивая адекватное финансирование проекта с самого начала его реализации. Кроме того, МФК может оказать содействие в разработке схем финансирования, координируя финансирование по линии иностранных и отечественных банков и компаний, а также экспортно-

кредитных агентств. Проекты, претендующие на финансирование по линии МФК, должны быть прибыльными для инвесторов, выгодными для экономики той страны, в которой они реализуются, а также полностью отвечать экологическим и социальным требованиям. МФК финансирует проекты в самых разных отраслях промышленности и секторах экономики, таких, как производственная сфера, объекты инфраструктуры, туризм, здравоохранение и образование, сектор финансовых услуг. Проекты в сфере финансовых услуг составляют значительную долю утверждаемых в последнее время проектов; они охватывают широкий спектр услуг – от инвестиций в развитие лизингового рынка, рынка страховых услуг и ипотечного кредитования, до предоставления ссуд студентам и открытия кредитных линий банкам в отдельных странах, которые, в свою очередь, предоставляют малым и средним предприятиям микрокредиты и займы для ведения хозяйственной деятельности. Хотя МФК финансирует проекты прежде всего в частном секторе, возможно также выделение финансирования компаниям с некоторой долей государственного участия, при условии, что проект осуществляется на коммерческой основе с участием частного сектора. МФК может предоставлять финансирование компаниям, целиком принадлежащим отечественным владельцам, а также совместным предприятиям с участием иностранных и местных акционеров.

Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС) основан в 1966 году. Осуществляет содействие потокам международных инвестиций путем предоставления услуг по арбитражному разбирательству и урегулированию споров между правительствами и иностранными инвесторами, проводит консультирование, научные исследования располагает информацией об инвестиционном законодательстве различных стран.

Многие международные соглашения об инвестициях содержат ссылки на арбитражное разбирательство в МЦУИС. Центр занимается также исследовательской работой и публикацией материалов по вопросам

арбитражного права и законодательства, регулирующего иностранные инвестиции.

Международное агентство по гарантированию инвестиций (МАГИ) создано в 1988 году, содействует привлечению иностранных инвестиций в развивающиеся страны, предоставляя иностранным инвесторам гарантии от убытков, связанных с такими некоммерческими рисками, как экспроприация, неконвертируемость валюты и ограничения на перевод средств за границу, а также военные действия и гражданские беспорядки. Кроме того, МАГИ оказывает странам техническую помощь в распространении информации о возможностях для инвестирования средств. Агентство также оказывает посреднические услуги в урегулировании споров, связанных с инвестициями.

К инвестициям, которые могут быть гарантированы МАГИ, относятся: взносы в денежной или материальной форме в акционерный капитал; ссуды, предоставленные или гарантированные акционерами, а также некоторые формы неакционерных прямых инвестиций.

Обычный срок гарантий МАГИ – 15 лет, но возможно до 20 лет. Гарантии могут покрывать до 90% объема инвестиций. МАГИ координирует свою деятельность с национальными страховыми компаниями.

Миссия МАГИ состоит в том, чтобы продвинуть прямые иностранные инвестиции в развивающиеся страны, чтобы поддержать экономический рост, уменьшить бедность и улучшить жизнь людей.

МАГИ - глобальный страховщик частных инвесторов и советник стран по иностранным инвестициям - посвящает себя продвижению проектов с самым большим планом развития, которые являются экономно, экологически и социально жизнеспособными.

Региональные финансовые организации

Банк международных расчетов (БМР) - первый межгосударственный банк, который был организован в 1930г. в Базеле как международный банк центральных банков. Его организаторами были эмиссионные банки Англии,

Франции, Италии, Германии, Бельгии, Японии и группа американских банков во главе с банкирским домом Моргана. БМР выполняет депозитно-ссудные, валютные, фондовые операции, куплю-продажу и хранение золота, выступает агентом центральных банков. Будучи западноевропейским международным банком, БМР осуществляет межгосударственное регулирование валютно-кредитных отношений.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) создан в 1990 году. Основные направления деятельности - финансирование различных программ и проектов, связанных с реформированием стран Центральной и Восточной Европы.

Во всех своих инвестиционных операциях ЕБРР должен:

- способствовать становлению в стране полноценной рыночной экономики, то есть обеспечивать эффект воздействия на процесс перехода;
- брать на себя риски в целях оказания содействия частным инвесторам, но при этом не вытесняя их с рынка;
- применять рациональные принципы ведения банковской деятельности.

С помощью своих инвестиций ЕБРР содействует:

- проведению структурных и отраслевых реформ;
- развитию конкуренции, приватизации и предпринимательства;
- укреплению финансовых организаций и правовых систем;
- развитию необходимой инфраструктуры для поддержки частного сектора;
- внедрению надёжно работающей системы корпоративного управления, в том числе и в целях решения природоохранных проблем.

ЕБРР:

- стимулирует софинансирование и привлечение прямых иностранных инвестиций;
- привлекает отечественный капитал;
- оказывает техническое содействие.

Европейский центральный банк создан в 1998 г. Основные направления деятельности -эмиссия евро, регулирование европейских валютных отношений, кредитование.

Европейское финансовое общество (СФЕ) - международная банковская группировка. СФЕ создано в 1967 году и занимается в основном коммерческим кредитованием, оказанием банковских услуг, а также энергетическим бизнесом.

Европейский инвестиционный банк (ЕИБ) функционирует с 1959 года. Основное направление деятельности - финансирование европейских регионов в виде долгосрочных кредитов.

Парижский и Лондонский клубы кредиторов

Парижский и Лондонский клубы кредиторов являются ведущими международными финансовыми объединениями.

Парижский клуб кредиторов - это неинституционализированное объединение стран – кредиторов лидеров мировой экономики, созданное в 1956 г. для обсуждения и регулирования проблем задолженности суверенных государств.

Парижский клуб более влиятелен, чем Лондонский. Он работает по двум направлениям:

- выдача кредитов развивающимся странам
- реструктуризация уже имеющейся задолженности.

Здесь нет фиксированного членства, поэтому любое государство-держатель обязательств может принять участие в заседании при пересмотре условия погашения.

Основные принципы деятельности Парижского клуба:

1. Наличие непосредственной угрозы прекращения платежей по погашению задолженности. Чтобы условия погашения кредита могли быть пересмотрены, должнику следует доказать, что без этого он не в состоянии выполнить свои обязательства по выплате внешнего долга. Достаточным доказательством этого могут быть крупные задолженности по платежам в

счет погашения внешних кредитов. При этом клуб пользуется прогнозами МВФ по состоянию платежного баланса той или иной страны.

2. Проведение должником определенной экономической политики. Программа макроэкономических преобразований финансируется при помощи дополнительных ссуд МВФ.

3. Равномерное распределение бремени непогашенных долговых обязательств стран- кредиторов. Странам, предоставившим кредит данному государству, будет установлен один и тот же льготный период погашения. Государство-должник обязуется добиваться аналогичных уступок и от других кредиторов.

Главная идея деятельности Парижского клуба - проявлять заботу о наиболее бедных странах, имеющих явно безнадежную внешнюю задолженность. Общественное мнение вполне поддерживает списание беднейшим странам части долгов.

Лондонский клуб кредиторов – это неофициальная организация зарубежных коммерческих банков и финансовых институтов, созданная ими для ведения переговоров со странами должниками, столкнувшимися с серьезными проблемами обслуживания и погашения соответствующих обязательств по внешнему долгу. При этом предметом переговоров Лондонского клуба являются только не покрытые гарантиями государства долги частным банкам.

Основные принципы деятельности Лондонского клуба кредиторов:

· индивидуальный подход к каждой стране-должнику

· обусловленность пересмотра погашения долга

· равномерное распределение потерь от реструктуризации долговых обязательств между всеми членами.

· отсутствие постоянного председателя или секретариата.

За счет международной интеграции компании достигают разнообразные цели:

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

3. МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЕ АЛЬЯНСЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

3.1 ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ

Европейскийсоюз - экономическое и политическое объединение 28 европейскихгосударств.

Нацеленный на региональную интеграцию, Союз был юридически закреплён Маастрихтским договоромв 1992 году (вступившим в силу 1 ноября 1993 года) на принципах Европейских сообществ[8].

С пятьюстами миллионами жителей доля ЕС как целого в мировом валовом внутреннем продукте составляла в 2012 году около 23 % (16,6 трлн долларов) по номинальному значению и около 19 % (16,1 трлн долларов) — по паритету покупательной способности.

С помощью стандартизированной системы законов, действующих во всех странах союза, был созданобщий рынок, гарантирующий свободное движение людей, товаров, капитала и услуг, включая отмену паспортного контроля в пределах Шенгенской зоны, в которую входят как страны-члены, так и другие европейские государств.

Союз принимает законы (директивы, законодательные акты и постановления) в сфере правосудия и внутренних дел, а также вырабатывает общую политику в области торговли, сельского хозяйства, рыболовства и регионального развития.

Девятнадцать стран Союза ввели в обращение единую валюту, евро, образовав еврозону.

Будучи субъектом международного публичного права, Союз имеет полномочия на участие в международных отношениях и заключение международных договоров. Сформирована общая внешняя политика и политика безопасности, предусматривающая проведение согласованной внешней и оборонной политики. По всему миру учреждены постоянные дипломатические миссии ЕС, действуют представительства в Организации Объединённых Наций, ВТО, Большой семёрке и Группе двадцати. Делегации ЕС возглавляются послами ЕС.

ЕС — международное образование, сочетающее признаки международной организации(межгосударственность) и государства (надгосударственность, однако формально он не является ни тем, ни другим. В определённых областях решения принимаются независимыми наднациональными институтами, а в других — осуществляются посредством переговоров между государствами-членами.

Институты ЕС включают в себя Европейский совет, Европейскую комиссию (правительство), Совет Европейского союза (официальное название — Совет, обычно упоминается как Совет министров), Суд Европейского союза, Европейскую счётную палату, Европейский центральный банк и Европейский парламент. Европейский парламент избирается каждые пять лет гражданами ЕС.

В Европейский союз входят 28 государств: Австрия, Бельгия, Болгария, Великобритания, Венгрия, Германия , Греция, Дания, Ирландия, Испания,Италия, Кипр, Латвия, Литва, Люксембу

рг, Мальта, Нидерланды, Польша, Португалия, Румыния, Словакия, Словени я, Финляндия, Франция,Хорватия, Чехия, Швеция и Эстония.

Количество стран, участвующих в союзе, выросло с начальных шести — Бельгии, Германии, Италии, Люксембурга, Нидерландов и Франции — до сегодняшних 28 путём последовательных расширений: присоединяясь к договорам, страны ограничивали свой суверенитет в обмен на представительство в институтах союза, действующих в общих интересах

Для вступления в Европейский союз страна-кандидат должна соответствовать Копенгагенским критериям, принятым в июне 1993 года на заседании Европейского совета в Копенгагене и утверждённым в декабре 1995 года на заседании Европейского совета в Мадриде. Критерии требуют, чтобы в государстве соблюдались демократические принципы, принципы свободы и уважения прав человека, а также принцип правового государства. Также в стране должна присутствовать конкурентоспособная рыночная экономика, и должны признаваться общие правила и стандарты ЕС, включая приверженность целям политического, экономического и валютного союза.

Ни одно государство не покидало союза, однако Гренландия, автономная территория Дании, вышла из состава Сообществ в 1985 году. Лиссабонский договор предусматривает условия и процедуру выхода какого-либо государства из союза.

В настоящий момент 6 стран имеют статус кандидата: Албания, Македония, Сербия, Турция и Черногория, при этом Албания и Македония ещё не начали переговоров по присоединению. Босния и Герцеговина входит в официальную программу расширения. Косово также входит в эту программу, но Европейская комиссия не относит его к независимым государствам, так как независимость страны от Сербии признана не всеми членами союза.

Три государства Западной Европы, которые предпочли не присоединяться к союзу, частично участвуют в союзной экономике и

следуют некоторым директивам: Лихтенштейн и Норвегия входят в общий рынок через Европейскую экономическую зону, Швейцария имеет сходные отношения, заключив двусторонние договоры. Карликовые государства Европы, Андорра, Ватикан, Монако и Сан-Марино, используют евро и поддерживают отношения с союзом через различные договоры о кооперации.

История развития Евросоюза:

1951 — подписание Парижского договора о создании Европейского объединения угля и стали.

1957 — подписание Римского договора о создании Европейского экономического сообщества и Евратома.

1965 — подписание договора о слиянии, в результате которого был создан единыйСовет и единая Комиссия для трёх европейских сообществ ЕОУС, ЕЭС и Евратома. Вступил в силу с 1 июля 1967 года.

1973 — первое расширение ЕЭС (присоединились Дания, Ирландия,Великобритания).

1978 — создание Европейской валютной системы.

1979 — первые общеевропейские выборы в Европейский парламент.

1981 — второе расширение ЕЭС (присоединилась Греция).

1985 — подписание Шенгенского соглашения.

1986 — третье расширение ЕЭС (присоединились Испания и Португалия).

1986 — Единый европейский акт — первое существенное изменение учредительных договоров ЕС.

1992 — подписание Маастрихтского договора о создании Европейского союза на основе Европейского экономического сообщества.

1995 — четвёртое

расширение (присоединение Австрии, Финляндии и Швеции).

1999 — введение единой европейской валюты — евро (в наличном обращении с 2002 года).

2004 — пятое расширение (присоединение Чехии, Венгрии, Польши, Словакии, Словении, Эстонии, Латвии, Литвы, Кипра, Мальты).

2007 — подписание Договора о реформе в Лиссабоне.

2007 — вторая волна пятого расширения (присоединение Болгарии и Румынии). Отмечается 50-летний юбилей создания ЕЭС.

2013 — шестое расширение (присоединилась Хорватия).

В настоящее время действуют три соглашения, предполагающие разную степень интеграции внутри Евросоюза: членство в ЕС, членство в зоне евро и участие в Шенгенском соглашении. Членство в ЕС не обязательно влечёт за собой участие в Шенгенском соглашении. Не все страны-члены ЕС входят в зону евро. Примеры разной степени интеграции:

Великобритания и Ирландия подписали Шенгенское соглашение на условиях ограниченного членства. Великобритания также не сочла нужным вступать в зону евро.

Дания и Швеция в ходе референдумов также решили сохранить национальные валюты.

Норвегия, Исландия, Швейцария и Лихтенштейн не являются членами ЕС, однако входят в Шенгенскую зону.

Еврозо́на — действующий в рамках Европейского союза валютный союз (ЭВС — экономический валютный союз от англ. Economic and Monetary Union (EMU)). В настоящее время объединяет 19 стран Евросоюза, официальной валютой которых является евро.

Европейский валютный союз начал функционировать 1 января 1999 года, когда в безналичное обращение была введена единая европейская валюта евро. Европейский Союз стал первым и пока единственным в мире региональным объединением, перешедшим к четвёртой стадии экономической интеграции (вслед за зоной свободной торговли,таможенным союзом и общим рынком).

Страны еврозоны передают Европейскому центральному банку все полномочия в области денежно-кредитной политики, включая решения о размере эмиссии денежных знаков и уровне ключевой процентной ставки.

До создания ЭВС в Европе практиковались различные формы валютного сотрудничества. В 1951 году 17 стран Западной Европы создали Европейский платежный союз с задачей восстановить конвертируемость своих валют, которая была выполнена к концу 1958 года. В 1964 году страны СЭВ стали использовать переводной рубль для осуществления расчетов по взаимной торговле. В 1973 году страны ЕЭС создали «валютную змею» — валютный коридор, в рамках которого их денежные единицы колебались по отношению к доллару и друг к другу. В 1979 году в ЕЭС была создана Европейская валютная система, объединившая механизм коллективного плавания валют с европейской расчетной единицей — ЭКЮ.

Собственно история ЭВС начинается с «доклада Делора» — документа, подготовленного в 1988 году рабочей группой во главе с председателем Европейской комиссии Жаком Делором. Группа пришла к выводу, что странам ЕС необходимо полностью отменить ограничения на движение капиталов внутри ЕЭС, объединить финансовые рынки и в дальнейшем перейти к единой денежной единице. С 1 июля 1990 года страны ЕЭС приступили к реализации программы. Формально её санкционировал Договор о Европейском Союзе, подписанный в феврале 1992 года Он официально провозгласил цель создать Экономический и валютный союз и ввести единую валюту. Договор установил, что Европейский советутверждает проект основных направлений экономической политики государств-членов и наблюдает за их экономическим развитием. Он предусмотрел создание Европейской системы центральных банков (ЕСЦБ), состоящей из национальных центральных банков и Европейского центрального банка (ЕЦБ), который имеет исключительное право определять денежно-кредитную политику валютного союза.

Строительство ЭВС проходило в три этапа. В течение первого этапа (вторая половина 1990 года — 1993 год) было завершено формированиеединого внутреннего рынка, разработаны механизмы сближения макроэкономических показателей стран-членов и проведена либерализация движения капиталов внутри ЕС. В задачу второго этапа (1994—1998 годы) входила подготовка институциональной, административной и юридической базы валютного союза. Были разработаны правила функционирования ЕСЦБ и методы координации экономической политики государств-членов. В мае 1998 года был образован Европейский центральный банк, а Европейский совет определил круг стран, которые первыми перешли на евро с января 1999 года. В ходе третьего этапа (1999—2002 годы) страны ЕС перешли к общей экономической и единой денежно-кредитной политике. С 1 января 1999 года одиннадцать государств ЕС ввели евро в безналичное обращение. Все основные инструменты денежно-кредитной политики (установление ставок, проведение операции на открытом рынке, эмиссия денежных знаков) перешли от национальных центральных банков к ЕЦБ. С 1 января 2002 года началось обращение банкнот и монет евро. Параллельное хождение национальных денежных знаков и евро продолжалось два месяца. С 1 марта 2002 года единственным законным платежным средством на территории еврозоны стала единая европейская валюта. Национальные денежные знаки утратили эту роль, хотя ещё в течение длительного времени обменивались на евро уполномоченными банками.

Валюта евро в 1999 году была введена в безналичное обращение как параллельная валюта в странах экономического и валютного союза ЕС. В 1999 году 11 из 15 стран Европейского союза удовлетворили маастрихтским критериям и образовали еврозону с официальным запуском евро в безналичное обращение 1 января 1999 года (Австрия, Бельгия, Германия, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Финляндия, Франция). Греция стала соответствовать этим критериям в 2000

году, и была принята 1 января 2001 года. Реальные монеты и банкноты были введены в обращение 1 января 2002 года. Словения стала соответствовать критериям в 2006 году и вошла в еврозону 1 января 2007 года. Кипр и Мальта прошли процедуру согласования в 2007 году и вступили в еврозону 1 января 2008 года. Словакиявступила в еврозону 1 января 2009 года, Эстония — 1 января 2011 года, Латвия — 1 января 2014 года, Литва — 1 января 2015 года. На данный момент в её состав входят 19 стран-членов с более чем 325 миллионами жителей.

Дания и Великобритания получили специальное послабление действующегомаастрихтского договора. От обеих стран не требуется в обязательном порядке присоединения к еврозоне до тех пор, пока их правительства не решат этот вопрос: либо голосованием в парламенте, либо проведя референдум.

В 2011 году премьер-министр Дании Ларс Лёкке Расмуссен поднимал вопрос о проведениие референдума в стране по вопросу вступления в зону евро. Однако он не состоялся, а новое правительство пока не намерено проводить подобный референдум.

23 октября 2011 года премьер-министр Великобритании Дэвид Камерон подтвердил, что позиция Великобритании в отношении вступления в еврозону остается неизменной: перехода на евро не будет.

Швеции фактически было разрешено использовать правовую лазейку, позволяющую ей не отвечать маастрихтским критериям и не работать в направлении устранения выявленных несоответствий, хотя это государство и обязано вступить в еврозону. Причиной тому служит отказ шведского общества от вступления в еврозону, выраженный на проведённом в стране референдуме, к результатам которого Комиссия относится толерантно. Однако Комиссией было заявлено, что она не потерпит подобного курса от будущих членов Евросоюза.

Официальные лица Польши неоднократно корректировали дату вступления своей страны в еврозону, заявляя о намерении присоединиться к

евро сначала в январе 2012 года, затем в 2014, 2015 и 2016 годах. При этом в 2011 году министр иностранных дел Польши Радослав Сикорский, говоря о сроках вступления, указывал, что участие в блоке должно быть выгодно для самой Польши. В октябре 2012 года председатель Центрального банка Польши Марек Белка заявил, что рано говорить о возможных датах вступления, пока не решены все проблемы еврозоны.

Чехия планирует вступить в еврозону позже всех — после 2015 года, возможно даже в 2019 году.

До того, как страна сможет вступить в еврозону, она должна как минимум два года проработать в составе европейского механизма установления обменных курсов (ERM II). На 1 января 2015 года один национальный центральный банк участвует в таком механизме — Дания. Валюты остальных стран будут участвовать в этом механизме после того, как станут удовлетворять необходимым критериям.

Маастрихтские критерии (критерии конвергенции) — финансово-экономические показатели страны, необходимые для вступления в еврозону. По этим критериям оценивается жизнеспособность финансовой системы, уровень цен и стабильность валютного курса. Цель критериев — обеспечить сбалансированное функционирование экономического и валютного союза. Данные критерии были введены Договором о Европейском Союзе (Маастрихтским договором) 1992 г., провозгласившим программу строительства Экономического и валютного союза и перехода к единой европейской валюте.

1. Государственный бюджет должен сводиться с положительным или нулевым сальдо. В исключительных случаях допускается дефицит государственного бюджета, который не должен превышать 3 % от ВВП к концу финансового года. Государственный долг не должен превышать 60 % от ВВП на конец финансового года или уверенно приближаться к этому уровню.

2. Государство должно не менее двух лет участвовать в Механизме обменных курсов и обеспечивать стабильность обменного курса своей валюты по отношению к евро.
3. Размер инфляции в стране не должен превышать более чем на 1,5 процентных пункта средний уровень в трех государствах-членах ЕС, достигших наилучших результатов в сфере стабильности цен (то есть, имеющих минимальные показатели инфляции). Примечательно, что при расчете названного эталонного уровня учитываются показатели инфляции всех стран ЕС, а не только стран еврозоны.
4. Долгосрочная процентная ставка по государственным облигациям страны сроком на 10 лет не должна превышать более, чем на 2 процентных пункта средний уровень данной ставки в трех государствах-членах ЕС, достигших наилучших результатов в сфере стабильности цен.
5. Стране, вступающей в еврозону, надлежит обеспечить независимость национального центрального банка и привести его статус в соответствие с Уставом Европейской системы центральных банков (ЕСЦБ).

Многие экономисты критикуют Маастрихстские критерии, так как, по их мнению, Еврозона не является оптимальным валютным пространством.[1]

Несмотря на необходимость поддержания стабильного уровня цен в рамках Еврозоны, между странами Европейского Валютного Союза существуют некоторые различия в уровнях цен и заработных плат, что противоречит одному из критериев. Вследствие этого возникает несовершенство конкуренции.[1]

Страна, вступающая в валютный союз, теряет возможности проводить автономную денежную политику. Соответственно, в случае роста государственной задолженности у страны отсутствует необходимость изменять внутреннюю процентную ставку, увеличение которой должно было

бы скомпенсировать инфляционные и девальвационные риски. Негативные последствия, возникающие на финансовых рынках ввиду увеличения долга, воздействуют не на страну-должника, а на весь Европейский Валютный Союз.

При отказе от плавающего валютного курса необходима ценовая эластичность внутри рассматриваемого региона. Внутренние шоки в рамках одной страны валютной зоны не оказывают влияния на весь валютный союз только в случае свободного перемещения факторов производства, в особенности рабочей силы. Если этого не происходит, то эффективнее было бы использовать плавающие обменные курсы в регионе. И хотяИрландия, Италия, Испания, Португалия и Греция не должны увеличивать процентные ставки в ответ на изменения их реального обменного курса, это преимущество компенсируется тем, что конкурентоспособность товаров этих стран падает. В случае автономной денежной политики внутренние шоки могли бы быть сглажены за счет изменения номинального обменного курса.

Согласно Маастрихтскому договору государственный долг страны не должен превышать 60 % от ВВП, а бюджетный дефицит — 3 %. Эти две границы получены с учетом пре предпосылки о величине долгосрочного экономического роста на уровне 5 % по следующей формуле:

$$60\,\% = \frac{3\,\%}{5\,\%}$$

Однако предпосылка об экономическом росте стран Еврозоны на уровне 5 % является нереалистичной. Если исходить из того, что экономический рост будет составлять хотя бы 2 % в год, то при бюджетном дефиците страны в размере 3 % от ВВП, государственный долг будет на уровне 150 % от ВВП, что является недопустимым показателем. Следовательно, при условии экономического роста на уровне 2 % дефицит государственно бюджета должен сократиться до 1,2 %. Только в этом случае оба Маастрихтских критерия могут быть выполнены. В случае если

обслуживание государственного долга превышает номинальный прирост ВВП, то страна должна демонстрировать профицит бюджета. В противном случае государственный долг будет увеличиваться.

3.2 НАФТА

Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА, англ. North American Free Trade Agreement, NAFTA); — соглашение о свободной торговле между Канадой, США и Мексикой. Соглашение НАФТА было подписано 17 декабря 1992 года и вступило в силу 1 января 1994 года. Оно заменило Канадско-американское соглашение о свободной торговле.

Первым шагом стал «план Эббота», принятый в 1947 году, целью которого являлось стимулирование инвестиций США в ведущие отрасли канадской экономики. В 1959 году США и Канада заключили соглашение о совместном военном производстве, которое способствовало внедрению американских стандартов в канадское производство военной техники.

Следующим шагом стало заключение в 1965 году соглашения о либерализации торговли продукцией автомобилестроения, которое способствовало интеграции многих других отраслей. Идея торгово-политического объединения США, Канады и Мексики стала претворяться в жизнь в 1970-е годы. Сначала речь шла об оформлении энергетического союза. Подобная идея была поддержана в 1980-е президентами Р. Рейганом иДж. Бушем.

В сентябре 1988 года после нелёгких трёхлетних переговоров было подписано Канадско-американское соглашение о свободной торговле(CUSFTA), согласно которому в течение десяти лет США и Канада должны были сформировать зону свободной торговли.

В свете происходивших в 1980-е годы интеграционных процессов в Европе и Азии значение вопроса о создании НАФТА возросло, так как стало понятно, что ответом на объединение Европы должно стать объединение

Америки и, как её части, — Северной Америки. Однако с самого началаМексика, Канада и США рассматривали роль и потенциал НАФТА с различных позиций.

Соглашение о создании Североамериканской ассоциации свободной торговли (НАФТА) вступило в силу 1 января 1994 года, сохранив и подтвердивКанадско-американское соглашение о свободной торговле (CUSFTA) 1988 года.

Если в ЕС интеграционные процессы шли сверху вниз (от правительств и государственных органов), то в Северной Америке — снизу вверх, то есть от стремления к сотрудничеству на микроуровне (между американскими и канадскими корпорациями) к сотрудничеству на макроуровне.

В отличие от соглашений, лежащих в основе европейских интеграционных процессов, соглашение НАФТА не охватывает вопросы, относящиеся к социальной сфере, такие как занятость, образование, культура и т. д.

Основной целью НАФТА является устранение барьеров в сфере торговли и инвестиций между США, Канадой и Мексикой. В то время как Европейский союз базируется на концепции федеральной политики с распределением власти между его органами — Советом, Комиссией, Парламентом и Судом Правосудия, с одной стороны и членами-государствами с другой, НАФТА строит интеграцию на основе конфедеративных связей между независимыми суверенными государствами. Взаимодействие в сфере торгового оборота в каждом из этих государств поддерживается автономными директивными органами в рамках, установленных НАФТА. Цели НАФТА:

— устранение таможенных и паспортных барьеров и стимулирование движения товаров и услуг между странами-участницами соглашения;

— создание и поддержание условия для справедливой конкуренции в зоне свободной торговли;

— привлечение инвестиций в страны-члены соглашения;

— обеспечение должной и эффективной защиты и охраны прав интеллектуальной собственности;

— создание действенных механизмов внедрения и использования Соглашения, совместного решения споров и управления;

— создание базы для будущей трёхсторонней, региональной и международной кооперации в целях расширения и улучшения Соглашения;

— создание единого континентального рынка.

Проблемы в НАФТО

НАФТА является одной из главных мишеней критики альтерглобалистского движения. Начало восстания сапатистов в мексиканском штате Чьяпасбыло приурочено к вступлению договора о Североатлантической зоне свободной торговли в силу.

В апреле 1999 года Комиссия договора о зоне свободной торговли в Северной Америке опубликовала данные о том, что США за 5 лет существования НАФТА за счет роста экспорта в страны-партнеры получили 14,8 млн новых рабочих мест, в то время как Мексика — 2,2 млн, а Канада — 1,3 млн. Многие аналитики считают, что в США и Канаде исчезают высокооплачиваемые рабочие места по мере увеличения объёмов импорта из менее развитых индустриальных стран, одной из которых является Мексика.

Различные экологические и профсоюзные группы в США, как и многие члены американского Конгресса, продолжают опасаться перемещения деловой активности в Мексику с её низкими трудовыми и экологическими стандартами; кроме того, поток иммигрантов из Мексики уже достигает 300 тыс. человек в год. Торговые вопросы и давление глобальной экономической взаимозависимости вызывают крупные политические дебаты: будут ли созданы новые рабочие места в США или, наоборот, они сильно сократятся, уменьшится ли заработная плата американских рабочих, вырастет ли дефицит федерального бюджета; хотя при этом процесс реализации соглашения проходит достаточно спокойно в атмосфере относительного экономического подъёма. Свободная торговля считается причиной растущего

неравенства экономик Канады и Мексики с экономикой США, так же как и сокращения программ социальной поддержки в этих странах, продолжающегося переложения налогового бремени с корпораций на граждан, высокого уровня безработицы, дальнейшего обнищания беднейших провинций и штатов. Однако уровень безработицы в США в 1999 году составил 4 % по сравнению с 7,5 % в 1992 году, за пять лет с 1994 года создано 15 млн новых рабочих мест.

Расширение товарооборота между США, Канадой и Мексикой, и в частности рост импорта США из стран НАФТА, способствует росту дефицита торгового баланса США, который в 2005 году уже превысил 720 млрд долл. Канада и Мексика занимают четвёртое и пятое места среди стран, с которыми США имеют самый большой торговый дефицит (после Японии, Китая и Германии)

3.3 МЕРКОСУР

Mercosur — общий рынок стран Южной Америки, экономическое и политическое соглашение между Аргентиной, Бразилией, Уругваем, Парагваем (членство было приостановлено 29.06.2012 до апреля 2013 года) и Венесуэлой. Основано в 1991 году на основании Асунсьонского договора, который был позже изменен и обновлен в 1994 году договором в Ору-Прету, который в свою очередь определил структуру МЕРКОСУР.

Цель соглашения выражается в содействии свободной торговле, гибкому движению товаров, населения и валюты стран-участников объединения. Гуарани, португальский и испанский языки признаны официальными. МЕРКОСУР и Андское сообщество наций в настоящее время — основные таможенные союзы, связанные с союзом наций, способствующие процессам экономической интеграции в Южной Америке.

МЕРКОСУР возник в 1985 году, когда президенты Аргентины и Бразилии, Рауль Альфонсин и Жозе Сарней, подписали Программу экономической интеграции и сотрудничества Аргентина-

Бразилия или PICE (порт.Programa de Integração e Cooperação Econômica Argentina-Brasil, исп. Programa de Integración y Cooperación Económica Argentina-Brasil). Программа также предложила Гаучо[en] в качестве валюты для региональной торговли.

В МЕРКОСУР сосредоточено 55,3 % населения стран Латинской Америки и Карибского бассейна (более 300 млн чел.), 40 % прямых зарубежных инвестиций, 33 % объема внешней торговли стран региона. Совокупный объем ВВП участников объединения достигает 3,3 трлн долл. Объединение представляет собой по размерам и экономическому потенциалу второй после ЕС таможенный союз и третью после ЕС иНАФТА зону свободной торговли.

В декабре 2004 года, на саммите глав МЕРКОСУР был принят акт о создании парламента. По условиям данного соглашения, он, независимо от численности населения, должен иметь 18 представителей от каждой страны к 2010 году.

Чили, Колумбия, Эквадор, Перу, Гайана и Суринам в настоящее время имеют статус ассоциированных членов. Мексика и Новая Зеландия квалифицируются как официальные наблюдатели.

Первым шагом к созданию объединённого рынка послужило соглашение о свободной торговле, подписанное Аргентиной и Бразилией в 1986 г. В 1990 г. к этому соглашению присоединились Парагвай и Уругвай.

В нынешнем виде блок был создан 26 марта 1991 года в ходе первой встречи президентов Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая, состоявшейся в Асунсьоне. По окончании встречи был подписан Асунсьонский договор — основной документ, который определил механизмы, структуру таможенного союза и общего рынка четырёх государств и его задачи.

Основными административными органами объединения являются Совет общего рынка, Группа общего рынка, Комиссия по торговле, Совместная парламентская комиссия, Социально-экономический

консультативный форум и Административный секретариат. В первых четырёх работа ведётся на межправительственном уровне. Также под эгидой Центрального банка Бразилии действует Подгруппа по финансовым соглашениям, в рамках которой согласовываются вопросы банковского надзора, унификации банковского и фондового законодательства, борьбы с отмыванием нелегальных доходов и т. д.

Основной принцип деятельности высших органов Меркосур — консенсус. Идея создания какой-либо наднациональной структуры по примеруЕвропейского союза не получила поддержки.

С 1 января 1995 года в соответствии с Соглашением Оуро Прето, подписанным в 1994 году, Меркосур перешёл на более высокий интеграционный уровень: от зоны свободной торговли к таможенному союзу. Во внутризональной торговле для всех участников вводится единый внешний таможенный тариф (ЕВТТ) на продукцию, ввозимую из третьих стран (ставка импортных пошлин для разных товаров колеблется от 0 до 20 %).

18 декабря 2007 года Меркосур подписал торговое соглашение о свободной торговле с Израилем.

20 декабря 2011 года во время встречи в верхах в Монтевидео, министры иностранных дел четырёх полных стран-членов, совместно с министром иностранных дел Палестины Риядом аль Малики, подписали соглашение о свободной торговле с Палестиной.

В августе 2010 года на 39-й встрече на высшем уровне Меркосур был утвержден общий Таможенный кодекс, который должен завершить формирование Таможенного союза в рамках МЕРКОСУР.

После приостановления членства Парагвая 22 июня 2012 года за нарушение демократических ценностей, описанных в Протоколе Монтевидеоо приверженности к демократии в МЕРКОСУР, союз одобрил присоединение Венесуэлы. 31 июля 2012 года вступило в силу полное членство Венесуэлы.

3.4 СНГ

Содружество (СНГ) — международная организация (международный договор), призванная регулировать отношения сотрудничества между некоторыми государствами, ранее входившими в состав СССР. СНГ не является надгосударственным образованием и функционирует на добровольной основе.

СНГ было основано главами РСФСР, Беларуси и Украины путём подписания 8 декабря 1991 года вВискулях (Беловежская пуща) «Соглашения о создании Содружества Независимых Государств» (известно в СМИ как Беловежское соглашение).

В документе, состоявшем из Преамбул и 14 статей, констатировалось, что Союз ССР прекращал своё существование как субъект международного права и геополитической реальности. Однако, основываясь на исторической общности народов, связях между ними, учитывая двусторонние договоры, стремление к демократическому правовому государству, намерение развивать свои отношения на основе взаимного признания и уважения государственного суверенитета, стороны договорились об образовании Содружества Независимых Государств.

СНГ основано на началах суверенного равенства всех его участников, поэтому все государства-участники являются самостоятельными субъектамимеждународного права. Содружество не является государством и не обладает наднациональными полномочиями в том числе единой валютой.

Основными целями организации являются:

сотрудничество в политической, экономической, экологической, гуманитарной, культурной и иных областях;

всестороннее развитие государств-участников в рамках общего экономического пространства, межгосударственной кооперации и интеграции;

обеспечение прав и свобод человека;

сотрудничество в обеспечении международного мира и безопасности, достижение всеобщего и полного разоружения;

взаимная правовая помощь;

мирное разрешение споров и конфликтов между государствами-участниками организации.

К сферам совместной деятельности государств-участников относятся:

обеспечение прав и основных свобод человека;

координация внешнеполитической деятельности;

сотрудничество в формировании и развитии общего экономического пространства, таможенной политики;

сотрудничество в развитии систем транспорта, связи;

охрана здоровья и окружающей среды;

вопросы социальной и миграционной политики;

борьба с организованной преступностью;

сотрудничество в области оборонной политики и охраны внешних границ

Страны, которые входят в СНГ: Российская Федерация, Украина, Белоруссия, Азербайджан, Армения, Казахстан, Киргизия, Молдавия, Таджикистан, Туркмения, Узбекистан. Грузия в 2009 году вышла из состава СНГ.

Территории с особым статусом:

Приднестровская Молдавская Республика — всё время.

Республика Абхазия (с 1992).

Республика Южная Осетия (с 1992).

Нагорно-Карабахская республика — всё время.

Чеченская республика (до 2000).

СНГ как международная организация имеет слишком небольшое количество «точек соприкосновения» между его членами. Это заставляет лидеров стран Содружества искать альтернативные интеграционные

варианты. На пространстве СНГ сформировались несколько организаций с более конкретными общими целями и проблемами:

Организация Договора о коллективной безопасности (ОДКБ), в которую входят Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Россия, Таджикистан.

— Задача ОДКБ — координация и объединение усилий в борьбе с международным терроризмом и экстремизмом, оборотом наркотических средств и психотропных веществ. Благодаря этой организации, созданной 7 октября 2002, Россия сохраняет своё военное присутствие вЦентральной Азии.

Евразийское экономическое сообщество (ЕврАзЭС) — Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Россия, Таджикистан, страны наблюдатели — Украина,Молдавия, Армения.

— ЕврАзЭС создано с целью развития экономического взаимодействия, торговли, эффективного продвижения процесса формирования Таможенного союза и Единого экономического пространства, координации действий государств Сообщества при интеграции в мировую экономику и международную торговую систему.

Таможенный союз — Белоруссия, Казахстан, Россия.

— В союзе применяются единые таможенные тарифы и прочие меры по регулированию торговлей товарами с другими государствами. При взаимной торговле между странами-участниками ТС не взимаются таможенные пошлины, не применяется большинство ограничений экономического характера. Впервые договоренность о создании ТС была подписана в 1995 году между руководителями России, Белоруссии и Казахстана. Несколько позже к этим странам присоединились Киргизия, Таджикистан и Узбекистан. Данное интеграционное объединение просуществовало недолго и в 2000 г. было преобразовано в Евразийское экономическое сообщество. В октябре 2006 года между Россией, Казахстаном и Белоруссией был подписан договор, на основании которого

начала формироваться организация нового Таможенного союза, создаваться единая таможенная зона в пределах границ государств. Основу ТС составили 40 договоров на международном уровне, принятых в течение 2009 года. С июня 2010 года вступил в силу и стал применяться на территории стран-участников Таможенный кодекс. К июлю 2011 года на границах этих государств был отменен транспортный контроль.

Единое экономическое пространство (ЕЭП) — Белоруссия, Казахстан, Россия

— Пространство, состоящее из территорий Сторон, на котором функционируют однотипные механизмы регулирования экономики, основанные на рыночных принципах и применении гармонизированных правовых норм, существует единая инфраструктура и проводится согласованная налоговая, денежно-кредитная, валютно-финансовая, торговая и таможенная политика, обеспечивающие свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Намерения о формировании ЕЭП было озвучено в 2003 году главами государств России, Казахстана, Украины и Белоруссии. Тогда же в Ялте между этими странами было подписано соответствующее соглашение. Позже Украина устраняется от процесса. В связи с этим реализация проекта была приостановлена на длительное время, и основные интеграционные задачи реализовывались в рамках Евразийского экономического сообщества. В декабре 2009 года на саммите президентами России, Казахстана и Белоруссии был утвержден план действий и мероприятий по формированию ЕЭП. Он предусматривал разработку и реализацию в течение 2010-11 годов двадцати международных договоров, которые обеспечат начало создания на территории этих стран единства экономического пространства. Международные соглашения, входившие в пакет договорно-правовой базы, в декабре 2010 года были подписаны главами и вице-премьерами государств. ЕЭП заработало на территории России, Белоруссии и Казахстана с 1 января 2012 года. В полной мере интеграционные соглашения ЕЭП начали работать с июля 2012 года.

Евразийский экономический союз — действующий с 1 января 2015 года экономический союз государств Таможенного союза и Единого экономического пространства: России, Белоруссии, Казахстана и Армении. В процессе вступления в союз на начало 2015 года находится Киргизия.

Центральноазиатское сотрудничество (ЦАС) — Казахстан, Киргизия, Узбекистан, Таджикистан, Россия (с 2004). 6 октября 2005 на саммите ЦАС принято решение, в связи с предстоящим вступлением Узбекистана в ЕврАзЭС, подготовить документы для создания объединённой организации ЦАС-ЕврАзЭС — то есть фактически решено упразднить ЦАС.

Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) — Казахстан, Киргизия, Россия, Таджикистан, Узбекистан, КНР.

4. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Принятие решений о начале международного бизнеса представляет собой каждый раз уникальный международный управленческий процесс, учитывающий состояние внешней среды международного бизнеса. Иная среда, с которой приходится сталкиваться фирме, ведущей международные операции, может потребовать адаптации и даже изменения методов ведения бизнеса в сравнении с методами, используемыми внутри страны.

Управление международным бизнесом значительных масштабов требует *качественно иной информационной базы, безусловного преодоления языковых барьеров и профессионального странового обеспечения управленческих решений*.

3.1.Основные черты внешней среды международного бизнеса

- ***Сложность*** - число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация, крайне велико. Анализ внешних воздействий и определение ключевых факторов по той или иной проблеме, как правило, требуют значительное количество времени и усилий.
- ***Подвижность*** - все объекты и процессы внешней среды находятся в постоянном движении - они непрерывно (хотя и с разной скоростью) претерпевают изменения.
- ***Взаимосвязанность факторов*** - изменение одного фактора приводит (в той или иной степени) к изменению множества других.
- ***Турбулентность*** - изменения во внешней среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости.
- ***Неуправляемость*** - организация имеет очень ограниченные возможности (если вообще имеет) влиять на внешний контекст своей деятельности.

С точки зрения интенсивности взаимодействия деловой организации и её окружения можно условно выделить ***три группы***:

- ***Локальная среда*** (*среда прямого воздействия*) - это *факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации*. К объектам локальной среды традиционно относят *потребителей*, *поставщиков*, *конкурентов*, *законы и государственные органы*, и *профсоюзы*.
- ***Глобальная среда*** (*среда косвенного воздействия*) - наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса.
- ***Международная среда*** (среда бизнеса многонациональных компаний) - когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

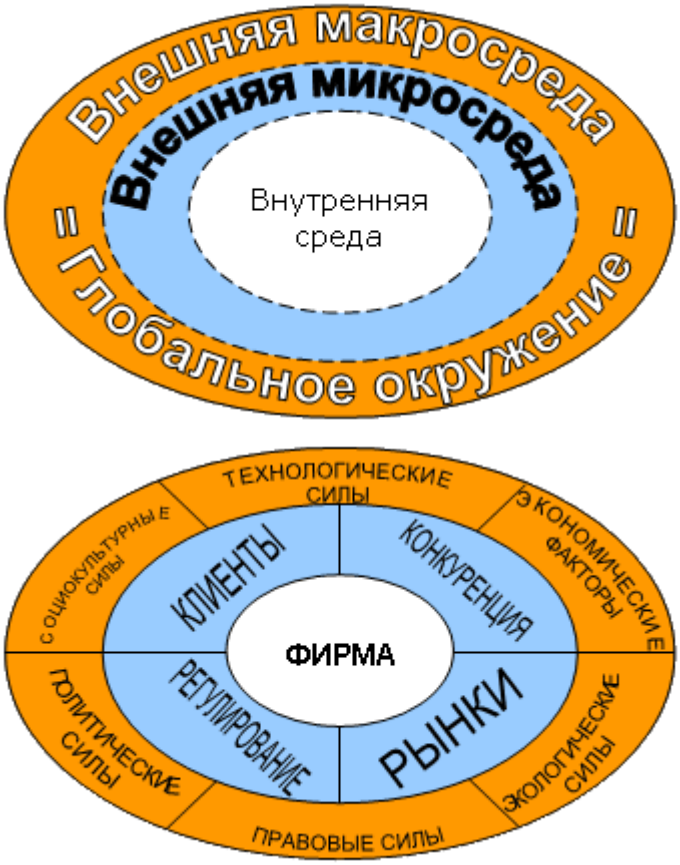

Рис.1. Внешняя среда бизнеса

3.2.Международная среда бизнеса

В международном бизнесе существует много ***факторов***, которые сильно различаются между странами. Все подобные различия можно объединить в четыре группы:

- ***Культура.*** Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок.
- ***Экономика.*** Фирмы, работающие в международной среде должны анализировать экономические условия и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут бизнес. Кроме того, важно отслеживать общемировые экономические тенденции, т.к. и они способны в существенной мере сказаться на делах компании.

- ***Регулирующие положения*** - законы, государственное и общественное регулирование. Организации, занимающиеся бизнесом на международных рынках, вынуждены считаться со множеством локальных нормативов, относящимся к вопросам налогообложения, ценообразования, экспортно-импортных операций, отчетности перед государственными органами, рекламы и продвижения товара и т.д.
- ***Политическая обстановка.*** Международный рынок находится под влиянием внутренней и внешней политики государств-участников. Политическая и социальная напряженность в отношениях могут осложнять процессы закупки, производства, доставки, дистрибуции, продвижения и сбыта, или вообще делать их невозможными.

3.3.Анализ внешней среды международного бизнеса

Комплексный анализ и оценка внешней среды, в которой будет действовать и развиваться международный бизнес фирмы, - важнейший момент подготовки всех стратегических и многих тактических решений международного менеджера.

Базовыми составляющими такого анализа должны быть следующие элементы:

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

<u>Структура основных данных экономического анализа внешней среды</u>

1. Место, занимаемое страной по показателям: ВНП (ВВП), темпы экономического роста, темпы роста инвестиций, внешнеторговый оборот, импорт товаров и услуг (то же – в удельных показателях).
2. Население страны в целом и регионов проникновения в отдельности; половозрастная структура населения в динамике.
3. Структура общества и удельный вес отдельных социальных слоев с характеристиками их душевого и семейного дохода; динамика этих показателей.
4. Ресурсы основных видов, интересующих фирму, с ранжировкой по:
   - наличию в стране и регионах;
   - стоимостной оценке;
   - уровню дефицитности.

Особая справка – о возможности получения этих ресурсов в сопредельных странах.

5. Основные характеристики возможностей связи (число телефонов на тысячу жителей; разновидности и эффективность работы почты; основные характеристики компьютерно-сетевых услуг).
6. Интересующие фирму характеристики транспортных коммуникаций (в контексте «как можно привезти?», «как можно вывезти?»).
7. Уровни оплаты труда в интересующих фирму сферах бизнеса (в разрезе основных категорий наемных работников); принятые в стране формы оплаты труда.
8. Общая оценка развитости и возможностей:
   - отраслей – вероятных конкурентов;
   - отраслей – вероятных поставщиков;
   - отраслей – вероятных потребителей.
9. Основные элементы валютного регулирования в стране.
10. Основные элементы торговых и экспортно-импортных ограничений в стране.

11. Развитость научно-технической и консультационной деятельности в стране (направления, фирмы, возможности привлечения).
12. Уровень основных экономических проблем в стране (инфляция, безработица, региональные и отраслевые депрессивные явления, бедность и т.д.).

Структура правового анализа.

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

Структура основных данных политического анализа внешней среды.

1. Политический режим в стране и его отношения с Россией.

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

4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

4.1. Стратегические решения по международной деятельности

Стратегическое планирование - процесс определения целей фирмы и разработка реализующих эти цели стратегий.

Данный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ***процедур***, осуществление которых требует создания специальных управленческих ***структур***, описания ***правил*** их функционирования и наличия обеспечивающего их деятельность ***персонала***, а также постоянно актуализируемой ***информационной базы***. Перечисленные элементы во взаимодействии образуют ***систему стратегического планирования*** фирмы, результатом функционирования которой являются ***стратегические решения***.

Принципы рациональности ***совокупности стратегических решений***:

1) охватывает все ключевые моменты, связанные с внешними взаимодействиями фирмы;
2) обеспечивает возможность последовательной реализации генеральной цели фирмы;
3) внутренне непротиворечива;
4) непротиворечива внешне;
5) ориентирована на оценку тенденций развития ситуации.

Выполнение первых четырех условий позволяет оценивать данную совокупность как целостную систему, являющуюся важным элементом управления организацией; иначе говоря, невыполнение любого из них ставит под сомнение наличие у фирмы рационального стратегического

планирования вообще. Вместе с тем, лишь выполнение последнего, пятого условия, делает эту систему действительно эффективной, соответствующей современным потребностям управления.

4.2. Процедуры стратегического планирования в международной фирме

Комплекс процедур, включаемых в понятие стратегического планирования, может выполняться двумя альтернативными путями:

1) по мере необходимости;

2) системно.

Пока обстановка не претерпевает драматических изменений, и текущие показатели деятельности фирмы остаются в допустимых пределах, руководство не усматривает очевидных причин для изменений стратегии.

Второй способ предполагает *выполнение предписанных процедур в установленные сроки,* независимо от наличия или отсутствия субъективных предпосылок.

Процесс стратегического планирования международной деятельности

1. Определение миссии.
2. Выбор целей и задач.
3. Разработка программ и проектов
4. Создание оперативных планов.

Алгоритм стратегического планирования

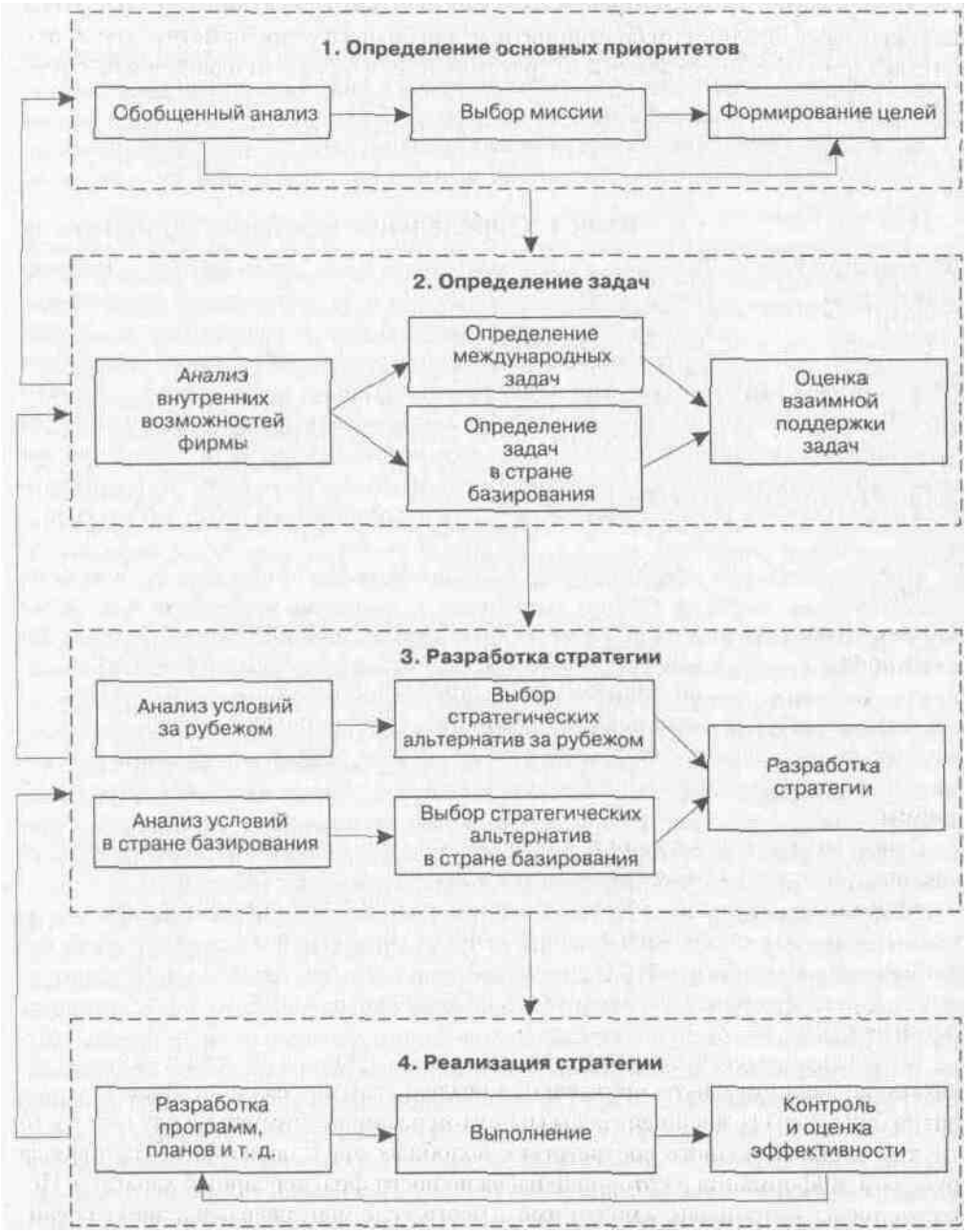

Рис. 2. Процесс стратегического планирования в международной фирме

Блок 1. Определение основных приоритетов

Выбор миссии и целей должен опираться на *анализ внешней среды деятельности фирмы и ее собственного потенциала,* так как сутью вырабатываемых здесь решений является конструктивное определение места фирмы на рынке.

Необходимо прежде всего провести исследование соответствующей отрасли как: а) специфической деятельности, направленной на производство

определенной продукции с использованием определенных технологий; б) арены конкурентной борьбы.

Блок 2. Определение задач

Состав и характер задач фирмы определяются соотношением внутренних и внешних факторов ее развития с долгосрочными целями общего характера. Анализ этих факторов охватывает четыре области:

- **Финансовые ресурсы.** Финансовые ресурсы характеризуются: а) нынешними и будущими поступлениями средств и потребностью в них; б) возможностью их перемещения; в) доступностью капитала; г) целями в отношении прибыли и дивидендов.
- **Трудовые ресурсы.** Необходимо проанализировать: а) общую численность персонала, в том числе по категориям и по отдельным функциям; б) уровень использования персонала; в) возможность перемещения работников с одного предприятия на другое; г) возможность привлечения дополнительных ресурсов.
- **Производственные ресурсы.** Анализ использования имеющихся производственных мощностей, как и трудовых ресурсов, нужен с позиций *выравнивания загрузки* и, что важнее в данном контексте, для *оценки целесообразности расширения* производства.
- **Анализ рынка.** Отдельно следует рассмотреть маркетинговые характеристики как отражение совместного использования всех находящихся в распоряжении фирмы ресурсов.
- **Влияние внешней среды.** Предлагается рассматривать следующие моменты: а) изменения в системе снабжения и колебания цен; б) колебания спроса; в) конкурентные возможности по сравнению с другими фирмами; г) отношение общественности.

Блок 3. Разработка стратегии

Структура анализа условий деятельности по следующим группам: а) некоторые факторы из числа формирующих внутренние возможности; б) финансовые факторы; в) маркетинговые факторы; г) прочие факторы.

Анализ стратегических альтернатив международной деятельности. Сопоставление условий, сложившихся в различных странах, дает основу для выбора стратегических альтернатив деятельности фирмы за рубежом. Выбор проводится по следующим аспектам: а) размещение производственных мощностей; б) направленность сбытовой политики; в) ассортимент; г) перемещение факторов производства; д) приобретение других компаний.

Выбор стратегических альтернатив в стране базирования имеет такую же принципиальную структуру процедуры выбора как и за рубежом. Но, несмотря на формальное подобие, данные два шага имеют *важные сущностные отличия,* обусловленные *уникальностью страны базирования* по сравнению с другими регионами, в которых действует фирма.

4.3.Организация стратегического планирования в международной фирме

Осуществление рассмотренного выше процесса стратегического планирования требует прежде всего наличия в фирме сотрудников, для которых выполнение направленных на его реализацию функций является *прямой обязанностью* и соответствует их *компетенции.* То есть, необходимо создание соответствующей структуры и обеспечение ее функционирования.

Таким образом, организация стратегического планирования предполагает решение следующих задач:

Создание управленческой структуры, реализующей функцию стратегического планирования.

Например, корпорация *IBM* ввела программную структуру управления, позволившую ей разрабатывать и реализовать стратегии на разных рынках сбыта своей продукции, включая авиаперевозки, промышленность, торговлю, государственные ведомства. *Texas Instruments* успешно применила матричную структуру, в которой каждая цель, стратегия и программа тактических действий закрепляются за конкретным руководителем, отвечающим, как правило, также и за текущую производственную деятельность; примечательна характеристика внедренной системы долгосрочного планирования, данная одним из руководителей фирмы, как системы управления нововведениями.

Разработка правил функционирования.

Правила функционирования созданной структуры закрепляются в должностных инструкциях, положениях о службах и подразделениях, других документах, регламентирующих взаимодействия внутри фирмы и с третьими лицами. Определяя перечень функций, выполняемых обеспечивающими ее деятельность сотрудниками, их обязанности, полномочия и ответственность, а также характер задач, решаемых различными подразделениями фирмы в ее рамках, все эти документы, с одной стороны, создают основу для эффективного стратегического планирования; с другой стороны, они являются частью множества внутренних нормативных, директивных и информационных документов, регулирующих деятельность фирмы.

Независимо от особенностей развития и условий деятельности конкретной фирмы, *культура стратегического планирования* должна базироваться на следующих *общих принципах*:

1) стратегическое планирование — это работа, выполняемая *самими руководителями,* а не плановой службой для них; основная роль плановика в данном случае — обеспечение работы системы планирования;

2) все менеджеры, принимающие участие в стратегическом планировании, должны иметь адекватную *информацию о вероятных возможностях фирмы* и условиях ее развития в будущем (традиционно такими данными располагают только высшие руководители);
3) система стимулирования в фирме должна *не допускать поощрения текущих результатов за счет долгосрочных;* руководители должны отвечать за выполнение как краткосрочных, так и перспективных планов;
4) внедрение стратегического планирования должно осуществляться на основе продуманной стратегии, предусматривающей *постепенный переход к новым методам* и использование всех преимуществ уже сложившейся культуры планирования.

Подбор и мотивация персонала.

Необходимость создания для стратегического планирования особой структуры, не связанной с решением оперативных задач, определяет специфику кадрового обеспечения этой функции. Очень важно понять, что требование независимости от текущих вопросов относится именно *ко всей структуре в целом,* а не к отдельным ее звеньям и исполнителям. Это означает, что организация стратегического планирования *не предполагает создания специального подразделения,* реализующего данную функцию, или, по крайней мере, не опирается на такую меру как на необходимое условие — вполне достаточно тех служб и менеджеров, которые уже работают в фирме, но их надо ориентировать на другой способ взаимодействия, отличающийся от принятого, для текущего управления.

Суть рекомендуемого подхода непосредственно вытекает из изложенных выше принципов культуры стратегического планирования и сводится к следующему. Ни одно из звеньев организационной структуры управления фирмой само по себе — ни плановая служба, ни руководители фирмы — не в состоянии эффективно осуществлять эту функцию. Только

совместная работа представителей различных групп персонала по тщательно разработанным процедурам приведет к желаемому результату.

Организация информационного обеспечения.

Необходимо с определенной частотой проводить опросы покупателей, охватывающие то или иное число сторон деятельности фирмы в соответствии с решаемой стратегической проблемой.

Данное мероприятие преследует две цели: а) корректировка оценок, используемых для принятия стратегических решений; б) улучшение репутации фирмы.

Выход на международный рынок вносит в указанную проблему дополнительные сложности.

Прежде всего, существенно *возрастает объем работы* по опросу покупателей и обработке полученных данных.

Другая причина роста объема работы заключается в необходимости *дифференциации опросных листов* с учетом национальных традиций, приоритетов и особенностей культуры бизнеса.

Принципиальным условием эффективности и, более того, работоспособности системы стратегического планирования является ее *информационная прозрачность*. Формируемые в ее рамках оценки и принимаемые решения должны быть, во-первых, известны остальным участникам процесса, во-вторых, объяснимы.

Фактически качество стратегической информации (охватывающее, прежде всего, такие показатели, как полнота, упорядоченность и прозрачность) является критерием культуры стратегического планирования: оно представляет собой условие эффективного осуществления процесса и, вместе с тем, недостижимо без соответствующего развития других аспектов данной системы.

5. ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

5.1.Валютно-финансовая среда международного бизнеса

Международный финансовый менеджмент — система экономических решений, возникающих по поводу реализации финансового менеджмента в условиях интернационализации хозяйственной деятельности фирмы. При этом фирма должна исходить из постулата о том, что ее коммерческая деятельность на иностранных рынках принесет прямо или косвенно большую прибыль, чем на национальном рынке.

Финансовый менеджер должен найти решение двух вопросов:

1. «Где найти источники финансирования для фирмы?»
2. «Куда направить денежные средства для максимизации прибыли компании?»

Международный менеджер, принимая решения, должен ориентироваться в особенностях ***международной валютно-финансовой среды,*** в которой работает международная фирма, представляя, как она влияет на процесс принятия решений в международной компании, зачастую заставляя менеджера менять способы, которыми оценивают и сравнивают альтернативные способы действий.

Особенностями современной валютно-финансовой среды, влияющими на рост ***неопределенности*** при принятии решений международным менеджером, являются:

1. Многообразие валют.
2. Валютный риск.
3. Политический риск.
4. Разнообразие экономических и юридических систем.
5. Роль государственных органов.

Многообразие валют

Финансовый менеджер фирмы, вовлеченной во внешнеэкономическую деятельность, имеет дело со множеством валют государств, куда осуществляется экспорт товаров или услуг, где работают зарубежные отделения, филиалы, дочерние компании. Потоки наличности, поступающие в головную компанию из разных государств, выражены в разных валютах. Поэтому **анализ обменных курсов, а также влияния колебаний стоимости валют должны быть включены в финансовый анализ.** Эти факторы важны и для фирмы, осуществляющей только экспортно-импортные операции.

Валютный риск

При совершении операций, связанных с несколькими валютами, хозяйствующему субъекту необходимо знать стоимость обмена валют — *валютный курс,* который меняется во времени, что затрудняет процесс принятия решений для международного менеджера.

Валютно-курсовой риск — это вероятность потерь или недополучения прибыли по сравнению с планируемыми величинами, связанных с колебанием валютного курса.

Финансовый менеджер должен уметь идентифицировать возникающие валютные риски, прогнозировать их величину и выбирать оптимальную стратегию хеджирования.

Хеджирование — любая процедура, с помощью которой устраняется или уменьшается нестабильность денежных поступлений компании в будущем.

Политический риск

Политический риск связан с любыми действиями правительства принимающей страны, которые ***уменьшают стоимость инвестиций*** компании. Как крайность они включают экспроприацию активов компании без выплаты компенсации. Но и такие действия, как повышение налогов, валютный контроль или контроль за репатриацией прибыли, ограничения на изменения цен и процентные ставки, уменьшают ценность инвестиций

материнской компании в зарубежное дочернее предприятие. Политический риск зависит от страны и прямо включается в любой финансовый анализ.

Разнообразие экономических и юридических систем

Каждая страна имеет свои неповторимые политические и экономические институты, и *институциональные различия* между странами могут создать определенные трудности при координации операций дочерних компаний по всему миру. К примеру, различия в налоговом законодательстве между странами могут привести к тому, что экономическая сделка будет иметь совершенно неодинаковые экономические результаты после уплаты налогов в зависимости от того, где эта сделка произошла.

Различия в *юридических системах* принимающих стран (например, система общего права в Великобритании и Гражданский кодекс во Франции) предполагают разночтение многих действий, начиная с записей о заключении контракта, до роли, которую играет суд в разрешении споров. В итоге такие различия могут ограничить гибкость МНК в размещении ресурсов по ее усмотрению и привести к незаконности процедур, выполняемых одной частью такой компании для другой ее части. Эти различия могут создать затруднения для исполнителей, обученных в одной стране, при совершении операций в другой стране.

Роль государственных органов

Основные денежные потоки от иностранных отделений МНК — дивиденды и роялти — обычно облагаются *налогами* как иностранными правительствами, так и местными правительствами. Кроме того, иностранное правительство может ограничить размер денежных доходов, которые можно *репатриировать* в страну происхождения материнской компании МНК. Например, может быть установлен предел, выраженный в процентах от чистой стоимости собственного капитала дочерней компании, на размер выплат наличными деньгами дивидендов, которые может выплатить дочерняя компания своей материнской компании. Обычно эти ограничения нацелены на то, чтобы *заставить МНК реинвестировать доходы* в

иностранном государстве, но иногда они навязываются для предотвращения оттока крупных капиталов, который может повлиять на курс национальной валюты.

Правительство может приветствовать приток иностранных капиталов в страну или сдерживать его, создавая *неблагоприятный инвестиционный климат.* Могут регламентироваться импортные поступления в страну, что должно учитываться международным менеджером при принятии финансовых решений.

5.2.Финансовый менеджмент международной фирмы

Финансовый менеджер постоянно разрешает противоречие, возникающее между целями предприятия и финансовыми возможностями их реализации. В комплекс его многообразных задач входят как собственно задачи финансового менеджмента, так и специфические задачи международного финансового менеджмента. К задачам финансового менеджмента относятся:

- финансовый анализ и система принятия решений;
- планирование использования краткосрочных финансовых ресурсов;
- планирование использования долгосрочных финансовых ресурсов;
- анализ возможного риска;
- контроль и отчет о выполнении решения.

К специфическим ***задачам международного финансового менеджмента*** относятся:

- оценка внешнего положения страны на основе анализа ее платежного баланса;
- планирование финансовых операций с точки зрения использования в международных расчетах различных валют;
- кредитование экспортной деятельности;

- международное бюджетирование капитала, мотивация проведения прямых инвестиций и портфельных инвестиций;
- операции на евровалютном, еврокредитном и еврооблигационном рынках.

Главная задача международного финансового менеджера состоит в оценке краткосрочных и долгосрочных активов и обязательств компании во временном и пространственном использовании международных рынков.

Финансирование фирмы, в зависимости от целей, подразделяется на **краткосрочное и долгосрочное**.

Целью *краткосрочного финансирования* фирмы является пополнение оборотного капитала, выполнение текущих обязательств. Задачами менеджера в сфере краткосрочного капитала являются управление наличностью, управление материально-техническими запасами, финансирование торговых операций и прочее.

Целью *средне- и долгосрочного финансирования* фирмы является получение денежных средств для финансирования долгосрочных инвестиционных и других проектов фирмы, формирования доходного долгосрочного портфеля ценных бумаг, приводящих к росту оценочной стоимости компании в будущем и росту акционерного капитала.

5.3.Краткосрочное финансирование фирмы

Источники краткосрочного финансирования международной фирмы подразделяются на две основные группы:

- внутренние источники финансирования;
- внешние источники финансирования.

Разновидностями внутреннего финансирования являются *самофинансирование* и *внутрифирменные кредиты.* В общем случае, внутренними источниками финансирования фирмы являются *нераспределенная прибыль* и *амортизация,* перераспределяемые внутри фирмы с помощью внутрифирменных международных займов. Внешними источниками финансирования фирмы или ее подразделения служат *банковское финансирование* (национальное, иностранное и евровалютное) и *получение средств с помощью рынка ценных бумаг.*

Внутрифирменное краткосрочное финансирование

Внутрифирменное краткосрочное финансирование представляет собой взаимопредоставление займов различным подразделениям компании, а также предоставление кредитов материнской фирмой своим дочерним компаниям и наоборот.

Временные (спонтанные) источники финансирования

К источникам спонтанного финансирования фирмы относится *торговый кредит.* Его возникновение связано с совершаемыми фирмой сделками. Так, при закупках у других фирм товаров, сырья, комплектующих в кредит у рассматриваемой фирмы возникает долг, который учитывается в виде кредиторской задолженности (торгового кредита). **Чем дольше период погашения кредиторской задолженности и больше объем реализации закупок, тем значительнее дополнительное финансирование для фирмы.**

Торговый кредит (счета к оплате) — денежные средства, которые компания должна вернуть поставщикам.

Торговый кредит является самой простой и **часто наименее дорогой формой** финансирования товарно-материальных запасов.

Правительственное финансирование

Большой интерес представляет для фирмы получение *правительственного финансирования,* которое является наиболее дешевым. Для этого фирма должна принять участие в реализации определенной государственной программы. В этом случае финансовые ресурсы обычно

предоставляются ей под процент существенно ниже среднерыночного и часто на длительные сроки.

Банковское финансирование

Фирма может получить «короткие» деньги путем получения торгового кредита от продавца товара. Однако часто получение торгового кредита и увеличение срока его предоставления осложняются из-за его неэффективности для продавца или из-за ненадежности оплаты поставки покупателем с низкой кредитоспособностью. Если этот способ получения денежных средств для фирмы недоступен, то она может прибегнуть к банковскому финансированию.

Финансирование с использованием рынка ценных бумаг

Финансирование с помощью инструментов денежного рынка включает в себя выпуск *коммерческих бумаг,* представляющих собой *простые векселя* компании.

Данный способ привлечения денежных средств доступен только для крупных компаний, имеющих *высокий кредитный рейтинг* как в своей стране, так и в мире. Получение такого рейтинга является обычным при работе на финансовом рынке.

5.4.Долгосрочное финансирование компании

Долгосрочное финансирование международной компании осуществляется в *двух* основных видах:

• от инвесторов (через покупку ими акций и облигаций);

• от кредиторов (в форме банковского кредита или размещения долгосрочных ценных бумаг — облигаций).

В свою очередь, международное финансирование подразделяется на *иностранное* и *евровалютное,* в зависимости от типа взаимоотношений *резидент — нерезидент* и той валюты, которая предоставляется.

По *источникам* долгосрочное финансирование компании подразделяется на внутреннее и внешнее.

Внутренние источники финансирования компании

Внутренними источниками долгосрочного финансирования компании являются накопленные чистые денежные потоки (net cash flow), возникающие при осуществлении международных операций. Основой - являются *нераспределенная прибыль* и *накопленная амортизация.*

Внешние источники долгосрочного финансирования

Внешними источниками долгосрочного финансирования фирмы выступают банковское финансирование в виде банковского кредита и привлечение средств за счет эмиссии акций и облигаций на открытом рынке.

Структура долгосрочного финансирования различна для фирм разных стран. Так, опора на *самофинансирование* традиционно характерна для крупных американских и японских компаний.

Банковское финансирование преобладает, в основном, как источник долгосрочного финансирования в Германии, Франции, других странах континентальной Европы и в Японии. Это связано, в первую очередь, с исторически сложившимися здесь тесными связями банков и промышленных предприятий, и, кроме того, с меньшей активностью фондового рынка.

6. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

6.1.Предпосылки международных инвестиций

Международные инвестиции — широкое и емкое понятие, охватывающее процесс движения и соединения материальных и финансовых ресурсов с целью роста и развития экономики. Международные инвестиции — это форма движения международного финансового капитала. Свободные международные капиталы устремляются в первую очередь в те отрасли и регионы мира, где их соединение сулит наивысшую отдачу.

Под международными инвестициями обычно понимаются вложения свободных в данный момент средств, оставшихся после удовлетворения необходимых потребностей участников инвестиционного процесса, в иностранные ценные бумаги или другие имущественные ценности с целью получения дохода в будущем.

Основные участники инвестиционного процесса — это государство в лице разных органов исполнительной власти, корпорации и частные лица. На разных уровнях необходимые потребности различны: на уровне *государства* в целом — это капиталовложения в общественно значимые сооружения (школы, больницы, мосты, очистные сооружения и т. д.) и финансирование дефицита бюджета (финансирование текущих расходов на поддержание границ, оборону государства, здравоохранение, образование, культуру и т. п.); на уровне *корпораций* — это капитальное строительство, приобретение зданий и сооружений, разработка новых технологий, материально-техническое, сырьевое и энергетическое обеспечение, выплаты работникам и т. д.; на уровне *индивида* — покупка товаров и услуг для обеспечения необходимого уровня жизни.

Для удовлетворения своих потребностей государства и корпорации часто выпускают краткосрочные и долгосрочные *ценные бумаги* (облигации,

акции, векселя и т. п.). Частные лица для удовлетворения своих потребностей пользуются *потребительскими кредитами.* Как известно, государства и корпорации чаще потребляют инвестиции, чем поставляют их, а частные лица чаще поставляют, чем потребляют инвестиции.

Участники инвестиционного процесса могут оказаться как на стороне потребления, так и на стороне предложения инвестиций. Величина инвестиций определяется в зависимости от предпочтений участников инвестиционного процесса. Таким образом, участники инвестиционного процесса отказываются от потребления сегодня, чтобы направить эти средства на обеспечение потребления в будущем.

В экономическом смысле международные инвестиции представляют собой куплю-продажу товаров особого свойства — ***международных инвестиционных товаров***. Особенности международных инвестиционных товаров заключаются в той роли и месте, которые они занимают в структуре товарных рынков. **Международные инвестиционные товары приносят доход, который можно использовать в будущем для удовлетворения любых потребностей либо отложить их удовлетворение еще на некоторый срок.**

6.2.Формы международных инвестиций

Международные инвестиции в реальные активы представляют собой вложение ресурсов, связанных с приобретением требований к активам в виде имущественных ценностей с целью получения прибыли (дохода). Инвестиции в реальные активы промышленных предприятий означают создание производственных мощностей, приобретение оборудования и технологии, сырья и материалов, найм рабочей силы, организацию производственного процесса. Источником таких инвестиций могут выступать как собственные средства организаторов производства

(акционеров, собственников, пайщиков), так и заемные средства (кредиты банков, ссуды).

Вложения средств в ценные бумаги называются финансовыми инвестициями. На практике это выражается в купле-продаже ценных бумаг. При передаче ценной бумаги все удостоверенные ею права в совокупности переходят новому собственнику. В этом проявляется *двойственная природа ценных бумаг,* так как можно говорить о правах на ценную бумагу и правах, возникающих вследствие владения ценной бумагой. Право на ценную бумагу — это право собственности или иное вещное право, а право, вытекающее из владения ценной бумагой, — это чаще право обязательственное.

Использование особенностей механизма ***акций*** позволяет привлекать крупные международные инвестиционные средства от самых разных инвесторов. Причем данный механизм привлечения этих средств позволяет использовать их на более выгодной и долгосрочной основе.

По общепринятым правилам, отчасти закрепленным в нормативных документах многих стран, предприниматель, эмитирующий акции, получает в длительное пользование практически не ограниченные средства инвесторов, причем последние не могут возвратить вложенные средства обратно иначе, как только продав свои акции на рынке, а также в ряде случаев не могут повлиять на доход от своих инвестиций, поскольку выплата дивидендов по акциям не является конкретным обязательством общества перед акционерами. Акционерное общество создается, как правило, без ограничения сроков деятельности. Инвестор же разделяет ответственность за деятельность акционерного общества в пределах своего вклада. Дивиденды могут выплачиваться при эффективной, прибыльной работе акционерного общества. В случае недостаточной прибыли или убытков дивидендов может не быть вообще.

С позиции международных инвестиций ***облигация*** представляет собой формальное юридическое свидетельство кредита и удостоверение отношения займа между кредитором и должником. Таким образом, облигация не

подтверждает права на долю участия в действительном капитале, а лишь юридически обеспечивает заем.

Международные инвестиции средств в облигации с точки зрения получения дохода представляют собой более выгодную форму сбережений, чем вложение средств на банковский счет. С одной стороны, этот механизм представляет потребителям капитала широкие возможности доступа к мировым рынкам ссудного капитала, что уже дает конкурентные ценовые преимущества. С другой — поставщики ссудного капитала получают возможность снижать риски за счет информационной прозрачности, так как эмиссии облигаций строго контролируются регулирующими органами.

6.3.Простая и фондовая формы инвестиционного процесса

Инвестиционный процесс в своем развитии прошел ряд стадий. По мере развития разделения труда, усложнения производственных процессов, появления все новых и новых разновидностей инвестиционных товаров ценные бумаги начинают приобретать совершенно особую роль на инвестиционном рынке. Тем самым ценная бумага становится потенциальной формой выражения любого инвестиционного товара. Исторически и логически инвестиционный процесс развивался последовательно от прямых инвестиций в реальные активы или ценные бумаги к косвенным инвестициям в портфель имущественных ценностей или ценных бумаг.

Ценные бумаги, являясь заменителями всех других инвестиционных товаров, значительно облегчают широкой массе людей, имеющих свободные денежные средства, — инвесторам — участие в инвестиционном процессе. Следствием этого является вовлечение широчайшего круга лиц в процесс инвестирования в ценные бумаги и тем самым усложнение связей и отношений на инвестиционных рынках.

С появлением на рынке все большего числа инвестиционных инструментов и глобализации инвестиционного процесса для рядового инвестора усложняется процесс инвестирования в ценные бумаги.

Доступ к инвестированию в ценные бумаги затруднен для многих рядовых инвесторов. Во-первых, не у всех инвесторов может быть необходимое количество средств, чтобы обеспечить необходимый уровень *диверсификации.* Во-вторых, покупая акции неполными *лотами,* придется заплатить относительно большие комиссионные брокеру, что приведет к дополнительным издержкам. В-третьих, не каждый мелкий инвестор располагает временем для *выбора* альтернативных решений, а также необходимыми профессиональными знаниями.

Для удовлетворения этих потребностей на международном рынке капитала появилось огромное количество различных форм ***коллективного инвестирования***. Инструменты коллективного инвестирования становятся все более важным элементом роста международных рынков капитала. Этот процесс находит свое отражение в мобилизации частных сбережений в различного рода коллективных инвестиционных схемах с одновременным уменьшением числа вкладов на депозитных счетах коммерческих банков. Наиболее распространенной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире стали ***инвестиционные компании***.

Инвестору теперь нет необходимости следить за колебаниями рыночных курсов тех или иных ценных бумаг, прибегать к сложным математическим вычислениям с целью защиты своих вкладов от разного рода рисков, заниматься вопросами бухучета и налогообложения. Всем этим занимаются опытные управляющие. Инвестору остается только выбрать между различными фондами, исходя из личных предпочтений: ориентируясь на рост своих вкладов, их доходность или защищенность от инфляции.

При фондовой форме инвестиционного процесса капитал-функция максимально отделяется от капитала-собственности. Вкладчик инвестиционного фонда, формально владеющий пропорционально своему

вкладу долей каждой акции из активов фонда, реально не может участвовать в управлении акционерными обществами, акциями которых владеет фонд. Формально его волю и интерес на собрании акционеров акционерного общества представляют *менеджеры* фонда, которым он передал эти полномочия при покупке акций фонда. Реально и формально владельцем этих акций является инвестиционный фонд как юридическое лицо. Более того, «некоторые инвестиционные посредники лишают рядовых вкладчиков возможности участвовать в управлении инвестиционным фондом, оговаривая при продаже акций фондов, что право голоса они оставляют за собой».

Инвестиционные фонды — эти гигантские смесители капиталов — позволяют рядовым инвесторам избегать рисков, связанных с инвестициями в ценные бумаги, путем диверсификации вложений.

6.4.Возможности для международного инвестирования

Современные коммуникации открывают для инвесторов большие возможности за пределами национальных границ. Несмотря на то, что США остаются крупнейшим финансовым рынком в мире, значение их потенциала уменьшилось на мировом рынке ценных бумаг. Так, в начале 70-х гг. около 70% стоимости рынка ценных бумаг в мире были американскими, но уже к 1980 г. эта доля уменьшилась до чуть больше 50%, а к 2000-ым стала около 40%. В дополнение к этому соответственно возросла пропорция ВНП, производимого в других странах. Замечательные возможности роста можно найти на более чем 40 рынках ценных бумаг в мире, особенно на рынках развивающихся стран. Многие крупные и успешные компании мира располагаются за пределами США. Так, если гипотетический инвестор задался целью формировать чисто американский портфель ценных бумаг, то в этот гипотетический портфель не были бы включены акции: 7 из 10 крупнейших в мире страховых компаний, 8 из 10 химических компаний, 8 из 10 крупнейших производителей электроники, 7 из 10 крупнейших

производителей машиностроения, 9 из 10 ведущих компаний коммунальных услуг, 24 крупнейших банков.

Для индивидуальных инвесторов ценных бумаг инвестирование в иностранные рынки рискованнее, чем инвестирование внутри страны. Сложнее получить значимую и своевременную информацию об иностранных компаниях и анализировать финансовые сообщения и другие данные. Существует большое разнообразие иностранных рынков. Так, рынки в развивающихся странах более изменчивы, менее ликвидны, чем рынки США, Японии и Англии. Расходы по сделкам на таких рынках могут быть очень высокими, к тому же многие из этих рынков значительно менее подвержены регулированию. **Инвестиционные фонды предлагают идеальный способ инвестирования в иностранные ценные бумаги, так как они управляются опытными портфельными менеджерами.** Менеджеры международных фондов значительно облегчают работу, посещая компании, встречаясь с ведущими менеджерами, клиентами, банкирами, бухгалтерами. Проведение исследований на местах является очень важным фактором для принятия разумного решения, когда печатная информация неадекватна. Поэтому легко понять, почему комиссионные сборы за управление могут быть выше в международных фондах.

Глобальные инвесторы могут получить больше дохода на заданный уровень риска. В дополнение к этому определенные рынки предлагают лучшие цены, чем другие, давая иностранным покупателям широкие возможности для поиска необходимых сделок и эффективной ценовой политики. С другой стороны, поскольку экономики США, Англии и Японии более зрелые, чем другие, то можно ожидать, что они будут расти с меньшей скоростью, чем экономики в развивающихся странах. Следовательно, можно ожидать уменьшения риска при вложении в экономики с разными уровнями развития, поскольку различные рынки ценных бумаг не двигаются в одном направлении. Степень взаимосвязи ценовых движений между международными рынками может быть достаточно низкой, особенно между

рынками таких развивающихся стран, как Чили, Греция, Индонезия, Мексика, Филиппины, Таиланд.

Современная теория принятия решений в инвестиционном менеджменте старается объяснить, как уравновешивают друг друга желание получить максимальный доход от инвестиций и стремление избежать неоправданного риска. Хотя представление о прямой связи доходов и риска является достаточно простым, некоторые последствия для инвесторов, вытекающие из современной ***теории портфеля***, возможно, не так уж и очевидны.

Инвесторы, выгодно использовав все более и более разнообразные мировые активы, могут избежать неоправданного риска и получать дополнительную прибыль.

Основные проблемы, с решением которых придется сталкиваться в международном инвестиционном процессе, это:

а) распределение активов (какие классы активов включать в портфель и в каком среднем объеме);

б) активное изменение объемов различных классов активов;

в) выбор тех или иных конкретных видов ценных бумаг;

г) поиск компетентного руководителя инвестиционной программы.

Характеризуя международные инвестиционные активы, нетрудно заметить, что наименее рискованным классом активов являются ***наличные деньги***, которые, однако, приносят весьма незначительный совокупный доход. Хотя ***недвижимость*** также может показывать незначительную рискованность, это, скорее всего, связано с тем, каким образом сообщаются цены на недвижимость.

На другом конце спектра находится ***спекулятивный капитал***, который обычно демонстрирует как наибольшую рискованность, так и наибольшие доходы. ***Акции*** находятся на втором месте как с точки зрения дохода, так и с точки зрения степени рискованности. ***Облигации*** находятся

между акциями и наличными деньгами как с точки зрения рискованности, так и с точки зрения дохода.

Современное понимание инвестиционного процесса требует, чтобы в рыночный портфель включались и активы, связанные с риском. Таким образом, **на рынке должно присутствовать все, что может принести доход: акции, облигации, недвижимость, частный капитал.** Разумеется, невозможно перечислить все возможные формы активов. Еще менее вероятно, что инвестор сможет оценить возможный доход от каждого типа актива, чтобы определить характеристики рыночного портфеля.

7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

7.1.Корпоративная культура

В международном менеджменте вопросы корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами занимают важное место. Основные управленческие решения реализуются через кадровое наполнение и эффективную корпоративную культуру.

Основные факторы, которые оказывают влияние на выбор типа кадровой политики и культурных аспектов управления международной компанией:

- местоположение фирмы и ее филиалов;
- «базовая» культура фирмы;
- отрасль;
- размер компании;
- организационная форма;
- конкурентная стратегия;
- характер операций на рынке;
- политика, правила и процедуры международной фирмы.

Корпоративная культура — система личных и коллективных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации. С другой стороны, под корпоративной культурой понимается **набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников,** правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

Механизм формирования корпоративной культуры может быть проиллюстрирован с помощью ***концепции четырех сред*** (рис. 3).

Для международной фирмы может быть использована классическая типология корпоративных культур:

1. ***Рыночная культура*** базируется на господстве стоимостных отношений.

2. ***Бюрократическая культура*** основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструкций и процедур.

3. ***Техническая культура*** характерна для международных фирм, работающих в «традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

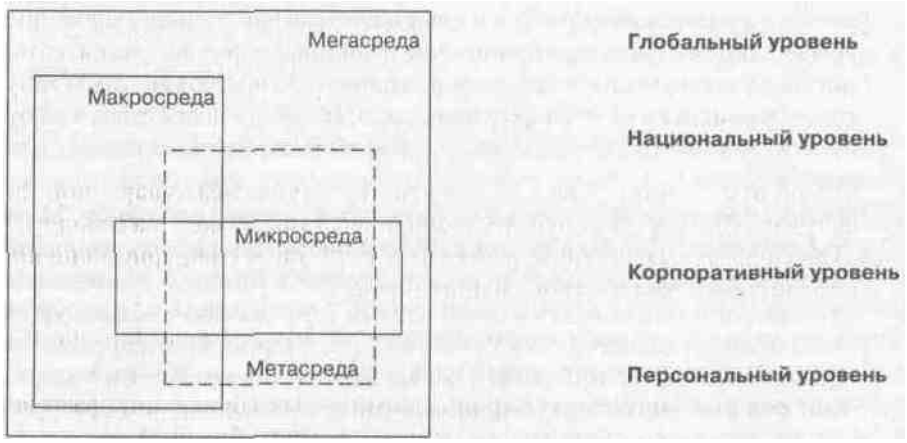

Рис. 3. Четыре среды, влияющие на формирование культуры международной фирмы

Кроме того, для международной фирмы может иметь место разделение культуры штаб-квартиры и культуры филиалов.

Инструменты формирования и развития культуры международной фирмы включают как обычные для крупных компаний формы и средства (обряды, церемонии, ритуалы, мифы, легенды, рассказы и т. д.), так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

1. Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.
2. Система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, слэнги, система неформального общения).

3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

7.2.Вопросы управления человеческими ресурсами международной фирмы

В системе международного менеджмента выделяются **пять вариантов «фирменных» подходов международной компании *к* формированию культуры и кадровой политики**:

- доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы;
- приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые «домашние» подходы);
- «сплав» (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);
- универсализм (устанавливается некий осредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами);
- комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы).

Существует значительное количество факторов, отличающих управление человеческими ресурсами в своей стране («домашний» вариант) от международного:

1. *Культурные факторы.*
2. *Экономические факторы.*
3. *Стиль и практика управления.*
4. *Различия рынков труда и факторы трудовых затрат.*
5. *Проблемы перемещения рабочей силы.*
6. *Факторы отношений в промышленности.*

7. *Национальная ориентация.*

8. Факторы контроля.

7.3.Отбор, обучение и мотивация персонала зарубежных подразделений

Отбор персонала

Существует **4 основных подхода к отбору персонала**, которые используют международные компании:

1. ***Этноцентризм.*** Управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа «домашних» руководителей. Этот подход используется в фирмах с высокой централизацией управления;
2. ***Полицентризм.*** Назначение на руководящие посты за границей в стране пребывания представителей национальностей этой страны. Этот подход основан на доверии к местным руководителям и лучшем знании ими местных рынков, людей и политики правительства страны пребывания;
3. ***Регионцентризм.*** В рамках этого подхода предполагается, что глобальные рынки должны управляться регионально, и назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учитывает культурные различия стран или регионов;
4. ***Геоцентризм***. Согласно этому подходу, назначение на ключевые посты определяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения. При этом управление персоналом, производство, маркетинг, распределение ресурсов осуществляются на глобальной основе.

В практике международного управления человеческими ресурсами выделяются 4 категории назначения работников для зарубежных операций по профессиональным признакам:

- **высшие руководители** (chief executive officers)**;**
- **функциональные специалисты;**
- **специалисты по кризисным ситуациям (**trouble shooters — «аварийные работники»)**;**
- **оперативные работники.**

С другой стороны, по признаку принадлежности к стране размещения работники международных фирм делятся на **экспатриантов** и **местных граждан**.

Экспатриантами в международном бизнесе принято считать командированных работников, которые покидают свою страну для длительной работы за границей. Экспатрианты подразделяются на граждан страны происхождения (граждан страны, где располагается «родительская» фирма или ее штаб-квартира) и граждан третьих стран (или всех других стран, кроме родной и той, где размещается филиал).

Большая часть управленческих должностей в международной фирме (как дома, так и за границей) занята *местными гражданами,* а не экспатриантами. Это обусловлено целым набором следующих факторов:

1. Ограниченной мобильностью экспатриантов.
2. Местной конкурентоспособностью.
3. Местным имиджем.
4. Стимулами для местного персонала.
5. Долгосрочными целями.
6. Отсутствием необходимости в адаптации персонала.

Несмотря на то, что руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных фирм, есть существенные причины использования труда экспатриантов:

1. *Техническая компетенция.*
2. *Повышение квалификации руководящего персонала.*
3. *Контроль.*

Кадры третьих стран в ряде случаев обладают лучшими техническими и личными навыками работы в новых условиях, чем экспатрианты, с одной стороны, и местные кадры — с другой. Граждане из третьих стран могут лучше экспатриантов знать язык и методы приспособления операций к местным условиям и гораздо лучше местных работников владеть техническими и управленческими методами работы международной компании.

Обучение персонала

По мере расширения зарубежной деятельности международных фирм значение подготовки персонала значительно увеличивается.

Обучение кандидатов для зарубежных назначений может строиться по программе, включающей **4 уровня**.

На первом из них главное внимание уделяется выявлению культурных различий и их воздействию на результаты бизнеса.

Второй уровень фокусируется на формировании отношений и их влиянии на поведение.

Третий уровень обеспечивает фактическими знаниями относительно конкретной страны, а на четвертом включается знание языка, навыки адаптации и корректировки поведения.

Программы обучения экспатриантов и местных граждан могут включать также вопросы изучения корпоративных ценностей, техники обслуживания клиентов, работы в коллективе.

Мотивация и оплата труда

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы (см. рис. 4):

1. **Основное материальное вознаграждение** рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень — надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии, комиссионное

вознаграждение (для торговых работников фирмы) — составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и в основном для руководящих работников.

2. **Компенсации** — специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляют социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т. д.).
3. **Нематериальное стимулирование** представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.
4. **Смешанное стимулирование** использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

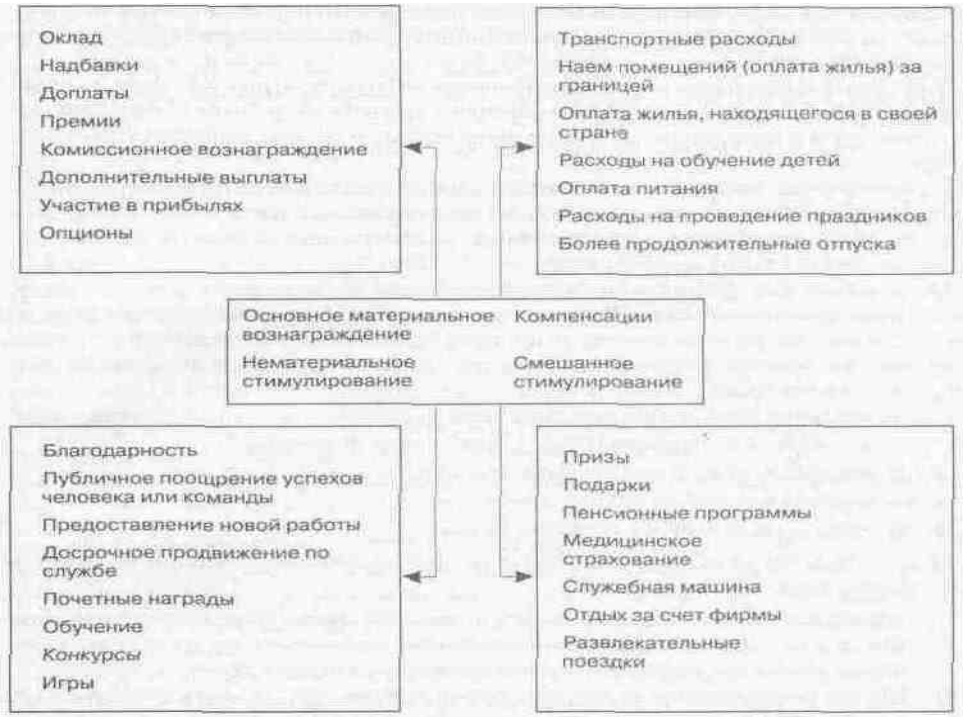

Рис. 4. Формы стимулирования персонала международной фирмы

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабах. **Размер оплаты труда зависит от следующих факторов**:

- средства, вложенные в бизнес;
- спрос и предложение на определенные профессии в этом регионе;
- стоимость жизни;
- законодательство страны;
- особенности отношений «наниматель—работник—профсоюзы».

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь, зависит от обычаев, налогов и требований правительства. Международные фирмы часто устанавливают *более высокую заработную плату,* чем местные компании, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действующих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ.

Эти блага могут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулированию.

Гарантированная занятость может восприниматься в некоторых странах как благо. Часто рабочих вообще невозможно или слишком дорого увольнять. Поэтому международные фирмы рассматривают гарантию занятости как дополнительный стимул для местных работников.

Относительные затраты на рабочую силу постоянно меняются, поэтому международные фирмы должны учитывать следующие факторы:

- изменения в уровне производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;
- перевод тарифов в иностранную валюту.

В большинстве случаев международные фирмы используют один из ***следующих компенсационных подходов:***

1. «Домашняя» шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала. Эта система создает надежную базу для расчета размера оплаты менеджеров в стране пребывания штаб-квартиры.
2. Шкала компенсации, привязанная к гражданству работника. Система используется преимущественно для менеджеров из развивающихся стран. Международные фирмы должны осторожно применять данный подход, так как он создает напряженность в среде служащих.
3. Глобальная шкала компенсации. Эта система предусматривает установление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от гражданства. Реализация данного подхода наиболее сложна, но зато, как показывает практика международных фирм, обеспечивает наилучшие результаты.

Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже из-за того, что привычки людей меняются медленно и люди часто не знают, где и как делать покупки. В зависимости от длительности пребывания сотрудника за рубежом поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться.

Международные фирмы вычисляют размер индексации стоимости жизни, используя один из следующих вариантов:

- увеличивают компенсацию, если стоимость жизни за границей выше;
- не уменьшают компенсацию, если стоимость жизни за границей ниже;
- устраняют дифференциацию оплаты труда, когда менеджер возвращается домой.

Существует также ***проблема должностного статуса***. Перевод за границу представляется более привлекательным, если сотрудник рассматривает его как повышение. Обычно зарубежное назначение влечет за собой более высокую оплату труда. Поэтому экспатрианты сравнивают свою оплату с соответствующей оплатой труда других руководителей в своей стране и за границей.

Жалованье экспатрианту, как правило, выплачивается в местной валюте и частично в валюте страны базирования фирмы. Выбор валюты и установление доли выплат в той или иной валюте зависит от системы налогообложения, контроля за использованием средств и курса валют.

Для работы в отдаленных районах международные фирмы предусматривают *специальные льготы* своим сотрудникам, включающие материальные, нематериальные и смешанные стимулы. Для экспатриантов наиболее популярны два варианта политики вознаграждения: «как дома» или «как в гостях».

При политике ***«как дома»*** размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход используют в основном для краткосрочных командировок.

При системе оплаты ***«как в гостях»*** вознаграждение экспатрианта привязывается к структуре и уровню оплаты в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья тоже учитываются, но играют вспомогательную роль при определении общего размера вознаграждения.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

При подготовке данного учебного пособия были использованы следующие литературные источники:

1 В.Е. Рыбалкина «Международные экономические отношения» М.: Юнити-Дана, 2012 г. 647 с.

2. Щегорцов В.А., Таран В.А. «Мировая экономика, мировая финансовая система, международный финансовый контроль» М.: Юнити-Дана, 2012 г. 528 с.

3. Л.Е.Стровский «Внешнеэкономическая деятельность предприятий» М.: Юнити-Дана, 2012 г. 503 с.

4. Сайт Европейского союза http://europa.eu/

Св.план 2015 г., поз.215

Шобанов Андрей Витальевич

Аникеева-Науменко Любовь Олеговна

Международный бизнес

Учебное пособие

Подписано в печать Заказ №

Усл.печ.л. Тираж 100 экз. Формат
