

ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»

РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

**В.Е. БОЧКОВ, М.С. АНТРОПОВ, В.Р. ВЕСНИН,
А.И. ДРОГОБЫЦКИЙ, А.А. СЕМЕНОВА**

**УПРАВЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ
В РАЗЛИЧНЫХ НАЦИОНАЛЬНО-
КУЛЬТУРНЫХ УСЛОВИЯХ**

Учебное пособие

Москва

2008

*Инновационная образовательная программа
Российского университета дружбы народов*

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ
и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих
эффективно реализовывать государственные интересы РФ
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –
доктор технических наук, профессор менеджмента *М.И. Лещенко*,
Международная академия инноваций и инвестиций

**Бочков В.Е., Антропов М.С., Веснин В.Р.,
Дрогобыцкий А.И., Семенова А.А.**

Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 402 с.

Учебное пособие посвящено важнейшему явлению современной мировой экономики – глобальному бизнесу и развитию практических компетенций по эффективному управлению глобальными и мультинациональными компаниями на разных этапах их жизненного цикла и отражает современные концепции процессов развития глобализации, охватывающей все заинтересованные стороны экономических отношений.

Учебное пособие адресовано студентам высших учебных заведений, обучающимся по магистерской программе направления «Менеджмент» и специальности «Менеджмент организации», специалистам, обучающимся по программам профессиональной переподготовки и программе МВА в учреждениях дополнительного и послевузовского образования, а также слушателям других образовательных программ в области управления социально-экономическими системами.

Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Развитие мультикультурной образовательной среды международного классического университета», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей чертой современного этапа мирового развития является процесс глобализации, охвативший практически все стороны общественной жизни, включая социальную сферу, идеологию, политику, экономику, культуру, экосферу, ноосферу и образ жизни современного общества. Это многомерное явление требует системного изучения на всех уровнях мироустройства: идеологическом (распространение либерализма); институциональном; на уровне рынков товаров и услуг, финансов, инвестиций, основных факторов и экономических ресурсов общественного производства, инноваций и науки.

Цель настоящего учебного пособия состоит во всестороннем анализе лишь одного из феноменов глобализации – глобального бизнеса, в рассмотрении механизмов его организации и управления в условиях глобального рынка. В экономике подлинными двигателями глобализации стали транснациональные корпорации (ТНК). По оценкам специалистов, ТНК сегодня – это примерно 60 тыс. основных (головных) компаний и около 500 тыс. их зарубежных филиалов, дочерних и аффилированных (зависимых) предприятий по всему миру. Они контролируют до половины мирового промышленного производства, 63 % внешней торговли, примерно $\frac{4}{5}$ патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау.

Развитие компетенций менеджеров по эффективному управлению глобальными и мультинациональными компаниями, без сомнения, имеет большое практическое значение для растущей российской экономики, которая стремительно интегрируется в мировую систему хозяйствования с глобальными рынками. Сегодня, как никогда прежде, в сфере бизнеса становятся востребованными специалисты-менеджеры с проактивным предпринимательским подходом к работе, обладающие лидерскими навыками, маркетинговым и стратегическим мышлением. Можно сказать, что это государственный заказ отечественному высшему образованию, профессорско-преподавательскому сообществу нашей высшей школы.

Своеобразным наказом специалистам образовательной сферы стали слова Кристиана Моралеса (*Christian Morales*), генерального управляющего бизнесом корпорации *Intel* в *ЕМЕА*, обращенные к преподавателям и сотрудникам более ста ведущих вузов и научно-исследовательских институтов из 23 стран Европы, Ближнего Востока и Африки:

*«Очень важно, чтобы педагоги сконцентрировали свое внимание на повышении предпринимательской культуры. В целом сегодня многие образовательные системы направлены на подготовку служащих, а не предпринимателей. Чтобы переломить эту тенденцию, необходимо, чтобы **основная учебная программа в вузах включала и преподавание основ того, что требуется для создания компании, ее управления, включая обучение разработке стратегии, составлению бизнес-планов, маркетингу, финансам, привлечению средств.** Также необходимо повышать качество преподавания научных и технических дисциплин, ибо в двадцать первом веке высокие технологии и высокая интеллектуальная собственность являются двигателями экономического роста»¹.*

В настоящем пособии последовательно рассматриваются ключевые вопросы процесса глобализации и управления глобальным бизнесом. *Первая глава* книги знакомит с этапами развития мировой экономики, её современным состоянием и современной классификацией стран мира, развитием международных экономических отношений и основными принципами их осуществления. *Вторая и третья главы* пособия посвящены глобализационным процессам в мировой экономике и международным компаниям в глобальном бизнесе. В них рассматриваются понятие глобализации и предпосылки этого процесса, представляются особенности финансовой глобализации и глобализации капиталов, глобализация экономики и влияние этого процесса на профессиональное образование, обсуждаются последствия глобализации. Особое внимание уделено организационным формам международных компаний в глобальном бизнесе, процессам транснационализации в различных организационных формах и неакционерным формам

¹ Из выступления на конференции «Технологическое предпринимательство – от теории к практике» (18 мая 2005 г. в Гданьске). См.: <http://www.intel.com/cd/corporate/pressroom/emea/rus/218737.htm>.

международной экспансии. В *четвертой главе* рассматриваются вопросы взаимосвязи глобализации и международных стратегий, раскрываются механизмы выработки глобальных стратегий, их специфика и стадии развития. *Пятая глава* учебника посвящена управлению взаимоотношениями с основными заинтересованными сторонами в условиях глобального бизнеса, позитивным и негативным эффектам для экономики принимающих стран от деятельности транснациональных корпораций, принципам и особенностям международного регулирования деятельности глобальных игроков в интернационализированном секторе мировой экономики, а также отношениям транснациональных корпораций с правительствами стран происхождения. *Шестая глава* фокусирует внимание на проблемах управления изменениями и трансформациями в глобальных мультинациональных компаниях и финансовых институтах, включая процессы слияний и поглощений. Отдельно рассматриваются корпоративные захваты и способы борьбы с ними. Приводится классификация процессов слияний/поглощений как отражение трансформаций и изменений в условиях глобализации экономики. Оценивается эффективность трансформаций.

Седьмая глава посвящена созданию глобального бизнеса и управлению им на разных этапах жизненных циклов. Эти процессы рассматриваются в контексте новой парадигмы предпринимательства эпохи глобализации мировой экономики в рамках особенностей предпринимательства в различных национально-культурных условиях. Отдельные параграфы посвящены вопросам предпринимательского маркетинга и выявлению новых возможностей на глобальных рынках, финансированию глобального бизнеса и бизнес-планированию, а также управлению глобальным бизнесом на разных этапах жизненного цикла компаний и бизнеса.

Заключительная *восьмая глава* посвящена проблемам управления знаниями и инновациями в условиях глобальных рынков. Совокупность этих проблем раскрывается на основе анализа состояния российской экономики с точки зрения её готовности к переходу на модель развития экономики знаний и формирования инновационной экономики в условиях глобализации. Рассматри-

ваются особенности управления инновациями в современных условиях и раскрывается роль транснациональных корпораций в развитии НИОКР, в интернационализации и глобализации инновационной деятельности. Вскрываются причины возникновения разрыва между задачами современной экономики и возможностями профессионального образования, исследуется эволюция парадигм профессионального образования с развитием глобализационных процессов, формулируется новая парадигма профессионального образования, получившая название сетевой. Дается современная трактовка понятия «знание» и рассматриваются современные подходы к управлению знаниями, научные школы и модели управления. Отдельные параграфы посвящены качеству обучения и образования как критериям эффективности процесса управления знаниями в учреждениях и организациях, мировому и отечественному опыту управления знаниями в сетевых интегрированных структурах образования и бизнеса, а также особенностям организационных механизмов и процессов управления знаниями, стратегиям управления знаниями в подобных структурах.

Авторы учебного пособия, будучи ограничены в своих возможностях объемом издания, тем не менее постарались наряду с историческим и теоретическим материалом включить в него как можно больше сведений прикладного характера. С этой же целью в отдельные главы пособия были интегрированы результаты исследований, опубликованные в периодических научных журналах и отчетах о выполненных научно-исследовательских работах в рамках различных федеральных и ведомственных целевых программ, выполненных в последние годы. Их авторы – д-ра экон. наук Г.Г. Бубнов и А.В. Семёнов, профессор, д-р филос. наук В.И. Солдаткин, канд. экон. наук Н.М. Жаворонкова. Любезно предоставленные ими материалы дали составителям пособия формировать его как инструментарий внедрения результатов современных научных исследований в сфере глобализации экономики и интернационализации бизнеса, а также в области управления знаниями и бизнес-процессами. Благодаря новизне и актуальности содержащихся в них идей, яркости изложения эти материалы обогатили содержание книги, за что большая признательность всем.

Особая благодарность – руководителям вузов и институтов, организаторам процессов глубоких исследований в предметной области настоящего учебного пособия, результаты которых были использованы составителями: д-ру филос. наук, профессору В.И. Солдаткину – ректору Всемирного технологического университета; д-ру пед. наук, профессору С.А. Щенникову – ректору Международного института менеджмента «ЛИНК»; д-ру техн. наук, профессору В.А. Демину – ректору Московского государственного индустриального университета (МГИУ) и канд. техн. наук, доценту Ю.Н. Демину – проректору по заочному (дистанционному) образованию, директору Института дистанционного образования МГИУ, а также д-ру филос. наук, профессору Г.А. Красновой – проректору по международной инновационной деятельности Российского университета дружбы народов, директору Института дистантного образования РУДН.

ГЛАВА 1

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

** Классификация стран мира по уровню экономического развития * Развитые страны * Развивающиеся страны * Страны с переходной экономикой * Международные экономические отношения * Принципы регулирования международных отношений * Понятие мировой экономики * Этапы развития мирового хозяйства и их специфика * Особенности современной мировой экономики **

1.1. Страны мира: подходы к современной классификации

Существующие на Земном шаре страны различаются по территории, местоположению, климатическим условиям, культурным традициям, политическим режимам и многим-многим другим признакам, в том числе по уровню экономического развития. В соответствии с общепринятым подходом главными показателями, характеризующими и определяющими место каждой страны в мировой экономике, являются валовой внутренний продукт (ВВП) или равнозначный ему показатель – валовой национальный продукт (ВНП) и национальный доход. ВВП рассчитывается по так называемому территориальному принципу. Это совокупная стоимость продукции, произведенной всеми предприятиями независимо от их национальной принадлежности, расположенными на территории данной страны. ВНП – результат деятельности национальных предприятий, где бы они ни находились (в своей стране или за рубежом). Оба показателя определяются как стоимость конечного производства товаров и услуг в экономике за один год (квартал, месяц) как в текущих (действующих), так и в постоянных (какого-то базового года) ценах.

Национальный доход – это вновь созданная за год стоимость, при подсчете которой, в отличие от ВВП, не учитываются суммы амортизации, косвенных налогов, государственных субсидий. Иначе говоря, это *чистый национальный продукт общества (ЧНП)*.

Статистика рассматривает *произведенный* и *использованный* (за вычетом потерь) национальный доход в номинальном и реальном выражении.

Современный этап развития мирохозяйственных связей характеризуется переводом производства в развитых экономических системах на новую техническую базу, с преобладанием информационных технологий. Зрелость мирохозяйственных связей определяется соотношением темпов роста товарооборота и материального производства. Об изменениях, происходящих в сфере международных экономических отношений, свидетельствуют данные о структуре товарообмена, удельном весе сделок, осуществляемых на рынке труда и рынке капитала, динамике мировых цен, направлениях движения товаров, услуг, капиталов.

Степень вовлеченности страны в мирохозяйственные связи может быть оценена на основе исчисления показателей *экспортной квоты* и *объема экспорта на душу населения*. Экспортная квота равняется отношению стоимости экспорта к стоимости валового национального продукта (ВНП).

Импортная квота – экономический показатель, характеризующий значимость импорта для экономики страны в целом. Исчисляется в стоимостном или натуральном выражении за определенный период в виде отношения объема импорта к объему внутреннего потребления.

Поскольку страны существенно различаются между собой по численности населения, наиболее точно уровень их экономического развития характеризует значение величины ВНП, ВВП или национального дохода на душу населения.

К другим показателям, характеризующим уровень экономики той или иной страны, относятся:

- ✓ *конечная продукция* – это товары и услуги, которые предназначены для конечного использования, а не для перепродажи;
- ✓ *промежуточная продукция* – продукция, которая поступает в дальнейшую переработку или перепродается несколько раз, прежде чем попадает к конечному потребителю;

✓ *производство основных видов продукции на душу населения* характеризует развитие отдельных отраслей;

✓ *уровень и качество жизни населения* обычно отражают такие взаимосвязанные показатели, как потребительская корзина и прожиточный минимум, потребление на душу населения основных продуктов питания в калориях;

✓ *состояние трудовых ресурсов* (средняя продолжительность жизни, уровень образования, число учащихся и студентов на 10 000 населения и т.д.);

✓ *развитие сферы услуг* (число врачей на 100 000 населения, число больничных коек на 1000 населения, обеспеченность жильем);

✓ *показатели экономической эффективности* (производительность труда, капиталоемкость единицы ВВП или конкретного вида продукции, фондоотдача единицы основных фондов, материалоемкость единицы ВВП или конкретных видов продукции);

✓ *отраслевая структура экономики*;

✓ *активность в мировой торговле*, основными показателями которой служат: экспортная квота (соотношение объема экспортируемых товаров и услуг к ВВП/ВНП; удельный вес всех экспортируемых товаров и услуг в их общем объеме; структура экспорта (соотношение или удельный вес экспортируемых товаров по видам и степени их переработки); структура импорта (особенно соотношение объемов ввозимого в страну сырья и готовой продукции, наиболее точно отражающие зависимость экономики страны от внешнего рынка и уровень развития отраслей национальной экономики); доля страны в мировом производстве ВВП/ВНП и в мировой торговле;

✓ *показатели вывоза капитала*: объем зарубежных инвестиций данной страны и его соотношение с национальным богатством страны; соотношение объема прямых зарубежных инвестиций данной страны с объемом прямых иностранных инвестиций на ее территории; объем внешнего долга страны и его соотношение с ВВП/ВНП данной страны.

Все эти показатели в той или иной мере учитываются в разработанной экономическим и социальным советом ООН классификации стран мира, которая

периодически пересматривается в соответствии с изменениями, происходящими в мировой экономике.

В этой классификации выделены три группы стран: *развитые, развивающиеся* и *страны с переходной экономикой*.

К числу *развитых* в начале 90-х гг. XX в. относились страны с душевым производством ВВП от 5000–6000 долл. в год и выше, значительной долей промышленности и сферы услуг в национальной экономике.

К ним относятся 29 стран, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которая была создана в 1961 г. вместо Организации европейского экономического сотрудничества с целью выработки согласованной политики, направленной на достижение устойчивого экономического роста, сохранения финансовой стабильности, расширения мировой торговли на многосторонней равноправной основе.

Все эти страны отличают интенсивное развитие экономики, высокий уровень развития производительных сил. Здесь сосредоточена подавляющая часть экономического и научно-технического потенциала мира.

В состав ОЭСР с момента ее основания входили: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Люксембург, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Португалия, США, Турция, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция, Япония. В 1990-е гг. к ОЭСР присоединились Мексика, Чехия, Венгрия, Польша, Республика Корея. Подала заявку на вступление и Россия. Высший орган – Совет представителей стран-участниц со штаб-квартирой в Париже заседает один раз в год.

Развитые страны в свою очередь подразделяются на наиболее развитые и среднеразвитые:

1) В группу *наиболее развитых* стран мира входят такие государства, как США, Япония, Великобритания, Германия, Франция, Италия, Канада; сегодня к ним присоединилась и Россия.

Эти страны отличают:

- ориентация на развитие наиболее перспективных отраслей экономики (электроника, авиастроение и т.д.);
- обеспечение высокого качества продукции;
- использование ресурсосберегающих технологий;
- наличие высокоэффективной рыночной инфраструктуры;
- интенсивное научно-техническое развитие, высокоэффективные производства НИИОКР с передачей результатов за пределы соответствующих стран;
- экспорт техники, технологий, патентов, лицензий;
- преимущественно демократическое устройство государства;
- активная маркетинговая политика.

2) *Среднеразвитые страны* – это страны, в основном принадлежащие к Евросоюзу (Греция, Португалия, Кипр и др.).

Ряд специалистов выделяют страны так называемого «третьего эшелона», которые по своему экономическому и научно-техническому потенциалу приближаются к развитым – это Китай и Индия.

Вторую группу в международной классификации составляют *развивающиеся страны*, освободившиеся от колониальной и полуколониальной зависимости к концу XIX в. и в XX в.

Развивающимися считаются страны, где уровень ВВП и национального дохода *на душу населения* недостаточен, чтобы создать сбережения, необходимые для осуществления инвестиций. Для них характерны значительная доля первичного сектора в экономике, низкий уровень жизни большей части населения, которое имеет возможность удовлетворять в основном лишь первичные потребности.

Понятие развивающихся стран довольно условно. К тому же многие страны Азии, Африки и Латинской Америки давно уже перестали быть экономически отсталыми.

Из числа развивающихся стран выделяют:

- ✓ *наиболее развитые (новые индустриальные страны);*
- ✓ *среднеразвитые;*
- ✓ *слаборазвитые (наименее развитые).*

К развивающимся странам относят и социалистические страны (Куба, Вьетнам, Северная Корея) с командно-административной системой управления.

Новые индустриальные страны (НИС) – группа развивающихся стран, которые отказались от специализации на первичных видах экономической деятельности (добыча полезных ископаемых, сельское хозяйство), добились значительных успехов в индустриализации, создании отдельных видов современных наукоемких отраслей, существенно расширили экспорт продукции обрабатывающей промышленности, и по ряду показателей социально-экономического развития приближаются к нижнему эшелону развитых стран.

К новым индустриальным странам относят Аргентину, Бразилию, Сянган (бывший Гонконг), Республику Корея, Мексику, Сингапур, Тайвань, Турцию. В 1970–80-е гг. для них были характерны более высокие темпы хозяйственного развития, чем у других развивающихся стран.

В 1980-е гг. появилось второе поколение новых индустриальных стран – Малайзия, Таиланд, Индонезия, Индия, Филиппины.

Для новых индустриальных стран характерны следующие особенности:

- ✓ ориентация на развитие перспективных отраслей промышленности (электроника, производство элементов компьютеров и пр.), продукция которых в основном предназначается для экспорта; основной прирост обрабатывающей промышленности, экспорта готовых изделий за последнее время был обеспечен именно новыми индустриальными странами. Это не только результат различий в факторах и условиях их развития, но и благоприятных внешних обстоятельств;
- ✓ массовая закупка патентов, лицензий, технологий и их применение с опорой на дешевую рабочую силу, сырье с поставкой продукции на развитые рынки;

- ✓ развитие хозяйственных процессов, присущих развитым государствам: концентрация производства; формирование финансового капитала; возникновение ТНК;
- ✓ опора на зарубежные займы, инвестиции.

Особенно отчетливо это проявилось на Тайване, в Республике Корея, Сингапуре, Бразилии, Мексике, Аргентине.

К *среднеразвитым* развивающимся странам (их около 30) относятся государства, отошедшие от патриархального, родового уклада хозяйствования, с достаточно развитой системой социальных отношений, перешедшие к поликультурной системе земледелия и имеющие предприятия пищевой и легкой промышленности.

При наличии помощи со стороны развитых государств эти страны могут превратиться в новые индустриальные (модернизация экономики здесь возможна не только путем индустриализации, но и через рост аграрного сектора).

К группе *наименее развитых стран* относятся около 50 государств. Как правило, они имеют монокультурную структуру хозяйства, высокую степень зависимости от внешних источников финансирования социально-экономического развития.

В ООН используют три критерия для отнесения стран к данной группе: ВВП на душу населения не превышает 350 долл.; доля грамотного взрослого населения – не более 20%; доля обрабатывающей промышленности в ВВП не превышает 10%. В эту группу входят 8 стран Азии, 28 – Африки, 5 – Латинской Америки и Океании.

Развивающиеся страны объединяются по территориальному принципу в группы:

- страны Африки;
- страны Азиатско-Тихоокеанского региона;
- страны Латинской Америки и Карибского бассейна;
- страны Западной Азии и Исламская республика Иран;

- Китай;
- страны Восточной и Южной Азии.

В последние два десятилетия разрыв в уровнях экономического развития индустриальных и развивающихся стран увеличился. В свою очередь, среди последних проходят процессы углубления дифференциации.

Поэтому одной из серьезнейших задач развивающихся стран на сегодняшний день является индустриализация экономики, означающая ее структурную перестройку.

По определению ООН, *«индустриализация является процессом экономического развития, при котором растущая доля национальных ресурсов мобилизуется для развития технически современной, многоотраслевой экономической структуры, характеризующейся динамичным обрабатывающим сектором, имеющим и производящим средства производства и потребительские товары, способным обеспечить высокие темпы роста для всей экономики и достижение экономического и социального прогресса...».*

Индустриализация сводится не только к развитию промышленности, а предполагает техническое перевооружение на ее основе национальной экономики в целом и внедрение передовых методов производства.

Выделяют две модели индустриализации:

- 1) импортозамещающую, когда преимущественное развитие получают отрасли, играющие определяющую роль в развитии национальной экономики и лишь во вторую очередь работающие на экспорт (показала эффективность в СССР и Индии). Ее осуществление обычно сопровождается ростом протекционизма;
- 2) экспортоориентированную, предполагающую ориентацию на развитие экспортных производств для получения валютных ресурсов. Этот вариант наиболее характерен для небольших стран, у которых остро стоит проблема внутреннего рынка (Сянган, Тайвань и пр.).

Третью группу стран в мировой классификации образуют *страны с переходной экономикой* – экономикой, трансформирующейся из социалистической

в рыночную. К числу таких стран относятся государства Балтии, Восточной Европы, Украина, Белоруссия, Казахстан и ряд других.

Кроме того, существуют и другие экономические классификации стран.

1. *Экспортеры и импортеры сырья и энергоресурсов*. Страна считается экспортером энергоресурсов, если она одновременно удовлетворяет следующим двум критериям:

- ✓ производство первичных энергоресурсов (включая каменный уголь, лигнит, сырую нефть, природный газ, электроэнергию) превышает внутреннее потребление по меньшей мере на 20%;
- ✓ экспорт энергоресурсов составляет 20% от общего объема экспорта.

Экспортеры сырья и энергоресурсов делятся, в свою очередь, на *высокодоходных* (ближневосточные государства) и *бедных*, например Заир, Нигерия и т.п. Развивающиеся страны – импортеры энергоресурсов подразделяются на страны с недавно сформировавшимся активным платежным балансом, к которым относятся четыре азиатских страны, считающиеся первым поколением успешных экспортеров готовых изделий (бывший Гонконг, Республика Корея, Сингапур и Тайвань). В 2/3 развивающихся стран вообще нет значительных запасов минерального сырья. Доля сырья в импорте Вьетнама – 25%, Марокко – 26%, Пакистана – 22%, Южной Кореи – 30%.

2. *Экспортеры и импортеры капитала* (с активным и пассивным платежным балансом). Например, экспортерами капитала являются многие нефтедобывающие страны Персидского залива. Последние, в свою очередь, подразделяются на страны – экспортеры и импортеры энергоресурсов. Одной из основ классификации стран мира является *степень зрелости рыночных отношений*. Различают страны с развитой, развивающейся рыночной экономикой, а также страны с нерыночной экономикой. Такая классификация была актуальной в связи с образованием и упрочением СССР, а также под влиянием исторических тенденций после завершения Второй мировой войны и до конца 1980-х гг. Тогда было принято выделять не просто группы стран, а самостоятельные системы капиталистических, социалистических и развивающихся государств.

1.2. Международные экономические отношения и принципы их осуществления

Хозяйственные связи, которые устанавливают между собой группы стран, отдельные страны и находящиеся на их территории частные субъекты с целью удовлетворения своих производственных и непроизводственных потребностей, называются *международными экономическими отношениями*.

Они берут начало в мировой торговле, которая прошла путь от единичных внешнеторговых сделок до долгосрочного крупномасштабного торгово-экономического сотрудничества.

Такие отношения осуществляются в следующих формах:

- торговля товарами, услугами, объектами интеллектуальной собственности;
- движение краткосрочных финансовых средств;
- экспорт и импорт капиталов (инвестиций);
- оказание экономической помощи;
- валютные отношения;
- движение рабочей силы;
- промышленное и научно-техническое сотрудничество (движение технологий);
- сотрудничество в решении глобальных проблем.

Важное место в объяснении закономерностей развития международных экономических отношений занимает мобильность факторов производства, обусловленная совершенствованием производительных сил общества, процессами международного разделения труда.

Существует необходимость ступенчатого вхождения в международные экономические отношения по мере накопления достаточного опыта и знаний у всего персонала компании, наращивания потенциала.

В целом логика развития международного сотрудничества выглядит следующим образом:

На *первой стадии* создаются предпосылки совместной деятельности в виде перехода от разовых экспортно-импортных сделок к постоянным контактам.

На *второй стадии* осуществляется обмен технологиями, заключаются лицензионные соглашения и пр.

На *третьей стадии* (совместного предпринимательства) происходят слияния, поглощения, отпочкования фирм и пр., создаются совместные предприятия.

При этом фирмы используют поддержку со стороны государства, размещают производство там, где можно достичь наибольших преимуществ (основанием являются значительные различия в национальных издержках, производительности труда, уровнях заработной платы, темпах инфляции, процентных ставках, проводимой правительствами политике, характере внутренней конкуренции), осуществляют международную координацию своих действий.

Сегодня ни одна страна мира не может претендовать на полноценное развитие, если она не втянута в орбиту мирохозяйственных связей. В результате рост внешнеэкономической деятельности происходит быстрее роста национальных хозяйств, а мировое производство почти в два раза обгоняет прирост населения. К инструментам регулирования международных экономических отношений относятся международные организации, координирующие их развитие с наднациональных позиций, двусторонние и многосторонние соглашения и нормы международного экономического права.

Международные правовые нормы обеспечивают:

– юридические условия функционирования и развития системы международных экономических отношений, корректировку системы для достижения справедливости и сбалансированности интересов субъектов международной деятельности;

– применение принудительных мер экономического характера в рамках института международной ответственности;

– формирование цивилизованных принципов осуществления международных экономических отношений.

К принципам осуществления международных экономических отношений можно отнести:

1) принцип **наибольшего благоприятствования** в осуществлении хозяйственных операций;

2) принцип **свободы заключения сделок**;

3) принцип **равноправия субъектов** (национальных и иностранных), отсутствие дискриминации (не хуже, чем в отношении третьей страны);

4) принцип **взаимной выгоды** (справедливое распределение выгод и потерь);

5) принцип **неприменения силы или угрозы силой**, мирное разрешение экономических споров;

6) принцип **обеспечения суверенитета**, невмешательства в дела друг друга. Суверенитет государства можно рассматривать как внутренний и внешний. Внутренний проявляется в главенствующем положении на своей территории, возможности проведения самостоятельной политики (в том числе – экономической). Внешний суверенитет проявляется в отношениях между государствами, которые на деле зависят друг от друга. В этих условиях главная задача государства состоит в ослаблении такой зависимости и обеспечении безопасности;

7) принцип **создания благоприятных условия для сотрудничества** (например, применение торговых льгот);

8) принцип **гарантии добросовестного выполнения взятых на себя обязательств**;

9) принцип **уважения прав человека, работника**.

Соблюдение этих принципов обеспечивает гармоничное развитие международных экономических отношений

1.3. Мировая экономика и этапы ее развития

Мировая экономика является сложной, подвижной системой, которая находится в постоянном изменении. Ее можно рассматривать в широком и узком смысле. В широком смысле это совокупность всех форм хозяйства, существ-

вующих в данный момент на Земле безотносительно их взаимодействия друг с другом. В этом случае к ней можно отнести домашние и приусадебные хозяйства, охоту и собирание кореньев членами первобытных племен, затерявшихся в тропических лесах, деятельность ТНК, международных экономических организаций, национальных государств. В узком смысле она представляет собой совокупность национальных экономик различных стран, участвующих в международном разделении труда, связанных мобильным фактором производства и системой международных экономических отношений, которые осуществляются как на рыночных, так и нерыночных принципах.

Одни субъекты мировой экономики связаны между собой *непосредственно* (импортируют или экспортируют товары, услуги, капиталы и пр.); а другие – *опосредовано*. (Например, когда продукция закупается не у зарубежных компаний, а у национальных фирм-импортеров; когда фактически заимствованные у международных организаций средства проходят через правительственные структуры и пр.). Субъектов, осуществляющих прямое непосредственное взаимодействие, можно объединить понятием *мировое хозяйство* (большинство исследователей мировое хозяйство и мировую экономику отождествляют). Эта система сложилась к началу XX в. в результате длительного исторического процесса и продолжает сегодня стремительно развиваться.

Составной частью мирового хозяйства, представленной системой обмена товаров и услуг между продавцами и покупателями, является *мировой рынок* – сфера устойчивых товарно-денежных отношений между странами, связывающих их между собой. Он возник на основе международного разделения труда и международных валютно-кредитных отношений.

Сформировавшись на этапе мануфактурного производства (XVI в.), мировой рынок активно развивался под воздействием движения торгового капитала, экономически и политически утвердившегося в большинстве европейских стран.

Специфика развития мирового рынка на более поздних этапах связана с промышленной революцией XVIII – XIX вв., придавшей большую зависимость крупной промышленности от международного обмена.

До машинной стадии международное разделение труда базировалось на своей естественной основе – на различиях природно-климатических условий страны, географическом положении, ресурсах и энергии. Поэтому и экономические отношения стран в основном были сконцентрированы на обмене продуктами, которые не производились в других странах.

Завершающий этап формирования мирового рынка, который относится приблизительно к концу XIX – началу XX в., означал нарастание объема международной торговли, изменение в структуре товарных потоков, что, в конечном счете, привело к взаимному переплетению национальных экономик.

С одной стороны, мировой рынок является производным от внутренних рынков стран, и одновременно оказывает на них активное обратное влияние. Развитие торговли между странами, формирование мирового рынка на основе углубления международного разделения труда, интенсификация мирохозяйственных связей, обусловленная интеграцией экономик и образованием ТНК, способствовали укреплению мирового хозяйства, повышению зависимости роста национального производства от стабильности мировой экономики. С другой стороны, рынки товаров и услуг, капиталов и рабочей силы, сформировавшиеся на наднациональном уровне, являются результатом взаимодействия мировых спроса и предложения.

Таким образом, всемирное хозяйство, на которое опирается планетарная общность, – глобальный экономический организм со сложившимися взаимосвязями и взаимозависимостями всех стран. По мере своего развития всемирное хозяйство начинает отражать растущую целостность мира.

Мировая экономика прошла в своем развитии несколько крупных этапов:

Первый этап условно может быть назван *античным*. Он связан с широкой торговлей, которую вели греческие города-государства, византийские купцы и особенно римляне. Именно в условиях Римской империи, просуществовавшей свыше 1300 лет, благодаря внешнеэкономическим связям впервые в истории возник единый целостный хозяйственный организм, объединяющий отдельные части (провинции) огромного разношерстного государства.

Такие провинции – «поместья римского народа» – создавались на захваченных территориях, за пределами метрополии. Существовавшая прежде власть в присоединенных провинциях упразднялась, а для руководства присылались из Рима наместники, которые осуществляли контроль над сбором налогов, способствовали развитию торговли, ремесленничества, обеспечивали охрану торговых путей.

К середине II в. до новой эры в Средиземном море благодаря ликвидации пиратства развивалась оживленная торговля и перевозка грузов морем. Римское купечество расширяло торговые контакты с Индией, Северной и Центральной Африкой, Ближним Востоком, Северной Европой и странами причерноморского бассейна. В городах строились специальные помещения для рыночных обменов. Торговые связи устанавливались также внутри провинций. Именно это и объясняет устойчивость огромной империи на протяжении столь длительного периода.

Рим как мировая держава, раскинувшая свои владения от Британского архипелага на севере и Иберийского полуострова на западе, до Африканских территорий на юге и деспотий Передней Азии на востоке, воплотивший в себе практически все элементы хозяйственных укладов – от коммунистических общин и классически оформленного рабовладения, до зрелого феодализма и отношений, базирующихся на принципе неприкосновенности частной собственности с сопутствующим ему полным равенством граждан, дал прообраз всемирных экономических отношений, а значит, и начало развитию всемирного хозяйства.

Однако после падения в V в. н. э. Римской империи рухнула и вся налаженная система мировой торговли, и на протяжении последующих столетий хозяйственные связи между ее бывшими провинциями, а также другими странами носили эпизодический характер. Экономическое развитие почти на тысячелетие было практически приостановлено и начало заметно оживляться лишь в XIV – начале XV в.

Именно тогда для большинства стран Европы внешний рынок и внешняя торговля стали приобретать особо важное значение, что лишний раз подтверждается снаряжением различных экспедиций для отыскания новых земель, а значит, и новых источников сырья и новых рынков сбыта. Начался *второй* (коммерческий) *этап* развития мировой экономики и международных экономических отношений. С этих пор внешняя торговля, не умершая несмотря на распад Римской империи, апофеоз феодальной раздробленности, противостояние христианской Европы мусульманскому Востоку, стала выполнять свое истинное предназначение – обеспечивать условия хозяйственного развития, а не снабжать богачей заморскими диковинками. В результате произошло укрепление централизованных государств в Европе и на Ближнем Востоке и началось формирование единых национальных рынков, что послужило дополнительным толчком к бурному развитию торговли. Постепенно рост производства привел к тому, что торговля стала приобретать первостепенное значение для национальных интересов европейцев, а затем и североамериканцев. В рамках второго этапа развития мировой экономики и международных экономических отношений началась колониальная экспансия. В основном она сводилась к прямому грабежу заморских территорий в Азии, Африке и Америке, вывозу оттуда дешевого сырья, поставкам втридорога готовых изделий (прямой захват территорий был еще эпизодическим явлением). Все это укрепляло экономическую и политическую мощь европейских государств, стимулировало развитие их производительных сил (в частности, осуществление промышленной революции), а также международной торговли. Поэтому национальные компании пользовались широкой поддержкой правительств. Машинная индустрия, зародившаяся в Англии, явилась стихийной базой формирования интернациональной системы капиталистического разделения труда. К 50 – 60 гг. XIX в. мировой рынок стал быстро интернационализироваться, способствуя ускоренному развитию капиталистического производства. Были заложены основы будущего мирового хозяйства.

Третий этап в развитии мировой экономики (колониальный) протекал со второй половины XIX в. по 20-е гг. XX в. В этот период завершилось форми-

рование колониальных империй, и мир был окончательно поделен между великими державами. Постепенно сложился единый мировой рынок, способствовавший становлению в странах Европы и Северной Америки мощной индустрии, которая не могла обходиться без всемирного сбыта сначала готовых изделий, а затем и полуфабрикатов. Одновременно вывоз экзотических товаров из колоний сменился вывозом сырья и развитием плантационного хозяйства. В колонии потекли инвестиции, в них стали готовиться национальные кадры. Таким образом, главным в международных экономических отношениях стало не только получение торговой выгоды, как на предыдущем этапе, но и овладение эффективными ресурсами сырья, расширение рынков сбыта, нахождение новых возможностей приложения свободных финансовых средств, использование льгот, предоставляемых местным законодательством.

Четвертый этап развития мировой экономики (примерно 1920 – 50 гг.) оказался наиболее нестабильным за всю историю. После 1917 г. мир в результате Октябрьской революции в России превратился из однополярного в двухполярный. Это дало толчок развитию национально-освободительного движения, которое в конечном итоге привело к крушению в 1940 – 60-е гг. колониальной системы. Нестабильность мировой экономики была усилена также Великой депрессией 1929–33 гг., приходом в ряде стран к власти фашистов и Второй мировой войной. Однако нестабильность еще более усиливала тенденцию к расширению вывоза капитала, что стало интернационализировать не только рынок, но и само производство. Главной силой в производственных связях стали ТНК, которые образовали международные производственные комплексы. Ликвидация колониальной системы привела на мировую арену множество новых стран. Между компаниями этих стран возникло разделение труда, и стали складываться устойчивые кооперационные связи в сфере производства. Это обстоятельство является принципиально важным, поскольку обеспечивало формирование подлинного *мирового хозяйства*. Крупные компании превратились в экономически автономные государства, осуществляющие весь набор социально-экономических функций, вплоть до полицейских. В них сформировался слой

специально обученных национальных менеджеров среднего звена. Это и подготовило во многом почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран, становления национальных государств и их экономик на базе полученного от предыдущей эпохи производственного и кадрового потенциала.

В то же время сформировавшаяся мировая система социализма представляла собой международное хозяйство, развивавшееся на основе нерыночных принципов. Отсутствие реальных стоимостных ориентиров в торговле между социалистическими странами и использование идеологических подходов к экономическим отношениям с остальным миром существенно деформировало внешнеэкономические связи, зачастую лишая их экономической целесообразности.

Послевоенный процесс деколонизации и образование большого количества политически самостоятельных, но экономически слабых государств Азии и Африки способствовали большему расширению различных форм экономических взаимосвязей между ними и остальным миром. Именно специфика экономического развития новых независимых государств скорректировала классическую схему противостояния "Восток–Запад" и привела к появлению развивающихся стран.

После Второй мировой войны мировая экономика шла по пути дальнейшей интеграции и монополизации. Доминирующую роль в ней стали играть ТНК, причем в их состав стали входить фирмы развивающихся стран. Одновременно с целью консолидации усилий групп государств в борьбе на мировом рынке стали активно формироваться экономические союзы. Все это подготовило развитие глобального бизнеса.

В 1960–70-е гг. начался новый, *пятый этап* развития мировой экономики, продолжающийся по сегодняшний день, – этап ее интернационализации и глобализации. Эти процессы осуществляются на фоне революционных технологических изменений в производстве, влекущих за собой изменения политические и социальные.

Интернационализация – объективная историческая тенденция, отражающая развитие производительных сил и находящая выражение в росте взаимоза-

зависимости национальных экономик, углублении их участия в международном разделении труда, выходе за рамки национальных границ. Ее особенности состоят в переплетении предпринимательского капитала и охвате устойчивыми многосторонними экономическими связями практически всех стран мира.

Предпосылки интернационализации возникли еще в условиях перехода к крупному машинному производству. Тогда она проявилась в торговой экспансии крупнейших производителей, обусловленной тем, что национальные рынки не в состоянии были поглощать продукцию этих предприятий, поскольку создавать предприятия с небольшим объемом производства оказалось экономически не выгодно. Иными словами, речь шла о разрешении противоречия между развитием производительных сил и узостью национальных рынков. Платой за это становится зависимость состояния национальных экономик от мировой конъюнктуры в целом.

Большое влияние на процесс интернационализации оказывают глобальные проблемы (угроза ядерной катастрофы, экологическая, астероидная опасности и пр.), для разрешения которых требуется объединение усилий многих стран. В 1990-е гг. началось формирование международных, а в ряде случаев *глобальных производительных сил*. Возникла мультинациональная экономическая система, объединившая не только производство товаров и услуг, но и банки, рекламные агентства, консалтинговые фирмы, учебные заведения, учреждения здравоохранения благодаря глобальной компьютеризации. Эффективное функционирование такой системы потребовало либерализации внешнеэкономических связей, широкого применения единых технологических и экологических, бухгалтерских и статистических стандартов.

Глобальная экономика не может обеспечить требуемой эффективности развития мирового хозяйства без адекватных законодательных и политических решений. Именно это и послужило сближению национальных экономических и политических структур, использованию унифицированных принципов национальной макроэкономической политики, созданию мощных региональных эко-

номических альянсов, которые оказывают огромное многоплановое влияние на мировую экономику.

1.4. Современная мировая экономика

Мировая экономика находится на пороге очередного этапа своего развития, направления которого до конца ещё не ясны. Появилось множество новых факторов, влияющих на ее состояние, о которых далее и пойдет речь.

1. **Распад мировой социалистической системы**, появление множества новых государств в Восточной Европе и СНГ, не до конца определивших свои политические и экономические ориентиры, перспективные национальные интересы. В результате нередко возникают военные конфликты (Югославия, Закавказье, Таджикистан).

2. **Усиление взаимозависимости национальных хозяйств, интернационализация хозяйственных процессов** (фирмы осуществляют производство за рубежом, получают из множества стран сырье, материалы, комплектующие и пр., выпускают товары для продажи в разных государствах); углубление и расширение процессов экономической интеграции. Возрастающая интернационализация производства заставляет экономических субъектов (предприятия, банки, физических лиц) активно выходить на мировой рынок.

3. **Глобализация** (формирование единого мирового экономического пространства, лишённого национальной специфики, где свободно перемещаются ресурсы, конечная продукция и услуги); это основная тенденция современной мировой экономики.

4. **Сближение уровней экономического развития государств** и их групп при сохранении и даже увеличении разрыва между «бедным югом» и «богатым севером». В то же время сегодня экономические отношения «Запад – Восток» все больше напоминают прежнюю модель «Север – Юг».

5. **Либерализация**, усиление открытости национальных экономик.

6. **Виртуализация** (совершение деловых операций, не выходя из офиса, в режиме реального времени с помощью телекоммуникаций, интернета и пр.).

7. **Финансиаризация** (термин введен Ж. Серван-Шрайбером), когда на первое место выдвигается финансовая сторона международных деловых отношений. В этих условиях успех достигается с помощью инструментов международного финансового рынка.

8. **Формирование «центров силы»** – государств или групп государств, наиболее активно воздействующих на мирохозяйственные процессы (например, США, ЕС), и «зон концентрации внешнеэкономических интересов», т.е. тех сфер, где сталкиваются интересы различных государств. Например, в 2003-04 гг. такой зоной стал Ирак, на восстановление экономики которого США выделили крупные средства, ставшие лакомым куском для фирм, участвовавших в антииракской коалиции. Сегодня можно говорить о специфической экономической политике отдельных стран, политике интегрированных блоков, совместной политике ведущих стран мира. До сих пор основу международных хозяйственных отношений в завуалированной, а подчас и открытой форме составляет экономическая сила. Сегодня объединительной идеей для поиска баланса интересов, корректировки внешнеэкономической политики все больше становится концепция единого международного экономического пространства.

9. **Борьба двух тенденций за однополярный мир** (с экономической и политической гегемонией США, что демонстрируют те же события в Ираке) и **многополярный мир** (в роли её активного проводника выступает Россия). Действие геополитических и региональных факторов ведет к формированию многополярного мира, поскольку роль США и Западной Европы достигла пика и, скорее всего, в дальнейшем будет снижаться. (Это проявляется в укреплении и расширении НАТО; центробежных процессах внутри СНГ, арабском мире, странах Азиатско-Тихоокеанского региона, Латинской Америки, Африки; в стремлении США к мировой гегемонии; в росте возможностей Японии и Китая, который в ближайшие десятилетия может превратиться во вторую сверхдержаву, и др.). По этой причине нестабильность мировой экономики будет сохраняться еще долгое время.

10. **Усложнение проблем взаимодействия национального и интернационального** – с одной стороны, конвергенция (сближение) национальных государств, с другой – национальная дифференциация.

11. **Потребность в особом инструментарии**, необходимого для преодоления возникающих противоречий и регулирования самих отношений и системы экономической безопасности со стороны ООН, Евросоюза и других международных организаций, отражающая тенденцию к формированию мирового правительства.

Необходимость в международном правовом регулировании экономических и, прежде всего, торговых отношений между государствами человечество осознало ещё в глубокой древности. Во II в. н.э. древнеримский историк Флор отмечал: «Если прерваны торговые отношения, нарушен союз человеческого рода». В XVII в. появляются первые специальные международные торговые договоры. К XX в. сложились некоторые специальные принципы, институты, международно-правовые доктрины, относящиеся к регулированию экономических взаимоотношений государств, где отражались противоречивые тенденции свободы торговли и протекционизма. В середине XX в. на смену «праву войны» пришло «право мира». В настоящее время «право мира» становится «правом экономического сотрудничества». Современная глобальная экономика исключает внеэкономическое принуждение, поэтому ушли в прошлое экономические объединения государств, существовавшие на базе военно-политических союзов. Все более распространенной становится растущая экономическая заинтересованность в сотрудничестве.

12. **Отсутствие справедливости в международных экономических отношениях**, которое проявляется в несоответствии этих отношений ряду моральных норм, в неравенстве выгод, получаемых разными странами от международного сотрудничества.

Концепция «нового международного экономического порядка», выдвинутая развивающимися странами предусматривает перестройку международных экономических отношений на справедливой, демократической основе. Декларация об установлении такого порядка и соответствующая Программа действий были приняты на VI специальной сессии Генеральной Ассамблеи ООН в 1974 г. Предложенные в них меры, призваны улучшить положение развивающихся стран, в части:

- ✓ признания независимости и равенства всех государств и развития международного экономического сотрудничества;

- ✓ *установления полного национального суверенитета над природными ресурсами и над всеми видами экономической деятельности; принятия мер по сокращению технологического разрыва между развитыми и развивающимися странами;*
- ✓ *проведения переговоров о специальных уступках в международной торговле, облегчающих экспорт готовых изделий из развивающихся стран на рынки развитых (расширение системы торговых преференций, ослабление колебаний цен на сырьевые товары и сокращение отрыва от цен на импортируемую ими продукцию обрабатывающей промышленности);*
- ✓ *поддержки программы экономической помощи, состоящей в безвозмездной передаче развивающимся странам финансовых и материальных ресурсов (решение проблемы финансовой задолженности);*
- ✓ *контроля и регламентации деятельности ТНК в них и пр.*

Дальнейшая концепция перестройки международных экономических отношений получила в документах ЮНИДО и ЮНКТАД. С их учетом сегодня строятся, например, взаимоотношения между ЕС и развивающимися странами.

Вопросы и задания.

- 1. На основе существующей классификации стран мира разработайте собственный ее вариант.*
- 2. Выскажите свое мнение, почему Россия попала в группу развитых стран, а не стран с переходной экономикой.*
- 3. Назовите формы международных экономических отношений и этапы их развития.*
- 4. Перечислите этапы развития мировой экономики. Предложите, исходя из знания истории, свою периодизацию.*
- 5. Рассмотрите особенности современной мировой экономики и дополните их перечень, приведенный в учебном пособии.*

ГЛАВА 2

ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

** Глобализация как социально-экономический процесс * Основные направления глобализации * Предпосылки глобализации * Финансовые аспекты глобализации * Последствия глобализации * Глобализация и образование**

2.1. Понятие глобализации

Глобализация представляет собой объективный социально-экономический процесс, начавшийся в 1980–90-х гг., приводящий к формированию единого мирового экономического пространства. На сегодняшний день она является высшей ступенью интернационализации экономической жизни, ее специфической формой, отражающей усиление уже существующей в мире взаимозависимости хозяйствующих субъектов.

Глобализация есть комплексное геоэкономическое, геополитическое и геогуманитарное явление, оказывающее мощное влияние на все стороны жизнедеятельности стран, вовлекаемых в этот процесс.

Термином «глобализация» американский экономист Т. Левитт обозначил феномен слияния рынков отдельных товаров, производимых ТНК. Этот термин постоянно встречается в современных материалах МВФ, Всемирного банка, ВТО, ООН. Он неоднократно упоминался в ходе дебатов ведущих предпринимателей на Давосских форумах. Глобализации выросла из региональной интеграции, характеризовавшейся возникновением реальной экономической зависимости отдельных стран друг от друга, но принципиально от нее отличается (при интеграции сохраняется ключевая роль государств в деле регулирования и поддержки бизнеса, а также относительная автономность национальных экономик).

Но глобализацию нельзя сводить к простому усилению взаимозависимости хозяйственных комплексов отдельных стран. Ее содержание гораздо шире, так как глобализация затрагивает все области общественной жизни, вносит значи-

тельные коррективы в перспективы развития международного сообщества, ведет к постепенному преобразованию мирового пространства в единую финансово-информационную, военно-политическую и социально-культурную зону, в которой свободно перемещаются товары, информация, идеи, инвестиции, новые технические разработки, их носители. Все это стимулирует развитие мира как целостной системы.

Глобализация является процессом объективным, обусловленным новым этапом развития мировой экономической системы. В то же время на нее в значительной мере влияют субъективные факторы (правительства, руководство крупнейших фирм, общественные организации и пр.).

Агентами глобализации являются:

- международные финансовые, торговые, экономические организации (МВФ, МБРР, ВТО, МОТ и пр.);
- транснациональные корпорации, транснациональные банки и их сети;
- региональные экономические организации (ЕС, АСЕАН и пр.);
- ведущие страны мира (США, Китай и пр.). К наиболее глобализированным государствам сегодня относятся: Австрия, Венгрия, Великобритания, Германия, Дания, Израиль, Ирландия, Испания, Италия, Канада, Малайзия, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Сингапур, США, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция;
- отдельные физические лица и политические группы, интересы которых обычно не совпадают с глобальными тенденциями прогрессивного мирового развития.

Существуют силы, которые блокируют деятельность национальных государств и международных организаций по преодолению негативных тенденций в мировой экономике. Эти силы вышли из-под контроля международных организаций. Например, в 1990-х г.г. Дж. Сорос спровоцировал резкую девальвацию датской кроны, заработав на этом 2 млрд долл.

На сегодняшний день глобализация в наибольшей степени затронула мировую экономику, особенно такие её направления, как:

- международная торговля на основе расширения и углубления специализации и кооперирования;
- международное движение факторов производства (инвестиций, рабочей силы, информации и пр.);
- международные финансовые и валютные операции.

Основными особенностями глобализации сегодня можно считать:

- переход производства в международную форму (транснационализация) и ускоренное движение факторов производства и готовой продукции в рамках мирового экономического пространства;
- ориентация экономики большинства государств на единые стандарты;
- появление наднациональных управляющих структур, международной системы информации, стандартов и пр.;
- взаимопроникновение капиталов разных форм и стран, в том числе путем интенсификации международных слияний, поглощений;
- вестернизация и американизация образа жизни и культуры населения большинства стран, появление глобального экономического единомыслия (поэтому сегодня широко распространилось восприятие глобализации как выгодной прежде всего США и крупным западным государствам);
- ликвидация или ослабление институциональных барьеров, препятствующих международному экономическому обмену.

В результате глобализационных процессов:

во-первых, деятельность национальных экономических субъектов выходит за рамки национально-государственных объединений;

во-вторых, внутренние экономические проблемы этих субъектов переносятся на глобальный уровень, растет влияние на другие государства, усиливается интеграция с ними с превращением в часть мировой экономической системы;

в-третьих, появляется потребность в планетарной координации экономической политики отдельных государств как условия стабилизации международной хозяйственной системы, синхронизации развития ее отдельных элементов.

Глобализация фактически пробивает брешь в суверенитете национальных государств по все большему спектру политических функций, что требует от них усиления взаимодействия и образования региональных политических и экономических блоков (последнее ей также противоречит).

В то же время национальные государства не отмирают и не отменяются в пользу интернационального (идея глобального капитализма неосуществима), а лишь ограничиваются в своих возможностях, особенно страны со слабыми экономиками. Они оказываются включенными в мировой экономический процесс на условиях подчинения требованиям ТНК, крупнейших держав и их объединений.

Особенностью мирового экономического развития в условиях глобализации является его неравномерность как во времени, так и в пространстве, которая характеризуется:

- ✓ разрывом в потенциале экономического роста между Западом и большей частью Юга и Востока (за исключением Китая);
- ✓ подавляющим господством США, которые в силу этого в последние десятилетия взяли на себя роль локомотива мировой экономики. Сейчас на их долю приходится свыше четверти мирового выпуска продукции и услуг; еще сильнее их позиции в финансовой сфере;
- ✓ превращением в движущую силу глобализации транснациональных корпораций, в большинстве своем американских.

Глобализация меняет масштабы и условия соперничества, делает конкурентную среду чрезвычайно подвижной, порождает глобальную конкуренцию, в условиях которой одни и те же фирмы конкурируют между собой в любой точке планеты.

Такая конкуренция возникает тогда, когда компания максимизирует прибыль, размещая предприятия, производящие стандартную продукцию, по всему миру без учета национальных особенностей и запросов покупателей. Причем ее позиции и конкурентные преимущества в одной стране поддерживают позиции и преимущества в других государствах.

В условиях глобализации международные конфликты перемещаются с межгосударственного на межфирменный уровень, где возникают и развиваются международные противоречия, связанные с использованием факторов производства, загрязнением окружающей среды, истощением природных ресурсов. Неконтролируемое развитие подобных конфликтов может вызвать даже локальные войны (например, за овладение источниками питьевой воды, недостаток которой уже испытывает половина человечества); нарастание терроризма; усиление деятельности международных преступных структур, распространяющих свое влияние на государственные органы, транснациональные корпорации и общественные организации.

Опасность такого развития событий усугубляется возможностью использовать в преступной деятельности новейших достижений науки и техники. Но кризисы проистекают не только из объективных противоречий геоэкономического характера. Есть конфликты, которые возникают в результате односторонних действий политических элит промышленно развитых стран по отношению к некоторым государствам – членам мирового сообщества. Это приводит к появлению стран-«изгоев» (Ирак, Иран, КНДР, Куба, Ливия, Сирия, Югославия и т.д.).

Глобализация является неотвратимой, и многие из её противников (из числа ведущих финансистов и политиков), понимая это, ратуют лишь за иной, более гуманный ее ход, придание глобальной экономике «человеческого лица», уделяя большее внимание социальным и экологическим проблемам, контролю деятельности ТНК и пр.

2.2. Предпосылки процесса глобализации

Глобализационные процессы развивались не на пустом месте, а были обусловлены множеством факторов, имели свои предпосылки.

Главной предпосылкой глобализации стала *либерализация* как общемировой процесс, коренящийся в самих основах рыночного хозяйства и развиваю-

щийся параллельно с ним, охватывая экономическую, политическую, культурную и другие сферы жизнедеятельности мирового сообщества.

Либерализация, взращенная общей идеологией и практикой западного экономического либерализма, позволила сильнейшим компаниям и банкам преодолеть национальные барьеры, государственный контроль и обрести немалую самостоятельность. Она и послужила основой глобализации, начавшейся с 1970-х гг.

Особенно активными процессы либерализации стали начиная с 1992 г., когда они охватили такие сферы, как унификация методов регулирования экономики и контроля над рынками, создание благоприятных условий доступа на них всех желающих, формирование единых стандартов (в области бухгалтерского учета, статистики, трудовых отношений, всемирной клиринговой и расчетной системы и пр.), когда Европа встала на путь экономической интеграции, и произошло открытие банковской системы США и т.д. Современная форма либерализации – внешнеэкономическая и финансовая интеграция, а позднее и их глобализация. Готовность к ним отдельных стран определяется степенью развития в них рыночных отношений.

Другой современной предпосылкой глобализации стала *научно-техническая революция*. Наряду с прочим она привела к качественному совершенствованию транспорта и средств связи, что выразилось:

- в ускорении и удешевлении перевозки грузов и пассажиров. Особенно это касается авиационных и морских перевозок, затраты на которые сократились за 50 лет в 4 – 5 раз;
- в развитии телекоммуникационных технологий, которое привело к возникновению мировых информационных сетей, снижению стоимости и увеличению объемов передачи электронных сообщений, и это оказало огромное влияние на глобализацию производственной сферы.

Благодаря распространению Интернета, например, скандинавские страны практически полностью переориентировали свое производство на работу в сфере информационных технологий. Наличие в Швеции и Финляндии таких ком-

паний, как Ericsson и Nokia, позволили им занять ведущие места в списке наиболее глобализированных стран мира.

Развитие информационных технологий привело к информационной революции. С одной стороны, в результате не только ускорились, уплотнились и упростились, но и стали доступнее для большей части населения контакты между народами, регионами и континентами, расширились возможности получения образования. С другой стороны, информационные технологии стали использоваться для воздействия на массовое сознание, его перестройки. Массовая поп-культура, пустившая корни в умах целых поколений благодаря кино, музыке, телевидению, сегодня становится основой экономической экспансии ТНК развитых стран, орудием борьбы за потребителя, а значит, и за прибыль.

Еще одним фактором глобализации является сама *деятельность современных транснациональных корпораций*. Глобальные по своим масштабам, они производят продукцию, сбывают ее и черпают финансовые ресурсы где угодно и как угодно, лишь бы это наилучшим образом соответствовало их долгосрочным стратегическим планам. Такие компании способны мобилизовать капитал любого развитого рынка, а побуждает их к этому желание минимизировать издержки и максимизировать прибыль. Понятно, что ТНК обращают мало внимания на национальные границы и не испытывают привязанности к определенным правительствам.

Процессам глобализации способствуют также *мировые финансовые центры* (МФЦ), облегчающие деятельность ТНК и перелив капитала из страны в страну.

Наконец, фактором глобализации стала *трансформация геополитической ситуации*. Поясним, о чем идет речь.

Во-первых, о демократизации политической системы в большинстве развитых государств и в международном масштабе, гарантирующей стабильность, соблюдение прав человека, внешнюю открытость, создание единого правового пространства.

Во-вторых, о военно-политической стабилизации в мире в связи с окончанием холодной войны, крушением глобального военного и политического противостояния, формированием политической однополярности.

В-третьих, об усилении взаимного влияния стран, давлении со стороны крупных компаний, действий международных организаций (ВТО), снятии различных барьеров.

В-четвертых, о нарастании остроты проблем, общих для всех стран, связанных с нехваткой ресурсов, прежде всего природных, загрязнением окружающей среды, бедностью, терроризмом и пр.

2.3. Финансовая глобализация

Перемещение капиталов – едва ли не наиболее жестко контролируемая национальными государствами сфера, поскольку финансы служат своего рода кровеносно-сосудистой системой экономики любой страны. И ни одно, даже самое «либеральное» государство не разрешает ни свободного допуска чужого капитала на собственный рынок, ни бесконтрольного отлива за рубеж отечественного капитала.

Глобализация финансовых рынков достигла беспрецедентных масштабов в связи с либерализацией в конце XX в. финансовой сферы, осуществлением технических, экономических и организационных нововведений и мероприятий, в частности, таких как:

- ✓ отказ от золотого стандарта, жесткой фиксации валютных курсов и развалом Бреттон-Вудской системы;
- ✓ международное согласование правил регулирования финансовых операций и устранение барьеров, препятствующих свободному перемещению капиталов и позволяющих всем субъектам конкурировать на всех рынках;
- ✓ осуществление расчетов через Интернет в результате технических достижений в сфере обработки информации и телекоммуникаций, повсеместного внедрения информационных технологий;

- ✓ устранение или смягчение ограничений на перемещение капиталов через границы;
- ✓ либерализация внутренних рынков капитала и развитие нерегулируемых международных рынков (off-shore market);
- ✓ ускоренный рост производных финансовых инструментов (опционов, фьючерсов и пр.);
- ✓ увеличение объема правительственных заимствований, а соответственно предлагаемых облигаций;
- ✓ приватизация, увеличивающая предложение акций;
- ✓ появление крупных институциональных инвесторов, особенно пенсионных фондов.

Все эти нововведения позволяют мгновенно и беспрепятственно осуществлять финансовые и валютные сделки, перемещать финансовые средства в любую точку планеты, стимулируют конкуренцию и приводят к выравниванию уровней доходности, операционных издержек и кредитных рисков (хотя рассчитывать на это в полной мере, пока будут существовать национальные валюты и национальные границы, нельзя). В результате появляется возможность быстрее привлекать средства с меньшей стоимостью, минимально раскрывая точную и ценную в конкурентном отношении информацию.

Важным фактором глобализации рынков капитала стало изобретение *свопов*. Те, кто выходил на внешние рынки, могли получать на них финансирование, но не всегда наиболее привлекательные возможности финансирования были деноминированы в нужной валюте или имели желаемую форму процентной ставки (фиксированной или плавающей). При помощи *свопов* можно быстро и недорого преобразовать одну валюту в любую другую, а также иметь фиксированные ставки конвертации.

Следовательно, гибкость заимствований, ставшая возможной благодаря свопам, доступ к информации и новые возможности ее обработки, появившиеся благодаря технологическим достижениям, стали движущей силой процесса глобализации рынка капиталов. В свою очередь конкуренция, привнесенная

усиливающейся глобализацией рынков капитала, привела к повышению эффективности традиционных рынков капиталов во многих странах и облегчению доступа на них.

2.4. Глобализация экономики и профессиональное образование¹

Как отмечено выше, первым и наиболее значимым фактором современного развития в мире, является глобализация, которая существует во сферах общественной деятельности: в экономике, в радикальных технологических изменениях, в политике, культуре, в глобализации идей и образования².

Глобализация экономики – базисная основа любых форм глобализации – выражается в интернациональном размещении производства и рынков сбыта товаров и услуг, в глобальном потоке международных инвестиций и торговли.

В условиях становления экономики знаний в образовании, как и в других сферах общественной деятельности, происходят значительные трансформационные процессы. Фактически за последние полвека в профессиональном образовании трижды произошла смена базовых предпосылок, или образовательных парадигм. Новая, зародившаяся в XXI в. парадигма образования, основанная на процессах управления знаниями, получила название сетевой. Осмыслению этой парадигмы образования предшествовали дискуссии в конце прошлого века о расширяющейся пропасти между профессиональным образованием и реальным бизнесом. Разрыв между реальным бизнесом и обучением обусловлен следующими факторами:

- ✓ экономика подвержена глобализации, а профессиональные школы остаются национальными;

¹ В параграфе использованы материалы из кн.: *Дистанционное образование и электронное обучение*: Учебник для студентов высших учебных заведений, учреждений дополнительного и послевузовского образования/ В.Е. Бочков, Г.Г. Бубнов, А.В. Семёнов., В.И. Солдаткин. В 2-х ч./Сост. В.Е. Бочков, В.И. Солдаткин; Отв. ред. В.Е. Бочков. М.: МГИУ. 2008. С. 647.

² Глобализацию определяют как "сжатие пространства–времени", "преодоление расстояния", "конец географии", что позволяет производствам, товарам, людям и информации свободно (наднационально) перемещаться.

- ✓ современное общество постоянно подвержено изменениям, а профессиональные школы тяготеют к фиксированному перечню учебных дисциплин;
- ✓ мир меняется под воздействием информационных технологий, которые пока ещё не значительно используются в образовании;
- ✓ современная профессиональная деятельность сталкивается с многофункциональными проблемами, в то время как учебные дисциплины разделены и часто не взаимосвязаны;
- ✓ современное общественное производство испытывает потребности в творческих работниках широкого профиля, а профессиональное образование часто готовит узких специалистов.

Транснациональное производство, усиленное интегральными технологическими переменами, в частности информационными и коммуникационными технологиями и технологиями связи, предъявляет жесточайшие экстерриториальные требования к структурному изменению рабочего места. Отсюда возникают столь же жесткие требования к качеству рабочей силы, к качеству профессионального образования (учебным планам и программам, преподавателям, вузам), неизбежно диктуя внедрение международных требований (стандартов) в сфере образования. Именно интернационализация производителей и выпускаемой продукции требуют глобального знания и его масштабного применения. Это обстоятельство предопределило, в частности, глубокую деформацию государственного сектора в целом. На государственном уровне провозглашается свобода поступления в вуз. В Аргентине и Мексике, например, доступ в государственные университеты широко доступный, неограниченный, без отборочного экзамена, в порядке очереди. Этот же принцип доступности реализован большинством университетов Западной Европы, Великобритании, Австралии¹. В США и Канаде провозглашена политика массового высшего образования.

¹ Требуется, как правило, сдать экзамен лишь на получение сертификата, подтверждающего знание языка общения (TOEFL, IELTS, DALF).

Однако следует иметь в виду некоторые объективные ограничения “свободы”. Если рассматривать образование как общественную услугу, основным финансистом которой обязано быть государство, то и дотации государства ограничены его годовым бюджетом. Государственные вузы постоянно зависят от бюджетного финансирования и требуют все возрастающие средства для своего совершенствования и развития. Возникают противоречия между обязательно-автоматическим механизмом государственного финансирования и отсутствием качественно-оценивающей функции государства относительно “своих” вузов, отсутствием у него рычагов воздействия на уровень качества обучения. Не оговоренное никакими условиями субсидирование государственного вуза ставит государство в ситуацию невозможности увязывать интересы вуза с интересами государства в виде государственных программ преобразования общества в целом, а тем более – с интересами транснационального капитала. Государство объективно перестает быть прямым поставщиком большинства товаров и услуг, т.к. не может себе позволить оплачивать возрастающие требования, например, к качеству рабочей силы в рамках растущей интернационализации экономики, транснационального общественного производства. Оно становится лишь "помощником", "регулятором", "партнером" и "катализатором" процессов.

Глобализация экономики предопределила процессы глобализации политики, появление наднациональных политических, финансовых организаций, межнациональных проектов и межгосударственных соглашений, таких как Мировой банк, Всемирный валютный фонд, Всемирная торговая организация (ВТО), Генеральное соглашение о торговле услугами (ГАТС), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), «Большая восьмерка». В сфере образования действуют ЮНЕСКО, Международный союз транснационального образования, Международная сеть органов обеспечения качества в высшем образовании, Болонская декларация, Международная ассоциация образовательных оценок, Ассоциация европейских университетов и т.д., реально участвующие в выработке и формулировании национальной политики государств-участников. Не случайно появились не только понятия "приватизиро-

ванное управление", "трансмировое правление", но и соответствующие политические органы – Европейский союз, Европейский совет, Европарламент, комиссии Европейского сообщества, Евростат и т.д.

Глобализация политики объективно проявляется в образовательной политике. Так, например, ВТО и ГАТС стремятся создать условия для либерализации сферы продажи образовательных услуг, рекомендуя следующие способы их «доставки»: поставка услуг за рубеж (торговля на основе использования телефонной связи, почты или факсимильного аппарата и, конечно же, Интернета); потребление услуг за границей (обучение за рубежом, международный туризм и лечение за границей); коммерческое присутствие (через частные фирмы, совместные предприятия и другие юридические лица); поездки физических лиц (временные выезды физических лиц с целью предоставления услуг на территориях иностранных государств). Причем обязательства ГАТС должны выполняться безотносительно к технологии, посредством которой предоставляются образовательные услуги («технологический нейтралитет»).

Либерализация торговли объективно приводит к феномену образовательной глобализации – глобализации высшего профессионального образования (транснациональное образование) и глобализации университетов (их укрупнению для завоевания доли мирового образовательного рынка на основе подходов, объективно заимствованных у бизнеса).

Образование интегрируется с международной политикой правительств и крупного бизнеса. Транснациональное образование, отражая тенденции развития глобального рынка с ярко выраженным экстерриториальным спросом на квалифицированную рабочую силу, объективно предполагает появление международного документа на соответствие квалификаций, что неизбежно обесценивает университет как изначально созданный культурно–исторический, национально и государственно-ориентированный проект. Примеры распространения подобного вида образования многочисленны: on-line и off-line Интернет-обучение; кампусы, открываемые вузом в другой стране для обучения иностранных студентов по своим учебным программам; лицензионные образова-

тельные программы, переданные провайдеру на реализацию в другой стране; частичный зачет программ, изученных в вузе другой страны; вузы-побратимы по проведению совместных программ; корпоративные программы с зачетными единицами, получаемыми в вузах, не взирая на государственные границы¹.

При этом информационные и телекоммуникационные технологии (Интернет-технологии) лишь повышают возможности для получения транснационального образования. Справедливо и иное утверждение: как информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) определяют условия транснационального производства, так транснациональное образование объективно требует и диктует условия для масштабного развития ИКТ. Новые провайдеры предоставляют возможность получения транснационального образования, не прибегая к традиционной инфраструктуре с устаревшим библиотечным (бумажным), педагогическим и дидактическим инструментарием. Все это открывает возможность предложения любому желающему и в любое время программ высшего образования ведущих университетов на любом расстоянии, конкурируя с множеством национальных вузов. Провайдеры уже сегодня обеспечивают конкуренцию существующим вузам, прибегая к простой покупке услуг преподавателей, составлению и частичной корректировке образовательных программ этих университетов для распространения их по всему миру. Уже нельзя не признать значение педагогики электронного обучения и влияние иностранных провайдеров на местную систему образования².

Тенденцией, противоположной транснациональному образованию, является протекционизм – политические преграды для деятельности иностранных

¹ Так, например, почти 400 американских программ высшего образования обеспечивают возможность получения зачетных единиц и академических степеней для служащих почти 200 американских военных баз по всему миру, но эти программы открыты и для граждан неамериканских стран, где расположены эти базы.

См.: **Джонс Гленн Р.** Как перебросить мост от сложных проблем транснационального образования к аккредитации //Высшее образование в Европе, № 1, 2001.

² По теории образовательной глобализации, система национального образования не случайно, порой, характеризуется "эфемерной, уже неадекватной, анахроничной и невозможной".

См.: **Квиек Марек.** Глобализация и высшее образование //Высшее образование в Европе, №1, 2001.

университетов. Так, например, тайваньские студенты не могут работать в государственных учреждениях, если их академические степени были получены в иностранных университетах, даже если основные занятия в период обучения они полностью проходили на Тайване. Правительства Греции, Израиля и Индии пытаются ограничить распространение академических степеней зарубежных университетов. В Туркмении не признают дипломы зарубежных вузов, полученные вне заказа министерства образования этой страны. В Малайзии же преподавание на английском языке требует особого разрешения министра просвещения, поскольку английский язык рассматривается здесь как инструмент «культурного империализма». А язык Интернета это – в основном английский; глобальные университеты ведут преподавание на английском языке. Поэтому такая экспансия рассматривается как враждебная в отношении национальной духовной культуры и языкового разнообразия.

Не менее драматично развивается процесс глобализации ведущих университетов. По законам экономической глобализации они неизбежно превращаются в учебные заведения с глобальной ориентацией на мировой образовательный рынок. Электронные средства информации лишь ускоряют этот процесс. Это превращение связано с той же цепочкой причинно-следственных связей в интернационализации: «капитал – производство – рабочая сила – образование – университет». Теперь характеристиками университета становятся: «международная образовательная программа», «глобальный учебный план», «экстерриториальный профессорско-преподавательский состав», «виртуальная кафедра», «международный образовательный стандарт», «международная аттестация и аккредитация», «международная сертификация», «международная мобильность студентов и преподавателей», «международный язык преподавания» и т.д.

Первой и главной проблемой для национальных систем образования является определение статуса «глобального учебного плана» и «международной образовательной программы». Такой план имеет статус «глобального» как по причине того, что его разработчиком является международный коллектив специалистов, так и по тому, что каждый входящий в него учебный курс – меж-

дисциплинарный, интерактивный, по статусу уже международный, отражающий инвариантное объективное наднациональное содержание, созданный интернациональным составом авторов-разработчиков. Нетрудно предположить, что такой курс может сразу пройти международную сертификацию на предмет его признания, получить статус средства мирового (массового) распространения. Он вообще (например, по сети Интернет) может преподаваться из одного места (одного университета). Курс может быть затем и территориально (лицензионно) распределен по национальным провайдерам. Студенты же университетов во всем мире получают в этом случае общий опыт и знания по этому курсу. Его будут покупать и национальные вузы, и непосредственно обучаемые, т.к. международная система квалификаций будет требовать наличие знаний и навыков именно по этому «международному учебному курсу», а не иному.

Отмеченные тенденции глобализации уже в явном виде проявляются в реальных секторах российской экономики. Пример – транснациональная автомобильная корпорация Дженерал Моторс. Это не только производство автомобилей Кадиллак, Шевроле, Хаммер в США; в этом же ряду – Тойота (Япония), Опель, Фольксваген, АУДИ (Германия), СЕАТ (Испания), СААБ (Швеция), Шкода (Чехия), ДЭУ (Корея) и др., но и совместные предприятия в России: АВТОВАЗ в Тольятти (Шеви-Нива, Опель), Автофрамос в Москве (Рено); ЕлАЗ в Елабуге и КАМАЗ в Набережных Челнах (Шевроле) и т.д. Производство таких автомобилей, где бы территориально оно ни располагалось, основано на одинаковых новейших промышленных индустриальных, информационных и организационных технологиях. Везде качество национальной рабочей силы должно соответствовать международным (корпоративным) требованиям. Способна ли нынешняя система высшего профессионального профильного (например, инженерно-технического) образования подготовить соответствующих специалистов, имея катастрофически устаревающие соответствующие «государственные образовательные стандарты», устаревшую материально-техническую базу и профессорско-преподавательский состав, никогда до этого не видевший материализацию подобных технологий? Ответ был, отчасти, дан ОАО «СЕ-

ВЕРСТАЛЬ». Был создан первый в России «корпоративный университет», который, получив лицензию на право ведения образовательной деятельности, приобрел английские образовательные технологии и более тридцати учебных курсов для подготовки и переподготовки своих специалистов, не пользуясь услугами региональных государственных технических университетов. Свои университеты создали также ОКБ «Сухой», «МОРИОН», «УРАЛКАЛИЙ», «АВИСМА», «КАМКАБЕЛЬ», «ЛУКОЙЛ» и др. Следует отметить, что создание корпоративных университетов (learning organization) как ответ на невысокую, к сожалению, результативность существующих систем образования; усиливающуюся диверсификацию труда; сокращение жизненного цикла технологий гораздо ранее произошло среди мировых компаний: McDonalds (Gamburger University), IBM (IBM Global Learning), Microsoft, Cisco Systems, Xerox, Ford (Ford Learning Network), Reuters и др.¹

При этом одной из тенденций во внутрикорпоративном управлении обучением персонала в крупных компаниях является создание системы корпоративных стандартов развития и профессиональной подготовки персонала. Например, в одной из самых крупных российских холдинговых компаний РАО «ЕЭС России» в течение трех последних лет целенаправленно проводится работа по созданию системы управления профессиональными знаниями работников и формируется система корпоративных стандартов в этой области². Такие корпоративные стандарты содержат следующие основные требования:

- к квалификации и профессиональным компетентностям персонала (знания, включая деятельностную компоненту; опыт, навыки);
- к оценке потребностей в обучении персонала;
- к организации профессиональной подготовки;
- к учебно-материальной базе и техническим средствам обучения;

¹ См.: *Мельникова Н.И.* Состояние и перспективы высшего образования в эпоху глобализации. Саратов: Изд-во Саратовского государственного университета, 2003. С.136–138.

² См.: *Мищеряков С.В.* Механизмы управления профессиональной подготовкой персонала распределенных холдинговых структур / Бизнес-образование, № 1 (18), 2005. С.123–127.

- к системе дистанционного обучения;
- к квалификации и компетентности персонала, проводящего обучение;
- к организации оценки результатов обучения.

Формирование корпоративных стандартов профессиональной переподготовки и повышения квалификации следует рассматривать как основу стратегии обмена знаниями и использования знаний при взаимодействии с профессиональным бизнес-сообществом. Наличие корпоративных стандартов профессиональной подготовки позволяет согласовать ожидания и обязательства сторон в процессе обмена знаниями и разработать соответствующую потребностям корпоративного клиента систему оценки результатов обучения. Вместе с тем нельзя не отметить также такую тенденцию развития управления обучением в крупных современных западных компаниях, как создание корпоративных университетов¹. Их количество в западноевропейских странах за последнее десятилетие увеличилось вчетверо² и к 2005 г. достигло 1600.

Существует два основных подхода к созданию корпоративного университета: альянс с учебными заведениями или специализированными консалтинговыми фирмами либо формирование самостоятельной структуры. На практике первый вариант нашел большее распространение как наиболее эффективный способ создания корпоративного университета, основное предназначение которого заключается в формировании внутрикорпоративной системы управления знаниями. Более того, эта идея не столь нова, как это иногда представляется в современных публикациях. В российской системе образования подобные образовательные учреждения пытались не очень успешно создавать сначала в 30-е гг., затем они активно создавались в 60-е гг. 20-го столетия как образовательные системы для интегрированного профессионального обучения – заводы-вузсы при крупных промышленных предприятиях. Материальная производственная база таких предприятий (базовых предприятий) выполняла функции учебно-производственной

¹См.: *Бурименко А.* Корпоративный университет: перспективы на российском рынке // Управление компанией, № 3, 2003.

² По данным компании *Corporate University Xchange (CUX)*, специализирующейся на анализе данных в области корпоративного образования.

базы образовательного учреждения с интегрированной системой подготовки специалистов. Подобных заводов-вузов при крупных промышленных предприятиях на территории Советского Союза к 80-м гг. прошлого века насчитывалось около десятка. Опыт работы таких образовательных учреждений с интегрированной системой подготовки подробно анализировался, изучался и обобщался не только у нас в стране, но и за рубежом: в Великобритании («сэндвич-программа») и в Соединенных Штатах («кооперативная программа»). Ряд таких заводов-вузов в ходе своего развития преобразовались в промышленно-технологические академии и индустриально-технические университеты и существуют до нынешнего времени под иными наименованиями¹. Для практической реализации основного предназначения корпоративного университета содержательная составляющая учебного процесса должна согласовываться с потребностями компании и направляться компанией, и в учебном процессе обязательно должны принимать участие в качестве преподавателей как можно больше специалистов-практиков, работников компании. Таким образом, суть сотрудничества сетевого учебного заведения и компании сводится к взаимному обогащению знаниями. Специалисты компании, которые будут вести курсы, получают апробированную методику обучения, предоставленную им сетевым учебным заведением профессионального образования, а учебное заведение, в свою очередь, получит доступ к информации и опыту, накопленному компанией.

По оценкам экспертов, к 2010 г. корпоративных университетов станет больше, чем традиционных. При этом будет расти доля корпоративных университетов, обслуживающих небольшие компании², а не гигантские корпорации. Ведущую роль среди подобных корпоративных университетов, по нашему мнению, будут играть распределенные (сетевые) научно-образовательные комплексы.

¹См.: *Бочков В.Е., Демин Ю.Н., Хохлов Н.Г.* О Концепции создания и развития Университетского комплекса на основе интегрированной системы обучения с применением дистанционных образовательных технологий в Московском государственном индустриальном университете: Сборник научных трудов Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук // Межвузовский сборник научных и научно-методических трудов / Под ред. Н.Г. Хохлова. Вып.2 / М.: МГИУ, 2003. С. 7–26.

²См.: *Формирование общества, основанного на знаниях: новые задачи высшей школы* / Пер. с англ. М: Весь мир, 2005. С. 34.

сы, сформированные на основе сетевых образовательных учреждений профессионального дистанционного образования.

Государству следует постепенно «выходить» не только из сферы лицензирования технологий обучения, но и подробного определения содержания стандартов профессионального образования, ориентированных на подготовку специалистов для рыночной экономики. В России на протяжении длительного времени гарантом качества в образовании служит система Государственных образовательных стандартов (теперь Федеральных государственных стандартов - ФГОС), основная задача которых состоит в методическом обеспечении стабильности единого образовательного пространства и обеспечении реального управления системой непрерывного образования в стране. Но, к сожалению, в практике надзора и контроля в сфере образования доминируют подходы к оценке качества подготовки специалистов на соответствие их знаний государственным образовательным стандартам профессионального образования. При этом, что эти стандарты разрабатываются, когда отсутствуют новые тарифно-квалификационные справочники, а «утверждаются не реже одного раза в 10 лет»¹. Это означает фактическую консервацию процесса отставания развития этой сферы в российском образовании; хотя, судя по прошлогоднему заявлению Министра образования и науки России, сегодня 60% требований государственных образовательных стандартов не соответствуют велению времени².

«Стандарт» в сфере профессионального образования, по нашему мнению, должен ежегодно разрабатываться (уточняться) университетом и согласовываться прежде всего с работодателями будущих выпускников, а не с межвузовскими учебно-методическими объединениями или советами, лоббирующими те или иные дисциплины со своими т.н. «дидактическими единицами». Следует отказаться и от так называемого «диплома государственного образца». Только уни-

¹См.: Постановление Правительства Российской Федерации от 21.01.2005 № 36 «Об утверждении Правил разработки, утверждения и введения в действие государственных образовательных стандартов начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования».

² *Что относится, по нашему мнению, прежде всего именно к «рыночным» специальностям, а не фундаментальным и естественнонаучным направлениям подготовки специалистов.*

верситет, если у него есть потенциальные возможности удержаться на своем рынке, должен готовить учебный план подготовки, тщательно соизмеряя его с «международными образовательными программами», и выдавать свой диплом. В противном случае техническому университету придется выступать провайдером образовательных программ западных университетов, сохраняя свое место на региональном образовательном рынке по созданию кадрового потенциала.

Свои предложения по «улучшению» качества российской рабочей силы внес Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП): по окончании обучения, при поступлении на работу выпускники должны проходить еще раз аттестацию своих профессиональных знаний. Тестирование предполагается доверить т.н. «независимым комиссиям» при Минобрнауки России. Чтобы устроиться на хорошую работу, выпускнику придется проходить сертификацию до тех пор, пока он не покажет нужный результат. Повторные попытки, предупреждают в РСПП, придется оплатить¹. Предлагается создать национальное Агентство профессиональной компетенции. Тогда РСПП возьмет ответственность за профессиональные стандарты на рынке труда в целом². При этом бизнес-сообщество выражает готовность активно включиться в работу Минобрнауки России, но потребовало некоторые преференции: бизнес хочет не только участвовать в формировании профессиональных образовательных стандартов, но и в управлении учебными заведениями; предприниматели готовы участвовать в финансировании образования, но самому бизнесу нужна правительственная поддержка в виде налоговых послаблений...

Процесс «стандартизации» содержания международного учебного курса предопределит международную сертификацию читающего его преподавателя. Так, уже с 1972 г. в Европе, например, действует Международное общество по инженерной педагогике (IGIP), учрежденное в г. Клагенфурт (Австрия), которое фактически является Европейской ассоциацией преподавателей технических дисциплин в высшей школе. Это общество ведет Регистр Европейских

¹См.: Известия, 13.05.2005.

²См.: Коммерсантъ, 13.03.2006.

преподавателей инженерных вузов («Der Europäische Ingenieurpädagoge», «The European Engineering Educator», «ING-PAED-IGIP»), включение в который производится по представлению национальных ассоциаций и подтверждается выдачей соответствующего сертификата.

Соискатель сертификата «Европейский преподаватель инженерного вуза» должен показать хорошее знание технической дисциплины и быть дипломированным инженером, иметь не менее чем двухлетний стаж инженерной или научно-технической деятельности, успешно проработать преподавателем в высшей школе не менее одного учебного года, владеть одним из распространенных европейских языков, а также пройти цикл педагогической подготовки, не уступающей по объему и содержанию минимально достаточным требованиям программы IGIP: инженерная педагогика (не менее 36 ч.); инженерно-педагогическая практика (36 ч.); технология преподавания (12 ч.); лабораторная дидактика (12 ч.); стилистика (16 ч.); риторика (12 ч.); коммуникативность и ведение дискуссий (32 ч.); специальные разделы психологии (16 ч.); специальное разделы социологии (8 ч.); биологические основы развития человека (8 ч.); другие учебные дисциплины: право, менеджмент и др. (16 ч.). Общий объем такой педагогической подготовки составляет не менее 204 ч.

Внесенные в Регистр преподаватели имеют право называться «Европейским преподавателем инженерного вуза» и носить звание ING-PAED-IGIP. Регистр ING-PAED-IGIP гарантирует высокий уровень компетенции преподавателей инженерных вузов и должен также облегчать работу за рубежом. В Регистре для представления потенциальным работодателям приводится подробная информация, касающаяся образования, подготовки и профессионального опыта тех, кто внесен в него. В Европе в Регистр постоянно вносятся фамилии квалифицированных преподавателей инженерных вузов. ЮНЕСКО предложило введение подобного подтверждения уровня квалификации в других странах мира. Процесс сертификации, на наш взгляд, будет в дальнейшем только развиваться¹.

¹ *Определенная основа тому заложена, в частности, Рекомендацией ЮНЕСКО о статусе преподавательских кадров высших учебных заведений (Париж, 11 ноября 1997 г.), ко-*

Подобная международная организация комплектования содержания учебных курсов по глобальному учебному плану международной образовательной программы, международная сертификация преподавателей и размещение этой информации в Интернете при мощном маркетинге по всему миру станут огромными стимулами и для инвесторов. Ведь не случайно, именно венчурный капитал открыл Интернет-обучение. Это – большой бизнес. Процесс интеграции системы образования и Интернета объективно будет развиваться до полного слияния телекоммуникационной сети и системы образования.

Подводя итоги дискуссиям о расширяющемся разрыве между профессиональным образованием и реальными задачами современной экономики, вытекающими из объективных процессов глобализации, следует подчеркнуть, что он определяется:

- неспособностью современной системы профессионального образования преодолеть тяготение к отдельным производственным и бизнес-функциям общественного производства;
- неспособностью осуществлять подготовку лидеров, ориентированных на инновации в общественном производстве¹;
- а также неготовностью большей части учреждений профессионального образования широко и активно использовать информационно-коммуникационные и дистанционные образовательные технологии при организации процесса обучения.

Динамичные изменения в технике, технологии, организации производства и управлении все более определенно оказывают влияние на различия между

торая предполагает (п. 11), что преподавательские кадры учреждений высшего образования должны иметь доступ к библиотекам, которые имеют в наличии современную литературу, отражающую разные стороны той или иной проблемы и не являющуюся предметом цензуры или других форм вмешательства в интеллектуальную деятельность. Они также должны иметь не ограниченный цензурой доступ к международным компьютерным сетям, спутниковым программам и базам данных, необходимым для их преподавательской, научной или исследовательской деятельности.

См.: Рекомендация о статусе преподавательских кадров высших учебных заведений, принятая Генеральной конференцией на 29-й сессии. Париж, 21 октября–12 ноября 1997 г. Париж: Издание ЮНЕСКО, 1998. 120 с. (англ., франц., исп., русс., араб., кит.).

¹ См.: *Мильнер Б.З.* Управление знаниями. М: ИНФРА-М, 2003. С. 90.

традиционными менеджерами и лидерами в подходах к достижению поставленных целей и решению актуальных проблем развития. В условиях конкуренции лидировать будут те организации, которые могут обеспечить аккумуляцию необходимых для их деятельности знаний (технических, технологических, управленческих, маркетинговых и т.п.), персонал которых будет способен эти знания создавать, воспринимать, применять и обновлять, а менеджеры смогут управлять этими знаниями.

Несколько слов о Болонском процессе. Европеизация – это интернационализация в пределах геополитической территории Европы, усиленная ее специфическими интересами. Европа утратила лидирующие позиции для получения образования, включая иностранных обучающихся, и снизила конкурентоспособность своей системы высшего образования. В связи с глобализацией она столкнулось с угрозой проникновения на европейский рынок неевропейских и нетрадиционных провайдеров высшего образования (американские филиалы кампусов, виртуальные университеты и др.).

Влияние такой угрозы оказалось настолько глубоким, что участники Болонского процесса одобрили двухэтапные американскую и британскую системы законченного и незаконченного высшего образования; следуя по пути унификации, ввели понятие однотипного образования – «европейского высшего образования»; определили принцип стандартов для образовательных уровней; обозначили независимые процедуры измерения и контроля качества; ужесточили требования публичной оценки вклада каждого университета в экономику и общество, к прозрачности его деятельности. Именно качество образования, по мнению подписантов Болонской декларации, способно вывести Европу на передовые позиции и повысить конкурентоспособность региона на мировом рынке.

В Болонской декларации отмечается, что внедрение системы кредитов по типу ECTS (Европейской системы перезачета кредитов учебных курсов) является надлежащим средством крупномасштабной студенческой мобильности. *«Кредиты могут быть получены и в рамках образования, не являющегося выс-*

шим, включая обучение на протяжении всей жизни, если они признаются принимающими заинтересованными университетами»¹.

Однако, констатируя, что ее целью является установление европейской зоны высшего образования и содействие распространению европейской системы высшего образования в мире, участники соглашения, по сути, обошли своим вниманием значение дистанционного обучения (особенно Интернет-обучения) как средства предоставления аккредитованных курсов и программ минуя национальные границы. Не было постановки вопроса о стандартах по предоставлению электронных курсов. Ведь признание зачетных единиц происходит на микроуровне межуниверситетского признания учебных модулей, соответствующих отдельным частям академической программы. При этом эти модули могут быть выполнены не только в университетах, а местом их доставки могут служить и работа, и дом на основе использования информационных и коммуникационных технологий и технологий связи, включая Интернет. Следует отметить, что это обстоятельство все же нашло отражение в т.н. инициативе «*e-Learning*» как части «*e-Europe*».

В соответствии с этой инициативой все люди, оканчивающие школу, должны обладать цифровой грамотностью; образовательным учреждениям рекомендовано вводить диплом о базисных умениях работы на компьютере; инициировать превращение школ в многоцелевые местные учебные центры, подключенные к сети Интернет и доступные людям всех возрастов; обеспечивать возможность для студентов дистанционного обучения «переводить» свои зачеты из одного распределенного (сетевого) образовательного учреждения в другое. Эти меры позволят: облегчить процесс получения ими академических степеней; применять по всей Европе инновационный подход “one-stop-shops” (покупки за одну остановку); создавать сеть из агентств, дающих возможность местным провайдерам через Еврофонд специалистов («евроинженер», «европре-

¹ См.: *Андреев А.А., Солдаткин В.И.* Прикладная философия открытого образования: педагогический аспект. М.: МГОПУ, 2002. С.155.

подаватель») предлагать по-настоящему подогнанные к требованиям потребителей услуги на индивидуализированной основе.

В этой связи принятой инициативой определяется особая необходимость развития Интернет-инструментов для саморуководства при организации образовательного процесса в формате смешанного обучения («*blended learning*» или «*flexible learning*»): обучающийся должен тратить до 40% времени на дистанционные формы обучения, примерно 40% – на очные, а оставшиеся 20% – на самообразование.

Особо подчеркивается здесь и роль преподавания. Преподаватели становятся руководителями, инструкторами, наставниками и посредниками. Их профессиональное умение – способность разрабатывать и использовать открытые и участвующие методы преподавания и учёбы. Появился даже термин “маклер по руководству”. Он должен быть способен собрать и подогнать широкий круг информации для принятия решения о направлении действий на будущее, развить способности для информационного менеджмента и анализа информации, помочь искать свой путь в информационном лабиринте знаний¹.

В развитии дистанционного образования в мире 2005 г. стал поворотным: впервые численность «дистанционных» студентов превысила 100 млн чел., а «традиционных» – составила 97 млн чел.² Например, дистанционные образовательные технологии помогли США в 2006 г. добиться рекордного в мире показателя: 600 студентов на 10 тысяч населения, что превышает аналогичный показатель России примерно на 20% .

¹ См.: Основы открытого образования / Отв. ред. В.И.Солдаткин. В 2-х т. Т.2. М.:НИИЦ РАО, 2002. С. 485–533.

² См.: *Солдаткин В.И.* Основные проблемы развития Российского открытого образования. Открытое дистанционное образование: актуальные проблемы становления и развития/Межвузовский сборник научных трудов/Под ред. В.Е. Бочкова, О.П. Лебедевой. М.:МГИУ, 2006. С.67–83; Проект Концепции развития экономических и правовых институтов обеспечения и реализации дистанционного образования, а также информационно-технологических систем, средств и методов поддержки учебного процесса в российских государственных и муниципальных образовательных учреждениях / Материалы к заседанию Экспертно-консультативного Совета при Комитете по образованию и науке ГД ФС РФ от 26.10.2006 / Сост. А.П. Бердашкевич. М.: ГД ФС РФ.

Европейская комиссия определяет понятие «*e-Learning*» – «электронное обучение» как «*использование новых технологий мультимедиа и Интернет для повышения качества обучения за счет улучшения доступа к ресурсам и сервисам, а также удаленного обмена знаниями и совместной работы*». Примерно лет пять назад на Западе Интернет-технологии в образовании начали вытеснять компьютерные курсы на CD-ROM. Появились учебные заведения нового типа, ориентированные на работу только в среде Интернет. Начала формироваться и новая информационно-образовательная среда (ИОС). Информационно-образовательная среда это программно-телекоммуникационное и педагогическое пространство с едиными технологическими средствами ведения учебного процесса, его информационной поддержкой и документированием в среде Интернет для любого числа учебных заведений, независимо от их профессиональной специализации (уровня предлагаемого образования), организационно-правовой формы и формы собственности. Такие учебные заведения, работающие в ИОС, получили название «*виртуальных университетов*». По существу, они представляют собой структуры образовательной сети, которые в основном не имеют атрибутов традиционных учебных заведений (физических зданий, классов, лабораторий, общежитий и т.д.). В этих сетевых структурах различные организационные звенья (деканаты, кафедры и т.д.) и пользователи (администраторы, преподаватели, слушатели, читатели и т.д.) географически разделены, но активно и плодотворно взаимодействуют через глобальную сеть Интернет.

Проекты электронного обучения, широко практикуемые в зарубежных и российских компаниях, привлекают значительное число финансовых, технических и людских ресурсов. По оценкам *Исследовательского центра IDC*¹, в 2006 г. дистанционно обучалось 5 млн американских студентов (в России – около 1 млн), при этом бюджеты *e-learning*-проектов в вузах США к 2005 г.

¹См.: *Солдаткин В.И.* Основные проблемы развития Российского открытого образования. Открытое дистанционное образование: актуальные проблемы становления и развития / Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. В.Е.Бочкова, О.П.Лебедевой. М.: МГИУ, 2006. С. 67–83.

достигли \$12 млрд, а современный объем общемирового рынка *e-learning* составляет около 34 млрд долл. США ¹.

Информационно-коммуникационные технологии, а также глобальная сеть Интернет достаточно быстро и, можно сказать, агрессивно проявили себя во всех сферах человеческой жизнедеятельности, в том числе в зарубежных и отечественных системах образования. Например, сегмент Интернет-обучения (обучения «on-line», обучения через Интернет, сетевого обучения, web-обучения, WWW-обучения, электронного обучения) на образовательном рынке США увеличился с 2 % в 1998 г. до 14 % в 2003 г.

К настоящему времени Интернет-обучение начинает превалировать практически на всех уровнях получения образования, начиная со школьного, постепенно тесня традиционные формы освоения образовательных программ. Кроме того, просматривается и другая тенденция: чем старше возрастная группа, тем выше в ней доля тех, кто обучается без отрыва от основной деятельности. Перед этими людьми Интернет открывает двери вузов, дает возможность получить дополнительное профессиональное образование. Широкомасштабное применение информационных и телекоммуникационных технологий в образовательном процессе (включая и Интернет) стирает грань между очным, заочным и иными традиционными формами получения образования, определяя появление новой интегральной формы обучения. Это обстоятельство становится характерной чертой системы профессионального дистанционного образования.

К сожалению, система российского образования в целом не отражает адекватно и в полной мере потребности современного общества, корпоративных структур и граждан ². Несмотря на правовую легализацию применения дистан-

¹ См.: Проект Концепции развития экономических и правовых институтов обеспечения и реализации дистанционного образования, а также информационно-технологических систем, средств и методов поддержки учебного процесса в российских государственных и муниципальных образовательных учреждениях/Материалы к заседанию Экспертно-консультативного Совета при Комитете по образованию и науке ГД ФС РФ от 26.10.2006 / Сост. А.П. Бердашкевич. М.: ГД ФС РФ.

² В годы апогея американского изобилия президент США Л. Джонсон поручил корпорации «Рэнд» провести исследования в области методов и средств обучения и определить их

ционных образовательных технологий в академической практике российской системы образования ещё в 2002 г., до сих пор не принята соответствующая полноценная нормативно-правовая база, обеспечивающая эффективное использование дистанционного обучения, а формы организации получения и обновления знаний практически не изменились. Нормативная база российского образования уже более трех четвертей века живет и развивается сама по себе, а современные средства телекоммуникаций (например, Интернет в России – уже более десятилетия, а в мире – более трети века) – сами по себе.

В подавляющем большинстве российских образовательных учреждений электронное обучение рассматривается пока как некая «экзотика», способ рекламного обеспечения имиджа образовательного учреждения или дань моде в области образования, в достаточной степени не подкрепленная соответствующей нормативной базой. Формы организации получения, воспроизводства и обновления знаний в российской системе образования за последние 10–15 лет практически не изменились. По-прежнему сохраняется система централизованного планирования приема студентов, подготовки и выпуска специалистов. Планирование объемов государственного финансирования образовательных учреждений осуществляется по статьям бюджетной классификации, при этом отсутствует государственное планирование федеральных, региональных и отраслевых инвестиционных программ в области образования как индикаторов приоритетных направлений подготовки кадров. Хозяйственная деятельность государственных образовательных учреждений регулируется законодательными актами, которые не учитывают особенности ведения образовательной дея-

эффективность. Заключение: "Вероятно, значительное улучшение результатов обучения может быть достигнуто лишь с применением совершенно иной системы образования". Спустя десятилетие Национальным комитетом усовершенствования образования был опубликован доклад под названием "Нация в опасности". Был сделан также интересный вывод: "Если бы посредственная образовательная система, существующая сегодня в Америке, была навязана некоей враждебной иностранной державой, мы могли бы расценить это как ведение войны".

тельности (ФЗ от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ, ст.1) ¹. Это приводит к парадоксальным ситуациям, когда при покупке учебников и учебно-методических пособий при платеже свыше 100 тыс руб. необходимо осуществлять официальные запросы котировок цен различных поставщиков аналогичной продукции (хотя для целей учебного процесса необходим учебник конкретного автора, удовлетворяющий достаточно сложным требованиям и ГОС и аккредитационных показателей образовательных учреждений в части «грифования», а не более дешевый аналог), а более 500 тыс. в квартал – организовывать проведение конкурсных торгов. Процедура осуществления этих мероприятий может затягиваться на два-три месяца, за которые тираж может оказаться уже раскупленным в розничной торговле.

Традиционная административная практика вузов по организации «курсовой» системы обучения (перевода с «курса» на «курс») по жесткому, не меняющемуся годами учебному плану также не отвечает требованиям современного динамичного рынка труда. Это, как вполне справедливо отмечается в работе В.И. Солдаткиным², отнюдь не является наследием дореволюционных российских университетов. Кроме того, менталитет основной массы профессорско-преподавательского состава сформирован в условиях прежнего социально-экономического строя. Это обусловило тот факт, что коренные процессы в общественном производстве, определяемые сегодня законами рыночной экономики, включая формирование рынка труда, не привели к адекватным изменениям места и роли университетов в инфраструктуре профессионального образования. Особенно классических профильных университетов, поскольку «всемирно признаваемая теоретическая подготовка специалистов не требует серьезного пересмотра учебного плана десятилетиями», а недостаточно разви-

¹ См.: Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" (с изменениями от 31 декабря 2005 г.).

² См.: *Солдаткин В.И.* Основные проблемы развития Российского открытого образования. Открытое дистанционное образование: актуальные проблемы становления и развития / Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. В.Е.Бочкова, О.П.Лебедевой. М.: МГИУ, 2006. С. 67–83.

тый прикладной характер образования при профессиональной подготовке специалистов, по мнению автора, определяется «отсутствием связи с участниками рыночной экономики». Конечно же, эти обстоятельства определяют только часть совокупности причин проблемы. Основные причины возникающих проблем состоят, на наш взгляд, в том, что образование в соответствии с его социальными ролевыми функциям в процессе экономического развития современного общества, несмотря на тесную взаимосвязь с рынком труда и усиление в целом рыночной ориентации системы образования, особенно профессионального, в принципе не может эффективно регулироваться с помощью только лишь рыночных механизмов. Оно призвано и вполне способно задавать вектор развития рынка. В системе образования как в сфере общественного производства доверительных благ рыночные механизмы регулирования на основе усиления конкуренции оказываются неэффективными по определению и не могут существенно влиять на повышение качества образовательного процесса. А рыночный фундаментализм в сфере образования не способен обеспечить долгосрочные потребности развития национальной системы хозяйствования и формирование основ экономики знаний. Поэтому стратегии развития образования как общественного блага должны в полной мере реализовываться на основе приоритета планово-программных механизмов¹.

Среди прочего следует заметить, что начиная с 1995 г. прирост численности студентов высших учебных заведений составлял 7 – 15% ежегодно, опережая демографические показатели, и в настоящее время приблизился к естественному максимуму. Рост показателей по заочной форме обучения отражает повышение интереса к получению второго высшего образования, в основном экономического или управленческого профиля на платной основе. Однако за последние семь лет, по данным Министерства образования и науки РФ, количество студентов в России возросло больше чем вдвое, а количество остепененных преподавателей – только на 4%. Негативные последствия этой проблемы

¹См.: *Бочков В.Е.* Открытое дистанционное образование: его роль в экономическом развитии информационного общества и реального сектора экономики: Монография. М.: ИДО-МНМЦ «СОО» МГИУ, 2005.

может устранить и реально устраняет применение электронного обучения в практике российского образования.

Кроме того, следует отметить, что в практике Западной системы образования, например, также нет жесткой регламентации таких академических мероприятий, как итоговая государственная аттестация выпускников общей и профессиональной школы.

2.5. Последствия глобализации

Глобализация как явление противоречивое вызывает столь же противоречивые оценки ее выгод и недостатков. На разных уровнях, в разных странах и разными фирмами неоднозначно воспринимаются ее последствия, основные из которых перечислены ниже.

Во-первых, постоянно растущий динамизм мировой экономики, обусловленный более свободными перемещением финансов, инвестиций, товаров, услуг, технологий с присущими ему:

1) ускорением процессов разработки и внедрения новинок, формирования высокотехнологичных отраслей;

2) быстрым увеличением производства на предприятиях ТНК (свыше 10% в год) и экономии на масштабах, что может привести к сокращению издержек и снижению цен;

3) высокими темпами развития ряда стран (новых индустриальных) за счет привлечения капиталов и технологий из-за рубежа и своей дешевой рабочей силы;

4) устранением зависимости национальных экономик от наличия ресурсов;

5) углублением разделения труда и специализации под воздействием международной конкуренции;

6) высокими темпами роста слияний и поглощений (40% в год), дальнейшим ростом производительности труда на основе НТП.

Во-вторых, усиление неравномерного развития мировой экономики вследствие:

1) экспансии горстки развитых стран, обладающей огромным производственным и научно-техническим потенциалом, высококонкурентоспособной экономикой, квалифицированной рабочей силой;

2) появления новых индустриальных стран, которым удалось адаптироваться к процессам глобализации и либерализации, добиться высокого, хотя и нестабильного роста за счет иностранных инвестиций и технологий, развития экспортоориентированного производства и инфраструктуры;

3) неспособности большинства государств на равных с высокоразвитыми странами участвовать в глобализации, что ведет к их маргинализации и разорению.

Основной проблемой участия развивающихся стран в глобализации является низкая конкурентоспособность их хозяйствующих субъектов по сравнению с компаниями развитых стран из-за недостаточного уровня развития производства и технологий.

Существующая система международного разделения труда основывается на том, что развитые страны выступают поставщиками безграничных нематериальных ресурсов – технологий, информации, наукоемкой продукции, капитала; развивающиеся страны поставляют ограниченные материальные ресурсы сырье и энергию. Все их попытки догнать развитые страны за счет расширения производства и экспорта полуфабрикатов и сырья обречены на неудачу, поскольку те постоянно обесцениваются по отношению к готовой продукции (до 40–45% за 10-летие), и догоняющие страны теряют на этом до 5–6% ВВП. Таким образом, структура международного разделения труда для большинства из них оказывается бесперспективной.

В-третьих, рост глобальной нестабильности мировой экономики, основными причинами которой являются:

1) сохраняющаяся цикличность мирового экономического развития и стихийность мирового рынка, в результате чего в условиях взаимозависимости

стран кризисные процессы с легкостью кочуют из одной экономики в другую (в свою очередь, глобализация еще более усиливает нестабильность мировой экономики);

2) неконтролируемое накопление транснационального краткосрочного капитала, который в силу своего спекулятивного характера способен увеличивать размах конъюнктурных колебаний, порождать национальные и региональные финансовые кризисы и даже расшатывать политические системы;

3) неустойчивость мировой финансовой системы и финансовых рынков, являющаяся одной из наиболее острых проблем мировой экономики, способная разрушить все ее достижения нескольких десятилетий.

Неустойчивость в финансовой сфере вызвана обстоятельствами, о которых говорилось выше (внедрение информационных технологий, либерализация, отрыв финансовых потоков от материальных, а также реальных потребностей экономики; финансовые спекуляции; дерегулирование банковской сферы). Глобализация финансовой сферы формирует новый механизм принятия основополагающих решений, в результате чего мировой коллективный инвестор определяет внутреннюю экономическую ситуацию во многих странах.

В-четвертых, изменение роли основных субъектов мировой экономики:

1) отдельно взятого государства, значение которого в деле самостоятельного определения своей экономической политики в целом уменьшается. Либерализация, усиление взаимозависимости стран и НТП ограничили способность даже развитых стран осуществлять контроль над внутренними и основными международными процессами, политикой международных организаций, вынудили передать последним часть своих полномочий, а развивающиеся страны лишены такой возможности полностью. Если говорить точнее, в условиях глобализации роль государств не столько снижается, сколько качественно меняется; государство не препятствует конкуренции, а помогает конкурировать, способствует повышению конкурентоспособности национальных фирм, развивая инфраструктуру, науку, образование;

2) международных экономических институтов, например МВФ, Всемирного банка, ВТО, чьи возможности влияния, особенно по отношению к развивающимся странам, усиливаются;

3) ТНК и транснациональных финансовых структур, которые ориентированы на использование ресурсов стран, а не на их развитие, что порождает конфликты между ними и национальными правительствами.

В результате глобализации развивающиеся страны, из-за того что они плохо организованы, не имеют нужных специалистов, оказываются под контролем развитых стран, международных организаций и ТНК и транснациональных объединений.

В-пятых, усиление интеграционных процессов на региональном уровне и возникновение по меньшей мере трех центров, о которых уже шла речь, – ЕС, НАФТА, АСЕАН.

Участники АСЕАН создают Азиатский валютный фонд с активами 1 трлн долл. (самые крупные резервы в мире), что устраняет необходимость для участников обращаться к МВФ. Существуют планы создать зону свободной торговли Америки (ФТТА), общий ВВП участников которой составит 13 трлн долл. ($\frac{1}{3}$ мирового ВВП и вдвое больше ВВП Евросоюза), что ещё более упрочит доминирующее положение США.

В-шестых, рост размеров рынков, обострение международной конкуренции и изменение ее характера (происходит постоянный передел сфер влияния; главным объектом борьбы становится технологическое преимущество, растет активность международных организаций). От этого выиграли потребители, получившие товары лучшего качества по сниженным ценам.

В-седьмых, экспансия западных ценностей, культуры и образа жизни, размывание культурной специфики отдельных стран.

В-восьмых, облегчение контроля за передвижением капиталов, борьбы с финансовой преступностью, криминализацией мировой экономики.

В-девятых, внедрение новых информационных технологий в отдаленных точках планеты, упрощение обмена информацией.

В то же время создание нового мирового порядка требует от активных участников глобализации готовности к утрате части национального суверенитета, использованию «рыночных» инструментов управления общественными процессами, включая образование населения стран, сокращение функций государства.

Глобализацию осложняет проблема с миграцией рабочей силы из слабо-развитых стран, поскольку в промышленно развитых странах весьма высок уровень безработицы, а если спрос на рабочую силу существует, то он относится к высококвалифицированному «человеческому капиталу», тем не менее поток мигрантов в эти страны не сокращается.

Глобализация обостряет противоречия между тенденцией к объединению производителей в рамках ценностной цепочки (результат – возникновение огромных международных корпораций) и усилением анархии в экономике в целом.

Вопросы и задания.

- 1. Объясните содержание процесса глобализации мировой экономики.*
- 2. Назовите основные предпосылки глобализации.*
- 3. Перечислите позитивные и негативные последствия экономической глобализации.*
- 4. Раскройте особенности финансовой глобализации и проиллюстрируйте их примерами из современной жизни.*
- 5. Ответьте на вопрос: «Каким образом процессы глобализации отражаются на системе образования?»*
- 6. Проведите в группе дискуссию между сторонниками и противниками глобализации.*

ГЛАВА 3

МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ В ГЛОБАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

** Международные, многонациональные и глобальные компании * Межнациональные и глобальные корпорации * ТНК: позитивные и негативные аспекты деятельности * Структура и организационные формы ТНК * Международные финансово-промышленные группы и их особенности в разных странах * Неакционерные формы международной экономической экспансии**

3.1. Глобальный бизнес и организационные формы международных фирм

Согласно принятой в научной теории классификации на мировом рынке действуют три вида компаний: **международные, многонациональные и глобальные**.

Международные компании, базируясь в одной стране, производят значительную часть продукции на экспорт, одновременно импортируя необходимое сырье и полуфабрикаты. Но обычно они не в состоянии бороться на мировой арене с лидерами в своей области на равных.

Многонациональные компании располагают дочерними фирмами (филиалами), находящимися в различных государствах, которые выпускают продукцию прежде всего для внутреннего рынка страны нахождения, а также рынков стран со схожими потребительскими предпочтениями покупателей. Отделения в каждой стране создаются с учетом местных условий и, в известной степени, независимы от стратегического центра. Последний формулирует лишь основные цели фирмы, с учетом которых подразделения, сохраняя автономию в производстве, сбыте, оперативном управлении, сами решают свои собственные задачи. Центр оказывает им необходимые консультации, осуществляет контроль над финансовой и маркетинговой политикой. Чем больше у фирмы рынков сбыта, тем прочнее ее позиции в конкурентной борьбе. Подлинно многонацио-

нальными признаются лишь те компании, которые научились мобилизовать капитал в других странах.

Например, корпорация «Асеа Браун Бовери» (Швеция–Швейцария) выпускает в Швейцарии по государственным заказам локомотивы, спроектированные специально для горных железных дорог; в Индии ее местный филиал производит локомотивы в соответствии с индийскими национальными стандартами и с использованием изготовленных там комплектующих изделий. До 60% многонациональных компаний заняты в сфере производства, 37% – в сфере услуг и 3% – в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Современные тенденции в области унификации товаров и технологий, снятие внешнеэкономических ограничений правительствами многих стран (либерализация), возможность быстрого обмена информацией через телекоммуникации Интернета, спутниковые системы и пр. приводят ко все большему распространению *глобальных фирм*. Термин «глобальный» используется тогда, когда мир рассматривается как единое целое без национальных границ и различий между потребителями. Например, компания **IBM** ведет операции в 124 странах мира, **Эксон** – в 100. Различия межнациональных и глобальных компаний по ряду показателей приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Различие между многонациональными и глобальными компаниями

Показатели	Многонациональная компания	Глобальная компания
Жизненный цикл	На каждом национальном рынке свой	Глобальный
Проектирование продукции	Для местных рынков в соответствии с национальными требованиями	В соответствии с международными критериями, применительно к глобальным запросам
Сегментация рынка	Множество рынков. Свой продукт для каждого сегмента	Мало рынков. Продукция для всех стандартизована
Конкуренция	Определяется особенностями национальных рынков	Конкуренция на национальном рынке зависит от мировой
Цена	Индивидуальная для каждого рынка	В целом единая

Глобальные компании обладают прочными позициями на всех рынках, используя мировые информационные системы, почти мгновенно с легкостью перемещают в любую нужную точку планеты финансовые ресурсы, опыт и ноу-хау и пр. Таким образом, они осуществляют интеграцию производственных мощностей и координацию выпуска стандартизованных продуктов во всемирном масштабе, что позволяет им иметь более низкие издержки даже по сравнению с многонациональными компаниями. Это обеспечивает достижение конкурентных преимуществ. Однако при этом глобальные фирмы игнорируют местные потребности и национальные интересы отдельных стран, опираясь на централизованно выработанную глобальную стратегию.

3.2. Транснационализация и ее организационные формы

Международная хозяйственная деятельность может осуществляться в следующих организационных формах:

- 1) межнациональная (многонациональная, мультинациональная) корпорация;
- 2) транснациональная корпорация;
- 3) международная финансово-промышленная группа;
- 4) международный стратегический альянс;
- 5) международное совместное предприятие.

Некоторые особенности первой организационной формы уже были рассмотрены выше, поэтому здесь остановимся на других формах международной хозяйственной деятельности.

В современных условиях разделение труда между странами дополняется разделением труда внутри фирм, между их подразделениями, находящимися в разных государствах. Подобного рода компании называются **транснациональными** и существует в форме *межфирменного союза* или *транснациональной корпорации*.

Межфирменные союзы возникают на основе объединения самостоятельных частных капиталов (обычно в форме картельного соглашения). Они дейст-

вуют на международном уровне, имеют многонациональный состав ядра и могут быть названы *межнациональными (многонациональными) компаниями (МНК)*. В мире таких структур немного, например англо-голландская фирма «Шелл»;

Транснациональные корпорации (ТНК) – multinational company (MNC) или multinational enterprise (MNE) – национальные по происхождению компании, владеющие производственными, торговыми и другими дочерними фирмами и филиалами в нескольких странах и ведущие через них операции. Таких структур подавляющее большинство.

Принципиальное отличие ТНК от МНК состоит в том, что ее головная структура имеет четкую национальную принадлежность, например, «Дженерал Моторз» – американская фирма; «Тоета» – японская; «Сименс» – немецкая и т.д.

Но решающим является в конце концов не то, откуда капитал поступает, а то, куда он устремляется.

В соответствии с разработанным ООН Кодексом поведения транснациональных корпораций, таковыми признаются компании независимо от стран их происхождения и формы собственности (частные, государственные, смешанные), если они:

- имеют дочерние компании в двух или нескольких странах, независимо от сферы деятельности (на практике в шести и более);
- обладают единой информационной базой, которой могут пользоваться все подразделения, и такой системой принятия решений, которая позволяет осуществлять согласованную политику и общую стратегию из одного или нескольких центров;
- реализуют не менее 20 – 35% произведенной продукции за границами страны-резидента (у «Нестле», например, 98%).

ТНК возникли в конце XIX в. и первоначально действовали в рамках колониальных империй с целью облегчения доступа к источникам дешевого сырья. ТНК второго поколения (1920 – 50-е гг.) в основном были связаны с производством вооружения. ТНК третьего поколения, появившиеся в начале 1960-х гг.,

были преимущественно технико-потребительскими, ориентирующимися на массовый рынок. ТНК четвертого поколения – глобальные многоотраслевые корпорации.

Причинами появления ТНК послужили:

- интернационализация производства (главная причина);
- экспансия капитала за рубеж и его концентрация в мировом масштабе;
- стремление к получению сверхприбылей;
- устранение препятствий в виде национальных границ для движения товаров и капиталов.

Организация производства за рубежом дает ТНК ряд преимуществ: низкая стоимость ресурсов, льготное налогообложение; низкие нормы амортизационных отчислений, отсутствие жестких экологических требований, возможность игры на валютных курсах; осуществление многих операций как внутрифирменных.

Таким образом, современная ТНК – крупная фирма (комплекс фирм разной национальной принадлежности), доминирующая в одной или нескольких областях экономики, чьи активы, производственная деятельность вынесены за пределы национального государства. Для ТНК характерна интернационализация производства, в то время как для обычной фирмы – интернационализация сбыта.

Создавая международные производственные комплексы, используя глобальные ресурсы, ТНК работают независимо от страны базирования. Международный характер деятельности, значительная доля продаж за пределами страны являются их определяющими признаками.

Дочерние компании (филиалы) ТНК чаще всего ориентированы на сферу добычи и переработки сырья, выпуск импортозамещающей продукции, развитие экспортного производства в развивающихся странах. Они связаны между собой товарными потоками, которые хотя и пересекают национальные границы, но циркулируют в рамках одной и той же корпорации, образуя *внутренний рынок* со своими *трансфертными ценами*, что усиливает внутрифирменную интеграцию.

Существенной чертой ТНК является также диверсификация. Например, компания «Вольво» производит автомобили, автомобильные двигатели, моторы для катеров и даже пиво.

За последнюю четверть XX в. число ТНК возросло в 5 раз, и сейчас превышает 60 тыс. Они имеют более 500 тыс. дочерних предприятий, филиалов и отделений (их число растет быстрее, чем увеличивается количество самих ТНК), где работает почти 75 млн чел.

ТНК принадлежат наиболее современные и крупные предприятия, имеющие значительную долю производства в соответствующих отраслях. На их долю приходится более трети мирового ВВП, до половины промышленного производства, $\frac{2}{3}$ объема торговли (сегодня все больший объем двусторонней международной торговли приходится на предприятия одних ТНК), а также примерно $\frac{4}{5}$ патентов и лицензий на новую технику, технологии и «ноу-хау», исследований и разработок.

ТНК действуют в высокотехнологичных отраслях, которые требуют огромных инвестиций и высококвалифицированного персонала, – автомобилестроении, нефтяной, химической, электронной промышленности. Они продают 79% продукции машиностроения, 80% электроники, 95 – фармации.

Ядро мирохозяйственной системы составляют около 500 ТНК (в развитых странах они имеются в каждой отрасли), сосредоточивших большую экономическую власть.

Пять крупнейших ТНК контролируют более половины мирового производства самолетов, электронного оборудования, автомобилей и другой продукции. На рынке гражданских самолетов, объем которого оценивается приблизительно в 1 трлн долл., господствуют в основном две компании: европейская «Айрбас индастри» и американский «Боинг».

Под контролем ТНК находится 90% мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, лесоматериалов, табака, джута и железной руды, 85 – меди и бокситов, 80 – чая и олова, 75% – бананов, натурального каучука и сырой нефти.

Особенно значительна степень концентрации в отраслях, связанных с информационными технологиями. Так, две – три компании практически контролируют международную сеть телекоммуникаций. Половина американского экспорта осуществляется ТНК. В Великобритании эта доля достигает 80%, а в Сингапуре – 90%.

До начала 1960-х гг. ТНК действовали в основном в национальных границах, руководствуясь законодательством страны пребывания, учитывая потребности, вкусы и традиции ее населения, т.е. выступали как многонациональные фирмы. Задача руководства большей частью сводилась к организации финансирования, обмена технологиями.

В 1970-е гг. благодаря либерализации внешнеэкономических отношений конкурентная борьба переместилась с национального на мировой уровень. Предприятия ТНК стали специализироваться на операциях и продуктах, предназначенных для клиентов в любой точке Земного шара, постепенно превращаясь в глобальные.

Деятельность ТНК тесно связана со страной происхождения, которая создает для них более прочные позиции и одновременно использует в качестве инструмента внешней политики, хотя и правительство не может их полностью контролировать, особенно в слаборазвитых государствах. В силу своего могущества ТНК оказывают серьезное влияние на страны и регионы, где они действуют. В результате власти нередко утрачивают контроль над частью экономики и отдельными направлениями экономической политики в стране, а подчас не могут даже принимать самостоятельные решения.

Эти решения (скажем, о размещении предприятий) разрабатываются и навязываются им ТНК (например, те размещают предприятия там, где удобно им, а не принимающим странам), и эти тенденции постоянно усиливаются.

Но ТНК неодинаковы по размерам, уровню концентрации капитала и производства, а следовательно, и по возможности влияния на международные экономические отношения, экономику стран базирования и принимающих стран. Сегодня базами транснационального капитала являются не только отдельные

государства, но и крупные мегаполисы – Нью-Йорк, Лондон, Цюрих, Токио, Сянган (Гонконг), Франкфурт и др. Многие из них по масштабам экономической деятельности превосходят средние государства. Например, Токио производит вдвое больше товаров и услуг, чем Бразилия; Чикаго в этом отношении сравним с Мексикой, половина ВВП которой создается, в свою очередь, в Мехико. Поэтому крупные города также становятся самостоятельной экономической и политической силой, активно ищущей союза с ТНК, которые размещают здесь свои руководящие структуры. Такова одна из новых тенденций развития мировой экономики.

Важным союзником транснационального капитала являются офшоры, через которые проходит практически любая транснациональная финансовая схема. Офшоры служат важнейшим звеном во внутрикорпоративных расчетах ТНК, которые используют для этого внутренние трансфертные цены.

Почти все крупнейшие ТНК по национальной принадлежности относятся к трем главным экономическим центрам планеты: США, ЕС и Японии (в 1970 г. половина ТНК были американскими и английскими). До сих пор 90 из 100 мировых нефинансовых ТНК сосредоточены в США.

В соответствии с концепцией К. Омае, *«решающими актерами на мировой экономической сцене выступают глобальные корпорации»*, которые обладает сильными позициями на рынках США, Японии и Европы. В то же время в последние годы активно развивают свою деятельность на мировом рынке транснациональные корпорации новых индустриальных стран.

Изменились и принципы размещения ТНК: вместо близости к потребителям на первое место выдвинулись экономия затрат на привлечение ресурсов (прежде всего, рабочей силы), уровень налогов, тарифов и пр. Впоследствии к ним прибавились и экологические требования. Но в силу снижения доли заработной платы в издержках размещение производства в странах с низкой стоимостью рабочей силы становится все менее выгодным. Тем более что транспортные издержки там высоки из-за их плохой инфраструктуры.

При выборе конкретного региона ТНК учитывает рыночные условия, наличие в нем материальных и трудовых ресурсов, инфраструктуры, экономические и финансовые условия, политические риски и пр. В то же время многие ТНК максимизируют свои прибыли в глобальном масштабе, а не в отдельно взятой стране. ТНК стремятся сформировать такую структуру международного разделения труда, которая обеспечила бы экономическую и технологическую зависимость развивающихся стран в новых условиях. Поэтому они создают производство лишь отдельных узлов и деталей, которые поставляются в качестве комплектующих на предприятия, расположенные в других государствах. ТНК также перемещают в развивающиеся страны производство товаров с завершающимся жизненным циклом, норма прибыли от продажи которых снижается. В результате технологический разрыв между ними и технологическая зависимость принимающих стран увеличиваются.

В ряде случаев высокотехнологичные предприятия ТНК размещаются на территории развитых государств, что облегчает координацию научных исследований и разработок. В остальных странах ТНК в основном занимаются добывающей деятельностью.

Если в 1970-х гг. отношение к ТНК было в основном негативным, то сегодня они рассматриваются как элемент международных экономических отношений, содержащий позитивное начало. Большинство государств, заинтересованных в иностранных инвестициях, стимулируют их привлечение с помощью ТНК, поэтому те сравнительно легко добиваются для себя льгот в виде правительственных гарантий, снижения налогов, пошлин и пр. От ТНК же требуется вкладывать капитал в национальное производство, участвовать в совместных проектах, нанимать на руководящие должности представителей страны пребывания, передавать технологии, способствовать развитию местных рынков и пр. ТНК оказывают как позитивное, так и негативное воздействие на мировую экономику.

Позитивным в деятельности ТНК является то, что они:

1) способствуют распространению новейших видов техники и технологий в результате их вывоза и внедрения в филиалах и отделениях различных стран мира;

2) обеспечивают постепенное повышение уровня развития экономики принимающих (особенно отсталых) стран за счет предоставления им средств для модернизации промышленности и инфраструктуры, повышения уровня квалификации;

3) укрепляют международные связи и контакты на базе развития международного разделения и кооперации труда, расширения мировой торговли и валютно-финансовых операций между странами и регионами;

4) определяют динамику и структуру, объем движения капитала и передачи современных технологий (знаний), способствуют оптимизации размещения производства;

5) обеспечивают занятость местного населения, более высокую заработную плату, стимулируют международную трудовую миграцию;

6) содействуют экономической интеграции в мире.

Негативные стороны деятельности ТНК:

- грубое вмешательство в деятельность принимающих стран с целью влияния на их политическую и экономическую ориентацию;

- противодействие реализации национальной экономической политики, если она противоречит их интересам;

- использование «ножниц цен» на технологию и продукты их традиционного производства для ограбления развивающихся государств;

- увод части доходов, которые должны по закону остаться в данных странах, в другие государства или офшорные зоны посредством трансфертных цен для укрытия от налогообложения;

- дестабилизация рынков;

- хищническое отношение к природе;

- ограбление слаборазвитых государств посредством монопольных цен, переманивания высококвалифицированных специалистов и пр.

3.3. Структура и организационные формы транснациональных корпораций

Экономической основой транснациональных корпораций (ТНК) обычно является либо *единая акционерная компания*, либо *система материнского* (головного) и *дочерних* (зависимых) *акционерных обществ*.

Все элементы интернациональной структуры корпорации функционируют как единый механизм в соответствии с ее глобальной стратегией, направленной на получение максимальной прибыли от функционирования комплекса объединяемых предприятий в целом, а не каждого из них в отдельности. Для этого необходимо четкое руководство со стороны материнской компании зарубежными филиалами, позволяющее в то же время им самостоятельно принимать решения с учетом специфики местного рынка и законодательства принимающей страны.

Головная (материнская) компания – административный центр всей системы ТНК. В ее функции обычно входит: принятие решений о слиянии с другими компаниями; приобретение новых и ликвидации неэффективных подразделений; формировании долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики филиалов и корпорации в целом; финансовый контроль и организация выполнения НИОКР.

Отделения в каждой стране создаются с учетом местных условий, в известной степени они независимы от стратегического центра, формулирующего лишь основные цели фирмы, с учетом которых подразделения, сохраняя автономию в производстве, сбыте, оперативном управлении, сами решают свои собственные задачи.

Своим зарубежным структурам многие ТНК предоставляют максимум самостоятельности, приближая их статус к независимым фирмам. Зависимость таких структур с материнской компанией определяются ее долей в их капитале. При этом родительская фирма не уделяет большого внимания контролю над деятельностью зарубежного филиала до тех пор, пока он функционирует при-

быльно. Однако может обеспечивать филиалы технологической, маркетинговой и финансовой поддержкой.

Предприятия, входящие в международную ТНК, могут быть:

дочерними компаниями (subsidiary), в капитале которых головная имеет более половины участия с правом решающего голоса, а следовательно, возможностью назначения руководителей;

ассоциированными компаниями (associate), входящими в систему ТНК предприятиями принимающей страны, в которых головная компания владеет от 10 до 50% акций, что позволяет ей принимать участие в контроле;

отделениями (branch) в виде зарубежных филиалов, представительств или частей совместных предприятий, которыми ТНК владеет совместно с местной фирмой не менее года.

ТНК существуют в нескольких организационных формах. Прежде всего это *международный трест*, объединяющий предприятия, которые в совокупности образуют технологическую цепочку. В тресте обычно происходит полная централизация всех управленческих функций в головной компании, а остальные предприятия теряют свою самостоятельность.

Периодом расцвета трестов была первая половина XX в., когда лицо любой экономики определяли металлургическая, химическая, нефтяная и другие подобные отрасли индустрии. Мировую известность в свое время имели Стальной трест Морганов, Компания «Стандард Ойл» Рокфеллеров и пр. Корпорации, специализирующиеся на выпуске однородной продукции, обычно формируют структуру по территориальному (региональному) принципу. Это, например, позволяет швейцарской корпорации «Нестле» проводить единую технологическую политику в отношении производства достаточно ограниченного ассортимента пищевых изделий по всему миру с учетом национального спроса в принимающих странах.

Однако сегодня ТНК превратились из одноотраслевых в многоотраслевые структуры, имеющие форму концернов и конгломератов (так, из 100 ведущих фирм Великобритании многоотраслевыми являются 96).

Концерн объединяет в основном родственные, но не обязательно непосредственно связанные между собой предприятия, которые обычно обладают юридической самостоятельностью. Поэтому, в отличие от треста, головная фирма не может воздействовать на них административными методами. Первые концерны, появившиеся в начале 1920-х гг., до сих пор сохраняют свою ведущую роль в экономике большинства стран, например «Дженерал Моторз» и «Дженерал Электрик».

Корпорация «Дженерал электрик» – одна из самых многопрофильных компаний в мире. Она производит широкий ассортимент продукции, включая авиационные двигатели, промышленные пластмассы, осветительные приборы, энергетические установки, медицинскую и железнодорожную технику, бытовые приборы и многое другое.

Международное производство и сбыт здесь организован по продуктовому принципу, когда принадлежащие корпорации предприятия выпускают в разных странах ту или иную часть ассортимента продукции, в том числе и адаптированной к особенностям принимающих стран.

В любом случае головная компания концерна оказывает своим зарубежным филиалам поддержку в налаживании научных исследований, производства и сбыта в принимающих странах. В частности, речь идет об обеспечении зарубежных предприятий финансовыми средствами, технологиями и компонентами из исследовательских центров и производственных филиалов, расположенных в данной и других странах, о привлечении соисполнителей и субподрядчиков. Успешным примером этого может служить налаживание производства новых моделей легковых автомобилей компанией «Фольксваген» (ФРГ) в Чехии на базе заводов «Шкода». В начале 1990-х гг. фирма «Фольксваген», приобретя контрольный пакет акций «Шкоды», в рекордно короткий срок (за два года) осуществила модернизацию старого оборудования, внедрила прогрессивные технологии производства автомобилей и разработала новые модели на базе своих и чешских исследовательских центров и конструкторских бюро. При этом целый ряд традиционных субпоставщиков компании «Фольксваген» орга-

низовали свое производство в Чехии для снабжения обновленного автомобилестроительного завода своими компонентами.

Другим примером может служить американская ТНК «Форд», которая начала деятельность в Европе с основания в 1960-е гг. своего филиала в Великобритании. В 1990-е гг. эта корпорация осуществляла разработку новых моделей, производство компонентов и сборку машин в пяти европейских государствах, объединив технологические цепочки заводов каждой из этих стран в интегрированное производство автомобилей. В соответствии с четкой схемой на сборочные заводы корпорации «Форд» в Великобритании, Испании и ФРГ карбюраторы и распределители системы зажигания поступают из Ирландии, трансмиссии – из Франции, отливки деталей двигателя и шестерни – из Германии.

Недостаточная гибкость концернов привела к появлению в начале 1970-х гг. такой организационной формы, как *конгломераты*. Преимущество конгломератов состоит в их способности объединять предприятия любых отраслей, никаким образом, кроме финансовых отношений, не связанных друг с другом. Однако при этом резко ухудшается управляемость. Поэтому ТНК, которые имеют организационную форму конгломератов, встречаются достаточно редко.

В децентрализованной ТНК, называемой иногда *интергломератом*, головная фирма осуществляет финансовое руководство и контроль, а входящие в нее предприятия имеют статус центров прибыли, вырабатывающих и реализующих собственные производственные и рыночные стратегии. Контроль над ними со стороны руководства компании минимален.

Многоотраслевые ТНК смогли обеспечить более высокое по сравнению одноотраслевыми (трестами) качество продукции, расширение ее ассортимента, повышение прибыльности и ускорение накопления финансовых ресурсов, осуществить новый прорыв в развитии технологий.

В большинстве случаев ТНК представляют собой горизонтально и (или) вертикально интегрированные корпорации, объединяющие сотни разбросанных по всему миру предприятий, связанных, помимо всего прочего, особым внут-

ренным рынком. В результате значительная часть совершаемых ими (даже международных) сделок фактически носит характер внутрифирменных операций.

О масштабности такого рынка свидетельствуют следующие данные: примерно $\frac{1}{3}$ мировой торговли товарами и услугами приходится на сделки между самими филиалами ТНК, а около 70% платежей за передачу технологий осуществлялись филиалами головным компаниям.

Внутрифирменная торговля ограждает подразделения ТНК от международной конкуренции, позволяет избегать валютных барьеров при импорте в страну базирования товаров, произведенных в филиалах.

В настоящее время все большую роль в мировой экономике начинает играть такая организационная форма транснационального бизнеса, как **международная финансово-промышленная группа** (МФПГ), когда за рубеж выносятся не только производственные (как в обычных ТНК), но и финансовые подразделения. Например, в группу Мицубиши входит 28 компаний, объем продаж которых в совокупности превышает 200 млрд долл.

Участники МФПГ могут быть связаны между собой:

- финансовыми обязательствами;
- взаимным обменом пакетами акций;
- долгосрочными контрактами;
- регулярными совещаниями руководителей;
- перекрестным членством в директоратах.

Принципиальным отличием МФПГ от треста, концерна и конгломерата является присутствие в ее структуре финансового звена (банк, инвестиционная компания и пр.). С их помощью она осуществляют экономическую или технологическую интеграцию входящих предприятий для реализации крупных инвестиционных и производственных программ.

Таким образом, в МФПГ «под одной крышей» могут объединяться:

- 1) финансовая структура, чье наличие является принципиальной особенностью МФПГ, отличающей ее от системы обществ или холдинга;
- 2) предприятия основных сфер деятельности;

3) коммерческие организации (посреднические, торговые, транспортные и пр.);

4) научные, консультационные и прочие структуры.

Объединяемые в МФПГ фирмы действуют автономно, и на их деятельность накладываются лишь финансовые ограничения. Они могут быть государственными, частными или смешанными предприятиями, принадлежащими родственным или неродственным отраслям.

Головная компания осуществляет руководство группой на основе владения акциями, договора траста или соглашения об образовании ассоциации.

Головная компания может быть:

холдингом, объединяющим в основном производственные и иные, как правило, родственные предприятия, где финансовая структура играет обслуживающую роль;

финансовым учреждением, владеющим акциями технологически не связанных друг с другом предприятий.

В последнем случае она выступает в основном в роли банкира, контролирующего финансовое состояние дочерних предприятий и распределение финансовых потоков, представляющего интересы участников в отношениях с третьими лицами, в том числе государством. Она ведет сводный учет, отчетность, проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности, составляет балансы, разрабатывает бизнес-планы, осуществляет экспертизу, маркетинговые исследования, предоставляет юридические, консультационные и экспертные услуги. Практика показывает, что головная компания имеет даже возможность оказывать давление на государство с целью заключения выгодных сделок, приобретения монопольного положения в своем сегменте рынка или изменения в свою пользу правил игры.

МФПГ отражают тенденции концентрации капитала, интеграции, диверсификации форм и направлений производственной деятельности, ее интернационализацию и глобализацию. В результате формируется многофункциональная *финансово-промышленная структура*, объединяющая капиталы разных от-

раслей и сфер экономики, часто принадлежащих различным государствам, для массированного вторжения на рынки третьих стран. В то же время создаются национальные ФПГ с целью противостояния вторжению МФПГ на национальные сегменты мирового рынка.

Финансово-промышленные группы могут создаваться по инициативе участников или решению государственного органа (в ряде случаев даже на основе межправительственного соглашения) путем объединения их капиталов и образования новой структуры, добровольной передачи пакетов акций в трастовое управление одному из учредителей или покупки им пакетов акций других предприятий.

При этом возникает *суперкорпорация*, где под «одной крышей» с учетом экономической целесообразности объединяются производственные предприятия, банки, биржи, пенсионные фонды, консалтинговые, брокерские, рекламные, торговые, сервисные организации.

МФПГ обеспечивают:

- ✓ совершенствование существующих и формирование новых технологических цепочек;
- ✓ облегчение маневра финансовыми ресурсами (между головной компанией и подразделениями, находящимися в разных странах, а также между ними самими);
- ✓ повышение устойчивости хозяйственной деятельности вследствие ее диверсификации;
- ✓ формирование интегрированных структур, способных выдержать конкуренцию на мировом рынке;
- ✓ получение налоговых, кредитных и таможенных льгот;
- ✓ экономию затрат за счет выхода на мировые рынки и максимизацию финансовых результатов участников.

Несмотря на множество общих черт, ТНК (МФПГ) в различных странах имеют некоторые специфические национально-культурные особенности:

МФПГ *Японии* (сюданы) представляют собой универсальные многоотраслевые хозяйственные комплексы, которые действуют не на принципах конкуренции (как в европейских или американских структурах), а целенаправленно придерживаются организуемой внутренней специализации.

Южнокорейские МФПГ (чеболи) во многом схожи с сюданами, но базируются на семейном капитале под единым административным и финансовым контролем.

Характерной особенностью *германских* МФПГ является особо тесная связь возглавляющих их банков с промышленностью. Банки принимают участие не только в финансировании инвестиционных проектов, но и в управлении предприятиями.

Российские МФПГ очень похожи на южнокорейские, где огромные ресурсы сосредоточены в руках ограниченного числа субъектов, в той или иной степени контролирующих большинство сфер бизнеса и имеющих рычаги воздействия на государственный аппарат. Однако отечественные МФПГ (ЛУКОЙЛ, Газпром и пр.) создавались преимущественно не в обрабатывающих, а в добывающих отраслях и металлургии и лишь значительно позднее стали инвестировать часть прибыли в другие сферы – сначала смежные с основным бизнесом, а затем и просто высокодоходные и перспективные.

Но полтора десятка российских МФПГ (в 4–5 раз уступающих по своему потенциалу западным аналогам) со сложной и непрозрачной внутренней структурой, владеющих предприятиями самого различного профиля – от банков и страховых агентств до СМИ, пока так и не смогли (за исключением некоторых нефтедобывающих структур) добиться сколь-нибудь заметного успеха на мировом рынке.

Несмотря на огромный финансовый и экономический потенциал, МФПГ не достаточно гибки и не слишком устойчивы. Их разорение – столь же реальное, как и банкротство небольшого коммерческого ларька, однако способное нанести сокрушительный удар по национальной экономике (как в случае с юж-

нокорейским концерном Daewoo, глава которого, изъяв у подконтрольной ему группы компаний 4 млрд долл., исчез в неизвестном направлении).

3.4. Неакционерные формы международной экономической экспансии

В настоящее время все большее распространение получают стратегические альянсы компаний разных стран. В 1990-х гг. их насчитывалось несколько тысяч. Цели таких альянсов чаще всего состоят в объединении научного потенциала корпораций, производственном кооперировании и распределении рисков.

Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой объединение нескольких компаний на основе официального соглашения о сотрудничестве. Его участники (самостоятельные компании нескольких стран) предусматривают совместное использование ресурсов и (или) структур управления для выполнения задач в соответствии со своей корпоративной миссией. Такие альянсы могут иметь или не иметь организационной формы.

Стимулом к созданию МСА является стремление к минимизации затрат в рамках ценностной цепочки за счет использования и взаимного дополнения конкурентных преимуществ компаний (в том числе и соперничающих) других государств. МСА, в частности, обеспечивают:

- 1) более эффективное, чем с помощью собственной дочерней компании или разовой сделки, продвижение новых товаров на рынки другой страны и обслуживание клиентов на них;
- 2) доступ к ресурсам (материальным, финансовым, технологическим, информационным), производственному и управленческому опыту соответствующей страны, что особенно важно в связи с сокращением жизненного цикла продукции;
- 3) преодоление институциональных (торговых, инвестиционных и т.п.) барьеров;
- 4) облегчение адаптации к местным требованиям;
- 5) снижение риска (путем его распределения);

6) экономию на масштабах деятельности;

7) повышение эффективности производства, например, за счет взаимного дополнения, передачи более слабых звеньев в ценностной цепочке партнерам, что снижает совокупные затраты у всех ее участников. Это может быть альтернативой единой интегрированной компании;

8) облегчение противостояния конкурентам (альянс может быть оборонительным и наступательным);

9) предотвращение организационного разбухания, поскольку каждый из участников альянса заинтересован в минимизации затрат;

10) ускорение реакции на потребности рынка, коммерциализацию новшеств.

Существуют следующие типы *международных стратегических альянсов*:

- *горизонтальные МСА* – создаются компаниями, ведущими деятельность на одной и той же ступени технологического процесса или производящими однотипные товары и услуги;

- *вертикальные МСА* – объединяют поставщиков, дистрибьюторов и потребителей;

- *родственные диверсифицированные МСА* – учреждаются фирмами, производящими как взаимодополняемые, так и взаимозаменяемые товары;

- *перспективные диверсифицированные МСА* – организуются структурами, действующими в первоначально не связанных между собой отраслях, между которыми происходит размывание границ под воздействием НТП.

МСА являются инструментом деятельности национальных фирм по всему миру, достижения необходимых конкурентных преимуществ. Даже такая могущественная ТНК, как «*IBM*», считает целесообразным объединение усилий с другими фирмами. Например, в начале 1990-х гг. она заключила соглашение с компанией «Тошиба» (Япония) о разработке новой микросхемы, оцениваемой в 1 млрд долл. Некоторые виды международных стратегических альянсов рассчитаны на расширение ассортимента продукции и круга потребителей и предусматривают совместные маркетинговые исследования, использование общих каналов сбыта, источников информации и проведение совместных рекламных

кампаний. В качестве примера можно привести альянс традиционных конкурентов – японской компании «Ниссан мотор» и немецкой фирмы «Даймлер-Бенц». На первом этапе сотрудничества было решено наладить совместное производство грузовиков грузоподъемностью от 3 до 10 т. Основными рынками сбыта для них определены Азия, Южная и Центральная Америка. В результате деятельности в рамках альянса компания «Даймлер-Бенц» увеличила свою долю на азиатском рынке на 20 %.

Таблица 3.2

Особенности различных типов международных стратегических альянсов

Потенциал конкуренции	<i>Высокий</i>	МСА диверсифицированные (родственные и перспективные)	МСА горизонтального типа (конкурентные)
	<i>Низкий</i>	МСА вертикального типа (дистрибьюторские)	МСА горизонтального типа (не конкурентные)
Международные стратегические альянсы – МСА		<i>Низкая</i>	<i>Высокая</i>
		Степень межорганизационного сотрудничества	

Известны случаи, когда стратегические альянсы приводят к слиянию их участников. Так, на первом этапе стратегического партнерства американской корпорации «Форд» и японской компании «Мазда» осуществлялась взаимная поставка кузовов и трансмиссий для новой модели автомобиля «Эскорт» корпорации «Форд». С целью расширения ассортимента продукции соглашением была предусмотрена сборка несколькими моделями «Форд» на японских заводах компании «Мазда», а на европейских предприятиях корпорации «Форд» наряду со своей маркой выпускались модели «Мазда». Впоследствии корпорация «Форд» приобрела контрольный пакет акций компании «Мазда». МСА – важное орудие в глобальной конкуренции. Они являются инструментом деятельности национальных фирм по всему миру, достижения необходимых конкурентных преимуществ. Однако объединившиеся в МСА фирмы могут преследовать различные цели, что затрудняет координацию, которая сама по себе сложна, в том числе и вследствие недоверия, зависимости от третьих фирм.

Международные совместные предприятия (МСП) получили распространение в 1970-80 гг. в Западной Европе и Азии, а затем в Восточной Европе и СНГ. Чаще всего они создаются двумя или более независимыми, имеющими одинаковые цели и стратегии компаниями разных государств, где существуют значительные экономические или правовые различия.

МСП не принадлежат полностью ни одной из них, являются самостоятельными юридическими лицами, имеют собственные правления, контролируются и управляются на паритетных принципах.

Целью таких структур является эффективное использование потенциала «родительских» фирм для максимизации полезного эффекта, привлечения передовых технологий и современного управленческого опыта. Это облегчает разработку и внедрение новой продукции одним, экспорт капитала и освоение с помощью партнеров национальных рынков – другим предприятием.

Совместное предприятие представляет собой одну из форм делового взаимодействия партнеров нескольких стран, основанного на производственной, научной, торговой, сервисной, инвестиционной кооперации, объединении усилий и финансовых и материальных ресурсов, участии в прибылях, распределении технических, инвестиционных и коммерческих рисков.

Совместная деятельность предполагает необходимость согласовывать экономические интересы участников такого рода связей. Совместное предпринимательство решает проблемы обеспечения доступа национального производства к новым технологиям, их быстрого освоения в интересах модернизации экономики, ее адаптации к условиям мирового рынка, развития сотрудничества в сфере услуг в формах лизинга, инжиниринга, консалтинга. Деятельность МСП осуществляется с учетом международных норм, а также политических, экономических, социально-культурных особенностей каждой страны.

Международное сотрудничество возможно и *без образования организационных структур*. В этом случае оно может реализовываться в следующих формах:

- ✓ лицензионного договора, позволяющего использовать авторское право, патент, товарный знак;
- ✓ совместного производства на предприятиях одной из фирм;
- ✓ контракт-менеджмента (передача ноу-хау в области управления);
- ✓ договора франчайзинга, предполагающего выдачу лицензий на определенную деятельность с предоставлением дополнительной маркетинговой, технологической и иной поддержки;
- ✓ контракта с местным агентом за комиссионное вознаграждение.

Вопросы и задания.

- 1. Какие виды международных фирм действуют на мировом рынке и в чем их специфика?*
- 2. Чем характеризуются ТНК, каковы положительные и отрицательные эффекты их деятельности?*
- 3. Каковы структура и организационные формы современных ТНК?*
- 4. Что представляют собой международные альянсы и международные совместные предприятия?*
- 5. Проведите в группе игру, участники которой будут представлять различные организационные формы международной хозяйственной деятельности.*

ГЛАВА 4

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕСА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ

** Что представляют собой международные стратегии * Виды международных стратегий * Этапы развития международной стратегии * Специфика глобальных стратегий * Пути развития глобальной стратегии * Формирование глобальных конкурентных преимуществ **

В настоящее время все больше и больше фирм стремятся выйти на мировой рынок. Основная причина этого – желание снизить издержки за счет расширения масштабов деятельности и получить доступ к дешевым или уникальным ресурсам, технологиям, производственному опыту.

Дополнительными мотивами выхода на мировой рынок является обретение более высокого статуса, использование льгот, законодательных лазеек, снижение рисков. Здесь легче кооперироваться с теми, с кем имеются общие интересы.

Лучше быть частью мировой экономической системы, чем противостоять ей. Неучастие фирмы, а тем более страны в международном бизнесе сразу резко ограничивает их экономические возможности, поскольку сокращает число потенциальных партнеров (поставщиков и потребителей).

Кроме того, работа только в национальных рамках рискованна, если есть много глобальных конкурентов (их давление, например, испытывает 75–80% экономики США).

Для выхода на мировую арену, кроме высоких показателей роста, опережающих национальный уровень на десятилетия, фирма должна иметь соответствующие международные стратегии. Для их разработки предпринимаются следующие шаги:

- изучение стратегических альтернатив международной деятельности (размещение производственных мощностей, направленность сбытовой политики, возможности приобретения и перемещения факторов производства, человеческих и естественных экономических ресурсов и пр.);

- установление приоритетов;
- анализ собственных конкурентных преимуществ;
- оценка условий в соответствующей стране (внутренние возможности, финансовые, маркетинговые, правовые факторы; инвестиционная привлекательность, коррумпированность чиновников, характер государственного регулирования, уровень издержек);
- ранжирование альтернатив и оценка их совместимости;
- выбор окончательного варианта стратегии;
- формирование общей и частных стратегий.

Решение о том, в какую страну и на какие рынки выйти, основывается на анализе:

- ✓ потенциального размера рынков;
- ✓ наличия платежеспособного спроса;
- ✓ готовности населения принять товар;
- ✓ способности поддержать эксплуатацию оборудования на нужном технологическом уровне;
- ✓ препятствий, мешающих выходу на рынок.

Главная цель международных стратегий – формирование конкурентных преимуществ в мировом масштабе за счет использования выгодных возможностей ведения бизнеса в различных странах, их национальных особенностей и международного взаимодействия.

4.1. Виды международных стратегий

Международная стратегия может быть **национальной**, **многонациональной** или **глобальной**.

Национальная стратегия строится на предположении, что фирма в своей стране производит продукцию с учетом специфики интересов и потребностей другой конкретной страны. Ей приходится часто перепрофилировать собствен-

ные предприятия, чтобы удовлетворить все запросы внешних контрагентов, не прибегая к большим затратам; при этом становится возможным одновременный выход продукции на рынки других государств. Такой стратегии можно придерживаться достаточно долго.

Многонациональная стратегия определяет поведение фирмы в странах со значительными национальными различиями в культурной, экономической, политической и иных сферах. Найти способ легче адаптироваться к этим условиям является главной задачей такой стратегии. Она разрабатывается отдельно для каждой из стран или целой группы государств. Учет особенностей локальных рынков происходит уже на стадии проектирования продукта, а иногда и производства. Однако одновременный выход на все рынки обычно невозможен из-за сравнительно высоких затрат времени и средств на модификацию продукта. Такая стратегия может быть портфельной, нацеленной на снижение рисков проводимых операций за счет распределения ресурсов. Для ее формирования предпринимаются следующие шаги:

- 1) *оценка состояния международного продуктового портфеля на данный момент;*
- 2) *определение желаемого состояния портфеля в будущем;*
- 3) *выделение стратегических бизнес-единиц в структуре компании.*

Глобальные стратегии разрабатываются для мирового рынка в целом как единого образования с максимальным учетом существующих международных требований. Так возникает *глобальный рынок* с единым уровнем запросов, потребностей, которые можно удовлетворять с помощью одного базового товара, поддерживая его инструментами маркетинга и стимулирования продаж. В результате достигается экономия на инвестициях, на меньшей дифференциации продуктовой линии, на сокращении времени создания и внедрения нового товара или товарной группы. При этом создаются предпосылки для практически одновременного вывода продукции на все рынки. Поскольку изготавливать то-

вар для каждой отдельной страны менее выгодно, будущее – за использованием глобальных стратегий.

Глобальная стратегия позволяет получить ответы на следующие вопросы:

1. В каких странах должны продаваться товары и услуги, и какова доля рынка должна быть достигнута в каждой из них?
2. Какая степень стандартизации товара и услуги необходима?
3. Где будет создаваться основная добавленная стоимость?
4. В какой степени будут стандартизованы торговая марка и маркетинговая деятельность?
5. Должны ли быть конкурентные маневры отдельных стран частью глобальной стратегии, и какова она должна быть?

Мотивом к реализации глобальных стратегий может быть:

- 1) использование эффекта масштаба;
- 2) создание глобальных ассоциаций с торговой маркой;
- 3) доступ к дешевым ресурсам;
- 4) использование предлагаемых государствами льгот и стимулов;
- 5) перекрестное субсидирование;
- 6) обход институциональных барьеров;
- 7) доступ к стратегически важным рынкам.

Необходимо иметь в виду при разработке и реализации глобальных стратегий, что разные звенья производственного процесса могут иметь различную степень глобализации. Кроме того, необходимо учитывать, что предпочтения потребителей, которые далеко не всегда отдают приоритеты более дешевым стандартизированным товарам и услугам (по сравнению с дифференцированными), могут лежать в этом русле не для всякого сегмента рынка. В результате на практике часто при разработке стратегий развития продукта выбирают нечто среднее, используя подход «стандартизация – где возможно; дифференциация – где необходимо».

4.2. Глобализация современного бизнеса как основа выработки глобальных стратегий

Обычно на ранних стадиях существования фирмы ассортимент ее изделий невелик; затем он становится разнообразнее и качество продукции повышается, расширяются продажи в новых регионах; наконец, компания уже выходит на национальный и международный рынки (поэтому становится все труднее отделять внутреннюю стратегию от внешней). Этот процесс развития должен протекать в соответствии со сложившейся на рынке ситуацией и осуществляться с учетом перспектив ее развития, вкусов и предпочтений местных потребителей, движущих сил конкуренции.

Обычно мировые лидеры начинают с какого-либо преимущества, достигнутого дома, и, лишь опираясь на него, завоевывают рынки других стран.

Выделим из упомянутого ранее *характерные черты* международного бизнеса.

Интернационализация (производство осуществляется за национальными границами, на основе использования сырья, материалов, комплектующих и др. элементов из множества стран для продажи товаров в разных государствах) и ***глобализация*** (формирование единого мирового экономического пространства, лишенного национальной специфики, где свободно перемещаются ресурсы, конечная продукция и услуги).

Использование преимуществ выхода за пределы национальных границ (дешевые ресурсы, емкие рынки, налоговые льготы и пр.) как возможности для развития компании.

Ступенчатое вхождение в международные экономические отношения по мере накопления достаточного опыта и знаний у всего персонала компании, наращивания потенциала. Логика развития международного сотрудничества предполагает наличие трех стадий, упомянутых ранее.

На *первой стадии* создаются предпосылки совместной деятельности в виде перехода от разовых экспортно-импортных сделок к постоянным контактам.

На *второй стадии* осуществляется обмен технологиями, заключаются лицензионные соглашения и пр.

На *третьей стадии* (совместного предпринимательства) происходят слияния, поглощения, отпочкования и другие преобразования фирм, создаются совместные предприятия.

Виртуализация совершаемых операций (не выходя из офиса, в режиме реального времени, с помощью телекоммуникаций в Интернете, спутниковых сетях и др.).

Финансиаризация, выдвигающая финансовую сторону международных деловых отношений на первое место (термин введен Ж. Серван-Шрайбером). В этих условиях успех достигается с помощью инструментов, предоставляемых международным финансовым рынком.

Усложнение проблемы взаимодействия национального и интернационального (с одной стороны, конвергенция (сближение) национальных культур, с другой – национальная культурная дифференциация).

Поддержка со стороны государства национальных компаний, осуществляющих международную деятельность.

Размещение производственной деятельности там, где можно достичь *наибольших преимуществ* (основанием являются значительные различия в национальных издержках, производительности, уровнях заработной платы, темпах инфляции, процентных ставках, проводимой правительствами политики, характере внутренней конкуренции).

Обостренная конкуренция в глобальных отраслях *в сочетании с одновременной международной координацией* деятельности самостоятельных фирм.

Для того чтобы учесть эти моменты в своей деятельности, компаниям необходимо:

✓ владеть информацией, позволяющей успешно осваивать все лучшее, что дает мировая практика;

- ✓ использовать персонал, обладающий глубокими профессиональными знаниями на мировом уровне;
- ✓ переходить от заимствования к созданию принципиально новых продуктов и технологий, органически встраиваться с ними в существующие производственные цепочки;
- ✓ использовать международные и региональные политические возможности;
- ✓ применять на практике идею «+15%» (производить качественную основу товаров, которую будут доводить партнеры и создавать добавочную стоимость этого товара).

В основе глобализации лежит международная экономическая интеграция. Она стирает грани между субъектами и создает единое мировое экономическое пространство. Поскольку ресурсы и технологии становятся общедоступными, конкуренция переносится прежде всего в область качества.

В условиях глобализации изменились принципы размещения бизнеса: вместо близости к потребителям приоритетными стали затраты на привлечение ресурсов (прежде всего рабочей силы), уровень налогов, тарифов и пр., а в последствии и экологические требования. Сегодня из-за снижения доли заработной платы в издержках производства размещение производства в странах с низкой стоимостью рабочей силы становится все менее выгодным, тем более что из-за плохой инфраструктуры транспортные издержки там оказываются достаточно высокими. Поэтому в ряде случаев высокотехнологичные предприятия крупных фирм размещаются на территории развитых стран, что облегчает координацию научных исследований и разработок.

Глобализация меняет масштабы и условия соперничества, делает конкурентную среду чрезвычайно подвижной, мобилизует различные факторы обеспечения преимуществ, порождает глобальную конкуренцию, в условиях которой одни и те же фирмы конкурируют между собой в любой точке планеты. Такая конкуренция возникает тогда, когда компания максимизирует прибыль, размещая предприятия, производящие стандартную продукцию, по всему миру

без учета национальных особенностей покупателей. Причем её позиции и конкурентные преимущества в одной стране поддерживают позиции и преимущества в других государствах.

Глобальные фирмы занимают прочные позиции на всех рынках, используют глобальные информационные системы, материальные ресурсы, с легкостью перемещая их в нужную точку, а также опыт и ноу-хау по всей планете. Они осуществляют интеграцию производственных мощностей и координацию набора выпускаемых продуктов в мировом масштабе, тем самым добиваясь более низких издержек даже по сравнению с *многонациональными компаниями*. Последние обеспечивают себе определенные преимущества за счет стратегий дифференциации и фокусирования, учета национальных особенностей. И если они смогут удовлетворить местные требования и одновременно сохранить низкие издержки, то какое-то время они в состоянии сопротивляться натиску глобальных компаний.

Глобальные компании действуют на национальных сегментах рынка, часто игнорируя специфические местные потребности и национальные интересы отдельных стран, рассматривают их национальные рынки как части единого целого и реализуют на них централизованно выработанную глобальную стратегию. Конкурентных преимуществ они добиваются путем экономии на масштабах деятельности за счет стандартизации товаров и их высокой репутации.

*М. Портер сформулировал перечень вопросов, объединенных в четыре группы, которые позволяют наилучшим образом **выбрать страну базирования филиалов ТНК**¹:*

1. «Стратегия фирм, их структура и сотрудничество»:

- соответствуют ли реальным условиям стиль управления и преобладающие типы организационных структур в стране;

- какие виды стратегии основаны на принятых в стране организационных нормах;

¹ См.: **M. Porter**. *Competitive Strategy Techniques for analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.

- привлекает ли отрасль в стране наиболее талантливых людей;
- отвечают ли цели инвесторов задачам увеличения конкурентоспособности отрасли;

- имеются ли у фирмы достойные конкуренты на внутреннем рынке.

2. «Параметры факторов производства»:

- имеет ли страна развитые или наиболее подходящие факторы производства; в каких сегментах и для каких конкурентных стратегий они наиболее пригодны;

- располагает ли страна лучшими, чем за рубежом, механизмами создания таких факторов (исследовательские программы, учебные заведения и пр.);

- отражает ли невыгодное положение с факторами производства ситуацию, сложившуюся в мировом масштабе.

3. «Параметры спроса»:

- являются ли покупатели в данной стране наиболее разборчивыми и требовательными; если да, то в каких сегментах рынка;

- существуют ли в стране необычные потребности в продукции данной отрасли, которые, однако, могут быть инициированы в других местах;

- превосходят ли потребности в данной стране потребности покупателей в других странах;

- являются ли каналы сбыта в данной стране достаточно развитыми и превосходят ли они мировые тенденции.

4. «Родственные и смежные отрасли»:

- имеет ли данная страна поставщиков мирового уровня; если да, то для каких сегментов;

- располагает ли страна сильными позициями в важных смежных отраслях.

Сегодня большинство стран мира, заинтересованных в иностранных инвестициях, стимулируют их привлечение с помощью ТНК. От последних требуется вкладывать капитал в местные отрасли, участвовать в совместных проектах, нанимать на руководящие должности местных работников, передавать, техно-

логии, способствовать развитию местных рынков и пр. Поэтому ТНК сравнительно легко добиваются для себя льгот в виде правительственных гарантий, снижения налогов, пошлин и пр.

Для решения вопроса о том, какой будет международная стратегия, нужен анализ факторов глобализации. Если можно экономить на масштабах производства, используют глобальную стратегию; если нельзя – производства независимо размещаются в отдельных странах или осуществляются в национальных рамках. Глобализация бизнеса как основа выработки глобальных стратегий, имеет *рыночные, затратные, государственные и конкурентные* предпосылки.

Рыночные предпосылки – это:

- ✓ сходные потребительские запросы;
- ✓ глобальные потребители (национальные потребители ищут лучших в мире поставщиков для обеспечения внутреннего потребления; многонациональные – для использования их продукта во многих странах);
- ✓ глобализация каналов распределения;
- ✓ присутствие в ведущих странах;
- ✓ применимость в разных регионах стандартных элементов маркетинга.

Затратные предпосылки – это:

- возможность добиться глобальной экономии на масштабах производства, использовать кривую опыта;
- приближенность к ресурсам (позволяющая обеспечить ими в глобальном масштабе все подразделения фирмы);
- благоприятная логистика;
- незначительные национальные различия в ценах, валютных курсах и пр.

Государственные предпосылки – это:

- ✓ благоприятная правительственная политика;
- ✓ сопоставимые технические стандарты и общие правила маркетинга;
- ✓ наличие потребителей в государственном секторе;
- ✓ соответствие интересам принимающей страны.

Конкурентные предпосылки – это:

- высокая степень взаимозависимости разных стран и развития внешне-экономических отношений;

- наличие конкурентов на других континентах и глобальных конкурентов.

Объектами глобальных стратегий являются:

- ✓ размещение предприятий (зависит от уровня заработной платы в стране; квалификации рабочей силы; наличия материальных ресурсов; развитости инфраструктуры);

- ✓ производство и сбыт продукции во многих (но не во всех) странах;

- ✓ конфигурация рынков;

- ✓ координация поведения предприятий фирмы на рынках на основе единого подхода.

Методами реализации глобальных стратегий являются: оптимизация размещения производства по странам; тщательная координация деятельности филиалов, обеспечивающая быструю реакцию, гибкость, успешную дифференциацию деятельности и продукта.

4.3. Глобальные стратегии: разработка и стадии их развития

Разработка глобальных стратегий для компаний, конкурирующих на мировом уровне для перехода на очередную ступень интернационализации бизнеса, становится возможной только в результате накопления критической массы знаний и опыта, приобретенных в рамках международных контактов. Иными словами, компания должна пройти через ряд стадий развития глобальной стратегии:

1) формирование стратегических способностей, которые потенциально дают глобальные конкурентные преимущества, и соответствующая внутренняя базовая стратегия. Когда компания принимает решение выйти на международные глобальные рынки, возникает необходимость в стратегических способностях, наряду с теми, что обеспечили ей внутренние преимущества (обычно речь идет о глобальных источниках ресурсов и логистике);

2) **интернационализация базовой стратегии**, в соответствии с которой фирма начинает осуществлять свою деятельность в тех местах, где имеются реальные возможности для реализации имеющихся преимуществ. На этой стадии необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- ✓ в каких странах должна осуществляться деятельность?
- ✓ куда нужно стремиться в первую очередь?
- ✓ какие стратегии развития рынков нужно использовать?

и затем выбрать методы ведения деятельности для выхода на внешние рынки:

либо *внутренние методы* (связаны с прямым инвестированием): экспорт или создание дочерних компаний за рубежом для производства (сборки) путем слияний и поглощений,

либо *внешние методы* (связаны с взаимодействием с компаниями принимающей страны): создание СП, вступление в альянсы, франчайзинг, лицензирование,

3) **глобализация интернациональной стратегии**, предполагающая координацию и интеграцию стратегических способностей в глобальном масштабе. На этом этапе принимаются решения о том, какие элементы стратегии должны быть общими (стандартизованными), а какие адаптированными к национальным особенностям. В чем же проявляются отличия глобальной стратегии от многонациональной? Особенности этих двух стадий развития стратегий и отличия глобальной стратегии от многонациональной приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Особенности глобальной и многонациональной стратегий

<i>Параметры</i>	<i>Многонациональная стратегия</i>	<i>Глобальная стратегия</i>
Продукция	Учитывает национальную специфику	Стандартизована
Размещение предприятий	Исходя из максимального охвата территорий	Исходя из выгод
Поставщики	Местные	Выгодные

На практике глобальной стратегии целесообразно следовать, если:

- ✓ можно стандартизировать продукт;
- ✓ удастся добиться эффекта за счет доступа к дешевым ресурсам;
- ✓ есть возможность преодолеть торговые и тарифные барьеры и внедриться на стратегически важные рынки;
- ✓ появляются конкуренты, имеющие такие же стратегии;
- ✓ требуется перекрестное субсидирование (использование прибылей одних предприятий фирмы для субсидирования других).

Перекрестное финансирование предполагает использование прибыли, полученной в одной стране, для поддержки наступления на главных соперников или для более широкого проникновения на рынок другой страны. Это мощное оружие в борьбе против компаний, придерживающихся глобальной стратегии.

4.4. Специфика глобальных стратегий

Глобальная стратегия предполагает адаптацию ресурсов и целей предприятия к возможностям глобального рынка. В ее рамках конкурентные преимущества, завоеванные фирмой на национальном рынке, дополняются преимуществами, появляющимися в других странах, и на их основе формируется глобальное конкурентное преимущество. По утверждению М. Портера¹, глобальное конкурентное преимущество зависит от оптимальной *конфигурации* и от *координации* деятельности компании в глобальном масштабе.

Конфигурация (размещение) видов деятельности связана с оптимизацией ценностной цепочки компании, благодаря которой удаётся снизить общие издержки. Такая конфигурация может быть *сосредоточенной*, или *концентрированной*, и *рассредоточенной*.

Сосредоточенная, или концентрированная, конфигурация глобальной стратегии предполагает концентрацию производства товаров в одной стране

¹ См.: **M.Porter**. *Competitive Strategy Techniques for analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.

(регионе) и продажу их по всему миру. Объединение в одну цепочку нескольких близко расположенных предприятий позволяет сэкономить на затратах и/или обеспечить поставки точно в срок.

Распределение хозяйственной деятельности компании позволяет: лучше обслуживать потребителей с учетом специфики их запросов; сэкономить на транспортировке готовой продукции; обойти высокие торговые барьеры; распределить риски; приобрести новый опыт; приблизиться к дешевым материальным и трудовым ресурсам; установить более тесные отношения с деловыми партнерами; использовать особенности политической ситуации.

Координация видов деятельности компании также связана с ценностной цепочкой; позволяет проводить с её помощью оптимизацию на основе использование возможностей, появляющихся в каждом из её звеньев, осуществлять переброску ресурсов и прибыли из одного звена цепочки в другое. При этом стоит задача определить наиболее эффективный для разных стран способ координации элементов ценностной цепочки.

Конфигурация и координация деятельности компании могут иметь несколько вариантов:

- ✓ при значительной географической распределенности и слабой зависимости видов деятельности активные действия со стороны руководства фирмы практически отсутствуют;

- ✓ при географической распределенности и слабой взаимозависимости видов деятельности применяется национально-централизованная стратегия (в каждой стране);

- ✓ при высокой географической концентрированности и сильной взаимозависимости видов деятельности используется в чистом виде глобальная стратегия;

- ✓ при слабой взаимозависимости видов деятельности и высокой географической концентрации используется стратегия, базирующаяся на экспорте товара, с децентрализованным маркетингом в каждой принимающей стране.

Согласно М. Портеру, компании, действующие на международных рынках, в зависимости от их положения и степени глобализованности отрасли, имеют пять стратегических альтернатив.

1. *Добиться глобального лидерства по издержкам.* Глобализация предоставляет компаниям возможность минимизировать издержки за счет ориентации на низкокзатратное производство во всех регионах мира.

2. *Использовать глобальное дифференцирование* – часто с целью создания благоприятного имиджа на мировом рынке.

3. *Воспользоваться глобальной сегментацией* – глобальный вариант стратегии фокусирования, когда единый рыночный сегмент является целью и на глобальном уровне (с использованием либо стратегии лидерства по издержкам, либо стратегии глобального дифференцирования).

4. *Применить стратегию международной диверсификации* – проникновение на национальные рынки, где конкретный бизнес компании работает в наиболее благоприятных условиях и имеет правительственные гарантии. Стратегия международной диверсификации получила широкое распространение в 1980-е гг., когда стало ясно, что диверсифицированные компании имеют преимущество по сравнению с недиверсифицированными (захватывают большие доли рынка, проводят ценовую конкуренцию, покрывают убытки одних подразделений за счет прибылей других). Она может осуществляться как стратегия глобализации – продвижение на всех рынках исключительно стандартизованных товаров.

5. *Действовать с учетом национальных особенностей и нацеленностью на удовлетворение конкретных нужд локальных рынков* (данная альтернатива – не глобальная стратегия).

Кроме того, компания может следовать *глобальной стратегии сотрудничества* в рамках международных стратегических альянсов (МСА) чтобы более полно использовать потенциал рынка и укрепить конкурентные позиции каждого участника. Сотрудничество происходит в форме исследовательских, рекламных, закупочных объединений, сбытовых синдикатов, выпуска продукции под совместными товарными марками.

Вопросы и задания.

- 1. Объясните, с чем связана необходимость выхода фирм на международную экономическую арену?*
- 2. Попробуйте составить таблицу, где были бы отражены особенности международных, многонациональных и глобальных фирм.*
- 3. Раскройте особенности фирм и объединений, ведущих международную экономическую деятельность.*
- 4. Объясните, для чего создаются международные альянсы и совместные предприятия. Чем они предпочтительнее структур, основанных на совместной собственности?*
- 5. Охарактеризуйте различия национальной, многонациональной и глобальной стратегий.*

ГЛАВА 5

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ОСНОВНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕСА

** Двусторонние отношения транснациональных корпораций с принимающими странами и страной происхождения * Позитивные и негативные эффекты в экономике принимающей страны от деятельности ТНК * Кодексы международного регулирования * Отношения ТНК и материнских стран * Объединения в виде концернов, холдингов, конгломератов * Причины возникновения холдингов, их преимущества * Создание холдинговых компаний * Холдинги с участием государственных предприятий * Финансовые, отраслевые и смешанные холдинги * Оптимизация деятельности холдинга **

Беспрецедентная транснационализация производства, торговой и банковской деятельности приводит к тому, что национальный капитал главных капиталистических держав проникает в народно-хозяйственные комплексы всех стран. При этом возникают сложные взаимоотношения между сторонами этого процесса – принимающими странами и транснациональными корпорациями, с одной стороны, и страной происхождения и ТНК – с другой. Поэтому выявление всех заинтересованных сторон и анализ их состава и интересов становятся первоочередной ключевой проблемой управления бизнесом в условиях глобализации.

5.1. Система заинтересованных сторон на глобальном рынке

Отношения между *принимающими странами и транснациональными корпорациями* достаточно сложны. Это обусловлено частым несовпадением интересов сторон, а также асимметрией власти. Асимметрия властных структур начинает ощущаться, как только принимающая страна и транснациональная корпорация пытаются максимизировать свои выгоды. Транснациональные корпорации, как правило, экономически намного сильнее, чем большинство принимающих их стран. Они нередко стараются использовать свою мощь, чтобы оказывать давление на местные правительства, принуждая их минимизировать

свои налоговые обязательства, добиваясь особых льгот в финансовой сфере, инфраструктуре, в защите своих рыночных позиций и т.д. В качестве ответных акций многие принимающие страны применяют различного рода запреты и ограничения, а также прибегают к национализации и экспроприации собственности (особенно активно эти меры использовались после Второй мировой войны).

Страны происхождения (базирования) обычно стремятся сохранить фактический контроль над деятельностью корпорации. Однако несмотря на это, отношения ТНК и материнских стран носят достаточно сложный и неоднозначный характер.

5.1.1. Положительные и отрицательные эффекты в экономике принимающей страны от деятельности ТНК

В большинстве случаев (в особенности при наличии целевой программы развития отношений с транснациональными корпорациями) принимающая страна выигрывает от её присутствия.

Положительные эффекты в экономике принимающей страны от деятельности ТНК заключаются в следующем.

1. Работники и поставщики, обслуживающие вновь созданные предприятия, наряду с местными властями, получающими налоги, выигрывают больше, чем теряют конкурирующие местные инвесторы.

2. Широкое привлечение иностранного капитала при помощи ТНК способствует снижению уровня безработицы в стране.

3. С организацией производства в стране тех изделий, которые раньше ввозились, отпадает необходимость в их импорте. Компании, выпускающие конкурентоспособную на мировом рынке продукцию и ориентированные в основном на экспорт, в значительной степени способствуют укреплению внешнеторговых позиций страны и повышению ее конкурентоспособности в системе мирового хозяйства.

4. Приток прямых иностранных инвестиций дает толчок к модернизации национальной промышленности, интенсификации экспорта (т.е. увеличение в

нем доли высокотехнологичных продуктов обрабатывающей промышленности) и повышению конкурентоспособности целых отраслей национальной промышленности. Эксперты ООН считают, что вне зависимости от уже существующего уровня связей между иностранными филиалами ТНК и экономикой принимающей страны их можно расширить и углубить в целях наращивания потенциала и конкурентоспособности местных фирм.

5. Для принимающей страны такие связи могут послужить стимулятором экономической активности, а там, где местные ресурсы замещают импортируемые, улучшить состояние платежного баланса.

6. Иностранные корпорации приносят в страну передовые решения в области менеджмента и маркетинга, способствуют внедрению новейших научно-технических разработок путем трансферта технологий, интенсификации инновационного процесса в принимающей стране.

7. Интегрируя рабочую силу разных стран и предъявляя к ней повсеместно одни и те же требования, иностранные корпорации играют важную роль в распространении международных стандартов подготовки квалифицированных кадров. Все это приводит к качественному росту промышленности принимающей страны и, как следствие, – к росту производительности труда. А именно производительность труда является сегодня одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность национальных производителей на мировой арене и конкурентоспособность государства в системе мирового хозяйства.

8. Иностранные корпорации, оказывая влияние на местную администрацию, способствуют улучшению налогового режима и дебиюрократизации отдельных процедур (например, связанных с инвестированием). Зачастую именно мощное лоббирование со стороны представителей корпораций становится катализатором начала реформирования бюрократического аппарата, пересмотра различных законодательных актов, регулирующих правила инвестирования и налогообложения в стране, в сторону их оптимизации и либерализации. В результате прозрачность экономики страны повышается, и соответственно она

становиться более привлекательной для иностранных инвесторов, что позволяет привлекать в страну дополнительные капиталовложения.

Кроме положительных эффектов ТНК приносят своей деятельностью и *отрицательные эффекты* в экономику принимающих стран, такие как: внутрикорпоративная торговля и манипуляции в ценообразовании; несоблюдение ТНК экологических стандартов и возникновение проблемы *Greenwash*; давление ТНК на национальные правительства с целью лоббирования своих интересов.

Внутрикорпоративная торговля обусловлена ростом торговых взаимоотношений между отделениями одной корпорации. В торговле природными ресурсами такая особенность была характерна для ТНК еще с 1914 г., но в сфере торговли промежуточными продуктами и в сфере предоставления услуг такой феномен стал известен только в последние десятилетия.

Проблемы, появляющиеся из-за внутрикорпоративной торговли, порождаются стремлением ТНК получать максимальную прибыль в обход рыночных механизмов регулирования и государственных законов в области ценообразования за счет т.н. механизма "переноса цен". Действие данного механизма заключается в следующем. ТНК, занимающаяся импортом товара в принимающую страну, закупает его через компанию, зарегистрированную в безналоговой зоне (например, на Багамских островах), а потом уже по высокой цене продает товар своему филиалу в принимающей стране. Это позволяет максимально снизить налог на прибыль, который ТНК уплачивает принимающей стране.

Практически все взаимоотношения внутри корпорации, включая консультационные услуги и страхование, можно рассматривать как сделки по определенной цене, так же как и использование торгового знака компании, накладные расходы головного офиса корпорации, затраты на проведение исследований и маркетинг. Используя свою корпоративную балансовую систему, ТНК может регулировать цены своих филиалов и тем самым перемещать капитал по всему миру, избегая налогов.

В странах, где правительства не имеют возможности контролировать подобную деятельность корпораций, они вынуждены снижать налоги, чтобы

привлечь инвестиции или сохранить приток капиталов, обеспечиваемый присутствием корпорации на рынке страны. Таким образом, налоговых поступлений в бюджет не происходит. В странах, где правительства контролируют ценовую политику корпораций, устанавливая определенный лимит на цены, корпорации повышают цены на импортируемые товары (например, комплектующие, произведенные в зарубежных дочерних предприятиях), а тем самым – и на свои товары, произведенные в этой стране. Кроме того, ТНК завышают цены на импортируемые товары и занижают на экспортируемые, чтобы избежать реинвестирования полученной прибыли, как того требует закон. И в этом случае бюджет государств, в которых действует ТНК, недосчитывает значительных сумм. Например, если у основной компании есть прибыльная дочерняя компания в определенной стране, в которую головная компания не хочет реинвестировать свою прибыль, то она повышает цены на товары, импортируемые в эту страну.

Другой отрицательный эффект от деятельности ряда ТНК в принимающих странах – это *несоблюдение экологических стандартов*, приводящее к губительному воздействию на окружающую среду и здоровье людей. Вследствие промышленной деятельности ТНК в атмосферу попадает более половины всех выбросов, вызывающих парниковый эффект, появление озоновых дыр и глобальное потепление климата. ТНК контролируют 50 % нефтеперерабатывающей, газовой, угольной промышленности. Кроме того, ТНК являются практически единственным производителем хлористых фторуглеродов и других химических веществ, вызывающих разрушение озонового слоя.

ТНК контролируют основные отрасли горнодобывающей промышленности, а также 80 % земель по всему миру, используя их для производства сельскохозяйственных культур, идущих затем на экспорт. Часто земли эксплуатируют в ущерб интересам внутреннего сельскохозяйственного рынка. Двадцать ТНК контролируют 90 % рынка пестицидов. Кроме того, именно на ТНК лежит ответственность за производство большей части генетически измененной сельскохозяйственной продукции, возможные негативные влияния которой на ор-

ганизм человека до сих пор до конца не изучены. ТНК являются основными производителями хлорсодержащих веществ, многие из которых токсичны, не разлагаются со временем и способны накапливаться в человеческом организме (ДДТ, диоксины, фураны и т. д.).

ТНК лидируют в экспорте и импорте продукции и технологий, которые запрещены в отдельных странах из-за их потенциальной опасности для здоровья людей. Поскольку в развитых странах за нарушение экологических норм на виновного налагаются многомиллионные штрафы, ТНК переносят загрязняющие и потенциально опасные производства в развивающиеся страны, где экологические нормы не столь жестки. Например, в конце 80-х гг. прошлого века 25 % всех экспортируемых пестицидов поставлялись американскими компаниями, в то время как в самих США эти препараты были запрещены.

Деятельность ТНК, наносящая ущерб окружающей среде, компенсируется использованием стратегии *Greenwash* (зеленая отмывка). *Greenwash* – это информация, распространяемая ТНК для создания экологического имиджа в глазах общественности. Данная стратегия имеет много форм: от дорогостоящих рекламных кампаний, подчеркивающих важность сохранения экологического равновесия на планете, до участия ТНК в конференциях по проблемам защиты окружающей среды и экологических форумах. Эти усилия ТНК направлены на то, чтобы позиционировать себя в глазах общественности как друга и защитника природы и избежать государственных и международных санкций за загрязняющую деятельность и нарушение экологических стандартов.

Очевидно, что в погоне за прибылью ТНК зачастую игнорируют возможные негативные последствия их деятельности для окружающей среды. Рыночные механизмы недостаточно эффективное средство ограничения деятельности глобальных компаний, наносящей ущерб окружающей среде. Поэтому экологические нормы и стандарты должны охраняться законодательством принимающих стран, а к их нарушителям должны применяться самые строгие санкции.

Значительным оказывается влияние ТНК на жизнь страны, когда члены правительства развивающихся стран привлекаются к лоббированию интересов

корпораций, а сами ТНК участвуют в создании комитетов по экономическим и политическим вопросам, финансируют политические партии и проводят коррупционную политику. Известно немало случаев, когда транснациональные корпорации вмешивались в политику местных властей, начинали кампанию по формированию новых правительств, более лояльных по отношению к ним.

5.1.2. Международное регулирование деятельности глобальных игроков в интернационализированном секторе мировой экономики

Чтобы избежать в будущем негативного воздействия деятельности ТНК на национальные экономики принимающих стран, ООН разработала три основных кодекса (рекомендательного характера), регулирующих деятельность глобальных игроков интернационализированного сектора мировой экономики:

- универсальный кодекс;
- кодекс поведения в области передачи технологий;
- свод принципов и правил для контроля за ограничительной деловой практикой (в сфере конкурентных отношений).

Универсальный кодекс дает ориентиры поведения ТНК по широкому кругу вопросов. В частности, ТНК рекомендуется

- всячески содействовать реализации на своих зарубежных предприятиях задач, поставленных принимающими государствами, по обеспечению участия в акционерном капитале корпораций местных производителей и
- способствовать эффективному контролю со стороны местных партнеров за деятельностью зарубежного филиала корпорации, а также
- отдавать предпочтение при найме на работу и продвижении на управленческие должности национальным кадрам.

В валютно-финансовой сфере ТНК призваны консультироваться и сотрудничать с правительствами принимающих стран для смягчения проблем, связанных с состоянием их платежных балансов и финансов. В сфере налогообложения выдвинуто требование не использовать транснациональную корпоративную структуру для изменения базы начисления налогов в принимающих странах.

Международный кодекс поведения в области передачи технологий содержит, во-первых, список обязательств, которые предписано брать на себя продавцам технологий при заключении и реализации сделок с покупателями; во-вторых, перечень приемов ограничительной практики, от которой продавцам технологий предложено воздерживаться (в частности, навязывание покупателю обязательств по покупке товаров в качестве условия приобретения искомой технологии, ограничение свободы покупателя в отношении заключения соглашений с другими продавцами по поводу аналогичных (конкурирующих) технологий или товаров и др.).

Свод принципов и правил для контроля над ограничительной деловой практикой направлен против монополистических злоупотреблений главным образом в международной торговле и на национальных рынках.

Таким образом, сегодня принимающие страны располагают достаточно разнообразным набором эффективных инструментов контроля над деятельностью ТНК в их экономике. При наличии продуманной программы взаимодействия с транснациональными игроками удастся минимизировать негативные последствия их деятельности и максимально эффективно использовать себе во благо все те выгоды, которые приносит приток инноваций и инвестиций, а также связанные с ними качественные изменения в национальной промышленности.

Благосостояние принимающей страны, ее участие в международном разделении труда, степень интегрированности национальной экономики в мировое хозяйство и в конечном итоге международная конкурентоспособность этой страны в значительной степени зависят от того, насколько успешна деятельность транснациональных компаний, базирующихся в ее экономике.

5.1.3. Отношения транснациональных корпораций с правительствами стран происхождения

Отношения ТНК и материнских стран, как отмечалось ранее, носят достаточно сложный и неоднозначный характер. Это связано с тем, что действия ТНК, направленные на максимизацию собственных прибылей, далеко не всегда

соответствуют стратегическим интересам материнской страны, приоритетам ее внешней и внутренней политики.

Монопольное положение на рынке чрезвычайно выгодно для компании: раз нет конкурентов, нет необходимости постоянно совершенствовать свой товар, снижать на него цену, повышать его качество. В этом случае в проигрыше оказывается потребитель, вынужденный приобретать товары низкого качества или по более высокой цене просто потому, что альтернативы им нет. Важнейшей функцией государства является забота о благосостоянии своих граждан, поэтому оно обязано разрешать подобные коллизии путем насильственного разделения компании-монополиста для создания в отрасли честной конкуренции. Именно это и происходит сейчас с компанией *Microsoft*. Крупнейший в мире производитель программного обеспечения (ПО) фактически монополизировал рынок операционных систем для персональных компьютеров по вполне объективным причинам. В свое время созданная *Microsoft* операционная система *Windows* произвела настоящий прорыв в области компьютерного ПО и фактически стала стандартом. Однако затем монопольное положение *Microsoft* затормозило дальнейший прогресс в отрасли, так как качество её программных продуктов стало отставать от потребительских свойств аналогичных, но инновационных программных продуктов других производителей, которые между тем не получали выхода на рынок. В антимонопольный комитет США и суды разных инстанций поступало множество исков от более мелких корпораций – потенциальных конкурентов *Microsoft*, обвиняющих компанию в нарушении правил честной конкуренции. По постановлению Верховного суда США *Microsoft* вынуждена будет расстаться с частью своих филиалов, на базе которых будут образованы независимые компании, что приведет к оздоровлению отрасли, появлению в ней нормальной конкурентной среды.

Похожий прецедент уже имел место в США. Монополист на рынке предоставления услуг связи компания АТ&Т, в которой в середине XX в. работало около 1 млн человек и суммарные активы которой достигали 150 млрд долл., была разукрупнена по решению правительства США в рамках антимонополь-

ного закона. Из ее состава было выделено около десятка региональных телефонных компаний, компаний дальней связи и т.д. Однако и после этого AT&T осталась одной из крупнейших компаний связи в США и в мире, хотя и утратила былую мощь и монопольное положение на рынке.

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что материнская страна в большинстве случаев сохраняет контроль над базирующимися в ее экономике ТНК, поскольку помимо экономических мер воздействия в ее руках сосредоточены такие мощные рычаги влияния, как законодательная власть и многочисленные фискальные институты. Однако во многих случаях интересы материнских стран и ТНК совпадают, поэтому страны принимают целые комплексы мер для поощрения развития уже существующих и создания новых ТНК. Кроме того, при освоении зарубежных источников сырья на основе прямых инвестиций учитываются различия в экологических нормах и стандартах стран. При освоении ресурсов развивающихся стран некоторые ТНК используют более экологически опасные, но зато и более дешевые технологии, что опять же удешевляет стоимость этих ресурсов для материнских стран и положительно сказывается на возможностях их дальнейшего экономического развития. Для принимающих стран это означает рост экологических рисков и повышение вероятности техногенных катастроф. И наконец, капиталовложения в иностранную экономику являются активным средством стимулирования спроса на отечественную продукцию. Это достигается за счет того, что, с одной стороны, за рубежом создаются новые рынки, а с другой стороны, часть экспорта ТНК постоянно идет в адрес их зарубежных филиалов, и эта гарантированная доля составляет свыше $\frac{1}{3}$ экспорта Канады, Германии, Франции, Швеции, до $\frac{1}{2}$ экспорта США. Инвестиции, будучи размещенными внутри хозяйственной территории иностранных государств, позволяют национальной фирме обойти тарифные и нетарифные барьеры¹. Таким образом, для материнской страны открывается доступ к новым емким рынкам, прежде для нее недоступным.

¹ См.: *Кузьминов Я.И., Яковлев А.А.* Модернизация экономики: глобальные тенденции, базовые ограничения и варианты стратегии. Препринт WP5/2002/01. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.

Транснациональный характер деятельности ТНК позволяет переносить простые, но трудоемкие операции в страны с более дешевой рабочей силой, а стране базирования – делать акцент на подготовке высококвалифицированных кадров. Важнейшее значение имеет перемещение квалифицированных кадров (так называемая "утечка мозгов") в рамках ТНК, так как в этом случае страна базирования, в которую привлекаются специалисты из принимающих стран, не несет многомиллионных затрат на образование специалистов, а получает их уже готовыми.

С другой стороны, приобщение национальных кадров к международным стандартам ведения бизнеса повышает уровень их подготовки.

5.2. Формы и особенности взаимодействия промышленного и финансового капитала крупных транснациональных корпораций

В современной экономике необходимо организовать тесное взаимодействие промышленного и финансового капитала, совместное планирование и координацию деятельности предприятия и ее независимых (с точки зрения отношений собственности) подрядчиков и поставщиков. Определяющей формой взаимодействия промышленного и финансового капитала становятся крупные объединения в виде концернов, холдингов, конгломератов.

Различают *три группы бизнес-объединений* подобного рода.

К *первой группе* относятся *финансовые холдинги*. В состав холдинга входят предприятия (субхолдинги) различных отраслей; в некоторых из них могут существовать отдельные, вертикально интегрированные «цепочки», которые в свою очередь представляют собой последовательность производства и реализации готового продукта.

Вторая группа – *отраслевые холдинги*, в которые входят предприятия одной отрасли и/или компаний, образующих вертикально интегрированную систему.

К *третьей группе* относятся *смешанные холдинги*, в которые входят предприятия (субхолдинги) разных отраслей, не образующих единую вертикально интегрированную «цепочку».

В России классические «смешанные» холдинги (т.е. сочетание производственной деятельности и владения акциями дочерних компаний) стали формироваться одновременно с корпоратизацией и приватизацией предприятий после 1992 г. Первое упоминание холдинга в российском законодательстве появилось в законе РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РФ» от 3 июля 1991 г. (ст. 8). Создание холдингов допускалось для содействия кооперации предприятий-смежников, за исключением монополизации производства продукции (работ, услуг).

Определение холдингов и правила их создания (в процессе приватизации, при доле государства не менее 25%) впервые сформулированы во Временном положении о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (утв. Указом Президента РФ № 1392 от 16 ноября 1992 г. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий»).

Возникновения холдингов связаны с разрывом производственно-хозяйственных связей после распада СССР, ликвидацией отраслевого управления промышленностью и фактическим прекращением финансирования реального сектора из госбюджета. Последствиями этого стали разрыв технологической цепочки производства, разбалансированность деятельности по стадиям жизненного цикла продукции (НИОКР, производство, маркетинг и сбыт), кризис источников государственного финансирования предприятий.

Под видом холдингов сохраняются также бывшие министерства (их подразделения), поэтому часто холдинг воспринимается как модифицированный элемент административной системы государственного управления. Вместе с тем основной объективной причиной их развития в России стала естественная «защитная» реакция предприятий на исчезновение прежней привычной среды и сложившихся связей.

Преимущества холдинговой структуры заключаются в следующем: возможность контроля капиталов, существенно превышающих капитал материнской компании; обеспечение условий вертикальной (горизонтальной) интеграции предприятий; экономия на торговых операциях; контроль над ценами; консолидация предприятий (финансовой отчетности) в отношении налогов; оптимизация производственных мощностей; централизация участия в капитале других фирм; проникновение на товарные рынки; оптимизация стратегии, финансов, управления крупных компаний; манипуляции с ценами акций материнской и дочерних компаний; ликвидация разрушительной конкуренции; возможность взаимоотношений компаний холдинга как юридических лиц; сохранение формальной независимости дочерних компаний для престижа их менеджеров; большая устойчивость к воздействию внешних факторов и др.

Холдинговой компанией признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других (дочерних) предприятий. При этом под контрольным пакетом акций понимается любая форма участия в капитале, которая дает безусловное право принятия (отклонения) определенных решений в органах управления АО (в том числе “золотая акция”, право “вето”, право назначения директоров и др.). Создание холдингов и дочерних компаний осуществляется в форме ОАО. Дочерним предприятиям запрещено владеть акциями холдинговой компании (включая залог и траст). Введено также понятие "финансовой холдинговой компании" (50% ее капитала составляют ценные бумаги других эмитентов и иные финансовые активы, деятельность ограничена инвестициями).

Создание холдинговых компаний допускается в четырех случаях:

- при реорганизации крупных предприятий с выделением подразделений в дочерние компании;
- при объединении пакетов акций юридически самостоятельных предприятий (в целях сохранения хозяйственных связей и единой политики);
- при учреждении новых АО;

- при акционировании объединений, ассоциаций, союзов и других аналогичных структур управления предприятиями.

При этом возможны два варианта создания холдинга: “добровольный” и “сверху”.

В первом случае предприятия (с согласия государства и трудовых коллективов) добровольно объединяют пакеты акций в холдинге. Примером может служить создание холдинга “Мостекс” на базе бывшего концерна текстильной промышленности, в который входили предприятия по территориальному принципу. Поводом для объединения стала необходимость формирования сырьевой базы (хлопка).

Второй вариант предусмотрен для крупнейших предприятий (объединений), приватизация которых ограничена, или когда необходимо сохранение влияния государства (ТЭК, ВПК, связь, лесопромышленный комплекс и др.). В этом случае можно выделить несколько *типов холдинговых структур*.

Первый тип холдинговых структур наиболее прост и очевиден. Речь идет о государственных предприятиях, которые были преобразованы в ОАО без предварительной реорганизации и/или принудительной интеграции в более крупные структуры. Их контрольные (крупные) пакеты акций закреплялись в государственной собственности. Сюда можно отнести и компании, в уставной капитал которых включалась “золотая акция”, дававшая государству определенные возможности влиять на деятельность АО, а также АО с остаточными пакетами акций в собственности государства. Формирование холдинга шло спонтанно “снизу” путем выделения подразделений, учреждения и покупки дочерних компаний.

Второй тип холдинговых структур представлен крупнейшими компаниями (в основном монополистами), которые создавались по специальным решениям.

Первыми из них осенью 1992 г. были учреждены РАО “ЕЭС России” и РАО “Газпром”. Их уставный капитал формировался за счет внесения в него всего капитала (имущества) целых государственных предприятий, в данном

случае крупнейших производителей электроэнергии и газа, а также контрольных пакетов акций дочерних АО. Для всех них РАО “Газпром” и “ЕЭС России” становились холдинговыми компаниями.

В нефтяной отрасли процесс институциональных преобразований начался с создания отдельных добывающих корпораций и их приватизации в 1992 – 1993 гг. Затем государственные пакеты акций объединили в соответствующих холдингах и провели новую приватизацию созданных структур в 1995 – 1997 гг. В их уставной капитал включались контрольные пакеты акций предприятий, ранее входивших в эти объединения, а также пакеты акций предприятий нефтепереработки и нефтепродуктообеспечения. Особое место среди них заняли крупнейшие нефтяные компании “ЛУКОЙЛ”, “ЮКОС”, “Сургутнефтегаз” и компании по транспортировке нефти (“Транснефть”) и нефтепродуктов (“Транснефтепродукт”), уставный капитал которых формировался за счет внесения контрольных пакетов акций АО, созданных на базе уже целых объединений предприятий.

К *третьему типу* холдинговых структур можно отнести государственные предприятия (компании), специально создававшиеся для управления закрепленными в федеральной собственности пакетами акций объединений и предприятий ряда отраслей.

Эти государственные компании, не являясь формальными собственниками капитала (подобно “Газпрому”), должны были осуществлять от имени государства функции холдинговых компаний по отношению к АО с государственным пакетом акций, занимаясь одновременно и осуществлением государственной поддержки предприятий и промышленной политики. В качестве примера можно привести компании “Роснефть” (одновременно реализация государственной доли углеводородов, получаемой по соглашениям о разделе продукции, генеральный заказчик НИОКР), “Росуголь” (также распределение бюджетных средств на поддержку дотационной угольной отрасли, строительство шахт, производство оборудования), “Рослеспром”.

5.3. Взаимодействие крупной фирмы и национального государства

Особая разновидность холдинговых структур – *холдинги с участием государственных предприятий*. К таким структурам относят: холдинги с вхождением унитарных предприятий; вновь создаваемые компании со смешанным капиталом.

Холдинги с вхождением унитарных предприятий (с правом хозяйственного ведения) по своей сути не являются корпоративными. Они создаются, как правило, в оборонно-промышленном комплексе для поддержания научного, производственного, экспортного потенциала в интересах достижения определенного уровня конкурентоспособности. Организационно данные структуры создаются следующим образом: головному предприятию передаются права собственника по отношению к входящим в корпорацию государственным предприятиям, которые становятся дочерними унитарными предприятиями. Одновременно головному предприятию передаются временно закрепленные пакеты акций АО, входящих в технологическую цепочку.

В оборонно-промышленном комплексе идея организации отрасли в виде нескольких государственных концернов в настоящее время является доминирующей.

Другая разновидность государственных холдинговых структур – *вновь создаваемые компании со смешанным капиталом*, в которые государство вносит определенный вклад. Это может происходить несколькими способами: при реализации инвестиционных проектов, эксплуатации недвижимости и оборудования, осуществлении отдельных видов коммерческой деятельности; при приватизации предприятия путем внесения его имущества в качестве вклада в уставной капитал хозяйственных обществ.

Кроме того, выделяют *финансовые, отраслевые и смешанные холдинговые структуры*.

Финансовые и отраслевые холдинги при определенном родовом сходстве имеют существенные различия и в методах управления активами, и в путях по-

вышения своей капитализации, а также в способах оценки эффективности деятельности.

1. В рамках финансового холдинга собственно холдинговая компания, как правило, не вмешивается в оперативную деятельность предприятий, входящих в него, в то время как отраслевой холдинг организует оперативное взаимодействие всех входящих в него предприятий.

2. Пути повышения капитализации компании общие и для финансового, и для отраслевого холдинга; это повышение качества принимаемых стратегических и инвестиционных решений, а также обеспечение прозрачности холдинга и предприятий для инвесторов и акционеров.

3. Для отраслевого холдинга дополнительными факторами повышения капитализации являются повышение уровня вертикальной интеграции, увеличение выручки и снижение затрат, а для финансового холдинга – снижение стоимости финансовых ресурсов за счет привлечения сторонних средств и приобретение других экономически привлекательных предприятий и иных бизнес-активов.

4. Различия в способах оценки эффективности деятельности холдингов связаны с тем, что для финансового приоритетным (наряду с себестоимостью инфраструктуры) является капитализация предприятий (или субхолдингов), а для отраслевого – производственные и финансовые показатели предприятий.

5. Основу управленческих ресурсов финансового холдинга составляют специалисты в области венчурных инвестиций, отраслевого холдинга – топ-менеджеры соответствующей отрасли.

Смешанный холдинг – это межотраслевое объединение, *отличительными чертами* которого являются:

- разнообразие присутствующих в нем отраслей приводит к возникновению большого количества оперативных вопросов, решения по которым должно принимать руководство, в частности правление холдинга как коллегиальный орган – в такой ситуации возможно снижение качества принимаемых решений;
- несопоставимость критериев оценки деятельности предприятий в финансовых и отраслевых холдингах – при объединении двух (или нескольких)

подходов к оценке эффективности в рамках смешанного холдинга данные противоречия могут отразиться как на общей оценке эффективности бизнеса в целом, так и на качестве оперативного управления активами;

- диверсифицированность отраслевой структуры смешанного холдинга становится возможной причиной нерационального распределения финансовых, материальных и человеческих ресурсов между предприятиями.

Задачи финансового холдинга связаны со снижением стоимости финансирования предприятий (бизнес-активов) холдинга и оптимальным распределением ресурсов между отраслевыми холдингами. В задачи отраслевого холдинга будет входить организация оперативного взаимодействия предприятий, разработка, оптимизация и реализация инвестиционных предложений. Такая структура позволяет в полной мере использовать возможности смешанного холдинга для достижения основной цели – повышения капитализации компании.

Оптимизация деятельности отраслевых холдингов предусматривает формирование специализированных отраслевых сервисных компаний в области консалтинга по слиянию-поглощению, стратегическому планированию и инвестиционному проектированию. Для оптимизации деятельности смешанного холдинга необходимо учитывать возможность развития ситуации по ряду направлений, которые предопределяют возникновение аутсорсинга:

1. Поскольку изменение капитализации, достигнутое в результате сделок по *слиянию/поглощению*, зависит от качества проработки сделок и осуществляется достаточно редко, специалисты по проведению сделок по слиянию требуются для каждого отраслевого холдинга от случая к случаю. Поэтому наиболее эффективным способом оптимизации этого вида деятельности в рамках смешанного холдинга является выделение специалистов по слиянию и поглощению в отдельную сервисную компанию, которая предоставляет свои услуги в организации подобных сделок всем отраслевым холдингам.

2. Капитализация отраслевого холдинга зависит от качества *разработки стратегии*, которая проводится эпизодически. Поэтому специалистов по раз-

работке стратегии также целесообразно выделять в отдельную сервисную компанию.

3. Потенциал каждого отраслевого холдинга по *привлечению внешних финансовых ресурсов* в отдельности меньше потенциала всех отраслевых холдингов. Поэтому экономически нецелесообразно создавать специализированные подразделения для привлечения финансовых ресурсов в каждом отраслевом холдинге. Кроме того, инвесторы требуют от холдинга создания структуры управления, которая обеспечивала бы достаточную прозрачность и качество принимаемых решений. Таким образом, наиболее эффективным путем оптимизации на данном направлении является делегирование функций по привлечению внешних ресурсов финансовому холдингу, выступающему по отношению к отраслевым холдингам в виде венчурного фонда.

Оптимизация деятельности отраслевых холдингов не должна ущемлять интересы национального государства. Поэтому функция управления изменениями в отраслевых холдингах должна быть в поле зрения государства и регламентироваться на законодательном уровне. И на законодательном уровне должны формироваться правила игры в этой сфере. С другой стороны, любые организации для выживания должны постоянно осуществлять те или иные *изменения* – от небольших нововведений до коренных преобразований. Изменения и трансформации в глобальных и мультинациональных компаниях, в финансовых институтах, которые являются отражением процессов непрерывной концентрации и консолидации капитала, объективно присущим наукоемким и капиталоемким отраслям.

Вопросы и задания.

- 1. Какие заинтересованные стороны существуют в условиях развития глобального бизнеса, в чем заключается заинтересованность этих сторон?*
- 2. В чем заключаются особенности двусторонних отношений транснациональных корпораций между принимающими странами и страной происхождения?*

3. *В чем проявляются положительные и отрицательные эффекты от деятельности ТНК в экономике принимающей страны?*
4. *В чем заключается основная идея международного регулирования отношений с помощью «трех кодексов»?*
5. *Опишите особенности отношений ТНК и материнских стран.*
6. *В чем заключаются особенности объединений в виде концернов, холдингов, конгломератов?*
7. *Каковы причины возникновения холдингов и в чем заключаются их преимущества?*
8. *Каким образом осуществляется создание холдинговых компаний?*
9. *В чем заключаются особенности холдингов с участием государственных предприятий?*
10. *Перечислите основные особенности финансовых, отраслевых и смешанных холдингов?*
11. *Какие направления охватывает оптимизация деятельности холдинга?*

ГЛАВА 6

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯМИ В ГЛОБАЛЬНЫХ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ И ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТАХ

** Как осуществляются организационные преобразования * Организационные преобразования и их виды * Предпосылки, подходы к преобразованиям и стратегии преобразований * Этапы преобразований * Организационная парадигма * Реструктуризация * Реинжиниринг * Что представляют собой корпоративные трансформации * Виды, причины, механизмы и способы борьбы с захватами * Классификация слияний/поглощений как отражение трансформаций и изменений в условиях глобализации * Трансформации финансовых институтов * Эффективность трансформаций **

Для обеспечения выживания организации, как отмечалось нами ранее, должны постоянно осуществляться те или иные *изменения* – от небольших нововведений до коренных преобразований. Изменения и трансформации в глобальных и мультинациональных компаниях, в финансовых институтах являются отражением процессов непрерывной концентрации и консолидации капитала, которые объективно присущи наукоемким и капиталоемким отраслям. Представителями таких отраслей часто выступают многонациональные и глобальные компании, и к ним с полным основанием можно отнести также и банковскую сферу.

Изменения и трансформации в масштабах организации осуществляются непрерывно, в группе предприятий – эпизодически; а в наукоемких и капиталоемких отраслях экономики, включая банковскую сферу, они чаще всего проявляются как слияния и/или поглощения. Рассмотрим подробнее эти явления и процессы.

6.1. Изменения и преобразования в организациях

Любая организация, для того чтобы выжить, должна постоянно осуществлять те или иные *изменения* – от небольших нововведений до коренных преобразований.

Цели преобразований могут быть различными:

- защита прав участников (учредителей);
- четкое разграничение ответственности, развитие механизмов корпорационного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале, переход к личной заинтересованности в долгосрочном развитии;
- изменение основных направлений деятельности;
- изменение масштабов организации, повышение гибкости ее структуры;
- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- изменение технологии производства и управления;
- достижение прозрачности финансовых и экономических показателей;
- повышение квалификации работников как фактор устойчивого развития;
- преодоление разногласий в высшем руководстве;
- обеспечение всех необходимой информацией;
- создание эффективного механизма управления;
- увеличение размеров уставного капитала, обеспечивающего минимальные гарантии для кредиторов;
- достижение единства предприятия как технологического комплекса;
- повышение внешней устойчивости и пр.

Эти преобразования могут происходить на уровне организации в целом, ее подразделения и затрагивать: отдельного индивида; материальную основу организации; её организационную структуру; технологию деятельности; систему управления; организацию и условия труда; корпоративную культуру; стиль и методы руководства; модели вознаграждения, стимулирования; социальные гарантии и пр.

Необходимость изменений определяется исходя из критериев социально-экономической эффективности, комплексно отражающей не только состояние всех параметров производственных систем, но и экономическую целесообразность

ность их осуществления в данных условиях. Элементы социальных организаций технологически и функционально взаимосвязаны, причем взаимосвязи имеют материальную, физическую природу (технологическая система машин и овеществленные организационные условия жизнедеятельности). Однако процесс изменений протекает не в жесткой привязке к изменениям условий производства. В преобразовании социальных систем огромное значение имеют личностные факторы. При частичной или полной замене материально-технической составляющей социальной системы необходима частичная или полная смена нормативной системы: производственно-трудовых, технико-технологических, организационно-экономических норм, изменение структуры функциональных связей.

Многие организации, в отличие от рынка, лишены механизма саморазвития, и, если бы не изменения во внешней среде, они бы вообще находились в состоянии постоянного застоя. В результате изменения для организации – серьезная проблема, поскольку сопряжены с кризисами и потрясениями. Согласно теории динамического консерватизма социальные системы ведут борьбу за сохранение статус-кво, за то, чтобы ничего не менять. Поэтому организационные структуры первоначально игнорируют сигналы о грядущих переменах, затем начинают противиться им, и, в конце концов, пытаются удержать их в каких-то границах.

В основу преобразований организации, способствующих улучшению управления, повышению эффективности производства, снижению издержек, росту конкурентоспособности, должна быть положена новая концепция, опирающаяся на новые теоретические знания, опыт, возможности.

Рассмотрим некоторые основные разновидности преобразований организаций:

По **степени интенсивности** осуществления различают *эволюционные* (реформы) и *революционные* преобразования (ломку). Последние часто сопряжены с дезорганизацией, потерей организацией управляемости, поэтому их, по возможности, следует избегать. Точное определение необходимого темпа преобразований – важнейшее условие их эффективности.

В зависимости от **глубины** преобразования бывают *радикальными*, затрагивающими основы организации, и «поверхностными», направленными на

внешние формы ее существования. Радикальные преобразования должны быть системными, в противном случае инерция организационных процессов и структуры может их быстро «погасить» и свести к формальным «косметическим» мерам. Преобразования могут быть *разовыми* или *многоступенчатыми*, что обусловлено способностью людей выдержать шок, вызванный ими.

По *целям* преобразования можно разделить на *стратегические* и *тактические*. Первые определяют будущее организации; вторые направлены на решение ее текущих проблем.

По *методам осуществления* различают преобразования:

- *принудительные* (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации);
- *адаптивные* (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление путем проб и ошибок);
- *смешанные* (в зависимости от запаса времени используются в разном сочетании оба подхода).

Возможны два варианта логики развития преобразований:

- ✓ разработка и внедрение новой организационной стратегии – реформирование структуры – воздействие на поведение персонала (характерно для России);
- ✓ подготовка персонала – реформирование структуры – внедрение стратегии (характерна для стран Запада).

Традиционно принято выделять следующие методы осуществления преобразований, связанных с персоналом:

- ✓ *технологические* (изменения технической базы рабочих мест, их взаимосвязей и материальных условий труда);
- ✓ *организационные* (реорганизация подразделений, создание новой системы управления, норм и нормативов);
- ✓ *пропагандистско-воспитательные* (демонстрация персоналу преимуществ нового, убеждение, разъяснение);
- ✓ *административные* (принуждение, угрозы наказания);

✓ *экономические* (создание материальной заинтересованности в преобразованиях).

Методы осуществления преобразований должны быть согласованы друг с другом, а также с существующими для них условиями и предпосылками. Среди предпосылок выделяют *материальные, социально-психологические, организационные, информационные* и *человеческие* аспекты проведения преобразований.

К *материальным* предпосылкам относится наличие ресурсов (прежде всего – финансовых), необходимых для покрытия высоких затрат на ликвидацию старого, инвестиции (в том числе в человеческий и интеллектуальный капитал организации – обучение, стимулирование активности).

Социально-психологическими предпосылками являются:

- понимание членами организации того, что преобразования – признак нормального развития;
- наличие благоприятного морально-психологического климата, готовности к преобразованиям (характеризуется степенью их резкости, которую люди могут осмыслить и принять);
- формирование новой системы общих ценностей, близких и понятных большинству участников организации;
- признание уникальности личности каждого, отношение к людям, как к главной творческой силе;
- существование настроя на преобразования, готовность к изменениям.

Важнейшими *организационными* предпосылками преобразований считаются: наличие ясных целей и четких стратегий, действенной системы мотивации, обеспечивающей заинтересованность сотрудников в преобразованиях, а также борьба с бюрократизмом.

Другой организационной предпосылкой является *диагностика внутренней и внешней среды*. Необходимо глубоко разобраться в существующих проблемах, знать историю прошлых преобразований, причины их успеха или неуспеха, выявить людей, на которых можно опереться.

К *информационным* предпосылкам следует отнести формирование надежных каналов коммуникации, позволяющих, с одной стороны, своевременно получать сведения о ситуации, настроениях людей, а с другой – оказывать на них влияние, информировать их.

Но главные предпосылки обновления связаны с *людьми*. Речь идет:

- о вовлечении в преобразования максимального числа членов организации, прежде всего, разделяющих их цели и новые ценности, готовых к риску;
- об их своевременном обучении, позволяющем эффективно осуществить сам процесс;
- о гарантиях занятости всем сторонникам, а тем более, активным участникам;
- об избавлении от людей, чинящих помехи (но массовые увольнения оправданы только в условиях острого кризиса);
- об учете ожидания людей, которых можно держать в напряжении лишь ограниченное время, чтобы не дать исчезнуть их порыву;
- о наличии сильного лидера;

Такой лидер может быть выходцем как из самой организации (его часто специально готовят к этой роли), так и человеком со стороны. В первом случае он хорошо знает ситуацию, пользуется доверием окружающих, но не свободен от груза традиций, личных симпатий и антипатий, обязательств, сковывающих преобразовательную деятельность. Новый человек от них свободен, имеет свежий взгляд на проблемы, иной склад мышления, опыт, что позволяет ему предлагать более оригинальные способы действий.

- о формировании критической массы сторонников, готовых к изменениям, активизации их действий, обучении их новому, нейтрализации противников преобразований.

В западных фирмах готовят специальный резерв сотрудников, предназначенных для осуществления организационных преобразований. Они обучаются по особой программе в течение 5 недель и проходят практику на предприятиях фирмы.

На практике существует три подхода к изменениям: *технократический, рыночный и стратегический.*

Технократический подход состоит в целенаправленном осуществлении руководством постепенных последовательных, но малозаметных изменений, что позволяет значительно снизить сопротивление коллектива или отдельных работников, парализующее усилия реформаторов.

Рыночный подход ориентируется на стихийную подстройку системы к меняющимся условиям, но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям.

Стратегический подход не предполагает выявления и развитие позитивных демократических форм управления с привлечением как можно большего числа людей, игры на интересах и противоречиях отдельных политических группировок, их подкупа и т.п.

Имеется несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых считаются: применение новых организационных схем руководства; развитие коллективных методов подготовки и принятия решений; формирование принципиально новой модели управления; развитие коллективных методов подготовки и принятия решений; распространение в системе управления экономических отношений.

6.1.1. Этапы организационных преобразований

В основе теории преобразований лежит концепция *поэтапного изменения организационной парадигмы* – психологического образа организации, ее окружения, места организации в нем.

Поэтапность позволяет членам организации легче осваиваться с изменениями, осознавать их необходимость, оценивать новые идеи, а руководству – поддерживать в организации согласие, преодолевать сопротивление.

Парадигма, формирующаяся под воздействием технологии, политики и культуры организации, во многом определяет взгляды и характер мышления менеджеров и персонала, их поведение и взаимоотношения. Парадигма стабилизирует образ реальности, гарантирует спокойствие, поэтому люди готовы держаться за нее до последней возможности, особенно, если нарастание несо-

ответствия парадигмы и среды малозаметно. Даже угрозы организации оказываются еще недостаточным стимулом для начала радикальных преобразований, если они противоречат господствующей парадигме, и на практике допускаются лишь те действия, которые не противоречат устоявшимся взглядам.

Поэтому необходимость изменения парадигмы и всей жизни организации поначалу осознается лишь отдельными, наиболее зрелыми людьми (в первую очередь лидером). Трезво оценивая и переосмысливая ситуацию, они полностью освобождаются от иллюзий прошлого (иначе через некоторое время может возникнуть желание вернуться к "старым добрым временам", особенно, если преобразования идут с трудом). Полный психологический разрыв с прошлым дает необходимый импульс движению вперед, позволяет избежать повторения ошибок, легче отождествить себя с новой реальностью.

Таблица 6.1

Способы привлечения членов организации к изменениям

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации	При большом числе людей значительные затраты времени
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила, и нужно делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем

Для осуществления стратегических преобразований необходимо прежде всего "разморозить" парадигму, последовательно разрушая то, что ее поддерживает: внутренние группировки, отжившие традиции, догмы и пр. Как только парадигма размывается, в нее вносятся новые идеи и взгляды.

Исходным моментом «размораживания» парадигмы считается критика лидером и его сторонниками существующего положения дел, пропаганда своего видения будущего организации (ее идеального образа, к которому следует стремиться). На Западе пропаганда начинается с публикации в престижном издании статьи о будущем организации. При этом дается правдоподобная (но не обязательно правдивая) оценка прошлому, без акцента на недостатках и конкретных личностях; «оплакивается» одна часть уходящих ценностей и традиций и одновременно гарантируется сохранение другой; рисуется радужная картина будущего. Затем пропаганда переносится в коллектив, который информируется о причинах, путях и возможных последствиях преобразований, призывается к возрождению былой славы организации. Пропаганда дополняется обсуждением в коллективе концепции преобразований, что способствует ее прояснению, достижению согласия среди рядовых членов коллектива, включению их в практические действия (исходным пунктом преобразований должна быть совместно осознанная проблема).

Любые нововведения требуют действий, а для большинства проще «плыть по течению», ибо люди не любят нового по своей природе, отрицательно воспринимается все необычное.

Чтобы изменить что-то, нужно создать у большинства членов организации готовность к изменениям, добиться понимания их необходимости и неизбежности, важности для своей судьбы, своего будущего, помочь выработать собственную позицию, чтобы приверженность к изменениям стала стержнем мышления и поведения каждого. Этим создается реальная база для изменений, поскольку преобразования, навязанные членам организации, вызывают у них недовольство и снижают деловую активность.

Однако готовность членов организации к преобразованиям зависит не только от их рационального обоснования, но и от эмоциональных и символических аспектов. Поэтому одновременно проводятся культурологические и иные мероприятия, демонстрирующие будущие ценности и укрепляющие к ним доверие.

Однако и они не окажут решающего воздействия на членов организации, пока их удовлетворяет существующая ситуация. Поэтому на Западе для активизации изменений считают необходимым не только обнаруживать существующие пороки, но и целенаправленно стимулировать у людей рост неудовлетворенности, в том числе "искусственной организацией страданий".

На основе видения будущего и результатов дискуссий создается развернутый поэтапный план действий, предусматривающий там где возможно параллельное осуществление процессов изменений, сохранение всего полезного, что было прежде.

В плане необходимо четко отразить ожидаемые последствия действий, установить сроки завершения преобразований, наметить отходные пути в случае неудачи.

Второй этап преобразований связан с конкретными действиями, которые начинаются в подразделениях, оказывающих наибольшее влияние на результат деятельности организации. Непосредственное осуществление изменений предполагает параллельность процессов разрушения старого и созидания нового.

Обычно изменения происходят в определенной последовательности, постепенно, начиная с подразделений, которые оказывают наибольшее влияние на организацию в целом, или с тех, которые полностью их поддерживают, а заканчиваться они должны видимыми всем улучшениями в положении дел. Они могут, например, иметь форму совершенствования связей внутри структуры и ломку структуры.

Период окончательного разрыва с прошлым и эмоционального принятия будущего обычно малопродуктивен.

Люди в большинстве своем сразу не могут оторваться от прошлого, ибо это весьма долгий и мучительный процесс, в рамках которого отношение к переменам постоянно меняется.

Рекомендуется привлекать персонал к выработке направлений преобразовательной деятельности, консультированию и т.п. Это не всегда возможно и

целесообразно, но стремиться к сотрудничеству необходимо, ибо только тогда люди будут активно поддерживать преобразования.

В то же время процесс изменений может быть прерван на любой из фаз вследствие чрезмерных перегрузок, отступления лидера (измотанный сопротивлением он может «сломаться» даже на последней фазе).

После завершения преобразований происходит их "замораживание" – административное закрепление в новой структуре управления, регламентах, схемах подчинения, в поведении людей, их отношении друг к другу. Все это находит выражение в новой парадигме.

Критериями удачных преобразований считаются: достижение запланированных целей без большого ущерба для организации и ее отдельных членов и успешная работа в соответствии с ними; реальное улучшение ситуации для всех субъектов.

Факторами успеха изменений, по мнению западных специалистов, являются: постановка четких задач и наличие адекватной стратегии действий; реальность масштаба; обеспечение всех информацией; четкость графика; участие большинства сотрудников и поддержка влиятельными группами; использование имеющегося опыта и существующей структуры власти; интеграция новых методов с обычными операциями; вознаграждение инициаторов и участников.

6.1.2. Объекты организационных преобразований

Основными объектами преобразований в организации являются ее материально-производственная база, структура, технологии деятельности.

Преобразование материально-производственной базы может иметь следующие формы.

Ремонт – комплекс мероприятий, направленных на поддержание ее объектов в исправности и работоспособности. Выделяют два вида ремонта – текущий и капитальный, каждый из которых, в свою очередь, может различаться по степени сложности.

Текущий ремонт осуществляется без остановки производства и предполагает регулирование оборудования, замену или воссоздание его отдельных частей. В результате восстанавливается прежняя или достигается нужная производительность, точность и т.п.

Капитальный ремонт требует уже остановки производства, поскольку связан с восстановлением или заменой не только второстепенных, но и основных частей, а также с полной регулировкой всех систем.

Сегодня часто выгоднее заменить старое оборудование новым, чем его капитально ремонтировать, но там, где капитальный ремонт имеет место, он чередуется с двумя-тремя текущими, в результате чего образуются *ремонтные циклы* (период между двумя капитальными ремонтами).

В отличие от ремонта *модернизация* предполагает внесение в конструкцию действующих объектов изменений с целью устранения не только физического, но и морального износа, возникшего в результате появления новых более совершенных образцов.

Расширение технико-производственной базы производится с целью "расшировки" и устранения "узких" мест производственного процесса. Обычно оно сводится к установке нескольких дополнительных единиц оборудования, механизации отдельных видов работ и т.п., что позволяет, например, обрабатываемым объектам более равномерно двигаться в рамках производственного цикла.

В рамках *реконструкции и технического перевооружения* происходит замена целых систем объектов новыми более современными образцами с внесением изменений в технологию и организацию их использования.

По *масштабам* различают *малую* реконструкцию, когда доля заменяемого оборудования в стоимостном исчислении не превышает 20% списочного; *среднюю* реконструкцию – если она колеблется в пределах 20–40%; *полную*, при которой обновляется более 40% элементов технико-производственной базы (обычно все активные и до половины пассивных). На практике это означает, что от прежнего предприятия остаются лишь коробки зданий и сооружений.

Реконструкция решает такие крупные проблемы, как: повышение технического уровня и расширение масштабов существующего производства; обновление ассортимента выпускаемой продукции; изменение профиля предприятия; улучшение экологической обстановки и условий труда. Ввиду значительных материальных затрат реконструкция осуществляется только в том случае, когда другие возможности развития предприятия исчерпаны.

Реструктуризация (изменение организационной структуры) может касаться состава и соотношения всех элементов организации. Основными направлениями и объектами реструктуризации могут быть: набор и тип подразделений; распределение собственности; источники и распределение финансовых ресурсов; капитал (в натуральной и стоимостной формах) и пр.

Исходным моментом реструктуризации является выявление на основе специального анализа недостатков существующей организационной структуры, определение состава принципиально новых видов деятельности, разработка программы реформирования.

Реинжиниринг бизнес-процессов (термин введен М. Хаммером) есть перестройка на основе современных информационных и технологических возможностей организации производства и управления фирмой. Он появился в США в 1990 г. и быстро превратился в одну из ведущих отраслей информатики. Реинжиниринг, в отличие от реструктуризации, предполагает изменение способа ведения бизнеса, а не его содержания и масштабов. Он направлен на обеспечение больших результатов при использовании тех же или меньших ресурсов.

До 1993 г. под реинжинирингом понималось перепроектирование одного или нескольких важных процессов;

в 1993-1995 гг. – всех процессов в рамках стратегии,

с 1996 г. – самой организации в целом и ее стратегии.

Реинжиниринг означает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный «с нуля», принципиально новый способ реконструкции

созданный «с нуля», принципиально новый способ реконструкции существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, не модификация существующего. Направлениями реинжиниринга являются: объединение нескольких работ в одну; делегирование полномочий; установление естественного порядка выполнения этапов процесса; осуществление работы там, где это наиболее эффективно; достижение многовариантности процессов; сокращение объема контроля; минимизация согласований и пр.

Чаще всего реинжиниринг инициируется сверху, либо в связи с кризисным состоянием организации, либо в связи с ее стремлением не отстать в своем развитии от конкурентов (тогда он происходит как регулярное (раз в несколько лет) мероприятие, рассчитанное на длительный срок, имеет широкий межфункциональный характер).

Реинжиниринг состоит из следующих основных этапов:

Формирование желаемого образа фирмы.

Создание модели существующей фирмы и оценка ее эффективности.

Разработка модели нового бизнеса (прямой реинжиниринг), включающей хозяйственные и информационные процессы и процедуры, новые функции персонала (в том числе инструкции, документация, мотивы и пр.).

Проверка модели. Внедрение модели.

После завершения реинжиниринга процессы должны постоянно поддерживаться и улучшаться (единовременно или непрерывно), что инициируется уже снизу, касается узкой сферы деятельности, связано с умеренным риском, выполняется работниками конкретных структур, а не приглашенными консультантами.

Обычно реинжиниринг применяется в условиях кризиса, неблагоприятного экономического прогноза и предусматривает: вовлечение в процесс максимального числа людей; участие в нем клиента; обращение с поставщиками как с частью организации и привлечение их к выполнению отдельных частей процесса; уменьшение количества входов в процесс; создание множества версий сложных процессов; сохранение децентрализованных подразделений при централизации обмена информацией.

Объектом реинжиниринга является бизнес-процесс – поток работы, переходящей от одного субъекта (сотрудника, подразделения) к другому, который может быть разбит на подпроцессы (основные и вспомогательные) и заканчивается результативным выходом. В ходе реализации процесса у него может появиться множество вторичных входов, стимулирующих другие процессы.

Бизнес-процесс состоит из множества шагов (видов деятельности), начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту (под которым понимается отдельное лицо или другой процесс), и объединяет связанные задачи. Все бизнес-процессы должны иметь начало, середину и конец, быть измеряемыми, управляемыми. Они делятся на внешние и внутренние (обычно бывают вспомогательными). К внешним относятся основные виды деятельности, производящие основные выходы, получаемые внешними клиентами, к вспомогательным – процессы, которые замыкаются в рамках организации.

Все процессы можно разбить на:

наиболее важные процессы, которые недостаточно хорошо работают в настоящее время;

процессы, в меньшей мере влияющие на работу организации, но все же приносящие эффект в результате использования высвобождаемых ресурсов;

процессы, минимально влияющие на работу организации; за ними нужно наблюдать и совершенствовать их в третью очередь.

В организациях объектами реинжиниринга должны быть не более 15 % объектов, соответствующих основным направлениям ее деятельности.

6.1.3. Причины сопротивления организационным изменениям

Преобразования в организации воспринимаются её работниками неоднозначно: иногда с пониманием, иногда – с безразличием, но чаще всего встречаются в штыки. И это не случайно, ведь большинство людей по природе – консерваторы, ничего не желающие менять в себе и своем окружении. Мотивация принять изменения – надежда на улучшение положения.

Сопrotивление организационным *изменениям* возникает по той причине, что людям требуется время для оценки связанных с ними выгод, поэтому с ним нужно не бороться, а предотвращать его появление.

Сила сопротивления обычно зависит от следующих обстоятельств: радикальности изменений, степени разрушения сложившихся устоев, традиций, привычек, принципов и норм деятельности; обоснованности, понимания необходимости преобразований, причастности к ним; скорости и интенсивности их процесса; характера и масштабов угрозы положению членов организации; доверия к инициаторам и руководителям; последствий для персонала, наличия удачного или неудачного опыта аналогичных действий; стабильности коммерческих результатов; застенчивости, рутины; уровня квалификации персонала; морально-психологического климата.

Сопrotивление бывает **активным** и **пассивным**.

Формы *пассивного сопротивления* (бездействие): настойчивые публичные высказывания опасений по поводу новых идей, сомнений в благоприятном исходе преобразований; их критиканство; отрицание необходимости перемен вообще; затягивание под различными предлогами принятия соответствующих решений и оттягивание начала активных действий; сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений; отказ от новых методов работы или формальное их использование; нежелание обучать им других и уклонение от повышения собственной квалификации; ограничение деятельности инициаторов; интриги, направленные на раскол коллектива.

Активное сопротивление может заключаться в следующих действиях: выдаче недостоверной информации; увязке начала работы по-новому с теми или иными условиями; постановке неясных целей, выдаче намеренно ошибочных, туманных распоряжений; внедрении дестимулирующей модели вознаграждения участников; изоляции сторонников преобразований; нарушении инструкций, открытом сопротивлении; саботаже; отвлечении ресурсов на другие цели, их распылении; искусственном создании обстановки неразберихи, суеты; интригах, направленных на раскол коллектива.

Сопротивление преобразованиям (причем не только отдельных людей, но и организации в целом) не случайно, а имеет под собой общие причины:

– *инерционность*, стремление к функционированию в привычном режиме (главный тормоз изменений), стабильности, чему подчинены все элементы механизма управления, правила, стандарты и пр.;

– *взаимосвязанность* всех субъектов организации, сдерживающая процесс изменений;

– *психологическое* сопротивление людей, основные причины которого можно объединить в следующие группы: экономические, политические, организационные, личностные, социальные.

1. *Экономические* причины связаны с потенциальной возможностью потери дохода или его источников (вследствие лишения работы, льгот и привилегий; сокращения рабочего дня; интенсификации труда), а также с высокими затратами (времени и средств) на проведение самих преобразований.

2. *Политические* причины состоят в нежелании изменить сложившуюся расстановку сил, ставить под удар судьбу неформальной организации и пр. (что обычно при проведении стратегических изменений неизбежно).

Поскольку большинство организаций имеет несколько "силовых центров", причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, направленность и активность сопротивления в разных их частях неодинаковы. Более того, наряду с сопротивлением часто встречается и поддержка перемен (при поступлении дополнительной информации сторонники старого могут превратиться в активных поборников нового). Инициаторы должны уметь определять степень этой поддержки, усиливать ее, идя на компромиссы с людьми по частным вопросам; создавать альянсы с теми или иными коалициями, искать в них «точки опоры» для борьбы с сопротивляющимися.

3. *Организационные* причины коренятся в: возможности ослабления отдельных элементов организации или ее в целом, потери управляемости ею; неудобствах, связанных с работой по-новому; противоречии новых механизмов традиционным методам работы; отсутствии достаточной мотивированности.

4. *Личностные* причины обусловлены психологическими особенностями людей: привычкой к старому (человеку вообще не нравится, когда нарушается

обычный ход событий); страхом перед новым, неизведанным; ощущением своей некомпетентности; неверием в собственные силы, способность освоить новые виды деятельности (многие в таких ситуациях теряют гибкость мышления, становятся агрессивными); осознанием угрозы будущей карьере, должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению руководства и коллег; нежеланием нарушать привычный уклад жизни, преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно работать.

5. *Социальные* причины сопротивления характерны не только для отдельных членов организации или их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать: стремление к социальной стабильности, отсутствие убежденности в необходимости преобразований; слабую информированность об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях; недовольство методами осуществления, навязанностью, внезапностью; недоверие инициаторам перемен, уверенность, что последние происходят исключительно в интересах руководства; угрозу разрушения существующей организационной культуры, ценностей, формирования неблагоприятного морально-психологического климата; желание сохранить "старые добрые" порядки и традиции.

Сопротивление преобразованиям может *усиливаться по ряду причин*: наличие дорогостоящего оборудования; отсутствие конкуренции, свободы творчества; самомнение, самодовольство людей; невозможность применить силы в другом месте. Сопротивление приводит к организационному застою, запаздыванию изменений и осуществлению их в ситуации цейтнота, создает стремление к их пересмотру, сведению «на нет».

Положение осложняется тем, что большинство организационных механизмов предназначены для управления в условиях стабильного развития, а не динамичных переходных состояний. Полностью преодолеть сопротивление людей преобразованиям нельзя, но путем целенаправленного управления его можно в значительной мере ослабить. Для *ослабления сопротивления преобразованиям* необходим комплекс мер, предполагающих:

Во-первых, создание организационных условий осуществления изменений, в частности:

- всестороннее обоснование потребности в преобразованиях и анализ их последствий для людей, внутренних отношений;
- выработка новых норм и ценностей;
- создание обстановки терпимости к возможным в любом деле неудачам, избавляющей от боязни ошибок, риска, сковывающей активность;
- широкое информирование персонала обо всем, что происходит в организации, вовлечение в дискуссии, поощрение критики;
- выявление субъектов (индивидов и групп), которые могут оказать сопротивление или на которые можно опереться.

Во-вторых, формирование заинтересованности в преобразованиях, обеспечение условий поддержки перемен основными "центрами силы" и широкими массами. Речь в этом случае идет:

- о создании новой системы мотивации активистов и участников преобразований, обеспечивающей справедливое вознаграждение достигнутых успехов, и позволяющей извлекать из перемен личную выгоду;
- о предоставлении им необходимых гарантий;
- о формировании благоприятного морально-психологического климата;
- о заключении соглашений с наиболее влиятельными группировками и отдельными лицами для привлечения их к процессу изменений, особенно, если они в результате много теряют.

Для того чтобы разобраться, «кто есть кто», и выработать соответствующую стратегию, необходимо:

- описать сложившееся и желательное соотношение сил;
- ранжировать силы по величине и характеру воздействия;
- выявить полюса поддержки и сопротивления, позитивные и негативные силы, на которые можно и на которые нельзя повлиять или можно в минимальной степени, описать их и идентифицировать;

- выбрать оптимальные подходы к управлению данными силами.

В-третьих, активные действия в процессе проведения преобразований: привлечение людей к участию в преобразованиях, что снижает сопротивление им; скрытое (путем манипулирования) или явное принуждение (в том числе с помощью административных мер) несговорчивых, если по-другому добиться их участия в преобразованиях невозможно (но сопротивление переменам часто бывает просто сигналом о неблагополучии, а не о том, что нужно что-то или кого-то подавлять); компенсация в той или иной форме потерь от преобразований; повседневная помощь и поддержка со стороны руководства; обучение, консультирование экспертами; проведение изменений, прежде всего в нейтральных областях; закрепление результатов преобразований в новой организационной структуре и управленческих механизмах.

Предпосылки преодоления сопротивления изменениям: изучение причин соответствующего поведения людей; достаточная власть руководителя; достижение всеобщего понимания необходимости перемен; чувство принадлежности к группе и ее авторитетность; поддержка изменений лидерами; информирование об изменениях; предоставление группе информации о ней самой.

Выбор средств борьбы с сопротивлением зависит от степени и вида сопротивления, силы инициатора преобразований или руководителя, а также риска нежелательных последствий.

Обычно на низовых уровнях организации, где участники теряют меньше, преобразования протекают значительно легче, чем на верхних. Однако везде поддерживаются только те шаги к обновлению, которые приносят реальную пользу.

Изменения воспринимаются лучше, когда они понятны, не навязаны извне, являются результатом безличных принципов, а не приказа, проводятся в стабильной ситуации, заранее планируются, проводятся с участием всех заинтересованных лиц.

Крупные российские компании пока редко ставят перед собой такие уникальные по содержанию задачи, как принципиальное изменение стратегии или

разработка новых продуктов. Наиболее востребовано российским бизнесом совершенствование операционной деятельности и построение новых бизнесов – а здесь можно опереться на богатый опыт зарубежных компаний.

В то же время у российских компаний одни и те же проблемы: как достичь намеченных целей, где искать людей, которые благодаря своим знаниям и лидерским качествам смогут определять направление перемен и добиваться реализации поставленных задач.

6.2. Корпоративные трансформации

Каждые 10–15 лет в разных отраслях в различных странах периодически поднимаются волны слияний/поглощений. В настоящее время в связи с предстоящим вступлением России в ВТО на пороге такой волны стоит крупный отечественный бизнес и банковская система. По оценкам экспертов, пик слияний/поглощений в нашей стране (с учетом медлительности отечественного законодательства) придется на конец первого десятилетия XXI в. В преддверии ожидаемой волны слияний /поглощений важно разобраться в этом относительно новом для нас экономическом явлении, чтобы встретить его во всеоружии (научно-методологическом, организационно-методическом и нормативно-правовом).

6.2.1. Основные виды корпоративных трансформаций

Однажды созданная как юридическое лицо корпорация за время своего существования может претерпевать различные структурные и организационно-правовые преобразования. Эти преобразования (трансформации) – добровольные (по решению акционеров) или принудительные (например, по решению суда), формально завершаются (кроме случая присоединения) государственной регистрацией вновь возникших юридических лиц.

Существуют следующие виды корпоративных трансформаций:

1. **Соединение** (имеет целью укрупнение корпорации, централизацию и концентрацию капитала), осуществляемое как слияние (исходные предприятия прекращают свою деятельность, ликвидируются, передавая права и обязанности вновь создаваемому) или как присоединение (все предприятия кроме одного прекращают свою деятельность и передают ему свои права и обязанности).

Слиянием обществ признается возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с прекращением их существования. Общества, участвующие в слиянии, заключают соответствующий договор, в котором определяются порядок и условия слияния, а также процедура конвертации их акций в акции нового общества.

Вопрос о слиянии выносится на решение общего собрания акционеров каждого общества. Общее собрание утверждает договор, устав нового общества, передаточный акт. Образование органов вновь возникающего общества проводится на совместном общем собрании акционеров обществ, участвующих в слиянии.

При слиянии обществ акции общества, принадлежащие другому обществу, участвующему в слиянии, а также собственные акции, принадлежащие участвующему в слиянии обществу, погашаются, а все права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему обществу.

Выделяют следующие исторические этапы развития процесса слияний:

1887–1904 гг. Большинство слияний происходит в рамках горизонтальной интеграции. Это приводит к появлению монополий, т.е. единственных доминирующих фирм. Иногда объединяется по нескольку сотен фирм.

1916–29 гг. В связи с действием антимонопольного законодательства появляются олигополии. Больше, чем в предыдущем периоде, распространены вертикальные слияния и диверсификация.

1960–70 гг. Всплеск конгломератных слияний (80%). Количество горизонтальных слияний сокращается.

1980-е гг. Вновь получают распространение горизонтальные слияния. Активизируется процесс враждебных поглощений.

Конец XX в. Огромный размах получают слияния в финансовой сфере и ТНК.

Если слияния могут привести к образованию монополий, государство вправе принять меры (не обязательно прямые принудительные) по их недопущению. Так, в США блокирование слияний было оформлено не как прямой запрет, а как набор условий относительно продажи некоторых направлений бизнеса, призванных учесть интересы государства.

Присоединением одного общества к другому признается прекращение существования одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу. При этом присоединяемое общество и общество, к которому осуществляется присоединение, заключают договор, в котором определяются порядок и условия присоединения и соответствующей конвертации акций.

Совет директоров (наблюдательный совет) каждого общества выносит на решение своего общего собрания акционеров вопрос о реорганизации и утверждении этого договора.

Совместное общее собрание акционеров обществ принимает решения о внесении изменений и дополнений в устав.

При присоединении общества акции присоединяемого общества, принадлежащие обществу, к которому осуществляется присоединение, а также собственные акции, принадлежащие присоединяемому обществу, погашаются, а к присоединяющему обществу переходят все права и обязанности присоединяемого общества в соответствии с передаточным актом.

Мотивы слияний и присоединений могут быть наступательными, оборонительными и спекулятивными. Пример спекулятивного присоединения – покупка «Альфа-групп» кондитерской фабрики «Большевик» за 1 млн долл. с перепродажей её через два года французской компании «Данон» за 30 млн.

Крупные фирмы формируют стратегию приобретений, чтобы развивать и поддерживать основные направления деятельности, которая определяет их цели в соответствующих сферах. С ее помощью фирма может добиться и сохранить конкурентное преимущество, обеспечить интересы собственников. Тактика приобретений – способ действий. В ряде фирм есть менеджеры по приобретениям.

Сегодня альтернатива слияниям и поглощениям – альянсы и сети.

2. **Объединение** – соединение двух самостоятельных предприятий в новую единицу вследствие слияния или приобретения одним нетто-активов другого (предприятия сохраняют свой статус, но появляется новое, головное, которому они подчиняются). От объединения капиталов должны выигрывать все.

Объединение предприятий может осуществляться путем: создания холдинга, контролирующего старые предприятия; передачи пакета акций одного предприятия другому; покупки нетто-активов или акций другого предприятия; слияния (либо активы и обязательства одного предприятия передаются другому, а само оно ликвидируется, либо активы и обязательства обоих предприятий передаются новому, а оба они ликвидируются); расформирования одного или нескольких объединяющихся предприятий.

Негативные факторы, затрудняющие процесс объединения: отсутствие надлежащего правового поля, ограниченность законодательных рамок, отсутствие государственного контроля и регулирования; значительные затраты финансовых средств; принципиальная интеграционная нестыкуемость предприятий вследствие, например, разных организационно-правовых форм, чрезмерно узкой специализации, сохранения за ними статуса естественных монополий; личные амбиции руководителей объединяемых предприятий, претензии со стороны заинтересованных лиц, в том числе региональных элит; отсутствие развитого фондового рынка; ожидание государственных дотаций; психологическая несамостоятельность руководства, некомпетентность менеджеров; неблагоприятный инвестиционный климат.

3. **Рекомбинация** – создание совместных предприятий.

4. **Преобразование** (предприятие прекращает свою деятельность и ликвидируется с передачей прав и обязанностей новому предприятию).

5. **Деление**, разновидностями которого являются: *выделение* (предприятие передает часть прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию); *разделение* (предприятие прекращает деятельность с передачей прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям).

Выделением общества признается создание одного общества (или нескольких) с передачей ему (им) части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения существования последнего. При этом его совет директоров (наблюдательный совет) выносит на решение общего собрания акционеров вопрос о реорганизации, о порядке и об условиях выделения, о создании нового общества (обществ), о конвертации акций реорганизуемого общества в акции создаваемого (распределении акций создаваемого общества среди акционеров реорганизуемого общества, приобретении акций создаваемого общества самим реорганизуемым обществом) и о порядке такой конвертации (распределения, приобретения), об утверждении разделительного баланса.

Общее собрание акционеров каждого создаваемого общества принимает решение об утверждении его устава и образовании его органов.

При выделении из состава общества одного или нескольких обществ к каждому из них переходит часть прав и обязанностей реорганизованного в форме выделения общества в соответствии с разделительным балансом.

При этом уставный капитал выделяемого общества формируется одним из следующих способов:

- полностью путем конвертации части акций основного общества в акции вновь создаваемого. В этом случае владельцами нового общества становятся бывшие акционеры основного общества, а капитал последнего соответственно уменьшается;
- за счет материальных источников основного общества (например, нераспределенной прибыли, средств от переоценки основных фондов). Тогда основное общество становится единственным владельцем нового общества, что используется, когда необходимо сохранить полный контроль над ним;
- комбинированным способом.

Разделением общества признается прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам. Для этого его совет директоров (наблюдательный совет) выносит на решение общего собрания акционеров вопрос о реорганизации общества, порядке и об усло-

виях разделения, о создании новых обществ и порядке конвертации акций реорганизуемого общества в акции создаваемых обществ, об утверждении разделительного баланса.

Общее собрание реорганизуемого в форме разделения общества принимает соответствующее решение, а затем общее собрание каждого вновь создаваемого общества принимает решение об утверждении его устава и образовании его органов.

При разделении общества все его права и обязанности переходят к вновь создаваемым обществам в соответствии с разделительным балансом.

Разделение представляет собой предельный случай выделения (когда основное общество перестает существовать и осуществляется выделение нового). Принудительное разделение (выделение) осуществляется в следующих случаях, если: это ведет к развитию конкуренции; подразделения территориально обособлены; отсутствуют тесные технологические связи между подразделениями; есть возможности самостоятельной работы новых юридических лиц.

6. **Разъединение** (предприятия выходят из объединения, а последнее при этом ликвидируется). Разъединение, в сущности, представляет собой один из двух известных способов преобразования корпораций: интегрирование ранее самостоятельных юридических лиц и дифференциация путем разделения ранее самостоятельного предприятия. Часто причиной выделения, разделения, разъединения может быть задача разрешения или предотвращения корпоративных противоречий.

7. **Ликвидация** (означает прекращение прав и обязанностей предприятия). Предприятие (корпорация) может быть ликвидировано в добровольном порядке, по решению суда и т.д. без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

В первом случае совет директоров (наблюдательный совет) ликвидируемой корпорации выносит вопрос о добровольной ликвидации и назначении ликвидационной комиссии на рассмотрение общего собрания, которое и принимает соответствующие решения. С момента назначения ликвидационной ко-

миссии к ней переходят все полномочия по управлению делами общества. Если акционером ликвидируемого общества является государство или муниципальное образование, в состав ликвидационной комиссии включается представитель соответствующего комитета по управлению имуществом, или фонда имущества, или соответствующего органа местного самоуправления.

Имущество обществ, создаваемых в результате различных трансформаций, формируется только за счет имущества реорганизуемых обществ.

Все перечисленные действия направлены на: горизонтальную и вертикальную интеграцию; диверсификацию; специализацию; расширение бизнеса; создание партнерства.

Трансформироваться может также организационно-правовая форма корпорации. Например, корпорация в форме акционерного общества вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив с соблюдением требований, установленных законодательством, а также (по единогласному решению всех акционеров) в некоммерческое партнерство.

Для этого его совет директоров (наблюдательный совет) выносит на решение общего собрания акционеров вопрос о необходимости преобразования, порядке и об условиях его осуществления, обмене акций на вклады участников общества с ограниченной ответственностью или паи членов производственного кооператива.

При преобразовании общества к вновь возникшему юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного общества в соответствии с передаточным актом.

6.2.2. Цели, виды и механизмы слияний и поглощений

Основной целью слияний и поглощений (присоединений) является достижение синергетического эффекта. При корпоративных слияниях происходит объединение перспективных компаний (в основном крупных ТНК), обмени-

вающих свои акции на акции новой компании на выгодных для себя условиях.

Под эти цели могут предоставляться кредиты.

Участниками поглощений могут быть: приобретающая компания; приобретаемая компания (поглощению в большей мере подвержены конгломераты); институциональный акционер (компания, владеющая пакетом акций приобретаемой фирмы); финансовые спекулянты – компании, перехватывающие процесс поглощения с целью извлечения спекулятивной прибыли от перепродажи акций.

Вновь созданная корпорация получает большой спектр преимуществ вследствие объединения ресурсов.

Синергия может быть, в частности:

1) *операционной*, предполагающей экономию издержек (операционных, на НИР и ОКР и пр.) и повышение эффективности производства за счет: централизации ряда услуг; санации и репрофилирования неплатежеспособных предприятий; расширения масштабов деятельности; диверсификации; вертикальной интеграции; комбинирования ресурсов; ограничения конкуренции; получения более дешевых займов и пр.;

2) *финансовой*, проявляющейся в результате: роста капитализации фирмы; покупки недооцененной компании (стоимость акций, разрабатываемых ресурсов, материальных активов, патентов, лицензий, ликвидируемого имущества выше ее текущей рыночной стоимости); овладения имуществом, доходы от сдачи в аренду которого превышают его стоимость; приобретения более рентабельной компании; использования налоговых льгот;

3) *коммерческой*, основанной на: увеличении доли рынка; ослаблении конкурентов; приобретении рыночного плацдарма; обеспечении непрерывности потока поставок, продаж.

Кроме того, немаловажную роль в слияниях и поглощениях могут играть *личные мотивы управляющих*, в том числе такие, как: стремление к расширению власти и повышению престижа; повышение заработной платы; невозможность противостоять давлению со стороны крупных акционеров.

Слияния могут быть: горизонтальными – между корпорациями, действующими в одном сегменте рынка (отрасли) и специализирующимися на производстве сходной продукции; производящими идентичную продукцию, но работающими в разных географических сегментах рынка, или производящими сходную, но не идентичную продукцию; вертикальными, предполагающими объединение разных стадий производственного процесса; концентрическими (между фирмами одной отрасли, со сходными технологиями, связанными базовой технологией, работающими в одном сегменте рыночного пространства, но производящими разную продукцию); конгломератными.

Главная сфера интересов конгломератных слияний – передовые в техническом и технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники.

Слияние может осуществляться путем: *простого объединения компаний и их капиталов*, в результате которого либо образуется новая компания, либо одна из участниц принимает на свой баланс все активы и все обязательства другой компании; в любом случае происходит суммирование активов (при этом акции компании либо приобретаются на открытом рынке, либо в результате ведения переговоров с отдельными крупными держателями); *взаимного обмена акциями* или *трастовой сделки*.

Слияния обычно бывают мирными и осуществляются на добровольной основе, когда объединяющиеся компании преследуют общие цели и все их участники получают определенные выгоды. В результате присоединения одна компания как бы растворяется в другой, поглощается ею. Это предполагает радикальные изменения во владении контрольным пакетом акций.

Присоединения по методам также могут быть добровольными (дружескими), которые обычно осуществляются реальными внутренними и внешними инвесторами. Возможны и враждебные присоединения и слияния, которые обычно называют поглощениями, которые сопровождаются борьбой за по-

глощаемую компанию со стороны конкурентов (в среднем их доля составляет 5 %).

Дружеские присоединения осуществляются обычно путем приобретения контрольного пакета акций присоединяемой компании, когда ее акционеры согласны добровольно продать их стороннему инвестору (можно договориться о передаче их в траст или получить доверенность на представительство их интересов на общем собрании).

Стремление одной компании присоединить к себе другую может быть обусловлено *позитивными* (инвестиционными) или *спекулятивными* причинами:

- соответствием стратегическим целям поглощающей компании и стремлением расширить за ее счет свой бизнес;
- наличием у поглощаемой компании высоколиквидного баланса, недооцененностью ее акций и имущества и желанием осуществить выгодное приобретение;
- решением задачи ликвидации конкурента;
- репрофилированием поглощаемого предприятия, размещением на его площадях офисов, сдачей их в аренду;
- планированием последующей перепродажи объекта или его дочерних организаций;
- желанием перехватить выгодные заказы;
- намерением приобрести выгодно расположенный земельный участок, который занимает предприятие, по низкой цене.

Если инициатором присоединения выступает поглощаемая компания, она надеется выгодно продать свои акции, поскольку она меньше, и для поглощающей компании возможная уступка не столь обременительна.

Присоединение осуществляется путем: *скупки акций*; *покупки имущества* одной корпорации другой (при этом происходит переоценка их стоимости, и разница сверх балансовой стоимости фиксируется как часть нематериальных

активов (условная стоимость связей)); *целенаправленных инвестиций* одной компании в капитал другой.

Обычно *поглощение* – это покупка (выкуп) контрольного пакета акций одной компании другой помимо желания её менеджмента. При таком жестком поглощении решение принимают сами акционеры. Некоторые специалисты считают жесткое поглощение единственным механизмом, способным обеспечить деятельность менеджеров в интересах акционеров. Этот механизм наиболее эффективен в отношении компаний со слабым советом директоров.

Таким образом, различия между *слияниями* и *поглощениями* состоят в том, что *слияние* – *финансовая сделка, приводящая к объединению нескольких корпораций в одну (с конвертацией или без конвертации акций) с сохранением состава собственников и их прав, при поглощении одна компания как бы растворяется в другой.*

Компании, которые платят за поглощение своими акциями, перекладывают часть своих рисков на поглощаемую компанию. При денежных сделках собственники поглощающей компании несут полный риск.

Слияния и поглощения имеют отраслевой срез (существуют привлекательные и непривлекательные отрасли). *Привлекательность* отрасли определяется в конечном итоге такими факторами, как:

- *высокая доходность;*
- *значительные темпы роста;*
- *степень концентрации компаний внутри отрасли (в менее концентрированных, следовательно, менее зрелых отраслях активность слияний и поглощений будет выше);*
- *уровень капиталотдачи (меньшая капиталотдача означает более раннюю стадию жизни отрасли, следовательно, более высокую активность слияний и поглощений);*
- *жесткость государственного регулирования.*

Слияния и поглощения могут быть национальными и трансграничными (региональными и международными). Трансграничные слияния и поглощения

предпочтительны, если издержки вхождения на рынки других стран очень велики.

Россию отличает высокая доля слияний и поглощений в горнодобывающей промышленности и низкая – во всех остальных отраслях, особенно телекоммуникации, финансовой сфере и пр.

Управление слияниями и поглощениями позволяет решать следующие задачи: *управление движением* фиктивного (в том числе акционерного, капитала корпорации и других активов на фондовом рынке), *управление фондовым портфелем*; проводить *анализ и оценку* эффективности приобретений и слияний; обеспечивать *защиту* корпорации от недружественных поглощений.

6.2.3. Корпоративные захваты и способы борьбы с ними

Большинство инвесторов стремятся к концентрации капитала. И чем большими средствами они обладают, тем большие возможности для этого у них имеются. Однако не все стремятся осуществить концентрацию и централизацию капитала за счет простого передела собственности (прежде всего в виде финансовых активов) и сфер бизнеса.

Такой передел часто осуществляется в форме корпоративных захватов, которые представляют собой недружественные поглощения, направленные на перераспределение между заинтересованными лицами прав собственности и контроля. При этом допускаются методы, противоречащие нормам деловой этики, условиям добросовестной равной конкуренции, основанные на использовании пробелов в законодательстве.

Недружественное поглощение предполагает инициативную деятельность инвестора по приобретению у владельцев акций корпорации и формированию их контрольного пакета без согласия администрации и совета директоров. В результате происходит существенное изменение в составе акционеров, замена состава совета, ведущих менеджеров, пересмотр финансовой стратегии компании, ее политики в отношении акционеров, корректировка основных направлений деятельности.

Враждебные поглощения облегчаются, если: стоимость акций занижена и не соответствует реальным результатам деятельности компании; низка доля заемных средств в капитале, что позволяет использовать для поглощения собственные активы; сравнительно невысока концентрация собственности, менеджмент обладает незначительным пакетом акций; значительная доля акций принадлежит институциональным инвесторам, которым поглощения выгодны, ибо появляются дополнительные перспективы роста прибыли.

Ключевой признак враждебных поглощений – отсутствие согласия на перераспределение прав контроля со стороны инсайдеров (в первую очередь мажоритарных) по причинам несоразмерности компенсации.

Враждебное поглощение предполагает перераспределение прав собственности и захват рычагов управления (назначение инициаторами поглощения собственного директора или контролируемого совета директоров) с помощью следующих методов.

1. **Постепенная агрессивная скупка** акций на открытом рынке или первоначально скрытая покупка акций у работников и других миноритарных акционеров без извещения других акционеров и менеджеров, в результате чего происходит перехват управления. Покупка может также осуществляться у местной администрации, государства. Акции скупаются непосредственно инвестором или представляющими его интересы брокерскими компаниями, которые путем прямого обращения к акционерам, порой оказывают давление на них.

Возможные потери акционеров, не желающих продавать акции: изменение дивидендной политики и снижение в результате доходов по ценным бумагам, их ликвидности, рыночной стоимости; ослабление позиций при формировании органов управления; риск разрыва финансовых и иных связей (если акционер владеет партнерским предприятием).

В случаях если акции неименные, возможна их кража.

2. **Корпоративный шантаж и давление** путем: создания искусственных экономических трудностей; оспаривания прав собственности и организации параллельного реестра акционеров; инспирирования многочисленных административных проверок деятельности; публикации в СМИ отрицательной информации

о компании; блокировки крупных пакетов акций, основанной на решении суда; обращения в суд с исками в отношении общества и его руководителей и пр.

3. **Бюрократический сговор** – используется по отношению к организациям, основным акционером которых является государство, и осуществляется путем подкупа чиновника, представляющего интересы инициатора поглощения. Этот способ удобен, когда поглощающая организация не в состоянии получить желаемый контрольный пакет акций в обозримом будущем, не может непосредственно обанкротить компанию-цель, поскольку это воспринимается как вызов властям. Для защиты от бюрократического сговора нужно тщательно отбирать и регулярно менять представителей государства на общем собрании акционеров.

4. **Гринмейл (Greenmail)** – корпоративный шантаж, связанный с предложением продать акции по повышенным ценам при условии, что другие владельцы, например уже упомянутые институциональные инвесторы, не вмешиваются в ситуацию. Если продажи приобретают массовый характер, происходит падение курсовой стоимости, что позволяет выгодно их скупить.

5. **Возбуждение процедуры банкротства** (в России $\frac{2}{3}$ случаев связаны с переделом собственности). Процедура банкротства как инструмент корпоративного контроля применяется, если компания не способна осуществлять платежи по долгам и кредиторы не одобряют предложенный менеджментом план мероприятий по выходу из кризиса (при этом интересы акционеров рассматриваются в последнюю очередь).

Управленческий персонал и совет директоров теряют право контроля над корпорацией, которое переходит к назначенному судом ликвидатору или специально подобранному конкурсному управляющему.

Инициаторами банкротств могут быть:

- *руководитель или собственник* (преднамеренное, фиктивное банкротство); причины: желание стать единоличным собственником, отсрочить погашение долгов, скрыть увод активов, получить отступного, восстановить утраченные позиции с помощью замены команды;

- конкуренты, руководство холдинговой компании, представители властных структур; причины: приобретение целиком или частично активов интересующего объекта по заниженной цене, в том числе для включения его в производственную цепочку; приватизация земельного участка; возвращение утраченного прежде права владения; отстранение неугодного руководства предприятия;
- кредиторы предприятия, в случае если оно не оплатило поставленную продукцию.

Различают конкурсных кредиторов – юридических и физических лиц, перед которыми должники имеют денежные обязательства, и кредиторов по обязательным платежам (налоговая инспекция, пенсионный фонд). Даже самый мелкий кредитор может обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. Это позволяет развивать процесс в нужном направлении.

С помощью банкротства решаются следующие корпоративные проблемы:

- 1) преодолеваются конфликты между группами акционеров, акционерами и менеджментом;
- 2) поглощается хорошо работающая компания против ее желания;
- 3) прекращается деятельность конкурента;
- 4) происходит захват контроля над предприятием с помощью внешнего управления руководителем или группой руководителей.

В России наиболее распространены следующие способы враждебного поглощения: консолидация – скупка мелких пакетов акций по завышенной цене и формирование их блокирующего пакета; оспаривание прав собственности на стратегически важные активы (материальные, нематериальные, например права), в результате чего организация может обанкротиться; размывание акций; преднамеренное доведение организации до банкротства или целенаправленное понижение стоимости ее активов и их последующая скупка; скупка долгов (предварительно создается искусственная ситуация, порождающая их); антифакторинг (скупка долгов с целью возбуждения дела о банкротстве и назначении внешнего управляющего).

На практике угроза недружественного поглощения не слишком высока, ибо ей препятствуют многие факторы: инвестор, стремящийся поглотить корпорацию, может сам столкнуться с конкурентами; опасность поглощения за-

ставляет менеджеров повышать реальную эффективность компании, в результате чего прибыль от поглощения снижается, что делает его нецелесообразным; менеджеры сами могут начать контратаку.

Рассмотрим наиболее распространенные методы защиты от недружественных поглощений.

1. *Имиджевые корректировки:*

- т.н. метод «бросания грязи» – создание неблагоприятного образа поглопителя у акционеров, общественности и государственных органов;
- имитация скупки акций (предложение о скупке акций по очень высокой цене, что останавливает желающих их продать);
- ценовые мифы – распространение информации, повышающей цену компании и делающей поглощение невыгодным;
- попытка убедить акционеров, что предлагаемая цена за их акции слишком мала.

2. *Изготовление «ядовитых пилюль»* (меры, направленные на увеличение препятствий для потенциального приобретателя):

- т.н. золотые парашюты – обещание менеджерам значительных выплат в течение определенного времени в случае успешной работы, что может изменить их ориентацию с тактических задач на стратегические. Средняя стоимость т.н. парашютов не превосходит 1% от стоимости поглощения, но позволяет увеличить цену акций до 3%;
- внесение в устав положения о необходимости одобрения присоединения квалифицированным большинством (не менее 80% голосов);
- наделение правом голоса привилегированных акций после скупки контрольного пакета поглотителем;
- взятие займов на условиях, предусматривающих их немедленное погашение при поглощении, и пр.

3. *Операции с акциями:*

- увеличение долга корпорации, делающее ее менее привлекательной (рекапитализация с использованием финансового рычага), что ведет к снижению стремления их продавать; в то же время взятые в долг деньги могут

стремления их продавать; в то же время взятые в долг деньги могут пойти на выплату дивидендов;

- параллельная скупка собственных акций (наиболее распространенный способ) с отнесением их на свой баланс, через дочернее общество (чаще всего), посредника или дружественного инвестора, не заинтересованных в поглощаемой компании (белые рыцари); но при этом сам рыцарь может превратиться в поглотителя;

- встречная скупка акций поглотителя;
- автоматическое повышение стоимости акций в случае попытки скупки пакета;

- ограничение выпуска облигаций;
- гарантия права досрочного выкупа акций при поглощении;
- дополнительная эмиссия с целью размывания капитала акций при закрытой подписке – самый эффективный способ, поскольку позволяет сформировать контрольный пакет акций у нужной группы акционеров; часто факта объявления закрытой подписки оказывается достаточно;

- т.н. зеленая почта – предложение поглотителю выкупить принадлежащую ему долю в капитале компании по завышенной цене;

- блокирование в дочернем обществе (обычно ЗАО) части акций поглощаемой компании.

4. Реструктуризация активов:

- распродажа компанией активов, представляющих интерес для поглотителя, дружественным фирмам (драгоценности короны).

5. Снижение привлекательности активов:

- сдача в долгосрочную аренду надежному арендатору на льготных условиях;

- передача части активов в залог, продажа части активов и выделение дочерней компании с целью последующей продажи ее акций акционерам основного общества;

- приобретение путем вексельных операций с дочерними фирмами их акций за деньги корпорации с их последующим фиктивным банкротством и покупкой по заниженным ценам, прибыльные виды деятельности переводятся в подставные компании, а доли остаются в атакуемой компании;

- перевод прибыльных видов деятельности в подставные компании;
- планирование защитных слияний сомнительной ценности;
- введение положения об особом режиме осуществления ряда сделок;
- увеличение уставного капитала за счет переоценки капитала и нераспределенной прибыли, что делает поглощение более дорогим; при этом акции не продаются, а распределяются среди действующих акционеров; цена акций в результате переоценки может оказаться выше предлагаемой;

- планирование защитных слияний, увеличивающих размер поглощаемой фирмы.

5. *Акулья отравка*. Корректировка норм устава и включение в него антизахватных положений:

- о мажоритарном большинстве (определенные решения должны одобряться 2/3 голосов);

- о переизбрании совета директоров (последний меняется не целиком, а небольшими частями, например по 1/3);

- об ограничении отмены ранее принятых поправок.

Все это требует постоянного мониторинга ситуации, контроля кредиторской задолженности, создания условий, препятствующих массовой скупке акций.

В российской практике наиболее действенный способ обороны от захватов – заключение кабального соглашения незадолго до попытки захвата.

Высокая доля слияний и низкая доля враждебных поглощений за рубежом обусловлены высоким уровнем исполнения контрактов и соглашений, подчинением действующему законодательству.

6.3. Классификация процессов слияний/поглощений как отражение трансформаций и изменений в условиях глобализации экономики¹

Первая попытка создать систему классификации процессов *слияний/поглощений* была предпринята в работе Н.Е.Орловой². Однако по ряду причин цельной и системно-завершенной классификации у нее не получилось. С целью устранения указанного недостатка была предложена система классификации процессов слияний/поглощений, отражающих трансформации и изменения в сфере финансовых услуг³ (рис.6.1). В ее основу положено 4 классификационных признака: правовой (юридический) аспект, способ финансирования сделки, связь с основной деятельностью компании, инициирующей сделку, и соотношение отраслей сливающихся компаний.

С правовой точки зрения концентрация капитала может быть реализована путем консолидации (слияния активов), либо путем приобретения активов или скупки акций приобретаемой компании.

Выбор способа объединения зависит не только от ряда объективных, но и целого комплекса субъективных факторов, оказывающих существенное влияние на поведение компаний в ходе сделки. Наиболее значимыми в этом комплексе факторов являются: желание собственников компании продать ее; наличие очевидных проблем в области управления и наличие существенных разногласий в руководстве приобретаемой компании. Кроме того, для определения контура будущей сделки очень важно выявить долю капитала приобретаемой компании, принадлежащую менеджерам, и определиться в характере поведения руководства компании в отношении своей доли акций.

¹ В параграфы 6.3–6.5 включены материалы исследований к.э.н. А.И.Дрогобыцкого.

² См.: Орлова Н.Е. Слияния и поглощения коммерческих банков (западный и российский опыт) // Дисс. на соиск. ученой степени канд. экон. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, Институт Европы Российской Академии Наук. 2000.

³ См.: Дрогобыцкий А.И. Интеграция финансовых услуг как проявление глобализационных процессов в экономике // Дисс. на соиск. ученой степени канд. экон. наук/ 08.00.14; 08.00.05. М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2004.

Анализ ответов на эти вопросы дает ключ к выбору структуры сделки таким образом, чтобы она с наибольшей вероятностью была принята противоположной стороной.

Объединение двух или более компаний заключается в создании нового юридического лица с активами и обязательствами объединяемых фирм. Как правило, консолидация или слияние происходит при желании нескольких компаний объединить свои усилия для повышения конкурентоспособности. На практике объединение интересов финансовых институтов в форме слияния или консолидации наиболее эффективно тогда, когда небольшой, ограниченно жизнеспособный банк объединяется с более крупной, более капитализированной и более эффективно управляемой банковской структурой. Консолидация (*statutory consolidation*), т.е. объединение двух или более фирм с созданием нового юридического лица, с объединенным активами и обязательствами объединенных компаний. При консолидации промышленных компаний производственный капитал и основные фонды консолидируются формально. Производственные мощности чаще всего оказываются относительно независимыми. Если же речь идет о консолидации или слиянии кредитных организаций, которое происходит при желании двух (реже более двух) банковских структур, то, как правило, они стремятся объединить свои усилия для повышения конкурентоспособности. В банковском деле наиболее эффективна консолидация при условии, если она происходит путем объединения ресурсов небольших, ограниченно жизнеспособных банков, занимающих определенную нишу на рынке, и крупных банковских структур.

Как следует из схемы, приведенной на рис.6.1, при поглощении возможны два варианта: приобретение активов или скупка акций (долей) компании-объекта поглощения.

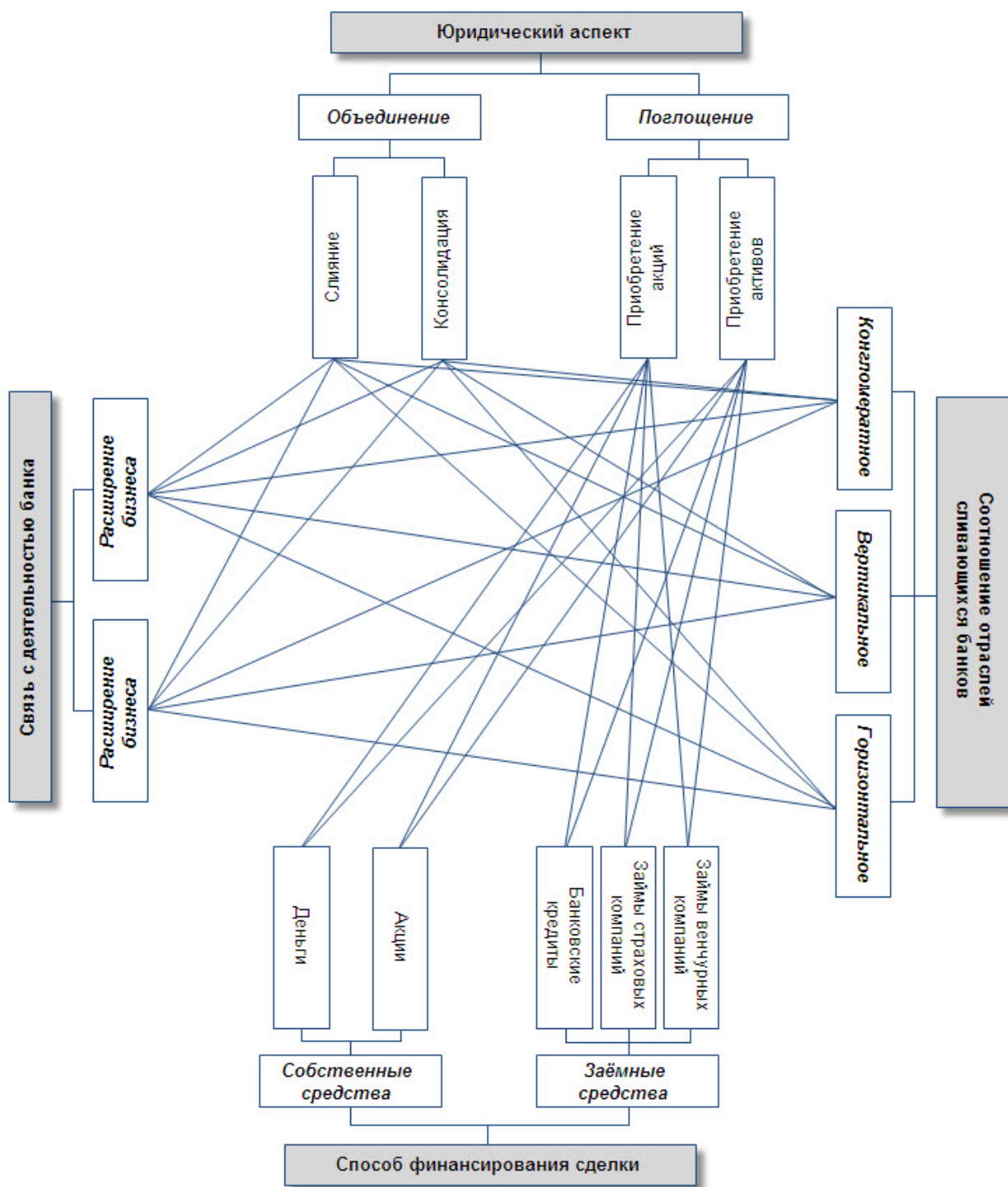


Рис.6.1. Классификация процессов слияний/поглощений как отражение трансформаций и изменений в условиях глобализации

В первом случае поглощающая компания приобретает все активы и обязательства поглощаемой компании, а последняя, в свою очередь, как правило, превращается в филиал компании-покупателя. Во втором случае компания-покупатель проводит скупку акций компании – объекта поглощения с целью приобретения контрольного пакета. При этом скупка акций может осуществляться путем официального предложения менеджменту или совету директоров приобретаемой компании (дружественное поглощение). В случае получения отказа компания-покупатель может попытаться получить контроль над интересующей его компанией без согласия ее менеджмента и совета директоров, обратившись напрямую к акционерам компании или «втихую» через подставных лиц, скупив ее акции на фондовом рынке (враждебное поглощение). Существует и промежуточный вариант, который заключается в тонкой «рыцарской» игре на рынке в случае наличия более чем одного покупателя.

Описанные выше способы объединения компаний подразумевают добровольность процесса, поскольку в обоих случаях решение принимается общим собранием акционеров.

*Стоит отметить некоторое несовпадение понятий «слияние» и «поглощение» в западной и российской терминологии. Дело в том, что в российской юридической терминологии отсутствует термин поглощение, а во всех законодательных актах и нормативных документах используются понятия **слияние** и **присоединение**: в западной же терминологии синонимом **присоединения** является **слияние**, хотя с точки зрения экономического содержания точнее было бы говорить о **поглощении**.*

При дружественном поглощении (friendly persuasion approach) осуществляется скупка акций с целью получения контрольного пакета банка – объекта поглощения с превращением его в дочерний банк. При этом контрольный пакет скупается либо официальным путем (делается предложение акционерам, а в случае значительной распыленности собственности – через средства массовой информации), либо в скрытой форме, если это не запрещено законом. В некоторых случаях возможна дополнительная эмиссия акций для выкупа поглощающим банком. При этой форме акции поглощаемого банка иногда обмениваются на акции банковской холдинговой компании, что выгодно обеим сторонам.

Преимущества дружественного поглощения заключаются в меньших затратах (с точки зрения времени и юридических издержек); высокой вероятности сохранения менеджментом приобретаемой компании своих позиций после завершения сделки; наличии у покупателя доступа к подробной и достоверной информации о приобретаемой компании.

Поглощающий банк приобретает все активы и обязательства поглощаемого банка, а последний в свою очередь обычно превращается в филиал основного банка. Разница между филиалом и дочерним банком заключается в том, что первый в отличие от второго не имеет уставного капитала, а значит, и финансовой самостоятельности. Таким образом, бывшие собственники банка – объекта поглощения превращаются в совладельцев банка.

В случае если совет директоров принимает решение о недопустимости или нежелательности слияния с банком-покупателем, у последнего есть возможность обратиться напрямую к акционерам с тендерным предложением (*tender offer*), т.е. публично объявить намерение приобрести максимальное количество обыкновенных акций компании. Цена за акцию, указанная в тендерном предложении, обычно устанавливается выше превалирующей рыночной цены акций компании. В случае положительной реакции акционеров компания-покупатель может получить контроль и сменить недружественных членов совета директоров (недружественное поглощение). Недружественные поглощения в сфере финансовых услуг – явление редкое. В первую очередь это обусловлено наличием законодательных препятствий и более низким (чем при дружественных поглощениях) уровнем прибыльности. За последние 20 лет успешные недружественные поглощения можно пересчитать по пальцам. Так, последнее большое недружественное поглощение в США состоялось в 1996 г., когда банку *Wells Fargo* удалось приобрести *First Understate Bancorporation*. Однако противоречия, которые возникли при их объединении, оказались настолько серьезными, что новообразованный финансовый институт через некоторое время был продан банку *Norwest Corporation*, который стал называться *Wells Fargo*. Примером ситуации, когда против операции слияния выступило руководство банка, может служить отклонение

правлением банка *Wachovia* весной 2001 г. предложения банка *Sun Trust*, вследствие чего *Sun Trust* осуществил попытку недружественного поглощения, обратившись непосредственно к акционерам *Wachovia*.

При анализе недружественных поглощений различают (как более подробно описывалось ранее) ряд методов противодействия со стороны финансового института (компании), который стал объектом таких действий:

- ✓ метод «акульего репеллента», или «акульей отравы» (финансовая компания – объект поглощения активно противодействует недружественному поглощению);

- ✓ метод «отравленных таблеток», или «ядовитых пилюль» (при попытке недружественного поглощения финансовая компания – объект поглощения может взять на себя обязательства, которые превратят поглощение в чрезмерно дорогую операцию);

- ✓ метод «золотых парашютов» (при попытке недружественного поглощения менеджеры финансовой компании подписывают контракты, которые гарантируют им выплату значительных денежных вознаграждений при увольнении);

- ✓ использование услуг «белого рыцаря» (финансовая компания – объект приобретения «организует» предложение о приобретении на более выгодных условиях, чем нежелательное предложение, поступившее от так называемого «черного рыцаря»);

- ✓ использование услуг «серого рыцаря» (если имеет место схватка за поглощение между «черным рыцарем» и «белым рыцарем», менеджмент финансовой компании – объекта приобретения может предложить более высокую цену, чем та, которая уже была согласована на совете директоров, и самостоятельно выкупить компанию);

- ✓ метод «зеленого шантажа» (финансовая компания – объект приобретения покупает акции компании-покупателя, которая владеет пакетом акций первого и угрожает ей поглощением).

Финансироваться сделка слияния/поглощения может за счет собственных средств компании-покупателя, за счет заемных средств и комбинированным

способом. Как правило, высокую долю заемного капитала при приобретении компании используют банки и финансовые группы – т.н. финансовые покупатели, не имеющие стратегических намерений относительно бизнеса приобретаемой компании.

Любая сделка слияния/поглощения, финансируемая за счет заемных средств, «укладывается» в следующую структуру: 1) поиск источников финансирования; 2) приобретение всех акций в обращении либо активов целевой компании (в зависимости от типа сделки); 3) осуществление действий, направленных на повышение эффективности деятельности компании (сокращение издержек, пересмотр продуктового портфеля, улучшение политики маркетинга и т.д.); 4) последующая продажа части активов приобретенной компании для погашения банковского кредита. Обычно финансовым покупателям трудно конкурировать со стратегическими покупателями, использующими акции в качестве основного инструмента финансирования сделки.

Вертикальные слияния, представляя собой объединение компаний разных рынков, создают кадровые проблемы на конкретных направлениях бизнеса. Так, за счет эффекта экономии на масштабе в большинстве случаев часть менеджеров оказываются лишними. Преимущества данного типа слияний выражаются в экономии на транзакционных издержках, включая издержки на сбор информации о контрагентах; сокращении расходов на рекламу; и издержек, возникающих из-за нерегулярных поставок, и т.д.

При горизонтальной интеграции объединяются компании, функционирующие в одной отрасли и находящиеся на одном уровне. Основная цель такой интеграции — усиление контроля над рынком (ввиду этого обстоятельства горизонтальные слияния – объект особого государственного регулирования). Горизонтальные слияния способствуют диверсификации производства и совершенствованию продуктовой линии компании или услуг банка, сокращению операционных издержек, расширению масштабов услуг, мобильности в распределении финансовых ресурсов. Конгломератная интеграция характеризуется объединением различных видов бизнеса с целью диверсификации. Нередко та-

кие объединения таят в себе серьезные опасности, связанные с непредвиденными трудностями управления в разнородных системах.

Смысловое содержание других классификационных группировок, приведенных на рис. 6.1, прямо вытекает из их названия и не требует дополнительных пояснений. Предложенная классификация существенно облегчает процесс изучения слияний/поглощений как нового экономического явления и создает основу для разработки его методического обеспечения с целью дальнейшего развития системы.

Наибольшее число объединений образуется сегодня в результате вертикальных слияний. Например, инвестиционный банк *Morgan Stanley* и фирма *Dean Witter Discover & Co*, специализирующаяся на розничных финансовых услугах, объявили об обмене акциями. Совет директоров новой компании составляется из равного числа менеджеров каждого из участников сделки. Эксперты отметили, что банки не просто объединяются, а значительно расширяют сферы своего влияния. Новая сеть из 8500 розничных брокеров *Dean Witter* и 2570 брокеров *Morgan Stanley* сможет продавать американским розничным инвесторам ценные бумаги как под свои гарантии, так и под гарантии международных фондов. А компания *Dean Witter* дополнительно предоставляет зарубежным эмитентам новые возможности по розничной продаже ценных бумаг.

На втором месте в мире – поглощения по вертикали, далее следуют поглощения по горизонтали и слияния по горизонтали. В России наиболее распространены (в порядке убывания) поглощения по горизонтали, поглощения по вертикали, слияния по вертикали и слияния по горизонтали.

Из приведенной последовательности легко сделать вывод, что в мире идет процесс сокращения издержек в первую очередь за счет глобализации бизнеса, интеграции в единую группу смежных видов бизнеса и кросс-продаж; а в России – за счет поглощения бизнеса бывшего конкурента на конкретном рынке. По мере развития рыночной экономики мировая практика будет становиться более доступной для российских экономических субъектов, т.е. горизонтальные

слияния, вероятнее всего, будут осуществляться и в России, как только будут исчерпаны более простые пути сокращения издержек и извлечения прибыли.

6.4. Трансформации финансовых институтов и компаний путем слияний/поглощений как элемент глобализации экономики

Процессы слияний и поглощений финансовых институтов в экономической практике многих западных стран известны давно. Только в США по окончании Второй мировой войны состоялись поглощения более чем 8000 коммерческих банков.

6.4.1. История явления и развитие процессов трансформации

Первая волна слияний/поглощений прошла в США в самом начале прошлого века. Причиной этого явления послужило то, что множество мелких компаний начало ощущать недостаток ресурсов для финансирования собственной инвестиционной деятельности и капитальных вложений. Это не позволяло расширять производство и рассчитывать на выживание в борьбе с конкурентами. В тот период слияние расценивалось как чуть ли не единственный выход из создавшейся критической ситуации.

Следующим толчком для новой волны слияний послужил международный кризис задолженности 1982 г. Наиболее подверженными кризису ликвидности оказались именно американские банки. Причин этому несколько. *Во-первых*, они выдавали слаборазвитым странам многочисленные кредиты. *Во-вторых*, американская система ведения бухгалтерского учета в 70-е гг. не позволяла накапливать резервы в значительных объемах. И, *в-третьих*, американские банки не имели развитой системы филиальной организации, позволявшей привлекать значительные депозитные средства, как, например, было в Великобритании и некоторых других странах.

Несмотря на высокие издержки, необходимые для операционной интеграции сливающихся организаций, слияния/поглощения имели положительные ре-

зультаты. В частности, инвестиционные банки, юридические консультанты, спекулянты фондовых рынков процветали, предоставляя услуги и проводя операции по корпоративному консультированию и финансированию сделок по слиянию/поглощению. В 80-е гг. осуществлялось в среднем 355 слияний в год, что больше чем вдвое превышало среднегодовой показатель любого из предыдущих десятилетий. В 90-е гг. данный показатель превысил значение в 4000 сделок в год ¹, а в начале тысячелетия преодолел планку в 5000 сделок в год (рис.6.2).

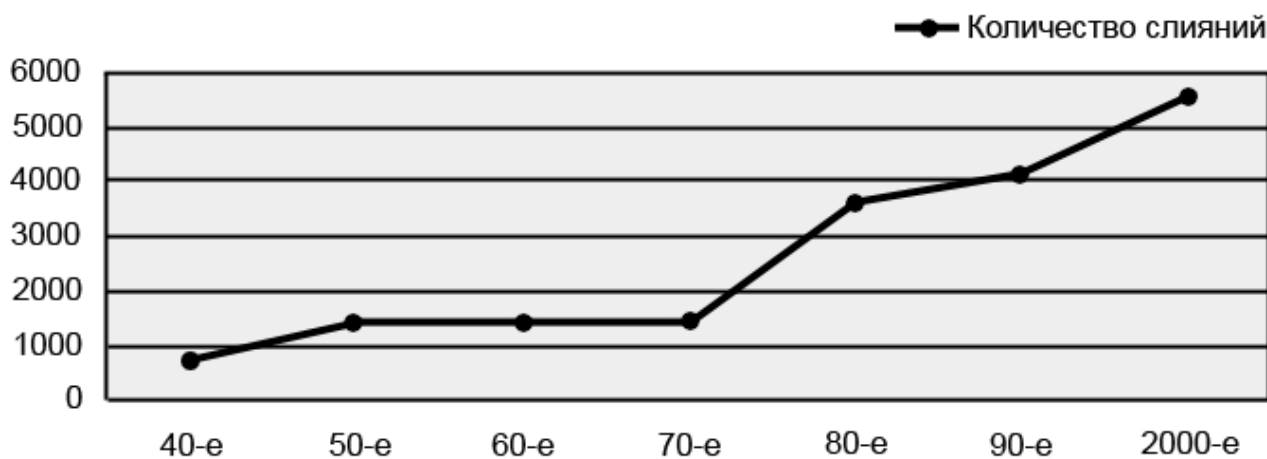


Рис. 6.2. Динамика слияний коммерческих банков в США

Постоянный процесс слияний и поглощений привел к появлению новых крупнейших финансовых учреждений. В международном банковском рейтинге 2001 г. в список «25 лучших» вошли 6 банков США, по 3 банка Великобритании и Китая, по 2 банка Франции, Германии, Нидерландов и Швейцарии. Их общий капитал составляет 585,4 млрд долл. США, или 33,1% от суммарного капитала первой тысячи мировых банков. В 2000 г. доля 25 лучших банков по величине собственного капитала составляла 30,4% ², что свидетельствует о не-

¹ См.: Шимкович В. Слияние по-американски // Банковская практика за рубежом, № 7 (31), 2001. С. 10–13.

² См.: Вересюк А. Борьба за "место под солнцем" усиливается // Банковская практика за рубежом, № 12 (36), 2001. С. 28–35.

изменности тенденции концентрации капитала в мировом банковском секторе. Если принять за параметр анализа чистые активы, то получится, что 25 крупнейших банков в 2001 г. владели 38,7 % от итоговой суммы чистых активов первой 1000 мировых банков. В случае если состоится анонсированное слияние *Commerzbank AG* и *Hypo Vereinsbank*, вновь созданная группа будет крупнейшим финансовым институтом с активами более 1,28 трлн долл. США, а удельная доля 25 крупнейших банков по размеру активов превысит 40% от суммарных активов первой 1000 банков мира. Это существенный шаг вперед в сравнении с показателями, зафиксированными в 2000 г. (32,8%), и их средним значением 90-х гг. (около 30%).

6.4.2. Динамика развития холдингов в банковской сфере

Информация о крупнейших мировых финансовых институтах с разбивкой по регионам представлена в табл. 6.1.

Рейтинг кредитных учреждений по оценке деятельности в 2001 г.

Весь мир	Citigroup	США	Mizuho Financial Group	Япония	Demirbank	Турция
Северная Америка	Citigroup	США	Citigroup	США	United National	США
Западная Европа	HSBC Holdings	Великобритания	Deutsche Bank	Германия	Demirbank	Турция
Азия	Industrial and Commercial Bank of China	Китай	Industrial and Commercial Bank of China	Китай	AMMB Holdings	Малайзия
Япония	Mizuho Financial Bank	Япония	Mizuho Financial Bank	Япония	Gifu Shinkin Bank	Япония
Латинская Америка	Banco Bradesco	Бразилия	Banco do Brasil	Бразилия	Banamex	Мексика
Ближний Восток	Bank Hapoalim	Израиль	Commercial Bank of Syria	Сирия	Bank Saderat Iran	Иран
Африка	Stanbic	ЮАР	Stanbic	ЮАР	FirstRand	ЮАР
Центральная и Восточная Европа	Внешторгбанк	Россия	Сбербанк	Россия	Сбербанк	Россия

Уровень прибыльности банков находится в значительном интервале (рис. 6.3).

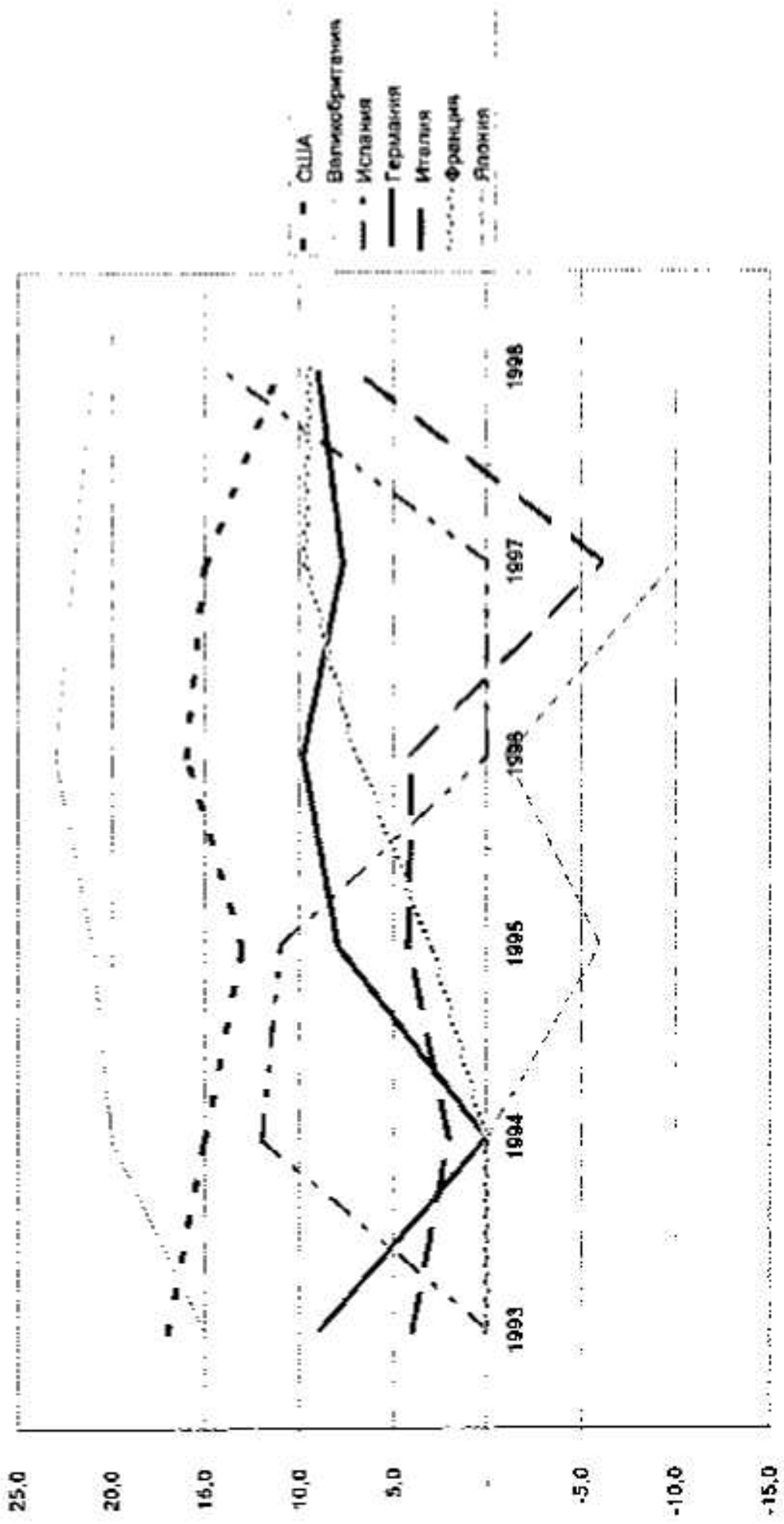


Рис.6.3. Рентабельность капитала банков

Если провести анализ объемов прибылей банков, то по этому показателю в 2001 г., как и в 2000 г., лидером является *Citygroup*. Прибыль этой финансовой группы до уплаты налогов составила 21,1 млрд долл. США, что на 32,6% превышает аналогичный показатель 2000 г.¹ *Citygroup* также существенно опережает основных конкурентов по уровню рыночной капитализации. По показателям динамического развития банковские холдинги Западной Европы можно разделить на две большие группы. К первой принадлежат банковские структуры, которые активно развиваются в течение последних трех – четырех лет, увеличивая капитал и активы. Их развитие обеспечивалось в основном за счет проведения операций слияний/поглощений. Например, испанский *Banko Santander Central Hispano* и британский *Royal Bank of Scotland Group* стремительно ворвались в мировую десятку лидеров по величине собственного капитала. Ко второй группе можно отнести банковские структуры, которые к началу XXI в. немного снизили активность в погоне за глобализационной тенденцией транснационализации. В 2001 г. немецкий *Deutsche Bank* и французский *BNP Paribas* не попали в ведущую мировую десятку. В целом можно констатировать, что все крупнейшие банковские группы Европы успешно работают в направлении еще более динамичного увеличения как собственного капитала, так и чистых активов.

После азиатского кризиса 1997 г. и российского финансового кризиса 1998 г. в мировых финансовых кругах серьезно изменились методы и концепции операционной деятельности. Финансовые учреждения подверглись более жесткому контролю со стороны административных и законодательных органов. Больше внимания стало уделяться вопросам управления рисками, анализу инвестиционных проектов, ужесточился внутренний контроль. Одни финансовые институты стали получать высокие доходы при низкой эффективности, другие, ведя интенсивную конкурентную борьбу на узком сегменте рынка, довольствуются меньшими прибылями, а третьи влачат жалкое существование. Так, на-

¹ См.: *Вересюк А.* Лучшие банки мира подводят итоги // Банковская практика за рубежом, № 9 (33), 2001. С. 71–75.

пример, немецкая экономика с начала 2003 г. балансирует на грани рецессии, и некоторые крупнейшие банки страны могут впервые после Второй мировой войны понести годовой убыток. Акции «большой четверки» (*Commerzbank, Deutsche Bank, Dresdner, HVB Group*) упали в среднем на 67% по сравнению с пиком, которого они достигли около пяти лет назад. Совокупная рыночная капитализация этих банков сегодня составляет всего 32,4 млрд евро – меньше, чем капитализация одного только *Barclays*, второго банка Великобритании по размеру активов.

Длительная стагнация грозит привести к очередному кризису в банковском секторе. Ухудшение экономической ситуации обернулось в 2005 г. рекордным числом корпоративных банкротств: расплатиться по долгам не смогли 37 700 компаний. Около трети потерь «большой четверки» по невозвращенным кредитам пришлось на 10 крупных компаний, включая медиа-компанию *Kirch Group* и машиностроительную компанию *Babcock Borsig*. Происходит резкая градация стабильных и жизнеспособных учреждений и тех, что находятся на грани банкротства. В таких обстоятельствах консолидация часто становится хорошим выходом из положения. Так, логичным и прогнозируемым событием может стать намерение слиться *Commerzbank* и *HVB Group*. И если в одних странах процессы слияний/поглощений осуществлялись в результате рыночных колебаний и в силу экономической необходимости, то в других – подталкивались правительством.

Процессы консолидации в последнее время отмечались во всех регионах мира, хотя их содержание во многом отличалось¹. В начале 2000 г. было объявлено о слиянии крупнейших банков Германии, Великобритании и Франции. Процесс выхода на мировые рынки не прошел мимо Австралии. В апреле 2000 г. крупнейший банк Австралии *National Australia Bank (NAB)* объявил о своем намерении приобрести одно из подразделений английской финансовой компа-

¹ См.: *Зайцев О.* Универсальный банк глазами корпоративных клиентов // Банковская практика за рубежом, № 12 (36), 2002. С. 14–19; *Мовсесян А.Г.* Слияние, поглощение и интеграция как взаимодополняющие процессы // Деньги и кредит, № 1, 1999. С. 46–50; *Недилько А.* Имидж — прежде всего // Банковская практика за рубежом, № 10 (34), 2002. С.17–19; *Резник Г.* Расшифровка китайской грамоты // Банковская практика за рубежом, № 2 (38), 2002. С. 20–24.

нии *Lend Lease*. Канадские финансовые учреждения пытались активно покупать американские банки, но после того как правительство Канады в 1998 г. наложило запрет на две сделки слияния с участием 4 из 5 крупнейших канадских финансовых учреждений, интересы банков переместились на юг. Наибольшую активность в этом отношении проявлял крупнейший банк страны – *Royal Bank of Canada*, который за первые три года XXI в. потратил на слияния в США свыше 4 млрд американских долларов¹. Активизируется процесс консолидации финансовых институтов и в Карибском бассейне. Так в середине 2001 г. британский *Barclays PLS* и канадский *Canadian Imperial Bank of Commerce*, занимающие лидирующие позиции в регионе, объявили об образовании на базе своих отделений и нескольких местных банков *First Caribbean International Bank*².

В странах Латинской Америки и Восточной Азии консолидация банковского капитала была обусловлена преимущественно банковскими кризисами. При этом в странах Южной и Центральной Америки этот процесс проходил в основном стихийно, касаясь в первую очередь крупных структур, часто иностранных, которые покупали относительно небольшие институты. Банковские объединения в государствах Азии, пострадавших от кризиса, проводились преимущественно правительствами.

В странах Восточной Европы, где в настоящее время имеется множество мелких приватизированных банков, интеграция финансовых услуг обусловлена рыночными факторами. Стабильные банки отдают предпочтение приобретению как более динамичному по сравнению с длительным и требующим больших расходов процессом органичного развития. В значительной мере процессы консолидации банковского капитала в регионе ускоряются за счет присутствия иностранных банков.

¹ См.: *Вересюк А.* Ведущие канадские банки не спешат сужать свой "элитный клуб" // Банковская практика за рубежом, № 5 (29), 2001. С. 32–33.

² См.: *Шимкович В.* Странное «слияние на равных» двух американских банков // Банковская практика за рубежом, № 4 (28), 2001. С. 10–13.

Западные финансовые институты постоянно усиливают свои позиции в банковском секторе Центральной и Восточной Европы. В частности, если десять лет назад им принадлежало менее 20% общего объема банковских активов региона, то в 1999 г. этот показатель достиг 41%, а в 2000 г. – 53%. В денежном эквиваленте общий объем иностранных банков вырос с 55 млрд евро до 104 млрд евро¹.

Наиболее стойкие позиции иностранных банков в Словакии, где по их контролем находится 73% всех банковских активов страны. В Болгарии и Чехии этот показатель составляет около 67%, а в Венгрии – 62%. Даже в Польше, где темпы интеграции в банковском секторе несколько замедлены из-за политических противодействий, неэффективного законодательства и нежелания местных финансистов терять контроль над собственными институтами, в руках иностранцев сконцентрировано 49% банковских активов страны².

В настоящее время процесс поглощения наиболее уважаемых финансовых институтов стран Центральной и Восточной Европы приближается к завершению, и крупные европейские и американские банки готовы нести существенные издержки для закрепления своих позиций на этом рынке. В результате цены на еще свободные финансовые институты региона начали стремительно возрастать. Так, в 2000 г. австрийский банк *Erste Bank* приобрел контрольный пакет акций бывшего государственного сберегательного банка *Ceska Sporitelna* за 520 млн долл. США, а уже летом 2001 г. контрольный пакет акций приблизительно такого же по масштабам операций финансового института *Komerční Banka* обошелся французскому *Societe Generale* в 1,1 млрд долл. США³.

Наиболее успешную стратегию поглощения на рынке Центральной и Восточной Европы проводит американский *Citygroup*. Так, купив за 1 млрд долл. США контрольный пакет акций *Bank Handlowy*, *Citygroup* стал самым большим

¹См.: *Коноваленко Н.* Ведущие банки восточноевропейского региона // Банковская практика за рубежом, № 11 (23), 2000. С. 74–84.

²См.: *Коцкий В.* Местная глобализация // Компаньон, № от 27.11.2001. С. 27–33.: (<http://www.companion.com.ua/main/article.asp>).

³См.: *Коноваленко Н.* Ведущие банки восточноевропейского региона // Банковская практика за рубежом, № 11 (23), 2000. С. 74–84.

корпоративным банком Польши. В Венгрии банк имеет 17 отделений. На чешском рынке деятельность *Citygroup* только начинается, но банк занимает достаточно высокие позиции на национальном рынке государственных облигаций.

Хорошие позиции на центральном и восточноевропейском рынке слияний/поглощений до 2007 г. занимал французский банк *Societe Generale*. Уже упоминавшееся приобретение чешского банка *Komerční Banka* – только часть его долгосрочной стратегии. Еще раньше, в 1992 г., он приобрел румынский *Romanian Development Bank* и болгарский *Expressbank*, а в 2001 г. – словенский *SKB*. В условиях глобализации *Societe Generale* обладал четкой и эффективной методологией реструктурирования операционных систем местных банков, что обеспечивало ему существенные преимущества на этом рынке вплоть до 2007 г.

Не менее активно в банковский сектор Центральной и Восточной Европы интегрировался бельгийский *KBC*, покупая финансовые учреждения региона или создавая совместные предприятия с ними. Несмотря на относительно поздний приход в регион, он стремится быстро наверстать упущенные возможности. За последние пять лет *KBC* истратил более 2,5 млрд евро на приобретение стратегических пакетов банков и страховых компаний. Благодаря столь агрессивной экспансии банк достиг уже немалых успехов установив, в частности, контроль над польским *Kredit Bank*, *Западно-украинским коммерческим банком* и чешским *CSOB* еще до того, как цены на местные финансовые институты в этих странах начали возрастать.

Для укрепления своих позиций на рынке Центральной и Восточной Европы западные банки прибегают к активному внедрению в местный бизнес своих торговых марок. Например, *ING* передал свою торговую марку польскому *Bank Slanski* и еще целому ряду страховых фирм и компаний по управлению активами. В свою очередь, польский *Kredit Bank* переименовал поглощенный им *Западно-украинский банк* в *Kredit Bank Ukraine*. Повсеместную политику унификации брендов приобретенных финансовых институтов проводит *Citygroup*.

Освоение центрально- и восточно-европейских рынков западными банками приобретает различные формы. Большинство из них отдает предпочтение

крупным местным экспортно-импортным корпорациям. Отдельные банки, в частности австрийский *Erste Bank*, ориентируются на розничные банковские услуги. Руководство *Erste Bank* небезосновательно предполагает, что розничный банковский рынок имеет неплохие перспективы роста. Дело в том, что не менее 40% взрослого населения стран региона все еще не имеет банковских счетов, а наблюдающийся рост уровня жизни будет способствовать увеличению прибыльности операций на розничном банковском рынке¹.

6.4.3. Трансформации в отечественных финансовых институтах

Процесс слияний/поглощений охватывает следующие виды сделок, предусмотренные российским законодательством: 1) приобретение компанией (непосредственно либо через контролируемых третьих лиц) свыше 50 % голосующих акций или долей уставного капитала общества; 2) крупные сделки, связанные с приобретением компанией активов; 3) реорганизация компаний в форме слияния или присоединения. В полной мере эти виды сделок могут быть отнесены и к финансовым институтам и кредитным организациям.

Необходимо отметить, что начиная с 2000 г. процессы реорганизации коммерческих банков путем слияний/поглощений существенно замедлились – за этот период отсутствует статистическая информация для анализа. За 2001 г. в России произошло только семь слияний в банковской сфере. Такое состояние дел в первую очередь необходимо связывать с решением Центрального банка несколько снизить планку требований к размеру капитала кредитных учреждений. Однако, понимая важность показателя капитализации для надежности и эффективности банковского сектора, Правительство РФ совместно с Центральным банком планируют разработать проекты федеральных законов, в соответствии с которыми все банки должны будут располагать собственными средствами в размере не менее 5 млн евро.

¹ См.: *Маловічко І.* Реорганізація комерційних банків // Вестник НБУ, № 6, 1996. С. 52–53.

В то же время нельзя не признать, что за относительно короткий период начиная с 2000 г. удельный вес крупных банков в банковском секторе России увеличился, а их капитализация существенно возросла. Банки активно расширяют свою деятельность за счет наращивания филиальной сети и увеличения перечня предоставляемых услуг. Обобщая международный опыт и тенденции развития финансовой сферы, можно предположить, что процессы слияний/поглощений получат дальнейшее развитие в нашей стране в ближайшее время.

Система классификации методов слияний/поглощений в сфере финансовых услуг, приведенная на рис. 6.1, является открытой. Несомненно, если в ближайший период банковская практика предложит новые подходы к осуществлению интеграционных процессов в сфере финансовых услуг, найти им соответствующее место в иерархической модели, представленной на рис. 6.1, не составит труда. Если это будут принципиально новые подходы, то потребуются расширение модели и привнесение в нее новых классификационных признаков, что также не вызывает принципиальных затруднений.

Анализируя российскую практику слияний/поглощений на основе рассмотренной системы классификации, необходимо констатировать, что на отечественном рынке абсолютно не представлены ведущие на этом поприще западные банки. Такое состояние дел можно объяснить несовершенством нашего банковского законодательства и низкой инвестиционной привлекательностью отечественных финансовых институтов в силу недостаточно стабильной, на их взгляд, экономической и политической обстановки в стране. Рассматривая российскую практику слияний/поглощений банков, можно отметить отсутствие прецедентов равноправных слияний. Речь идет, как правило, о поглощении более крупной компанией меньшей по размеру. Зачастую российские слияния и поглощения представляют собой не что иное, как передел собственности (см. табл.6.2) ¹.

¹ См.: Бюллетень банковской статистики 2000–2003 гг. (http://www.cbr.ru/BBS/bank_bulletin.asp)

Реорганизация кредитных учреждений России

	На 01.01.98	На 01.01.99	На 01.01.2000	На 01.01.2002	На 01.01.2003
Кредитные организации, по которым внесена запись об их ликвидации как юридического лица–	408	488	600	1022	1238
В том числе:					
– в связи с отзывом лицензии за нарушение банковского законодательства и нормативных актов Банка России	85	158	258	664	876
– в связи с реорганизацией	319	326	338	353	357
Из них:					
– в форме слияния	–	–	–	–	–
– в форме присоединения	319	326	338	358	357
В том числе:					
– путем преобразования в филиалы других банков;	299	303	311	320	323
– присоединены к другим банкам (без образования филиала)	20	23	27	33	34

Таким образом, если в мире процесс сокращения издержек в первую очередь идет за счет глобализации бизнеса, интеграции в единую группу смежных видов бизнеса и кросс-продаж, то в России он происходит за счет поглощения бизнеса конкурента на конкретном рынке. Государство заинтересовано в создании здоровых стимулов к объединению кредитных организаций с точки зрения снижения рисков банковской системы и создания устойчивых учреждений, обслуживающих финансовые потребности экономики. Однако нельзя говорить о том, что между укрупнением банков и инвестициями в экономику существует прямопропорциональная зависимость.

Согласно статистике Ассоциации российских банков, на долю 200 крупнейших банков приходится 85 % всего капитала банковской системы России,

однако их инвестиции в реальный сектор экономики составляют всего 32 % от совокупных вложений кредитных организаций в производство.

Таким образом, увеличение капиталов банка не гарантирует активизации инвестиций. Консолидация лишь создает возможность для увеличения объемов инвестиций. Поэтому выводы из анализа зарубежной практики слияний/поглощений в банковской сфере и выработку на их основе рекомендаций для отечественных финансовых институтов следует делать с поправкой на российские реалии.

Немного углубившись в историю вопроса, можно увидеть прообраз будущих слияний/поглощений в своеобразной кооперации региональных банков перед лицом экспансии московских банковских структур в 1995 г. Усиление конкуренции региональных и московских банков привело к тому, что три крупнейших петербургских банка – *Промстройбанк*, «Санкт-Петербург» и «Петровский» подписали соглашение о создании *ЗАО «Банкирский дом Санкт-Петербург»*. Однако соглашение предусматривает лишь совокупное участие в реализации международных программ и обмен банковскими технологиями, а следовательно, его появление можно расценивать лишь как подготовку к слиянию. Затем *Центробанк* зарегистрировал слияние двух региональных промстройбанков – «Воронеж» и «Курскпромбанк» и образование нового объединенного «*Межрегионпромбанка*». Мотивы слияния заключались в том, что мелким и средним банкам трудно зарабатывать средства в условиях снижения темпов инфляции и процентных ставок.

Заметным явлением в интеграционном процессе банковской сферы России стало фактическое поглощение «*Агропромбанка*» «*Столичным банком сбережений*» в 1996 г. Оно ознаменовало первые попытки поиска собственной ниши на рынке корпоративных финансов. С начала нынешнего тысячелетия начинают вырисовываться тенденции взвешенного подхода к реструктуризации и объединению бизнеса. Так, примечательна сделка *ИБГ «Никойл»* по приобретению коммерческого банка «*Автобанк*» и страховой компании «*ПСК*». Она представляет собой первую в России цивилизованную попытку создания *ин-*

тегрированной финансовой группы (ИФГ), что свидетельствует о существовании целенаправленной стратегии её создания. Неудивительно, что такая сделка «функционального слияния» отмечена в секторе финансовых услуг – финансовая индустрия более технологична и намного опережает промышленность по внедрению инновационных решений.

По оценкам экспертов, 2004 г. стал годом корректного структурирования российскими компаниями собственного бизнеса, выделения непрофильных активов, аутсорсинга вспомогательных функций и создания прозрачных корпоративных структур для возможности дальнейшего эффективного развития «вширь». Эффективная организационная и операционная структура российского бизнеса привлекла внимание крупных международных игроков, и, по всей видимости, следует ожидать повышения интереса международных инвесторов к России. В свою очередь депрессия на мировых рынках после событий с ипотечным кризисом в США в 2007 г. предоставляет хорошие возможности отечественным инвесторам.

6.5. Эффективность трансформаций и изменений за счет интеграции компаний путем слияний/поглощений

В теории корпоративных и банковских слияний/поглощений, разработанной американскими экономистами ¹, существует несколько гипотез относительно плюсов и минусов интеграционных операций. В частности, по поводу слияния активов принято рассматривать шесть основных гипотез: *информационная гипотеза, гипотеза рыночной мощи, гипотеза синергии, налоговая гипотеза, гипотеза диверсификации и гипотеза неэффективного управления*. Каждая из них помимо очевидных плюсов для компании, намеренной осуществить поглощение, содержит скрытые риски.

¹См.: *James C. M., Smith C W.* Studies in Financial Institutions: Commercial Banks. S.I.: McGraw-Hill, 1994; *Pratt S.* Valuing a Business: the Analysis and Appraisal of Closely Held Companies/ 2nd ed. Homewood Illinois One Irwin, 1989; *Rock M., Rock R., Sikora M.* The Merges & Acquisitions Handbook /2nd ed. McGraw-Hill Inc, 1994.

Информационная гипотеза предполагает, что зачастую участники торгов обладают информацией, позволяющей им находить недооцененные банки и использовать их в своих интересах. Например, банки могут обладать частной информацией о тех финансовых институтах, с которыми сотрудничают. С другой стороны, могут иметь место случаи манипуляции информацией с любой стороны, участвующей в сделке, включая недобросовестных посредников. В качестве примера может быть приведена стратегия выхода **HSBC** на новые рынки в период значительного снижения цен на финансовые институты. Активное проникновение испанских банков в страны Латинской Америки осуществлялось в период падения стоимости банковских структур после кризиса. Аналогичной стратегии придерживались американские и европейские банки в странах Центральной и Восточной Европы.

Гипотеза рыночной мощи утверждает, что приобретение фирм может иметь результатом повышение цен, поскольку горизонтальные поглощения ведут к монополии. Однако антимонопольное законодательство, давно существующее практически во всех государствах, обеспечивает формирование формальных критериев для его применения, а следовательно, и соответствующих процедур и бюрократических регламентов даже в тех проектах слияний/поглощений, где и не просматривается возможная монополизация рынка и манипулирование ценами. Анализ последствий горизонтальных банковских слияний позволяет заключить, что наиболее распространенным результатом таких сделок действительно было повышение стоимости услуг (в первую очередь увеличение процентных ставок по ссудам и депозитам, платы за проверку клиентских счетов, а также платы за хранение ценностей в банке), что подтверждает теорию рыночной власти. По данным **ФРС США**, на протяжении 90-х гг. доля комиссионных по отношению к общему объему депозитов увеличилась на 42 % для всех банков и на 67 % для крупнейших банков.

Гипотеза синергии делает упор на эффект экономии от роста масштабов, снижения издержек обращения или маркетинга и устранения избыточных активов. Обратная сторона гигантомании, преследующей цель достигнуть существ-

венной экономии на издержках и перекрестных продажах, – потеря управляемости объединенных структур и трудности с интеграцией корпоративных культур для создания единой корпорации. Классическим примером финансовой синергии является приобретение компанией, имеющей избыточные финансовые ресурсы и ограниченные инвестиционные возможности, деятельность которой находится в стадии спада, компании, испытывающей дефицит инвестиционных ресурсов при наличии значительных инвестиционных возможностей, деятельность которой находится в стадии роста.

В банковской сфере подобный мотив присутствует в приобретениях банками небанковских финансовых институтов. Например, в Великобритании современные процессы приобретений коммерческими банками компаний, специализирующихся на страховании жизни, и пенсионных фондов связаны с перспективами значительного роста отрасли долгосрочных финансовых продуктов. Следует отметить, что потенциал европейских пенсионных фондов огромен. В 2000 г. под их управлением находились активы на общую сумму 2 трлн долл. США.

В качестве примера действенности мотива финансовой синергии может быть приведена стратегия роста *Lloyds TSB* (Великобритания). Значительный рост курса акций банка, генерирование неработающего добавочного капитала составляющего ежегодно около 1 млрд фунтов стерлингов и размывающего прибыльность (доходность добавочного капитала банка не превышала 5,25 %, в то время как рост стоимости капитала банка, измерялась 8,8 %), обусловили выбор стратегии роста за счет слияний/поглощений как единственно экономически оправданного варианта развития банка.

Гипотеза синергии может быть также использована в качестве одного из объяснений приобретения банками контроля над нефинансовыми компаниями. Банк в этом случае снижает кредитные риски, повышая уровень надежности, в то время как нефинансовая компания снижает неопределенность в отношении источников финансирования своих проектов.

Налоговая гипотеза утверждает, что основной стимул поглощений – это попытка оптимизации налогообложения. Однако налоговые органы это понимают и уделяют пристальное внимание подобным проектам, особенно проверке правильности налогообложения юридических лиц, участвующих в интеграционных процессах. Налоговых льгот для интеграционных проектов в абсолютном большинстве государств не существует.

Гипотеза диверсификации исходит из возможной выгоды поглощения, так как при диверсификации активов и направлений бизнеса риски объединенного банка оказываются ниже средневзвешенного риска отдельных структур. С этим невозможно не согласиться. Но если банк или компания присутствуют на всех возможных в данном виде бизнеса рынках, пытаясь снизить риски путем максимальной диверсификации, то дальнейшее развитие такого банка или компании будет связано с серьезными затратами, в том числе и на формирование маркетинговой политики и качественное управление рисками. В США до 1994 г. многими банками слияния/поглощения рассматривались в качестве основного способа выхода в другие штаты в целях диверсификации кредитных портфелей. Нельзя не отметить, что именно низкая степень диверсификации кредитных портфелей и подверженность повышенным экономическим рискам явилась в США причиной высокого уровня банкротства бесфилиальных банков. Диверсификация деятельности способствует стабилизации дохода и надежности банка, что может увеличить благосостояние акционеров, в том числе за счет привлечения консервативных групп клиентов.

И наконец, гипотеза неэффективного управления гласит, что фирмы с неумелыми менеджерами – потенциальные объекты поглощения со стороны захватывающих рынок компаний. Это, разумеется, трудно оспорить, вот только организация, которой руководят такие менеджеры, вряд ли может быть интересна для слияния/поглощения ввиду того, что неэффективное управление ведет к аналогичным результатам деятельности, часть из которых может носить отсроченный характер и обладать скрытым потенциалом риска потерь. В качестве примера банка, осуществляющего приобретение неэффективно функционирующих

банков с последующей сменой всей команды менеджмента, можно привести банк **HSBC**, активно приобретающий банки в странах Азиатского региона.

Обобщение ключевых положений перечисленных выше гипотез позволяет констатировать, что основными источниками увеличения дохода в результате слияния финансовых институтов являются эффект экономии на масштабе (*economies of scale*), эффект охвата (*economies of scope*), а также их комбинация. Эффект экономии на масштабе достигается благодаря высокой эффективности использования ресурсов при оказании множества одних и тех же услуг и заключается в отставании роста издержек от роста объема предоставляемых услуг. Экономия охвата связана с потенциальной возможностью сокращения операционных расходов в силу более эффективного использования некоторых ресурсов (например, квалифицированного менеджмента) при совместном производстве множества услуг в противовес предложению одной услуги одним подразделением.

Комбинированный эффект формируется за счет:

- 1) прироста дохода в результате расширения банковского портфеля продуктов и услуг за счет достигнутой в результате слияния экономии на масштабе*;
- 2) прироста дохода в результате увеличения доли банка на рынке вследствие эффективной маркетинговой политики (источником покрытия дополнительных расходов на маркетинг может быть достигнутая экономия за счет эффекта на масштабе);
- 3) прироста дохода в результате внедрения новых информационных технологий (важным источником покрытия издержек на технологии является экономия на сопровождении и одновременном развитии унифицированной информационной системы, полученной в результате слияния);

* Например, аналитиками прогнозировалось, что в результате слияния баварских банков **Vere in shank/Нуро bank**, объявленного в 1997 г., возможная экономия составит 1 млрд немецких марок (562 млн долл. США) в год за счет сокращения «дублирующих» отделов и объединения системы учета операций с ценными бумагами, что должно было позволить новому банку переключиться с низкоприбыльного кредитования компаний среднего размера на высокоприбыльное кредитование операций с недвижимостью (*mortgage banking*) и управление активами...

4) увеличения рыночной доли банка за счет брэнда нового финансового института (как вариант – образованного на основе брэндов участников слияния);

5) увеличения потока доходов, не компенсирующегося параллельным увеличением издержек – за счет «перекрестных продаж» банковских продуктов и услуг, реализуемых клиентам партнера по слиянию;

6) прироста дохода за счет возможности финансирования капиталоемких проектов, недоступных при прежнем капитале банка.

При различных комбинациях сливаемых структур (банк–банк, банк–страховая компания, банк–инвестиционная компания, банк–производственная группа) не все из перечисленных источников дохода будут активизированы. Анализ крупнейших слияний коммерческих банков с небанковскими финансовыми структурами, которые имели место в 90-х гг. прошлого века, позволяет констатировать, что в лучшем случае результативными оказывались 3–4 позиции из перечисленного списка.

При оценке синергетического эффекта от слияния/поглощения обязательно должны быть приняты во внимание *издержки интеграции*. Последние могут быть подразделены на 3 основные группы:

1) *издержки на труд* (компенсационные выплаты уволенному персоналу и менеджменту, пенсионное обеспечение, расходы на расширение штата, издержки на трудоустройство уволенных служащих);

2) *издержки, связанные с технологией банковского дела* (издержки на создание единой операционной системы, единого казначейства, единой информационной системы, а также издержки, связанные с сокращением мощностей, и издержки на модернизацию);

3) *прочие издержки* (оплата услуг консультанта, исполнение «скрытых» обязательств приобретаемого банка, транзакционные издержки).

Величина интеграционных издержек *первой группы* тесно связана с особенностями регулирования рынка труда в банковской сфере и является особенно значимой (часто критической) для банков стран континентальной Европы.

Так, в случае слияния баварских банков в 1997 г. совокупная величина издержек реструктуризации деятельности банков оценивалась в 1,25 млрд немецких марок в течение первых двух лет, из них около 500 млн марок (40%) – компенсация уволенным сотрудникам.

Величина интеграционных издержек *второй группы* зависит от степени ликвидности банковских активов (в частности, от наличия возможности продать банковские отделения) и от степени соответствия взглядов руководства сливающихся финансовых институтов на операционную и организационную структуру финансового института, возникающего в результате слияния/поглощения.

Третья группа интеграционных издержек сопряжена с «прозрачностью» партнера по слиянию и возможностью выявить его истинное финансовое положение. Данная группа издержек связана с риском некорректной оценки партнера по сделке. Так, при слиянии баварских банков *Bayerische Vereinsbank* и *Bayerische Hypo-Bank* имел место факт сокрытия убытков в размере 3,6 млрд немецких марок от операций по кредитованию недвижимости, что составило 30 % от величины капитала *Bayerische Hypo-Bank*.

Возможность идентификации всех интеграционных издержек, связанных с модернизацией структуры банка, и корректной оценки их величины оказывает существенное влияние на эффективность консолидации. Кроме прямых интеграционных издержек, уменьшающих синергетический эффект от слияния/поглощения, существуют еще побочные эффекты, действующие в том же направлении и нивелирующие ожидаемый выигрыш. Два наиболее распространенных типа побочных эффектов рассматриваются ниже.

Достаточно известным является утверждение о том, что экономия на масштабе достигается не только за счет консолидации административных функций, учетных операций (*back-office*) и сокращения дублирующих отделений (*branching networks overlap*), но и за счет диверсификации¹. Такие утвержде-

¹См.: *Недилько А.* Французские государственные банки объединяются // Банковская практика за рубежом, № 7 (31), 2002. С.16–17.

ния, как правило, базируются на предпосылке, что диверсификация, которая является источником экономии на масштабе, повышает финансовую устойчивость банка и сокращает предельные и средние издержки на осуществление риск-менеджмента (т.е. тот же уровень защиты банка от финансового банкротства достигается при более низком соотношении капитала и активов). На первый взгляд, действительно, крупные и диверсифицированные финансовые институты могут позволить себе, *во-первых*, более совершенные системы управления риском и, *во-вторых*, снизить общий уровень риска за счет распределения вложений в различные сферы деятельности. С другой стороны, снижение издержек на осуществление риск-менеджмента возможно только в том случае, если банк после диверсификации будет осуществлять деятельность с прежним общим уровнем риска.

Однако общий уровень риска, принимаемого банком, – результат его субъективного выбора. На практике диверсификация нередко побуждает банк увеличить общий уровень риска в целях получения более высокого предельного дохода. Это подтверждается не только пресс-релизами ряда крупных зарубежных банков, но и рядом зарубежных исследований, которые доказывают, что большая диверсификация ведет к более высокому доходу и более высокому уровню риска. В частности, Чонг показал это на примере межштатных слияний банков в США и заключил, что географическая диверсификация, сокращая чувствительность банков к экономическим рискам, одновременно расширяет возможности для увеличения общего уровня риска, принимаемого банком ¹.

Более того, часто именно возможность увеличения уровня приемлемого риска в целях повышения прибыльности банка на практике является важным аргументом в пользу универсализации банковской деятельности. В случае если процесс увеличения размера активов крупного банка сопровождается повышением уровня принимаемого риска, прирост издержек в результате увеличения риска и внедрения более сложных систем управления риском может нивелиро-

¹Приводится по: *Шимкович В.* Слияние по-американски // Банковская практика за рубежом, № 7 (31), 2001. С.10–13.

вать экономию на масштабе, потенциально достигаемую в результате диверсификации.

Другой побочный эффект слияний/поглощений, действующий в сторону уменьшения выигрыша, связан с тем, что консолидация крупных финансовых институтов сопровождается серьезным усложнением организационной структуры и управленческих процессов. Например, исследования консультантов фирмы **Booz Allen & Hamilton** показали, что при увеличении коэффициента концентрации банковского капитала среди европейских страховых компаний в течение 90-х гг. на 25% показатель эффективности остался ровно на том же уровне ¹.

Причина заключается в том, что потенциальные выгоды от экономии на масштабе нивелируются издержками, связанными с увеличением сложности организационной структуры. Представляется, что подобным образом могут быть проинтерпретированы и результаты американских исследований, которые показывают, что эффект экономии на масштабе имеет тенденцию исчезать по мере увеличения масштаба банка. Например, несмотря на то, что средние издержки в банках с активами 10 млрд долл. ниже средних издержек банков с активами в 1 млрд долл., увеличение активов до 50–100 млрд долл., как правило, сопровождается незначительным выигрышем.

Ключевое значение для определения эффективности сделки слияния/поглощения имеет *модель интеграции* финансовых институтов или компаний. При выборе модели интеграции важно установить приоритеты требований, в частности соотнести необходимость и возможность сокращения издержек с другими требованиями и возможностями слияния. Выделяют *замещающую*, *автономную* и *совмещающую модели* интеграции компаний в случае слияния/поглощения².

При *первом типе* интеграции (*замещении*) один банк полностью принимает модель ведения банковских операций (операционную систему) другого. За-

¹См.: Are Sellers Really Getting Better Deals, **Richard F. Marooney** // The Economist, March 13th – 19th, 1999. P. 93–100.

²См.: **Орлова Н.Е.** Слияния и поглощения коммерческих банков (западный и российский опыт) //Дисс... канд. экон. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, Институт Европы РАН, 2000.

мещающая модель интеграции позволяет достичь наибольшей по сравнению с другими моделями экономии издержек, поскольку при ней открываются широкие возможности для экономии на масштабе вследствие ликвидации дублирующих друг друга отделов и минимизируются издержки конверсии операционных систем (так как сохраняется лишь одна из них). Поскольку такой подход может породить раскол между менеджерами в процессе кардинального изменения операционной системы одного из банков и потери его индивидуальности, этот вариант представляется приемлемым в случае объединения «неравных» партнеров, т.е. поглощения крупным банком более мелкого. При такой модели интеграции наиболее естественна смена менеджмента приобретаемого банка (таким образом, совместимость менеджмента не входит в число важных критериев выбора объекта приобретения).

Второй тип интеграции (*автономия*) предполагает сохранение объединяющимися банками своих операционных систем, что подразумевает автономию банков при ведении операций, помогает защитить индивидуальность обоих институтов и избежать прекращения ряда действующих контрактов, часто сопряженного с высокими затратами для банка. Однако потенциальная величина экономии на издержках в данном случае менее значительна, поскольку банки продолжают функционировать как два различных финансовых учреждения.

Данная модель представляется наиболее приемлемой в случае, если объединяющиеся банки располагаются достаточно далеко друг от друга. Однако следует иметь в виду, что поскольку экономия на издержках зависит от степени стандартизации портфеля услуг объединяющихся банков, сохранение нескольких вариантов одного и того же продукта и нескольких подходов к осуществлению одной и той же функции может сивелировать выигрыши от слияния.

При *третьем типе* интеграции (*совмещении*) создается смешанная модель ведения операций, сочетающая наиболее эффективные операций каждого из сливающихся банков в отдельных областях (например, операции кредитования одного банка и депозитные операции другого банка). Последний тип является наиболее сложным и затратным из трех приведенных (в том числе по времени), и

часто его использование сопровождается противостоянием менеджмента участников слияния (руководство каждого банка начинает вести борьбу в поддержку ведения операций по схеме своего банка). Совмещающая модель является наиболее уместной при слиянии сопоставимых по размеру банков, поскольку подчеркивает равенство партнеров, позволяя банкам выступать в качестве единого финансового института с новой единой системой ведения операций.

Таким образом, можно заключить, что слияния/поглощения в банковском секторе экономики – очень сложное явление, и их успешное осуществление зависит от множества факторов. Однозначно говорить об эффективности этих процессов, а тем более о методике ее определения в настоящее время не представляется возможным. Тем не менее, рассмотренные здесь потенциальные источники эффекта от трансформации и изменений путем совершения сделки слияния/поглощения компаний и сопровождающие ее издержки могут послужить существенным подспорьем для принятия обоснованных управленческих решений, при планировании и определении эффективности интеграционных процессов в условиях глобализации экономики.

Вопросы и задания.

- 1. Перечислите проблемы, существование которых, по Вашему мнению, обуславливает необходимость обновления организации.*
- 2. Назовите этапы организационных преобразований и охарактеризуйте их содержание.*
- 3. Перечислите причины, по которым люди сопротивляются преобразованиям, и попробуйте их проранжировать.*
- 4. Сформулируйте предпосылки обновления организации, обеспечивающие его успех.*
- 5. Сравните суть реструктуризации и реинжиниринга.*
- 6. Объясните, по какой причине сегодня в преобразованиях возрастает роль рядовых исполнителей.*
- 7. Проведите деловую игру по управлению процессом преобразований.*

ГЛАВА 7

СОЗДАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ

** Новая концепция предпринимательства * Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях * Маркетинговый анализ международных рынков * Анализ возможностей создания бизнеса с учетом особенностей локальных сегментов * Эффективное финансирование, бизнес-планирование и обеспечение ресурсами бизнеса в различных национально-культурных условиях * Эффективное управление глобальным диверсифицированным бизнесом на разных этапах жизненного цикла компаний и бизнеса **

Устаревшему представлению о предпринимательстве, как некоей редкой (чаще врожденной) способности выявлять возможности и создавать бизнес (обычно в виде бизнес-структуры), сегодня противопоставляется совершенно новое, более широкое понимание этого феномена. Предпринимательство рассматривается как система развиваемых практических компетенций, позволяющих выявлять новые возможности для создания ценности для потребителей (в том числе и внутренних), несмотря на ограниченность ресурсов. При этом совершенно необязательно прибегать к формированию специальной бизнес-структуры, поскольку соответствующий потенциал имеется в рамках существующей компании и системы ее бизнес-процессов. Таким образом, стратегическое и технологическое предпринимательство связано *не столько с созданием бизнеса в виде отдельной организационной структуры, сколько с созданием новой ценности для потребителей*. Новая для потребителя ценность создается в новом продукте, связанной с ним новой технологии (процессе), новом способе ведения бизнеса (целой системе новых продуктов, выходе на новые рынки, диверсификации, интеграционном росте, целой системе новых бизнес-процессов и т.п.). Последний процесс и составляет сущность *стратегической инновации*. По существу, речь идет о новом качестве менеджмента в глобальных компаниях.

Ведущие теоретики менеджмента и практики отмечают необходимость смены парадигмы в подготовке менеджеров ¹: *от преимущественного формирования административных компетенций к развитию необходимых предпринимательских навыков*. Сегодня менеджеры стратегического и операционного уровня крупных компаний (особенно в сфере высоких технологий) должны обучаться именно на основе *«парадигмы стратегического и технологического предпринимательства»*.

Ведущие глобальные и мультинациональные компании все чаще используют виртуально-интегрированные структуры, гибкие формы проектной организации бизнеса и распределения деятельности в рамках самостоятельных центров прибыли, а также сетевые структуры и принципы процессного управления. Все это требует качественно новых компетенций менеджеров, характеризующихся *проактивным предпринимательским подходом* к работе, маркетинговым и стратегическим мышлением, умением изыскивать новые способы создания ценности для потребителя.

7.1. Новая парадигма предпринимательства эпохи глобализации мировой экономики

Глобальная мировая экономика предоставляет совершенно новые возможности для предпринимательства в части перспективных рынков сбыта, источников ресурсов – не только трудовых и финансовых, но и информационных и интеллектуальных. В этой связи можно вспомнить знаменитое высказывание Джека Уэлча: *«Глобализация превратила нас в компании, которые ищут возможности по всему миру не только для того, чтобы продавать свои товары или находить ресурсы, но и для того чтобы отыскивать интеллектуальный капитал – лучшие в мире таланты и величайшие идеи...»* (Уэлч, Бирн, 2007). Вместе с тем глобальная экономика является источником новых вызовов для предпринимательства, поскольку теперь приходится действовать в условиях глобальной

¹ См.: *Минцберг Г.* Требуются управленцы, а не выпускники МВА. М.: Олимп-бизнес, 2008.

конкуренции, глобальной информированности потребителей об альтернативных предложениях, влияния глобальных факторов, связанных с состоянием финансовых рынков, новых геополитических и правовых реалий.

Глубокие изменения существенно затронули саму классическую парадигму предпринимательства, связанную с созданием собственного бизнеса на достаточно стабильном локальном рынке.

Расхожие представления о предпринимательстве, такие как: «*предпринимателями рождаются, а не становятся*», «*предпринимательство всегда связано с изобретениями и созданием новых продуктов*», «*предпринимательство всегда связано с открытием и ведением малого бизнеса*», «*предприниматели – крайне рисковый народ*» или «*для предпринимательства характерны бессистемность и хаотичность, сначала действие, а потом размышление*», становятся достоянием мифологии.

Сегодня ведущие бизнес-школы мира ставят перед собой задачу развития предпринимательских компетенций и нового *предпринимательского стиля менеджмента*. Безусловно, предпринимательство связано с инновациями, но часто это продукты и услуги *относительно* новые (новые для данного регионального рынка или данной группы потребителей). Конечно, создание собственного бизнеса – это наиболее полное воплощение предпринимательского стиля деятельности, однако способность наемного менеджера крупной компании изыскивать возможности и создавать ценность в условиях ресурсных ограничений – это подлинное предпринимательство, хотя и в рамках некоторой организации.

Действительно, своевременные и во многом опирающиеся на интуицию решения, принимаемые в условиях значительной неопределенности и риска, играют исключительно важную роль в предпринимательстве. Однако роль глубокого, тщательного анализа и специальной подготовки в области управления бизнесом сегодня значительно возросла, особенно на этапах роста бизнеса и расширения его масштабов. Именно на этих этапах, а вовсе не на этапе создания бизнеса, гибнет большинство предпринимательских инициатив. Вследствие

сложности и многообразия компетенций, необходимых для обоснования и поддержки стратегических и операционных решений в современном глобальном бизнесе, сформировался особый вид деятельности – бизнес-анализ (*business analysis, business intelligence*) с соответствующей информационно-технологической поддержкой.

Как видим, качественные изменения в мировой экономике привели к пересмотру многих привычных представлений о предпринимательстве. Например, ведущие американские центры по исследованию и развитию предпринимательских компетенций определяют предпринимательство, как:

- 1) *процесс создания стоимости путем формирования уникального набора ресурсов для того, чтобы воспользоваться открывающейся возможностью*¹;
- 2) *стремление воспользоваться благоприятной возможностью, невзирая на то, имеются ли для этого необходимые ресурсы*².

Ключевыми словами, отражающими смысл этого понятия, являются: «процесс», «ценность» (или «стоимость»), «ресурсы» и «возможность». Они характеризуют движущие силы предпринимательства. Таким образом, это более широкое и новое по содержанию понятие, выходящее за рамки описанных выше традиционных представлений о предпринимательстве. Но многие свойства предпринимательского поведения и образа мышления, такие как проактивный подход, креативность, высокая самомотивация и энергичное стремление к достижению цели, способность принимать ответственные и рискованные решения, терпимость к неопределенности и настойчивость в достижении цели, разумеется, не потеряли своей актуальности и сегодня. Они остаются ключевыми и в наше время, обретая новые черты. Признанный эксперт в области предпринимательства доктор Минэт Шиндэхут так характеризует *стиль мышления и деятельности предпринимателя*³:

- *Предприниматель неустанно ищет новые возможности*

¹ *Определение* Beyster Institute (San Diego) и Syracuse University.

² *Определение* Harvard Business School.

³ См.: *Смайлер Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракьюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.

• *Предприниматель чрезвычайно дисциплинирован во всем, что касается использования возможностей*

• *Предприниматель использует самые перспективные возможности*

• *Предпринимательская деятельность имеет акцент на внедрении и реализации решений.*

Исходя из определения предпринимательства, можно построить концептуальную модель предпринимательства. На рис. 7.1 представлена такая модель, предложенная профессором Сиракьюзского университета (США) Майклом Моррисом.

Последовательность этапов процесса предпринимательства с учетом динамики взаимоотношений основных элементов модели можно представить следующим образом (рис. 7.2).



Рис. 7.1. Концептуальная модель предпринимательства (Смайлор, Моррис, Шиндэхут, Фуллер (2006))

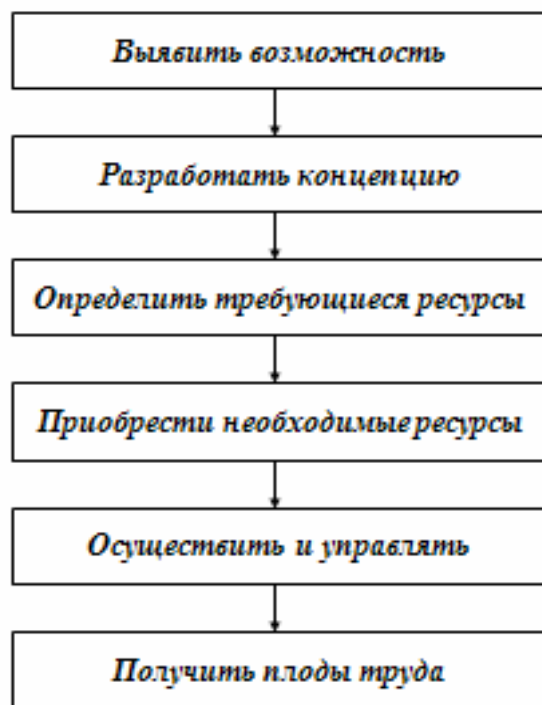


Рис. 7.2. Этапы процесса предпринимательства
(Смайлор, Моррис, Шиндэхут, Фуллер, 2006)

Таким образом, *предприниматели*, ставящие перед собой *разные цели*, связанные с созданием бизнеса (обеспечение определенного уровня жизни, масштабный рост бизнеса), ориентирующиеся на *разные модели инвестиций*, выявляют *возможности во внешнем рыночном окружении*. Эти возможности могут быть связаны: с неудовлетворенными потребностями доступной и достаточно большой группы потребителей, наличием потенциальных партнеров, слабостью конкурентов или неудовлетворительностью их предложений, появлением крупного корпоративного заказчика и т.п. Затем они создают *концепцию* (базовую модель) бизнеса, отражающую *типы инноваций*, лежащих в основе создаваемой ценности для потребителей, *способы выхода на рынки*, *экономическую модель бизнеса* (высокая маржа и небольшие объемы продаж или, наоборот, структура постоянных и переменных издержек, возможности маневра ключевыми финансовыми параметрами бизнеса), *способ создания ценности для потребителей* и

стоимости для бизнеса. В соответствии с этой концепцией *определяют необходимые ресурсы* и компетенции для того, чтобы воспользоваться выявленной возможностью (с учетом аутсорсинга, организации сотрудничества и альянсов). При этом особую роль играет определение *оптимальных способов и источников финансирования*, при выборе которых учитывается их масштабность, чувствительность к рискам, допустимый уровень разделения контроля над бизнесом с финансовым провайдером и другие важные критерии. Затем *приобретаются необходимые ресурсы*, и проект *структурируется в виде определенных организаций и бизнес-процессов с соответствующим управлением*. И наконец, предприниматели *получают результаты бизнеса* в виде добавленной экономической стоимости, после чего они могут *выйти из бизнеса*.

Данная концептуальная модель показывает, что и в том случае, если предпринимательская деятельность, не связана с созданием собственного бизнеса, все равно все основные ее этапы происходят на базе и в рамках некоторой организации.

Глобальный характер рынков продуктов и ресурсов существенно расширяет область возможностей для предпринимательства, становящегося, по существу, глобальным. Многие предприниматели, пользуясь этим, организуют бизнес далеко за пределами своих стран в регионах с благоприятным инвестиционным и налоговым климатом, доступными рынками сбыта и ресурсов, приемлемыми уровнями политических, правовых и иных рисков. Еще большее число предпринимателей используют новые глобальные возможности для диверсификации и роста своих компаний.

7.2. Предпринимательство и создание бизнеса в различных национально-культурных условиях

Предпринимательство и создание бизнеса в глобальном масштабе, связанное с предоставлением продуктов на рынках других государств, деятельностью

мультинационального персонала в условиях действия различных факторов, безусловно, имеет специфические особенности.

Основные факторы внешнего окружения организации удобно разделить на области дальнего (макрофакторы) и ближнего окружения (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Факторы внешнего окружения организации

На первые, в отличие от вторых, организация, как правило, не может оказывать прямого влияния и должна только учитывать их в своей деятельности.

В дальнейшем будем следовать такому плану:

- анализ макрофакторов;
- анализ глобальной и национальной конкурентной среды;
- основные стратегии компаний в их глобальной деятельности;
- особенности институционализации глобальных компаний, деятельности

мультинационального персонала и управление различиями.

Деятельность организации, работающей на глобальных международных рынках, в значительно большей степени, чем деятельность *локальной компании*, определяется значимыми политическими, социальными, экономическими, технологическими, экологическими факторами, а также особенностями правового регулирования как в государстве, откуда организация начинает свою деятельность, так и в тех государствах, на территориях которых она ее продолжает осуществлять.

Рассмотрим примеры влияния макрофакторов на деятельность организаций. Изменения в демографической структуре общества, распространение новых информационных и коммуникационных технологий, существенные глобальные изменения на рынке труда и требования правовых нормативных актов определенного государства оказывают влияние (как позитивное в виде новых возможностей, так и негативное в виде существенных ограничений) на деятельность организации, предоставляющей образовательные услуги, которые она вынуждена лишь учитывать при разработке своей стратегии, не имея возможности оказывать на них сколько-нибудь существенного влияния.

Анализ влияния макрофакторов ¹ важно проводить с учетом того, что они оказывают разное по глубине воздействие, часто являются взаимосвязанными и непрерывно изменяются во времени. Анализ макрофакторов должен учитывать их следующие особенности ²:

- влияние разных макрофакторов на деятельность организации может иметь различную относительную важность, меняющуюся с течением времени;
- макрофакторы часто взаимосвязаны и оказывают взаимное влияние, образуя сложную систему;
- система макрофакторов находится в непрерывной динамике, и потому существенное значение в их анализе занимают прогнозирование, сценарное планирование и систематический мониторинг их влияния на бизнес.

¹ Иногда его называют STEP-, STEEP-, PEST-, PESTEL-анализом по первым буквам названий основных включенных в рассмотрение макрофакторов: *Sociocultural, Technological, Economic, Political, Environmental, Legal*.

² См.: *Fahey L, Narayanan V.K.* Macro environmental Analysis for Strategic Management. St Paul, MN, West Publishing, 1986.

Итак, например, «макроконтекст» деятельности организации, создающей и глобально предоставляющей дистанционные образовательные услуги в сфере дополнительного профессионального образования*, может быть рассмотрен с учетом следующих макрофакторов, образующих взаимосвязанную и динамично изменяющуюся систему (рис. 7.4).

<p>Социокультурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Горизонтальные пути карьеры” и необходимость в <i>обучении через всю жизнь</i> • Активный стиль жизни, сочетающий работу, обучение и отдых. Обучение – элемент <i>нового стиля жизни</i> • “Демографические ямы” в “развитых обществах” и значительный демографический рост в развивающихся государствах и регионах, отдаленных от культурных центров • Глобальные коммуникации культур и мультинациональный персонал глобальных компаний 	<p>Политические и правовые факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Прозрачность» границ • Интеграция и объединения государств (Евросоюз и др.) • Дерегулирование многих областей экономики и сферы услуг • Болонский процесс и концепция открытого образования • Жесткий контроль над образованием в ряде стран • Лоббирование национальных и региональных поставщиков образовательных услуг • Значительная нестабильность и появление новых глобальных угроз • Несовершенство правовой и нормативной базы, а также наличие значительных отличий в требованиях правовых нормативных актов
<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Экономическая нестабильность, инфляция и проблема валют • Появление новых глобальных рынков в восточной Европе и Азии • Глобализация рынка образовательных услуг • Система корпоративного обучения – новый организационный стандарт • Бурное развитие малого бизнеса и предпринимательства в сфере образования • Акционирование учреждений образования 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создание новых информационных и коммуникационных технологий для обучения • Быстрое развитие и обновление программного обеспечения для образования – приоритет крупнейших производителей ПО • Развитие глобальных и локальных компьютерных сетей

Рис. 7.4. Важные макрофакторы для глобально действующей организации, предоставляющей образовательные услуги

* Глобальный экспорт образовательных услуг – исключительно быстро развивающийся бизнес. В Великобритании, например, это один из крупнейших источников доходов Соединенного Королевства в новейшее время.

Разумеется, выявление влиятельных макрофакторов – это еще не их анализ. Требуется исследовать сущность и степень их позитивного и негативного влияния на деятельность организации и спрогнозировать их влияние в дальнейшем. При этом горизонт прогноза зависит от природы бизнеса, размера компании, особенностей рынка, особенностей самих макрофакторов (прогнозировать социо-культурные тренды иногда возможно с большей достоверностью, чем развитие новых технологий или экономическую ситуацию). Полезным методом такого исследования является сценарный подход с одновременным определением основных направлений деятельности организации в целях использования открывающихся возможностей и уменьшения возможных угроз.

Некоторые важные элементы анализа макрофакторов удобно приводить в виде таблицы (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Анализ влияния наиболее существенных макрофакторов

Макрофакторы	Сущность влияния макрофакторов на деятельность организации	Оценка степени влияния	Прогноз изменений макрофакторов и их влияния на деятельность организации (с учетом различных сценариев)	Соответствующие стратегические действия организации (с учетом различных сценариев)



Рис. 7.5. Ключевые факторы конкурентной структуры отрасли (адаптировано из: Портер, 2002)

Анализ факторов ближнего внешнего окружения и особенно конкурентного окружения для глобально действующих компаний (рис. 7.5) также имеет существенную специфику ¹. Помимо традиционного анализа привлекательности рынка на основе исследования основных элементов его конкурентной структуры (известная модель «5 сил Портера») и последующего сравнительного анализа стратегий, компетенций и ценностных предложений потенциальных конкурентов, необходимо провести анализ возможных *национальных конкурентных преимуществ* ключевых игроков рынка. Концепция национальных конкурентных преимуществ, также разработанная Майклом Портером (Porter (1990)), отражает значительное влияние на конкурентные преимущества, конкурентные стратегии и вообще на деятельность в конкурентной среде *национальной конкурентной среды*, в которой сформировались компетенции данного глобального конкурента (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Факторы формирования относительных национальных конкурентных преимуществ (адаптировано из: Porter, 1990)

¹ См.: *Портер М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2002.

Таким образом, скажем, британские и южнокорейские компании в одной и той же отрасли действуют совершенно по-разному в силу особых компетенций, выработанных ими на «домашних» конкурентных рынках. Национальная конкурентная среда оказывает мощное влияние на деятельность фирм, развивая их особую идентичность: ресурсы и ключевые компетенции, компетенции менеджеров и специфические стратегии конкурентной борьбы.

Для поддержания устойчивых конкурентных преимуществ компании должны непрерывно расширять базис своего преимущества через инновации и совершенствование (конкурентное преимущество динамично!!!). Примером может служить экспансия японских, корейских и китайских фирм и закат британских в целом ряде отраслей (автомобили, бытовая электроника и др.). При этом вклад факторов национальной конкурентной среды в меньшей степени связан с доступностью национальных ресурсов и в большей степени с динамическими условиями, определяющими инновации и совершенствование бизнеса.

Анализируя перспективы и особенности конкуренции в России, например, на рынке молодежной одежды, следует выделять таких игроков, как *Benetton*¹, или, скажем, голландскую компанию *Heineken* на российском пивном рынке, глобальную компанию-гигант с уникальными традициями и технологиями пивоварения, имеющую огромный портфель брендов². Те или иные характерные особенности компаний – глобальных игроков можно рассматривать как специфические макрофакторы³, однако мы предлагаем исследовать эти особенности на уровне отраслевого анализа как проявления макрофакторов, определяющих некоторые источники конкурентного преимущества отдельных глобальных иг-

¹ Глобальная итальянская компания, имеющая около 60 000 поставщиков качественных тканей и аксессуаров, в основном небольших семейных итальянских фирм, которая создала глобальную сеть франчайзинговых розничных дистрибьюторов по всему миру.

² Среди ее недавних приобретений, например, гордость чешской пивоваренной отрасли *Krusovice Brewery* и крупнейшая пивоваренная компания Великобритании *Scottish and Newcastle (S&N)* с брендами *Кроненбург*, *Фостер* и *Ньюкасл Браун Эль* (приобретена *Heineken* совместно с *Carlsberg*).

³ Как, например, в известной работе **Johnson G. Scholes K. Wittington R.** *Exploiting Corporate Strategy (7nd edn)*. Prentice-Hall, 2005. В 2007 г. появился русский перевод 7-го издания этого известного учебника по корпоративной стратегии: **Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.** *Корпоративная стратегия: теория и практика*. М.: Вильямс, 2007. (Составители пособия настоятельно рекомендуют его читателям.)

роков. Анализ факторов конкурентного окружения при создании глобального бизнеса и управлении им, таким образом, дополняется тщательным анализом национального конкурентного окружения и особыми компетенциями ряда глобальных игроков, связанными с их национальными конкурентными преимуществами (рис.7.7). Важно подчеркнуть, что конкурентная стратегия разрабатывается на уровне стратегической бизнес-единицы – подразделения корпорации, действующего на отдельном рынке.

Ключевые источники конкурентных преимуществ¹, связанные с использованием возможностей глобальных рынков, отображены в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Основные источники конкурентных преимуществ, используемые для достижения важнейших стратегических целей

Стратегические цели (фокус)	Национальные особенности	Экономия масштаба	Экономия границ
<i>Достижение результативности и эффективности текущих операций</i>	<i>Преимущества от различий в факторах затрат</i>	<i>Расширение и использование возможной экономии масштаба в каждой отрасли</i>	<i>Распределение инвестиций и затрат через продукты, рынки и бизнес</i>
<i>Управление рисками</i>	<i>Управление рыночными и политическими рисками, определяющимися относительными преимуществами разных стран</i>	<i>Балансирование на основе стратегической и операционной гибкости</i>	<i>Диверсификация портфеля рисков и создание опционов и совместных рискованных структур</i>
<i>Инновации, обучение и адаптация</i>	<i>Обучение на основе учета социальных различий в организационных и управленческих процессах и системах</i>	<i>Преимущества на основе роста опыта и знаний (уменьшение затрат и инновации)</i>	<i>Распределение обучения через границы подразделений, продуктовых групп, рынков и бизнеса</i>

¹ См.: *Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders-Cambridge (MA). HBS, 1998.*

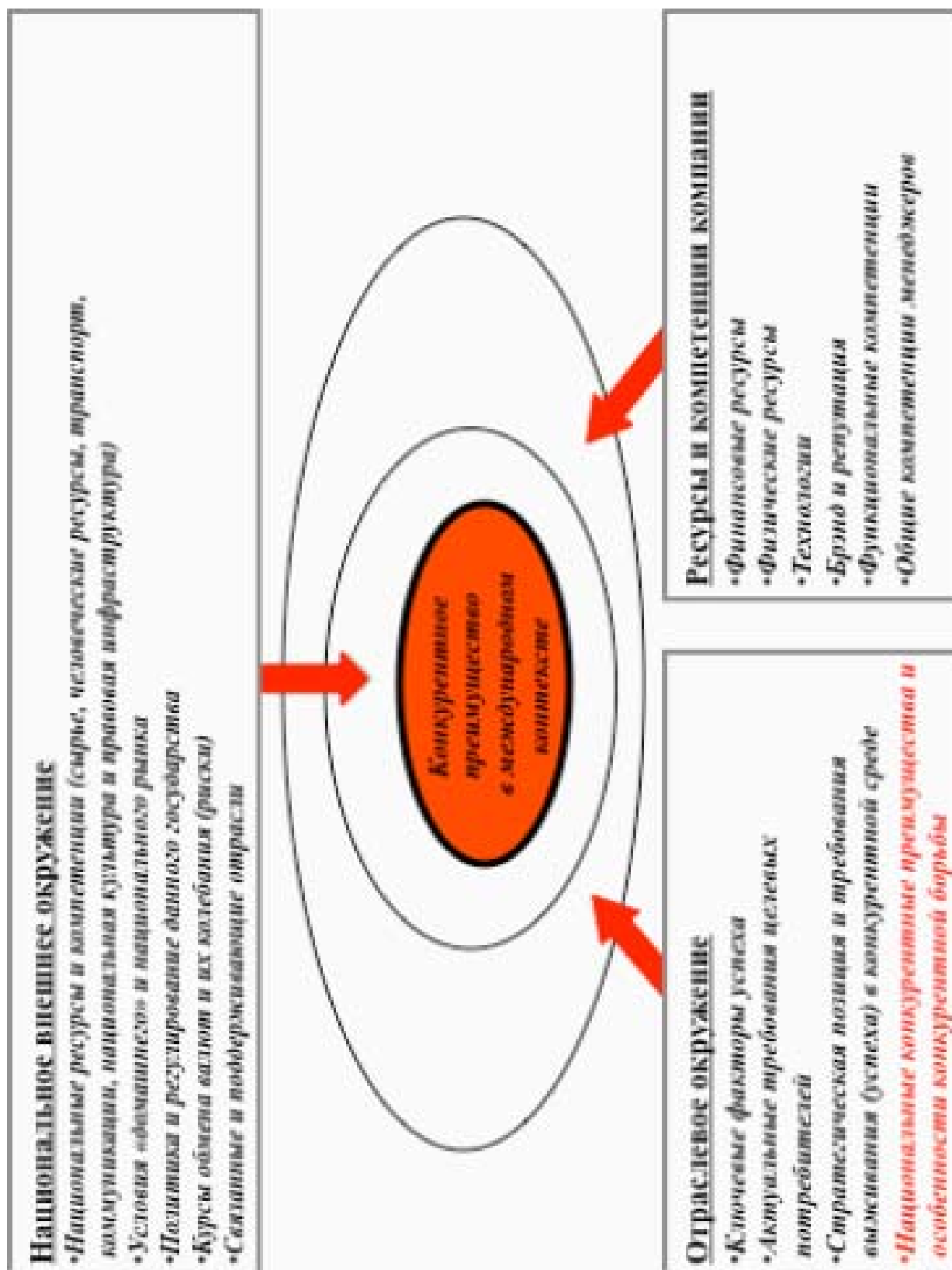


Рис. 7.7. Конкурентное преимущество в международном контексте

Из табл.7.2 видно, что глобально действующие компании получают возможности существенно увеличить эффективность своего бизнеса за счет значительных различий в факторах затрат, которые включают стоимость трудовых, сырьевых, информационных ресурсов и т.п.

Вторым фактором является использование эффектов экономии масштаба и границ, которые проявляются как уменьшение постоянных затрат при увеличении объемов продаж (в первом случае) и расширении ассортимента продуктов (во втором).

Третьим фактором является диверсификация портфеля рисков; четвертым – увеличение стратегической и операционной гибкости, и наконец, пятым – эффективный инновационный процесс на основе глобального трансфера знаний и передового опыта, накопленного за время работы на локальных конкурентных рынках¹.

Анализ источников конкурентных преимуществ позволяет выделить две противоречивые возможности для компаний, работающих на глобальных рынках:

- работа на всех рынках преимущественно с одинаковым набором стандартных продуктов, использование единых эффективных схем ведения бизнеса, основанных на ключевых компетенциях родительской компании в интересах достижения глобальной эффективности на основе эффекта экономии масштаба;

- работа на каждом рынке с продуктами, адаптированными или даже специально созданными для этого локального рынка, быстрая адаптация к уникальным особенностям локального рынка за счет привлечения местных специалистов и менеджеров (это выражается как в адаптации продуктов, так и в соответствующей настройке бизнес-процессов). Здесь важными являются операционная гибкость и, по возможности, быстрая реакция на требования локального рынка.

Соответственно, на использовании первого источника конкурентного преимущества базируется так называемая *глобальная* корпоративная стратегия

¹ См.: *Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders-Cambridge (MA). HBS, 1998.*

(*global strategy*), широко применяемая компаниями, модель бизнеса которых основана на минимизации затрат и эффективности операций (ритейлерные сети *Wal Mart*, *Carrefour* («Перекресток»), сети фастфудов *McDonalds*, *Burger King*, *Kentucky Fresh Chicken*).

При использовании второго источника конкурентного преимущества деятельность компаний реализуется в рамках так называемой мультинациональной стратегии (*multi-domestic strategy*).

Разумеется, реальные стратегии глобально действующих компаний редко в точности соответствуют этим архетипам, но скорее образуют некоторой континуум, ограниченный рассмотренными стратегическими альтернативами. Важно понимать, что стратегия таких компаний есть процесс достижения ими своих долгосрочных целей, и на разных его этапах фокус смещается с одних драйверов конкурентного преимущества на другие. Так, многие компании входят на чужие рынки, используя проверенные продукты – брэнды и доказавшие свою эффективность схемы деятельности, т. е. демонстрируют поведение, характерное для модели глобальной стратегии. Однако в условиях жесткой конкуренции на локальных рынках они во все в большей степени адаптируют свои продукты и процессы к уникальным требованиям этих рынков, что характерно уже для мультинациональных стратегий. Так, *McDonalds* в Мексике и в Греции использует разный набор гамбургеров и особенно соусов и приправ. Автомобили *Honda* собираются на одинаковых платформах всего нескольких типов, но с разным дизайном кузовов для разных стран. С другой стороны, какая из мультинациональных компаний откажется от использования эффектов экономии масштаба, если это возможно?

Ведущие специалисты в области международного стратегического менеджмента Сумантра Гошал и Кристофер Бартлетт в своей капитальной работе «Управление через границы»¹ рассмотрели описанные типы стратегий с выделением некоторого промежуточного типа *международных стратегий* и некоторой идеальной *транснациональной модели*. Последняя представляет собой трудно достижимую

¹ См.: *Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders*-Cambridge (MA). HBS, 1998.

стратегическую гармонию, в рамках которой одновременно реализуется и глобальная эффективность, и быстрая реакция на требования локальных рынков, и операционная гибкость, и свободный трансфер знаний и опыта через границы подразделений корпорации. Основные характеристики всего спектра стратегий¹, используемых компаниями, работающими глобально, приведены в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Основные классы стратегий глобально действующих компаний
(Bartlett, Ghoshal (1998))

Организационные характеристики	Мультинациональные	Глобальные	Международные	Транснациональные
<i>Конфигурация ресурсов и компетенций</i>	<i>Децентрализованная и национально самостоятельная</i>	<i>Централизованная с использованием экономики масштаба</i>	<i>Источники ключевых компетенций централизованы, остальные децентрализованы</i>	<i>Распределенная, независимая и специализированная</i>
<i>Роль операций, осуществляемых повсеместно</i>	<i>Знание и использование местных возможностей</i>	<i>Внедрение стратегий родительской компании</i>	<i>Адаптация и использование способностей родительской компании</i>	<i>Дифференцированный вклад каждого подразделения в операции по всему миру</i>
<i>Развитие и распространение знаний</i>	<i>Знание определяется и аккумулируется внутри каждого подразделения</i>	<i>Знание создается и сохраняется в центре</i>	<i>Знание создается в центре и транслируется в другие подразделения</i>	<i>Знания создаются совместно и распространяются повсюду</i>

Можно привести примеры компаний, использующих разные типы стратегий: пищевые гиганты *Unilever* и *Nestle*² или нефтяной гигант *Royal Dutch/Shell* – классические примеры мультинациональных компаний, существенно адаптирующих свою деятельность к особенностям локальных рынков. Уже упоминавшийся *McDonalds* и *Coca-Cola* – хрестоматийные примеры глобальных корпораций; японские концерны *Matsushita* и *NEC* обычно относят к промежуточ-

¹ См.: *Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders-Cambridge (MA). HBS, 1998.*

² Последний, после приобретения им *L'Oreal*, «пищевым» можно назвать весьма условно...

ным международным моделям (*international strategies*), наконец, знаменитая компания-инноватор *3M* и машиностроительный гигант *Asia – Brown Boveri* приводятся в литературе как примеры реализации транснациональной модели (не путать с экономическим термином «транснациональные корпорации», ТНК). Конечно, любые классификации в значительной мере условны и выявляют лишь основные стратегические особенности поведения корпораций, в то время как деятельность компаний в отдельных государствах имеет и много деталей, противоречащих указанным общим схемам. Например, как объяснить приобретение корпорацией

Coca-Cola крупнейших производителей русского кваса?

В заключение этой темы кратко остановимся на более частном, но важном вопросе об особенностях организации бизнеса в различных национально-культурных условиях. Очевидно, что влияние ментальных и культурных особенностей проявляется не только во вкусах локальных потребителей, но и в деятельности самих предпринимателей и менеджеров. Например, значительная часть предпринимателей в Китае, Индии, странах Азии и Ближнего Востока определяют в качестве цели создание бизнеса, исходно ориентированного не на рост, а на обеспечение определенного уровня жизни семьи. Амбициозные планы роста бизнеса чаще связаны с более индивидуалистической «западной» культурной моделью.

Принципиальное значение для современных глобальных компаний имеет особое *управление различиями* в ментальных и ценностных установках многонационального персонала таких компаний. Это управление основано на *признании ценности и наличия дополнительных преимуществ, обусловленных этими различиями*, на безусловной *толерантности* и реализации *принципа равных возможностей* независимо от пола, возраста, сексуальной ориентации, разделяемой идеологии, расовой и национальной принадлежности, вероисповедания и других отличий людей.

Сложность этой задачи состоит в том, чтобы создать такие условия, при которых максимально бы использовались дополнительные преимущества, свя-

занные с различиями людей, для реализации стратегии компании при безусловном следовании принципу равных возможностей и общегуманистическим требованиям в формировании эффективной команды. Члены такой команды придерживаются разделяемых всеми ценностей и этических норм при одновременном уважении уникальных личностных особенностей и толерантном отношении к многочисленным различиям.

7.3. Предпринимательский маркетинг: выявление возможностей на глобальных рынках

Ключевое значение в предпринимательстве имеет выявление возможностей по созданию ценности для определенных потребителей. Этот процесс часто называют *предпринимательским маркетингом*, стараясь выделить существенное различие между этой преимущественно *аналитической функцией* и *маркетингом, осуществляемым в организациях в целях поддержки продаж*. Похожее различие проводится в литературе между *стратегическим маркетингом*, сфокусированном на поиске *новых рынков* в интересах реализации долгосрочных целей организации, и *операционным маркетингом*, задача которого – продвижение *существующих товаров и услуг* в интересах реализации краткосрочных целей компании¹. В этом смысле предпринимательский маркетинг также сфокусирован на поиске новых рынков и анализе требований и ожиданий потребителей, а также конкурентных предложений. Этим он существенно отличается от т.н. маркетинга в большинстве российских компаний, занятого в основном развитием маркетинговых коммуникаций в интересах эффективного сбыта существующих продуктов.

Однако в отличие от стратегического маркетинга, осуществляемого для реализации долгосрочных целей компании, предпринимательский маркетинг, как более широкое понятие, означает именно поиск возможностей для создания

¹ См., напр.: *Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Серия «Классика МВА», СПб.: Питер, 2004.*

ценности (необязательно связанной с достижением долгосрочных целей). С другой стороны, предпринимательский маркетинг «более жестко» связан с экономической моделью создания стоимости и вариантами институционализации бизнеса (определенной организации ресурсов).

Стратегический маркетинг – это межфункциональная деятельность менеджеров компании с интеграцией маркетинговой информации в отделе маркетинга, в то время как предпринимательский маркетинг – это часть процесса предпринимательства, связанная со всеми остальными его этапами (рис.7.2), осуществляемая предпринимателем и фиксируемая наиболее часто в соответствующем разделе бизнес-плана. Таким образом, общим содержанием предпринимательского и стратегического маркетинга является процесс сбора и анализа информации о рыночной ситуации.

В одном из лучших фундаментальных трудов по предпринимательству, известной работе Джеффри Тиммонса и Стивена Спинелли¹ значительное место отведено методике выявления возможностей для входа на новые рынки. Основные этапы анализа в соответствии с этой методикой приведены в табл. 7.4 –7.8.

¹ См.: *Timmons J., Spinelli S. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century.* N.Y.: McGraw-Hill (6th ed.), 2003.

Оценка ключевых рыночных аспектов

Аспекты рынка	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Потребность	Выявлена	Неопределенна
Потребители	Достижима: восприимчивы	Недостижима или предпочитают конкурентов
Окупаемость для пользователя/ потребителя	Менее одного года	3 года или более
Потенциал для добавленной/созданной стоимости	Высокий	Низкий
Вероятный срок существования продукта	Длительный, превышает срок окупаемости инвестиций и получения прибыли	Короткий, меньше срока окупаемости для инвестиций
Структура отрасли	Неорганизованная конкуренция или новая отрасль	Активная конкуренция или высокая степень концентрации в отрасли
Потенциальная емкость рынка	Выручка от продаж в размере \$100млн.	Неизвестна или выручка от продаж менее 10 \$ млн.
Темпы роста рынка	Рост в 30-50% или более	Сокращение менее чем на 10%
Валовая прибыль	40-60% или более	Менее 20 % неустойчивая
Достижимая доля на рынке	20% или более, лидер	Менее 5%

Оценка финансовых и экономических аспектов

Экономические аспекты/ финансовые результаты	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Прибыль после уплаты налогов	10-15% или более, долговечна	Менее 5% недоплатена
Срок достижения безубыточности	Менее 2 лет	Более 3 лет
Срок получения + потока денежных средств	Менее 2 лет	Более 3 лет
Потенциальная отдача на инвестиции	25% и более в год	Менее 15-20% в год
Ценность	Высокая стратегическая ценность	Низкая стратегическая ценность
Потребности в капитале	Низкие – умеренные; Возможно покрыть	Очень высокие, Невозможно покрыть
Механизм выхода из бизнеса	Варианты «снятия урожая» имеются или предлагаются	Не определен, неликвидная инвестиция

Оценка конкурентного преимущества

Вопросы конкурентного преимущества	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
<p>Постоянные и переменные издержки производство маркетинг сбыт</p>	<p>Самые низкие Самые низкие Самые низкие</p>	<p>Самые высокие Самые высокие Самые высокие</p>
<p>Степень контроля над: ценами издержками каналами поставок ресурсами каналами сбыта</p>	<p>Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная</p>	<p>Слабая Слабая Слабая Слабая Слабая</p>

Преодоление барьеров при входе на рынки

Вопросы связанные с барьерами для входа на рынок	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Преимущество патентной защиты/ норм регулирования	Имеется или может быть получено	Отсутствует
Преимущества быстрого реагирования/короткого периода освоения новой продукции	Гибкость и способность быстро реагировать Короткий или можно добиться	Отсутствует
Преимущества, связанные с юридическими положениями договора	Право принадлежит фирме или наличие эксклюзива	Отсутствует
Источники дифференциации	Многочисленные существующие и устойчивые	Немного или отсутствуют Номинально тиражируемые
Установки и стратегии конкурентов	«Живи и дай жить другому», отсутствует аспект самоуничтожения	Позиции обороны, реагирование, а не предложение

Оценка прочих аспектов (включая возможности команды, административные ресурсы и риски)

Прочие вопросы	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Управленческая команда	Имеется, квалифицированная, доказала свою эффективность	Слабая, неопытная, не обладает ключевыми навыками
Связи и контакты	Хорошо налажены, первоклассные, доступные	Не отработаны, ограничены, недоступные
Риск	Низкий	Высокий
Пагубные недостатки	Отсутствуют	Один или более

Предложенная Тиммонсом и Спинелли методика, фокусирует внимание предпринимателя на исследовании целого комплекса вопросов, связанных с выявлением и анализом возможностей перспективных рынков, их потенциала и оптимальных способов входа на эти рынки. Выявление возможностей для создания ценности (аналитическая мода в деятельности предпринимателя) тесно связано с формированием концепции будущего бизнеса, обычно описываемой в формате бизнес-плана (синтетическая мода в деятельности предпринимателя). Можно сказать, что предприниматель рассматривает и анализирует рынок с особой точки зрения – в формате ответов на определенные вопросы, составляющие основное содержание будущей концепции бизнеса:

- каковы возможности по созданию желательно уникальной инновационной ценности для потребителей?
- Каков коммерческий потенциал данного рынка? Можно ли обеспечить эффективную экономическую модель нового бизнеса?
- Каковы оптимальные пути выхода на перспективный рынок?
- Какие риски существуют и как их можно уменьшить?
- Какова правильная последовательность действий по созданию нового бизнеса и реализации его концепции?

Верхним уровнем инноваций является стратегическая инновация ценности, которую можно отобразить с помощью «стратегической канвы», наглядной схемы, отражающей фокус усилий организации в определенной области значимых факторов для потребителей. Этот подход, названный «стратегией голубого океана», предложен известным специалистом в области стратегического менеджмента У. Чан Кимом¹. Стратегии голубого океана – это четко выявляемые в истории каждой отрасли экономики крупные *стратегические шаги* компаний, приведшие к созданию новых рынков, новых товарных категорий, новых моделей бизнеса.

Использование автором метафоры «голубого океана» связано с необходимостью выделить предпринимательскую, по существу, стратегическую дея-

¹ См.: *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.

тельность организаций, основанную на создании инновации ценности за пределами существующих конкурентных рынков (алых океанов). Последние характеризуются рядом ключевых факторов успеха:

- интенсивной борьбой за ограниченное число потребителей и неизбежным выбором противоречивых конкурентных стратегий дифференциации, связанных с созданием отличных от других продуктов с высокой ценностью и ценовой премией;

- либо стремлением к лидерству в минимизации затрат с использованием эффектов экономии масштаба и высокоэффективной и экономичной операционной системой, обеспечивающей преимущество в издержках.

В рамках «стратегии голубого океана» деятельность компаний основана на совершенно иных принципах формирования свободных от конкуренции рынков. Они включают в сферу внимания скорее «сегодняшних непотребителей данной отрасли» (т. е. решают задачу создания нового спроса и овладения им) с фокусом на иных ключевых факторах успеха и одновременным созданием высокой ценности и обеспечением снижения издержек за счет отказа от фокусирования на традиционных и весьма затратных параметрах ценностного предложения. Основные отличия стратегической деятельности компании в рамках концепций «алого» и «голубого» океанов показаны на рис. 7.8.

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность – издержки»	Разрушение компромисса «Ценность – издержки»
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации И снижения издержек

Рис. 7.8. Стратегическая деятельность в рамках классического позиционирования и формирования стратегии

Важнейшими принципами такого предпринимательского подхода к формированию стратегии компании, адекватного концепции создания нового бизнеса, являются:

- *принцип реконструкции границ рынка*
 - широкий взгляд на потенциальных потребителей (включая и неклиентов сегодняшней отрасли),
 - более широкий взгляд на конкурентные предложения с включением в рассмотрение предложений–субститутов от косвенных конкурентов и даже альтернативных предложений из других отраслей,
 - анализ рынка за пределами традиционных ключевых факторов успеха,
 - исследование влиятельных трендов в поведении потребителей и конкурентов в расширенном смысле;

➤ *принцип фокусирования на общей картине*, а не на деталях и цифрах (бизнес-план должен четко пояснить ключевую идею предложения для потребителей, фокус на определенных важных для потребителя свойствах и явное отличие от существующих предложений);

➤ *принцип выхода за пределы существующего спроса*, формирования нового спроса и овладения им;

➤ *принцип правильной стратегической последовательности*, отражающий системное продумывание концепции бизнеса с помощью:

- описания ценностного предложения для потребителей,
- экономической модели нового бизнеса (модели создания стоимости с учетом стратегической цены и целевых издержек),
- модели институционализации ресурсов (с учетом сотрудничества и аутсорсинга для обеспечения целевых издержек),
- плана внедрения стратегии и управления изменениями (с учетом преодоления сопротивления персонала и других препятствий);

➤ *принцип преодоления основных препятствий* на основе использования методологии целенаправленного лидерства и использования факторов несоразмерного влияния;

➤ *принцип единства* формирования и реализации стратегии (бизнес-плана).

В работе Чан Кима и Моборн¹ (2005) предложен полезный способ визуализации стратегий (описания ценностного предложения компании), названный авторами «стратегической канвой».

Стратегическая канва – это инструмент для диагностики и построения инновационной стратегии. Стратегическая канва отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка: куда вкладывают средства конкуренты («основные игроки»), каковы ключевые характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли; что представляют собой

¹ См.: *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.

обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.

По горизонтали отмечаются факторы, по которым осуществляется основная конкуренция, и то, куда направляются инвестиции в данной отрасли (ключевые факторы успеха, ключевые факторы позиционирования).

По вертикали отмечается уровень предложения, получаемого клиентами по всем основным факторам конкуренции. Высокий уровень означает, что в области этого фактора компания предлагает клиентам больше и делает более крупные инвестиции в развитие этой области предложения. Что касается цены, то более высокий показатель обычно свидетельствует соответственно и о более высокой цене.

Кривая ценности – основная составляющая стратегической канвы, является графическим отображением эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в этой отрасли

Для создания инновационной стратегии (фундаментального изменения стратегической канвы или достижения необходимой *дивергенции*, т.е. расхождения с кривыми ценности конкурентов) начинать необходимо с переориентации с конкурентов на альтернативы (в принципе доступные возможности) и с клиентов на неклиентов данной отрасли. Чтобы одновременно работать над созданием новой уникальной ценности и уменьшением издержек, надо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов на имеющемся поле и перестать делать выбор между *дифференциацией* и *низкими издержками* (как это делается в классической теории стратегического позиционирования по М.Портеру¹).

«...Сместив стратегический фокус с имеющихся конкурентных предложений на альтернативные возможности и неклиентов, можно понять, каким образом переформулировать основную проблему, на которой сконцентрировано внимание игроков этой отрасли, и таким образом реконструировать элементы ценности для покупателя, находящиеся за пределами отрасли. Тради-

¹ См.: *Портер М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2002.

ционная же стратегическая логика, напротив, заставляет Вас искать лучшие, чем у конкурентов решения проблем, но в рамках Вашей отрасли...»¹.

Пример стратегической канвы для знаменитого канадского цирка *Cirque du Soleil*, продемонстрировавшего подлинно предпринимательский подход в глобальном масштабе и создавшего, по существу, цирк нового типа и иную отрасль утонченных развлечений для современных взрослых людей, приведена на рис. 7.9. На этой схеме представлены кривые ценности, отражающие стратегии и модели бизнеса традиционных цирковых сетей типа *Barnum & Bailey* и небольших региональных цирков. Видна значительная дивергенция инновационной стратегии *Cirque du Soleil*, отказавшегося от наиболее значимых ключевых факторов успеха традиционных цирков: от номеров с животными, привлечения звезд и сдачи площадей под торговлю. В результате стратегические менеджеры *Cirque du Soleil* создали совершенно уникальный новый вид развлечения: фееричные фэнтези-шоу с определенной тематикой и специально написанной музыкой в стиле New Age. В этих шоу воздушные акробаты, жонглеры, эквилибристы, клоуны и другие цирковые артисты выступают в специально созданных уникальных пространствах, моделирующих стихии нашей планеты на основе сложнейшей машинерии сцены. Такая стратегия сфокусирована на создании незабываемого утонченного действия с заимствованиями из совершенно других отраслей (мюзикла, театра, карнавала и т.п.).

¹ См.: Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.



3. Девиз: «Cirque du Soleil предлагает Вам незабываемый вечер, утонченное наслаждение и полет из обыденности в царство фантазии!»

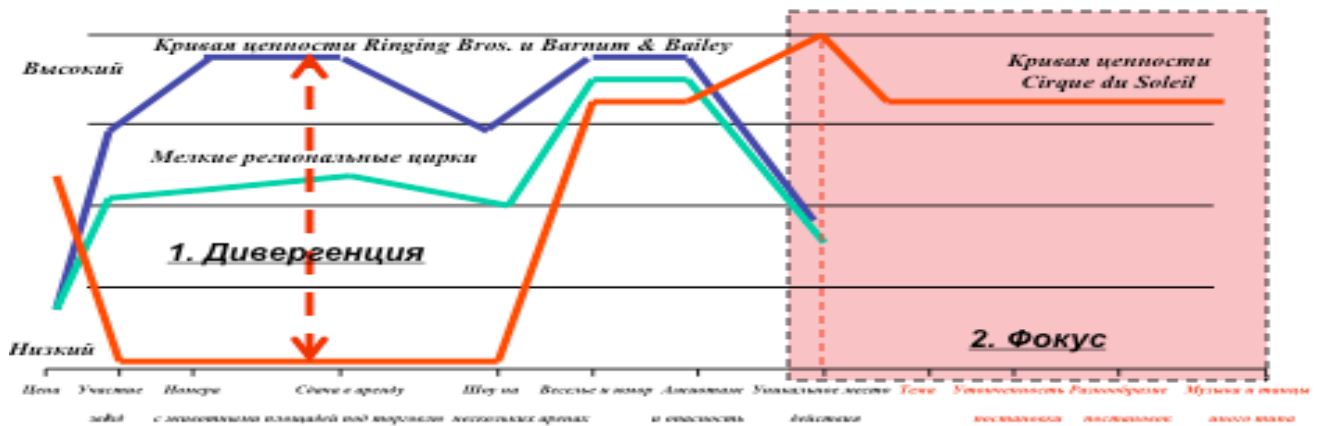


Рис. 7.9. Стратегическая канва Cirque du Soleil (Чан Ким, Моборн, 2006)

Четко выраженная основная идея нового бизнеса может быть лаконично выражена особым девизом, обращенным к клиентам (многие из которых в принципе не посещали цирки в старом понимании этого слова): «Cirque du Soleil

предлагает Вам незабываемый вечер, утонченное наслаждение и полет из обыденности в царство фантазии!». Сегодня *Cirque du Soleil* – крупнейший канадский культурный проект, реализуемый глобально. Сегодня шоу *Cirque du Soleil* радуют зрителей всех континентов. А в крупных городах – культурных и развлекательных центрах (Амстердам, Лондон, Вена, Париж, Токио, Буэнос-Айрес, Нью-Йорк, Лас-Вегас и других), характеризующихся большими и стабильными потоками туристов и отдыхающих, как правило, есть несколько шоу *Cirque du Soleil*.

Инновация в стратегии и модели бизнеса всегда реализуется в соответствующих *продуктовых* и *процессных инновациях*. К числу таких инноваций, относятся следующие наиболее часто реализуемые на практике виды инноваций разной степени новизны¹:

Продуктовые инновации:

- товар или услуга – новые для всего мира;
- товар или услуга – новые для данного рынка;
- новый ассортимент изделий или услуг;
- дополнение к существующему ассортименту товаров или услуг;
- улучшение, пересмотр товара/услуги, в том числе включение дополнительной характеристики, варианта или изменения;
- новое применение существующего товара или услуги;
- репозиционирование существующего товара или услуги.

Процессные инновации:

- новая административная система или процедура;
- новый способ производства;
- новый подход к маркетингу или реализации;
- новая программа поддержки клиентов;
- новый канал сбыта или метод сбыта;

¹ См.: *Смайлер Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.

- новый подход в сфере логистики;
- новый метод финансирования;
- новый подход к ценообразованию;
- новый способ осуществления закупок;
- новая организационная форма или структура.

Для системного рассмотрения уровня инновационности и полезности для потребителя можно использовать простые таблицы, связывающие базовые потребности клиента и все этапы «клиентского цикла». В такой логике построены аналитические формы (рис. 7.10-7.12)¹.

	1. Приобретение	2. Доставка	3. Использование	4. Доп. детали	5. Сервис	6. Утилизация
•Потребительская продуктивность						
•Простота						
•Удобство						
•Риск						
•Развлечение и имидж						
•Экологичность						

Рис. 7.10. Карта полезности для клиента

¹ См.: Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.

Приобретение	Доставка	Использование	Дополнительные продукты и услуги	Обслуживание	Утилизация
<ul style="list-style-type: none"> • Сколько требуется времени, чтобы найти нужный Вам продукт? • Является ли место приобретения приемлемым и доступным? • Насколько безопасна среда транзакции? • Как быстро Вы можете совершить покупку? 	<ul style="list-style-type: none"> • Сколько времени требуется для доставки продукта? • Насколько трудно расплатиться и установить новый продукт? • Приходится ли покупателю брать организацию доставки на себя? • Если «Да», насколько это дорого и сложно? 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется ли для использования продукта помощь специалистов или обучение? • Легко ли хранить продукт, когда он используется? • Насколько эффективны функции и свойства продукта? • Предоставляет ли продукт (услуга) гораздо больше возможностей или опций, нежели требуется среднему покупателю? Не перегружен ли он «украшениями»? 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется ли Вам дополнительное продукты и услуги, чтобы продукт заработал (или мог работать заданное время)? • Если «Да», то насколько они дорогие? • Сколько времени они занимают? • Сколько неудобств она создают? • Насколько их легко приобрести? 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется ли продукт внешнего обслуживания? • Насколько просто обслуживать или модернизировать продукт? • Насколько дорого обходится обслуживание? 	<ul style="list-style-type: none"> • Создается ли при использовании продукта отходы? • Насколько просто утилизировать продукт? • Существуют ли законодательные или экологические аспекты, связанные с безопасной утилизацией продукта? • Насколько дорого обходится утилизация?

Рис. 7.11. Покупательский цикл

Приобретение	Доставка	Использование	Дополнительные продукты и услуги	Обслуживание	Утилизация
Потребительская продуктивность:					
		На каком этапе находятся основные препятствия для продуктивной работы потребителя?			
Простота:					
		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения простоты?			
Удобство:					
		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения удобства?			
Риск:					
		На каком этапе находятся основные препятствия для снижения риска?			
Развлечение и имидж:					
		На каком этапе находятся основные препятствия для создания развлечения и имиджа?			
Экологичность:					
		На каком этапе находятся основные препятствия для обеспечения экологичности?			

Рис. 7.12. Выявление препятствий для создания ценности

После тщательного анализа возможностей по созданию уникальной ценности для потребителей и формирования соответствующего ценностного предложения предпринимателю необходимо проанализировать экономическую модель будущего бизнеса (новой стратегии).

Ключевые элементы такой экономической модели¹ представлены на рис. 7.13.

На графической модели отображены основные стратегические степени свободы при формировании концепции бизнеса: цена продукта, целевые издержки и

их структура (доля постоянных и переменных затрат), маржа и объемы продаж. Естественно, что свобода использования этих факторов ограничивается особенностями бизнеса и продукта, ожиданиями и возможностями потребителей, показателями конкурентов, возможностями ресурсов, уровнем компетенций самой организации и совокупностью других факторов. В этой связи важно понимать, что в предпринимательстве используются разные подходы к ценообразованию и управлению затратами. Широко используется, например, метод определения цены на продукт исходя из уровня издержек и маржи. Однако такое пассивное ценообразование часто не является оправданным и не обеспечивает необходимого масштаба операций. При разработке стратегий голубого океана авторы предлагают использовать обратный подход: сначала установить стратегически обоснованную цену, обеспечивающую необходимый объем продаж и использование эффектов экономии масштаба, а затем, вычитая заданную прибыль, связанную с требованиями ключевых заинтересованных сторон, определить уровень целевых издержек, на который организация обязана выйти. Первая схема ценообразования (от затрат) характерна для формирующихся рынков с недостаточным предложением и низкими уровнями конкуренции, вторая схема может быть более адекватной при работе на насыщенных зрелых рынках с интенсивной конкуренцией и избыточным предложением.

¹ См.: *Смайлер Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракьюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.



Рис. 7.13. Экономическая модель бизнеса

Далее предприниматель должен обосновать способы организации ограниченных ресурсов для обеспечения заданного уровня целевых издержек (вторая схема) или минимизации затрат (первая схема). Способы получения ресурсов и финансирования бизнеса рассмотрим в дальнейшем, а пока остановимся на основных способах входа на рынок с учетом предыдущего анализа и разработанной стратегии (табл. 7.9).

**Способы входа на рынок в рамках инновационной стратегии
в условиях глобального рынка (Смайлер, Моррис, Шиндэхут, Фуллер, 2006)**

Прочие инструменты входа	Новый продукт или услуга	Параллельная конкуренция	Франшиза	Приобретение действующего предприятия
Использование остаточной инерции движения <i>Географический перенос</i> <i>Дефицит предложения</i> <i>Использование незадействованных ресурсов</i>		<i>X</i> <i>X</i>	<i>X</i>	
Поддержка клиентами <i>Контакт с клиентом</i> <i>Статус второго источника</i>		<i>X</i> <i>X</i>		
Поддержка «материнской компанией» <i>СП</i> <i>Лицензирование</i> <i>Уступка рынка</i> <i>Продажа отделения</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
Поддержка государством <i>Закупки на льготных условиях</i> <i>Изменение правил</i>		<i>X</i> <i>X</i>		

Если учесть возможности глобальных рынков, то необходимо рассмотреть специфические способы входа на рынки других стран, реализуемые в рамках двух основных подходов: осуществление транзакций и прямые инвестиции. Этот выбор зависит от природы бизнеса, ресурсных возможностей потенциального рынка, политических и других рисков, связанных с работой на потенциальном рынке, особенностей правового регулирования бизнеса и многих других факторов. Логика принятия решений о способе входа на рынки других государств, а также типология различных форм ведения бизнеса в рамках двух основных классов: транзакций и прямых инвестиций приведена на рис.7.14.

Дерево решений по стратегиям входа на международные рынки



Транзакции				
Спот - контракты	Долгосрочные контракты	Дистрибьюторы и агенты	Лицензирование технологий и торговых марок	Франчайзинг
Прямые инвестиции				
Совместные венчурные проекты		Собственные подразделения		
Только маркетинг и продажи	Полная интеграция	Только маркетинг и продажи	Полная интеграция	

Рис. 7.14. Логика выбора способа входа на рынки других стран и типология основных форм деятельности компании в глобальном бизнесе

Конечно, различные схемы деятельности имеют как свои преимущества, так и недостатки, существенно влияющие на глобальный бизнес. Некоторые основные преимущества и недостатки основных форм деятельности организаций на глобальных рынках¹ приведены на рис.7.15.

¹ См.: Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика (пер. по 7-му изд.). М.: Вильямс, 2007.

Экспорт	
<ul style="list-style-type: none"> • Не нужно создавать операционную систему в чужой стране • Экономия масштаба • Используя Интернет, небольшие и не имеющие опыта компании, могут получить доступ на международные рынки 	<ul style="list-style-type: none"> • Клиенты не получают индивидуальных преимуществ для своей страны • Ограниченные каналы в местных рынках и конкурентос • Может возникнуть зависимость от курса рубля • Высокие барьеры ввоза • Трудовые споры • Массовая реакция на изменение спроса со стороны
Совместные проекты и альянсы	
<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиционные риски разделены между партнерами • Оптимальное сочетание соответствующих ресурсов и ноу-хау • Могут быть особые государственные регуляции ввоза 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудность поиска подходящего партнера и формирования оптимального контракта • Могут возникнуть конфликты с зарубежными партнерами • Потери преимуществ через местных партнеров • Ограничения на международную деятельность через национальные границы
Лицензирование	
<ul style="list-style-type: none"> • Оговоренный в контракте доход на основе проданных прав на производство и/или маркетинг • Ограничения экономических и финансовых рисков 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудность поиска соответствующего партнера и заключения подходящего контракта • Потери конкурентных преимуществ через имитацию • Ограничения на использование национальных конкурентных преимуществ
Зарубежные прямые инвестиции	
<ul style="list-style-type: none"> • Полный контроль ресурсов и компетенций • Координация и интеграция видов деятельности через национальные границы • Поглощения позволяют быстро входить на рынок • Экологичная и благотворительная деятельность может привлечь поддержку местного правительства 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость постоянных инвестиций в чужую экономику приводит к серьезным экономическим и финансовым рискам • Поглощения могут привести к проблемам интеграции и координации • Экологичная и благотворительная деятельность затратна

Рис. 7.15. Преимущества и недостатки различных стратегий входа на рынки других государств (Джонсон, Шоулз, Уиттингтон, 2007)

Все рассмотренные аспекты анализа возможностей по созданию ценности и обоснования концепции нового бизнеса являются исключительно важными и должны быть тщательно проработаны и приведены в соответствующем бизнес-плане.

7.4. Финансирование глобального бизнеса и бизнес-планирование

Финансирование воспроизводственных процессов осуществляется за счет финансовых ресурсов. Потенциально финансовые ресурсы создаются на стадии производства, когда образуется новая стоимость и осуществляется перенос ста-

рой. Однако реальное формирование финансовых ресурсов начинается только на стадии распределения, когда новая стоимость реализована. Процесс формирования финансовых ресурсов, используемых для расширенного воспроизводства, называется накоплением. Инвестирование же, как известно, – это процесс использования совокупных материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов, направляемых на увеличение капитала, расширение, модернизацию и техническое перевооружение производства с целью прибыльного размещения капитала. Накопления предшествуют инвестициям, так как служат их источником. В то же время накопления – это результат выгодных инвестиций.

Инвестиционная деятельность теряет смысл, если запланированные инвестиции не могут быть профинансированы. С другой стороны, накопление финансовых средств предприятиями, также превращается в неконструктивную самоцель, если они не могут быть использованы для приобретения материальных, нематериальных или финансовых активов (машины и оборудование, технологии, запасы, патенты, лицензии, ценные бумаги, долевое участие и др.), для получения дохода или достижения иного положительного эффекта. Поэтому в современных условиях глобализации важнейшее значение придается выбору таких рациональных источников и способов финансирования, которые позволили бы в полной мере обеспечить инвестиционную деятельность по созданию и развитию нового бизнеса.

Способ финансирования бизнеса существенно влияет на стоимость бизнеса. Поэтому наряду с решениями относительно управления эффективностью операций и инвестиционными решениями, решения по финансированию бизнеса образуют три критичные для стоимости бизнеса области деятельности руководства компании (и прямые обязанности финансового директора).

Принципиальное значение для предпринимателя, анализирующего возможные источники финансирования его нового бизнеса, имеют:

- требуемый объем финансирования;
- риски создания и ведения бизнеса;
- степень контроля бизнеса предпринимателем.

В зависимости от важности этих критериев и оценки альтернативных источников финансирования предприниматель делает соответствующий выбор. Особенности разных источников финансирования приведены на рис. 7.16¹.

Из приведенной на рис. 7.16 схемы видно, что публичное и частное размещение акций, а также привлечение венчурного капитала («Фирмы ВК» на схеме) могут обеспечить значительные объемы финансирования, однако финансирование из этих источников предусматривает и жесткий контроль над бизнесом со стороны финансовых фондов.

Среднее положение по соотношению объема финансирования и жесткости контроля над бизнесом занимают, например, «Ангелы» – провайдеры финансовых средств, не требующие значительного контроля над бизнесом и обычно довольствующиеся ролями наблюдателей и почетными должностями неисполнительного характера в советах директоров.



Рис. 7.16. Источники финансирования бизнеса и их особенности (Смайлор, Моррис, Шиндэхут, Фуллер, 2006)

¹ См.: *Смайлор Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракьюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.

Использование государственных ссуд и банковских кредитов, как правило, предусматривает невысокие риски бизнеса, но и значительно меньшие проценты (возвраты) по сравнению с венчурными капиталистами, финансирующими предприятия с высоким уровнем риска за существенную долю участия в будущем бизнесе. Таким образом, решение об источниках финансирования бизнеса принимается с учетом трех параметров: объемы, риски, контроль. Схема финансирования также тесно связана с моделью получения доходов от бизнеса. Разные модели получения дохода представлены на рис. 7.17.

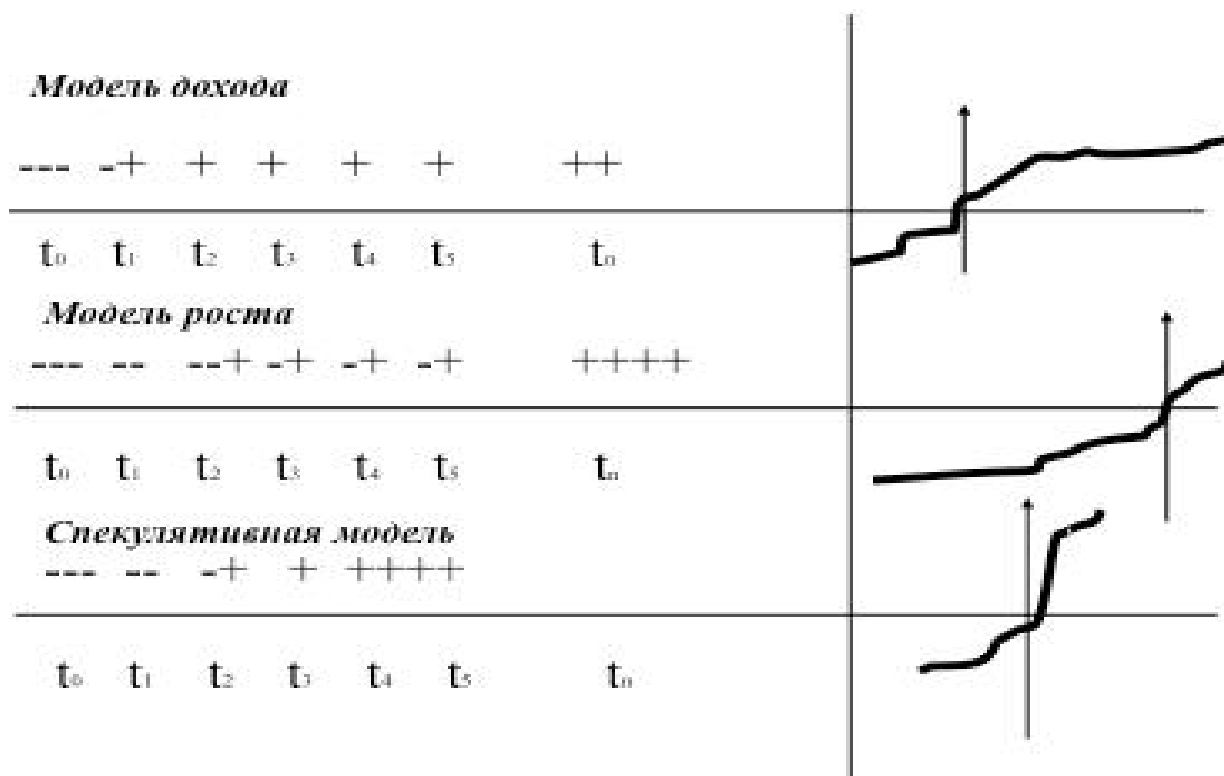


Рис. 7.17. Различные модели получения предпринимательского дохода

«Модель дохода» характеризуется стабильным небольшим доходом фирмы в период после первоначальных инвестиций и дефицита дохода на начальном этапе бизнеса. Эта модель привлекательна для партнерского предпринимательства.

В «модели роста» после первоначальных инвестиций может быть длительный дефицит дохода, иногда даже углубляющийся в связи с высокими рисками и неопределенностью, а также необходимостью не предусмотренных ранее вложе-

ний, но далее фирма получает весьма значительный доход. Такая ситуация типична для венчурного финансирования и размещения акций.

В «*спекулятивной модели*» значительные начальные инвестиции осуществляются в ожидании кратковременного отсутствия дохода, но в расчете на дальнейший быстрый и значительный прирост капитала. Для такой модели в качестве источника финансирования подходят банковские кредиты и государственные ссуды. Разумеется, приоритетность источников финансирования оценивается также исходя и из особенностей самого бизнеса: потенциала роста бизнеса, темпов роста бизнеса, зрелости и привлекательности отрасли. Наконец, выбор источника финансирования – результат определенной политической ситуации и успешности ведения переговоров с заинтересованными сторонами.

Нужно ли в условиях развития глобализационных процессов планировать инвестиционную, предпринимательскую и любую другую деятельность или невидимая рука рынка все рационально расставит по своим местам и автоматически обеспечит экономическую безопасность общества в преемственности поколений? План или рынок?.. Эта дилемма давно уже опровергнута многолетним опытом развитых стран мира и затяжным системным кризисом российской экономики, продолжительность которого значительно превосходит период послевоенного восстановления народного хозяйства в нашей стране¹. Одной из фундаментальных причин этого явления - поспешное разрушение плановых начал в стране. Ведь жизнь убедительно доказала, что общественный прогресс достигается не на пути противопоставления плана и рынка, а разумного и уместного их сочетания.

Планирование является закономерным результатом поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания. Оно имело место и существует в той или иной форме и соответствующих нормах во всех общественно-экономических системах, на любых предприятиях, в домохозяйстве, в семье с

¹ См.: *Бочков В.Е., Горемыкин В.А., Демин Ю.Н.* Бизнес планирование: Учебник для студентов экономических специальностей и программ дополнительного профессионального образования. В 2-х ч. Ч 1.: Методика разработки бизнес-плана. М.: МГИУ, 2000.

самого начала ее появления и даже у каждого отдельного человека. Мировой опыт подтверждает, что распределение ограниченных ресурсов и производимой продукции может эффективно осуществляться на основе рыночной саморегуляции, с помощью системы адекватных плановых механизмов, либо путем одновременного использования рыночных и плановых начал.

Не случайно автор японского экономического чуда С. Окиото настойчиво указывал на необходимость комбинирования рыночных механизмов и государственного планирования и регулирования. Планирование вообще как величайшее достижение человеческого разума является практически естественным и необходимым элементом поведения людей и в быту и на производстве.

Труд человека всегда предполагает осознанную целенаправленную деятельность по достижению желаемого результата, образ (план, проект) которого он идеально имеет в самом начале любой работы, в том числе и в бизнесе. Также известно, что самоорганизация не есть первичное свойство вещей, как дезорганизация (хаос), и требует особой заботы – управления, важнейшая функция которого состоит в планировании. Поэтому планирование можно рассматривать как проектирование процесса создания из беспорядка порядка и повышения его степени, который уменьшает неопределенность или энтропию в данном случае системы предпринимательства.

Планирование предпринимательской, инвестиционной, производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех типов корпораций. Глобальный рынок не подавляет и не отрицает плановость вообще, а только перемещает ее в основном в первичное производственное звено – предприятия, их объединения и корпорации. Даже в стране в целом область необходимого планирования не заменяется полностью невидимой регулирующей рукой рынка. И на Западе, и на Востоке государства определяют стратегии своего экономического развития, глобальные экологические проблемы, крупные социальные и научно-технические программы, распределение бюджета страны, оборону и др.

На уровне же предприятий осуществляется не только само стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальная разработка оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. В календарных планах (месячных, декадных, квартальных, полугодовых) детально конкретизируются цели и задачи, поставленные перспективным и среднесрочным планом. Календарные планы производства включают сведения о заказах, обеспеченность их материальными ресурсами, степень загрузки производственных мощностей и их использование с учетом сроков исполнения каждого заказа. В них также предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, обучение работников и др. В условиях глобального рынка стабильные корпорации широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

Не разделительная дизъюнкция «план или рынок», а интегративная формула «и рынок и план» по своей сути более полно отвечает как личным интересам бизнесменов, так и общим региональным и государственным задачам подъема экономики, стимулирования инвестиционной активности, построения несырьевой экономики и формирование основ инновационной экономики – экономики, основанной на знаниях.

Многочисленными специальными исследованиями в США давно уже выявлена высокая положительная корреляция между планированием в рыночных условиях и успехам ведения дела в различных сферах бизнеса. Достоверно известно, что при планировании своей деятельности корпорации имеют значительно более высокие экономические результаты, чем без систематического планирования.

Поэтому всякий, кто всерьез хочет заниматься предпринимательской или инвестиционной деятельностью и получать прибыль в рыночной среде реального сектора экономики, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Он дает также возможность:

- определить пути и способы достижения поставленных целей;
- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия;
- предотвратить ошибочные действия;
- отследить новые тенденции в экономике, технике и технологии и использовать их в своей деятельности;
- доказать и демонстрировать обоснованность, надежность и реализуемость проекта;
- смягчить влияние слабых сторон предприятия;
- определить потребность в капитале и денежных средствах;
- своевременно принять защитные меры против разного рода рисков;
- полнее использовать инновации в своей деятельности;
- объективнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия;
- обосновать экономическую целесообразность направления развития предприятия (стратегия проекта).

Бизнес-план является исключительно важным документом, представляющим стратегию создания и ведения бизнеса и оценивающим его потенциал для основных заинтересованных сторон (инвесторов, потенциального руководства, стратегических партнеров, поставщиков и т.п.).

Одновременно план является руководством к действию и исполнению разработанного проекта. Он используется для проверки идей, целей, для повышения эффективности управления инвестиционным процессом, предприятием и прогнозирования результатов деятельности. По мере реализации и изменения обстоятельств, план может уточняться путем корректировок соответствующих показателей.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями дает возможность использовать его в качестве инструмента реализации стратегии глобального бизнеса и оценки практических результатов деятельности корпора-

ции. Основное содержание процесса бизнес-планирования на стадии проектирования нового бизнеса состоит в следующих положениях ¹:

- превращение бизнес-идеи в план действий;
- оценка сложности делового начинания;
- проверка жизнеспособности концепции;
- оценка убежденности предпринимателя.

Отсюда видно, насколько несостоятельна практика перепоручения некоторыми предпринимателями написания бизнес-планов консультантам и менеджерам. По-существу, первая и исключительно важная функция бизнес-плана в личном системном продумывании модели будущего бизнеса самим его создателем, а уже, во-вторых – в убеждении финансовых провайдеров и партнеров с целью получения необходимых ресурсов. Любой бизнес-план должен содержать обоснованный ответ на следующие ключевые вопросы:

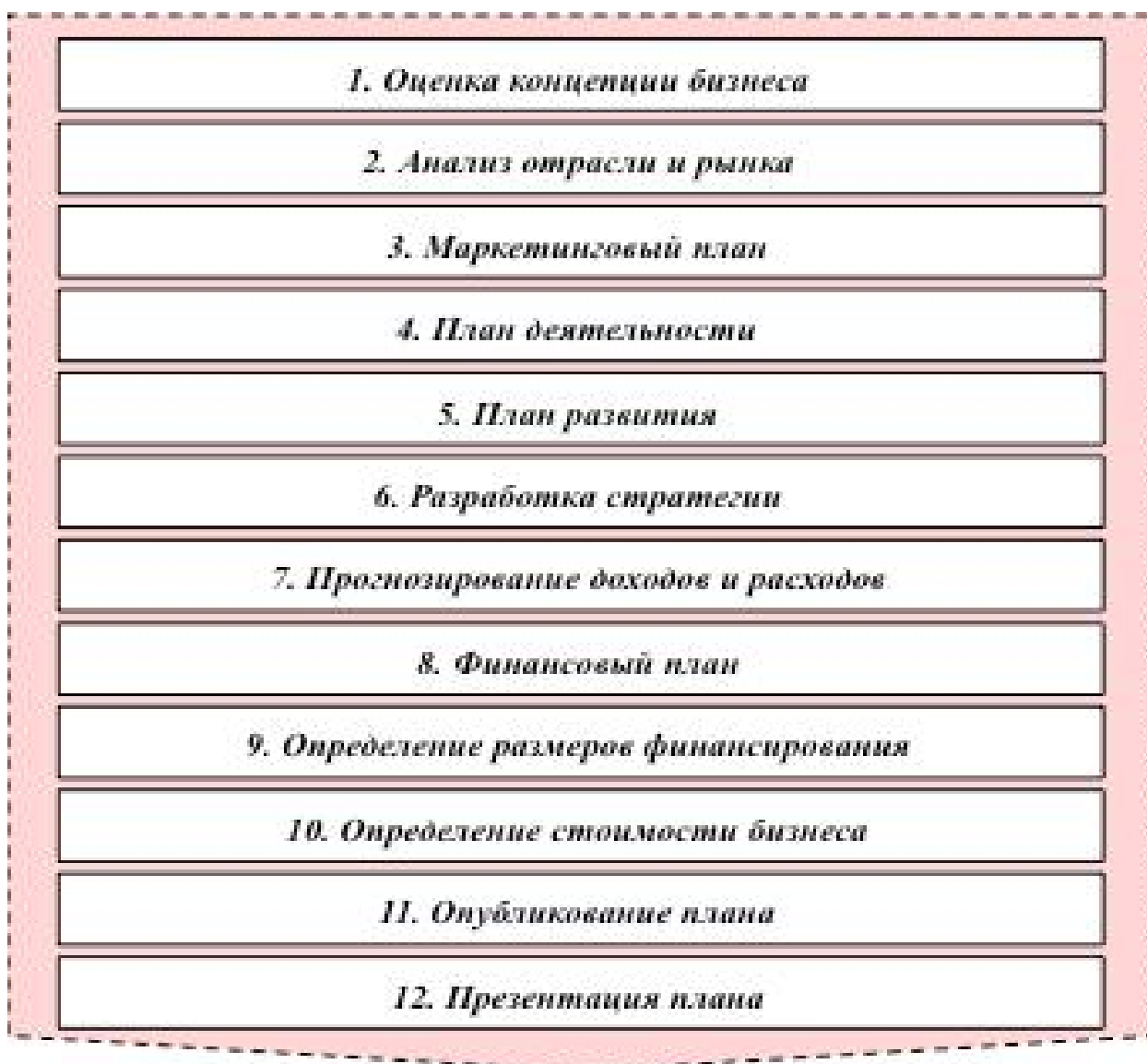
- Какая потребность удовлетворяется?
- Имеется ли команда, которая может удовлетворить эту потребность?
- Почему именно сейчас нужно заняться этой идеей?
- Можно ли заработать деньги на этой идее?

Известный специалист в области предпринимательства Роб Фуллер² приводит определенную последовательность шагов, реализуемую при бизнес-планировании (рис. 7.18) ³.

¹См.: *Смайлер Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракьюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.

²*Байстеровский институт, Сан-Диего, США.*

³См.: *Смайлер Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракьюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.



**Рис. 7.18. Последовательность этапов бизнес-планирования
(Смайлор, Моррис, Шиндэхут, Фуллер, 2006)**

Структура бизнес-плана может иметь следующий вид:

- Резюме.
- Описание бизнеса.
- Анализ рынка.
- Управленческая команда.
- Взаимоотношения со стратегическими партнерами.
- План маркетинга.
- Стратегии становления и функционирования.

- Важнейшие риски.
- Финансовый прогноз.
- Стратегия выхода.
- Дополнительные материалы.

При любых форматах бизнес-планы всегда должны включать *маркетинговый блок* с описанием целевых потребителей и параметров уникального ценностного предложения, *операционный блок* с описанием последовательности создания бизнес-процессов и организационной структуры, а также *финансовый блок* с описанием денежных потоков, оценками рисков, периода окупаемости. При этом, как свидетельствует практика разработки бизнес-планов, инвестор заметно оживляется, если имеются доказательства согласия (заказы) клиентов, должное внимание отводится интересам инвестора (например, указаны возможности выхода из проекта), демонстрируется сосредоточенность, а не распыленность, рыночная позиция обусловлена собственностью фирмы на товар. Обратная реакция инвестора возникает, когда проект ориентирован на единственный продукт, оценки существенно отличаются от средних по отрасли, приводятся нереалистичные темпы роста, разработка носит индивидуальный или узко прикладной характер.

Таким образом, в любом бизнес-плане должны быть продуманы следующие

критичные для бизнеса вопросы:

- Как мы создаем стоимость? (товары и услуги, пакеты, кастомизация, ассортимент, география и схемы дистрибьюции)
- Для кого мы создаем стоимость? (B2C – B2B, местный, региональный национальный. международный рынки, где клиент в цепочке, широкий сегмент или ниша, транзакции – отношения...)
- В чем источник нашего преимущества и наши компетенции (операционная система, управление информацией, инновации, финансовое управление, логистика, связи и аутсорсинг, маркетинг и брэнд...)
- Чем мы отличаемся от других? (имидж высокой эффективности, стабильности и надежности, качество, выбор, наличие, инновационное лидерство и новизна товаров, низкая цена, «value for money», связи с клиентом,

новизна товаров, низкая цена, «value for money», связи с клиентом, кастомизация, опыт...)

- Как мы зарабатываем деньги? (объемы, прибыль, степень регулирования структуры издержек, ценообразование и источники поступления)
- Какие цели мы ставим перед собой с точки зрения времени, масштаба и размера? (получение средств к существованию, поддержание определенного дохода и уровня жизни, управляемый рост, агрессивный рост, спекулятивная модель).

Современные бизнес-планы имеют некоторые отличия от тех, что использовались предпринимателями еще лет 10 назад. Они становятся короче (до 20 стр.), больше материалов помещается в приложении, они в большей степени фокусируются на интеллектуальной собственности и других нематериальных активах, показывают использование техники и технологий в качестве ценного конкурентного преимущества, большое внимание уделяют наличию команды – мотора проекта, и все чаще снабжаются элементами профессионального оформления (переплет, обложка и титульная страница с названием компании, ее адресом, номером копии, содержание, пронумерованные страницы), проходят литературное и техническое редактирование.

7.5. Управление бизнесом в различных национально-культурных условиях на разных этапах жизненного цикла фирм и бизнеса

Создание бизнеса на глобальных рынках – это исключительно сложная задача. Однако, подлинным вызовом для предпринимателей и менеджеров является управление этим бизнесом на разных этапах его жизненного цикла. Как показывает статистика, большая часть предпринимательских инициатив после относительно удачного старта проваливается на этапах роста бизнеса, расширения масштаба операций, а также «зрелых» этапах бизнеса. Очевидно, разные этапы жизненного цикла бизнеса связаны с различными проблемами и совершенно специфическими задачами менеджмента.

Рассмотрим типичную классификацию этапов жизненного цикла бизнеса, представленную на рис. 7.19.

Этап «стартапа» связан с выявлением возможностей для создания стоимости (ценности для потребителей и получения добавленной стоимости), формированием концепции бизнеса, институционализацией ресурсов и управлением бизнесом с помощью небольшой предпринимательской команды. Основные проблемы этого этапа обусловлены проверкой на практике реалистичности концепции бизнеса и формированием первичного спроса (образованием первой группы клиентов организации), а также проблемами становления и рутинизации важнейших бизнес-процессов и формирования базовой системы ценностей (культуры организации).



Рис. 7.19. Основные этапы жизненного цикла бизнеса (Смайлор, Моррис, Шиндэхут, Фуллер, 2006)

На этом этапе происходит первое нормирование деятельности и появляются первые, еще неформализованные нормы и стандарты выполнения основной дея-

тельности, происходит разделение труда и распределение ресурсов, оформление неформальных систем власти и влияния, а также базовой парадигмы деятельности, во многом определяемой предпринимателем и другими лидерами организации. Основные опасности этого этапа состоят в проблемах, связанных:

- с созданием начальной клиентской базы и провалами маркетинговой стратегии;
- несостоятельностью экономической модели бизнеса и невозможностью обеспечить рентабельность бизнеса;
- невозможностью формирования достаточной ресурсной базы и эффективного финансирования бизнеса;
- преодолением проблем внутренней интеграции людей и формированием команды.

Большая часть этих проблем возникает в силу недостаточной проработки концепции бизнеса и неудовлетворительного ресурсного и финансового обеспечения бизнеса.

Второй этап «Выживание» бизнеса связан с попытками защитить свою рыночную нишу и набрать необходимые для выживания масштаб деятельности и темпы роста бизнеса. Проблемы на этом этапе возникают в основном в связи с деятельностью конкурентов разного размера на целевых рынках организации. Сохраняются и внутренние проблемы продолжающегося становления и нормирования деятельности в условиях увеличения масштаба деятельности.

Эффект экономии масштаба (уменьшение постоянных затрат организации при увеличении объемов продаж) – это важное условие выживания организации во многих бизнесах (исключение составляют бизнесы, связанные с предоставлением кастомизированных уникальных товаров и услуг). Именно эффект экономии масштаба, «эффект кривой опыта», эффект экономии границ играют важную роль в достижении организацией конкурентоспособного уровня издержек и часто создают барьеры на пути конкурентов-подражателей. Наибольшую опасность представляет прямая конкуренция с крупными компаниями, способными реализовы-

вать масштабную деятельность и довольствоваться относительно небольшой маржой.

Излюбленная стратегическая формула компании *Dell* при входе на новые рынки состоит в использовании низких цен проникновения на массово распространяемую и качественную продукцию. В расчете на маржу менее 18 % при наличии в этой интересной отрасли нескольких небольших компаний-лидеров, которые продают свои продукты по более высоким ценам в расчете на маржу около 40 %, корпорация *Dell* начинает демпинговую экспансию. Небольшие компании не выдерживают такого ценового пресса и не могут себе позволить работать с такой низкой маржой. Далее *Dell* обычно просто поглощает уже «истощенных» в такой борьбе конкурентов.

Авторы методического подхода «стратегии голубого океана» настаивают на важности обеспечения масштаба деятельности для создания барьеров для подражателей. «Нужен именно голубой океан, а не голубой пруд», – образно говорит профессор У. Чан Ким¹. Это особенно важно в случае, когда невозможно защитить уникальную модель (концепцию) бизнеса, например, с помощью системы патентов на ключевые ноу-хау. Фармацевтические компании, применяющие, как правило, мощную патентную защиту, устанавливают достаточно высокие цены на свои новые разработки, в то время как компании – авиационные дискаунтеры (авиакомпании, предоставляющие недорогие «полеты без излишеств»), модель деятельности которых довольно сложно защитить от имитации, используют в основном нижние ценовые уровни для массовых сегментов рынка с целью обеспечить значительные масштабы деятельности.

Разумеется, на этом этапе продолжается становление и рутинизация внутренних бизнес-процессов, решаются проблемы внутренней интеграции. Настоящим вызовом для большинства предпринимательских компаний является необходимость перехода от менеджмента, основанного преимущественно на лидерских качествах предпринимателя – основателя бизнеса, к менеджменту командному и формированию дивизиональной управляющей структуры. Более

¹ См.: *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.

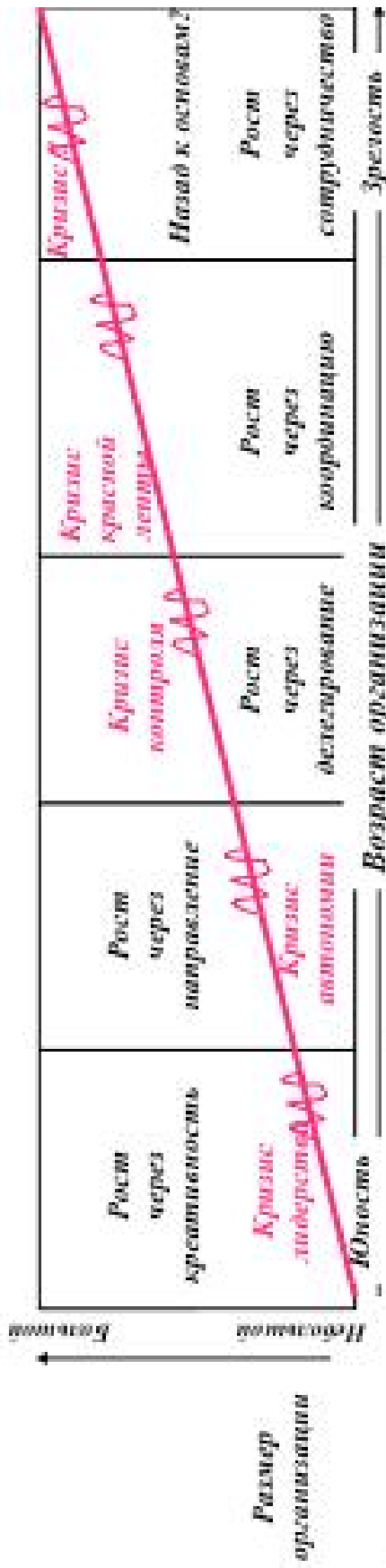
широкий масштаб деятельности и настоятельная потребность в более оперативном принятии решений приводят к необходимости децентрализации и делегирования полномочий. Критичным становится подбор ключевых менеджеров – руководителей направлений и региональных подразделений компании.

Этап роста также связан с новыми серьезными вызовами для менеджеров. Для системного рассмотрения особенностей управления бизнесом в стадии роста и зрелости используем весьма полезные эволюционные теории Ларри Грейнера¹ и Ицхака Адизеса². Эволюционные теории организаций устанавливают некоторые общие закономерности структур, систем управления и критичные факторы, характерные для компаний, находящихся на различных этапах их жизненного цикла.

Основные положения теории Грейнера приведены на рис. 7.20.

¹См.: *Greiner Larry E.* Evolution and Revolution as Organizational Growth // Harvard Business Review, № 5, 2008. P.34–52.

²См.: *Адизес И.* Управляя жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.



Фаза	Креативная фаза	Фаза наращивания роста	Фаза делегирования	Фаза координации	Фаза сотрудничества
Старинская	Инициация, создание и продвижение новых продуктов	Органический рост	Рост через позиционирование	Топ-менеджмент ищет новый, полный контроль над компанией	Гибкость и быстрая реакция
Органистическая стадия	Эмбриональная	Направленные от бизнес-стратегий и менеджеров функциональная специализация	Децентрализация, топ-менеджеры сосредоточены на позиционировании	Слияние децентрализованных и продуктивных групп, централизация данных	Команда через границы функций
Коммунистическая	Частые и неформальные	маутри иерархия	Нечастые между топ-менеджерами и операционными подразделениями	Между центром и группами, якими процедуры формализованы	Сокращенный ИТ персонал, матричные структуры
Капиталистическая	Социальными бизнесом на основе обратной связи от рынка	Формальная иерархическая	Бизнес-менеджерами через бух. учет	Управление путем исключения	Частые совещания для фокусировки на главных проблемах
Директорская	Лидерство	Автоматизация	Контроль	бумажная бюрократия	Упрощен. неформал. системы
				оКрасная линия	реальн. Времени
					Неизвестно

Рис. 7.20. Основные фазы эволюции бизнеса (Greiner, 2008)

Из представленной схемы видно, что этапы «стартапа» и «выживания» связаны с ситуацией, отражающей креативную фазу становления бизнеса. Она характеризуется инновационной деятельностью по выводу на рынок продуктов и формированием первичной клиентской базы, а также преобладанием неупорядоченной эмбриональной структуры компании с жестким контролем над бизнесом со стороны лидера – основателя бизнеса. Этап роста бизнеса связан с фазами «направленного роста» (органического роста, направляемого с помощью формально определяемых стратегий) и «делегирования» (роста через слияния и поглощения на основе корпоративных решений), а этап «зрелости» – с фазами «координации» и «сотрудничества».

- на основе консолидированного роста со старыми продуктами на старых рынках;
- в направлении развития продуктов на старых рынках;
- в направлении выхода со старыми продуктами на новые рынки (в том числе рынки других стран);
- в направлении диверсификации (выхода с новыми продуктами на новые рынки, включая рынки других стран), как связанной (в области бизнеса, близкие к имеющимся компетенциям компании), так и несвязанной, или чистой (в области, “относительно далекие” от существующих компетенций организации);
- на основе интеграционного роста (изменения границ компании за счет включения в границы бизнеса поставщиков ресурсов (вертикальной интеграции назад), дистрибуторов и сервисных подразделений (вертикальной интеграции вперед), а также горизонтальной интеграции (включения в сферу бизнеса конкурирующих организаций, деятельности, связанных с побочными продуктами и т.п.).

На этапе роста ключевое значение приобретает эффективный стратегический менеджмент корпорации и корпоративное управление.

Исключительно важной становится задача управления портфелем бизнесов в интересах увеличения стоимости корпорации в целом и достижения синергетических эффектов от бизнесов. Типичными и наиболее сложными являются пробле-

мы достижения глобальной операционной эффективности, при обеспечении гибкости и быстрого реагирования на особые требования локальных рынков, а также проблема трансфера организационного знания и передового опыта через границы стратегических бизнес-единиц (кризис “красной ленты”, жестко разграниченных областей ответственности).

Решение проблем эффективного менеджмента и координации диверсифицированного глобального бизнеса лежит в плоскости перехода к так называемой транснациональной модели деятельности корпорации¹. Она основана на сотрудничестве и формировании особой деятельности, характеризующейся одновременным достижением трех указанных выше стратегических целей. В качестве организационных форм приоритетными являются интегрированные сетевые структуры, в которых реализуется деятельность самоорганизующихся команд, а также сложных матричных форм и так называемых гипертекст-организаций.

Проблема специфического менеджмента на разных этапах жизненного цикла, конечно, актуальна и для бизнеса, поддерживающего определенный небольшой масштаб деятельности или необходимые невысокие темпы роста. В этом случае после этапа начального роста наступает длительная фаза зрелости бизнеса. Например, известны небольшие семейные типы бизнеса по производству виски определенных брендов, более сотни лет обслуживающие небольшие нишевые рынки (имеющие небольшие группы высококоляльных потребителей), использующие специфические эффективные и экономичные схемы менеджмента, практически не меняющиеся длительное время (их стратегии иногда даже называют “стратегиями впившихся клещей”).

Другой подход, позволяющий выделить критичные точки развития бизнеса, был предложен Ицхаком Адизесом². Им сформулированы следующие постулаты для развиваемой им эволюционной теории:

- развитие организации подобно развитию живого организма;

¹ См.: *Bartlett C., Ghoshal S.* Managing Across Borders-Cambridge (MA). HBS, 1998.

² См.: *Адизес И.* Управляя жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.

- у любой организации на каждом из этапов жизненного цикла имеются проблемы;
- проблемы организации делятся на «болезни роста» и «организационные патологии»;
- с болезнями роста организации, как правило, справляются самостоятельно;
- лечение организационных патологий требует внешнего вмешательства (использования консультантов);
- переход на нисходящую ветвь развития для организации не predetermined;
- основная задача организации – достичь расцвета и не попасть на нисходящую ветвь развития.

Типология этапов эволюции бизнеса и характерных проблем, по И. Адизесу, приведена на рис. 7.21.



Рис. 7.21. Основные этапы жизненного цикла бизнеса (Адизес, 2007)

Некоторые обобщения наблюдений за развитием компаний на этих разных этапах их жизненного цикла приведены в табл. 7.10.

**Характеристики типичного и нетипичного состояний организаций
на разных этапах их жизненного цикла**

Этап жизненного цикла	Нормальное состояние	Отклонения от нормального состояния, нетипичное поведение
Выхаживание	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая мотивация к предпринимательству, энергия и возбуждение, но проверенное реальностью • Преданный идее и реалистически настроенный основатель • Ориентация на продукт, вера в его ценность • Готовность к разумному риску • Основатель сохраняет за собой контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие проверки преданности идее реальностью • Основатель-фанатик, без какого-либо чувства реальности • Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль • Готовность рисковать без оглядки • Контроль основателя ограничен
Младенчество	<ul style="list-style-type: none"> • Риск не истощает преданности делу • Отрицательный баланс прибылей и убытков, но интенсивная работа поддерживает преданность делу • Незрелость системы менеджмента • Нет системы. Отсутствие делегирования • «Театр одного актера», однако желающего слушать. Совершение ошибок • Семейная жизнь, поддерживающая работу • Интервенции извне, способствующие делу 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск истощает преданность делу • Хронически негативный баланс прибылей и убытков • Низкая преданность делу • Преждевременное делегирование • Преждевременные правила, системы и процедуры • Основатель теряет контроль • Нежелание слушать – заносчивость • Недопустимость ошибок • Семейная жизнь, мешающая работе • Основатель отрицает пользу внешних интервенций
«Давай-давай»	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами • Ориентация на увеличение продаж • Исключительно быстрый рост • Недостаток последовательности и концентрации усилий • Компания концентрируется вокруг людей • Ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации • Децентрализация путем делегирования • Контроль основателя становится опосредованным 	<ul style="list-style-type: none"> • Желание быстро получить плоды от бизнеса • Ориентация на внутренние усовершенствования • Потеря темпов роста • Жесткая координация и сильно формализованный менеджмент • Концентрация вокруг продукта • Продолжение неупорядоченного ведения бизнеса • Жесткая централизация власти и отсутствие делегирования • Попытки сохранить жесткий контроль со стороны основателя бизнеса

<p>Юность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада • Временная потеря перспективы • Основатель принимает организационный суверенитет • Система вознаграждений поощряет неправильное поведение • Делегирование полномочий по принципу «Справишься!» • Вырабатывается политика, но ей следуют не всегда • Совет директоров испытывает новую систему контроля над менеджментом 	<ul style="list-style-type: none"> • Возврат к стадии «Давай-давай» и к «ловушке основателя» • Предприниматели уходят, администраторы берут верх • Основателя вытесняют из организации • Отдельные лица получают премии за индивидуальные достижения, хотя компания несет убытки • Паралич вследствие перехода власти из одних рук в другие • Быстрое падение взаимного доверия и уважения • Совет директоров изгоняет людей предпринимательского склада
<p>Расцвет Стабильность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие функциональных систем и организационной структуры • Институализированные перспективы и творческий подход к делу • Ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов • Организация разрабатывает планы и следует им • Предсказуемость организации проявляется в ее деятельности • Организация может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыльности • Организация порождает новые компании (диверсификационный и интеграционный рост) 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие адекватной структуры и стандартов деятельности (вплоть до измеримых стандартов) и управления эффективностью деятельности • Отсутствие планово-бюджетного процесса и возможностей по оперативной коррекции бюджетов • Спонтанность действий и частые смены направлений деятельности • Фокусирование только на задачах роста бизнеса при падении его рентабельности • Компания не использует возможности для диверсификации и роста
<p>Аристократизм</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство • Акцент делается на том, как делать что-либо, а не на том, что делать и зачем • Формализуются традиции, форма общения и одежда • Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является «Не гони волну!» Бизнес ведется как обычно. • Внутренняя мотивация низка. Корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассорти- 	<ul style="list-style-type: none"> • Средства расходуются почти исключительно для развития бизнеса • Низкие выплаты дивидендов • Минимализм в инфраструктуре и менеджменте • Частые трансформации и изменения • Высокое напряжение и ресурсный левераж для достижения амбициозных целей • Бизнес организации оценивается внешними аудиторами как рискованный, а ее состояние, как неопределенное

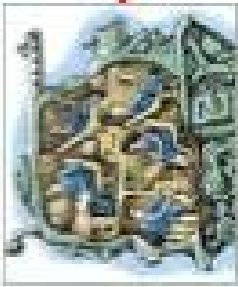
	<p>мент выпускаемой продукции, захватить новые рынки или попытаться «купить» дух предпринимательства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения 	
<p>Ранняя бюрократизация</p> <p>Бюрократизация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Акцент делается на том, кто является источником проблем, а не на том, что нужно предпринять (как будто решение кто эквивалентно решению что делать) • Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба • Паранойя парализует организацию; низок моральный дух • Все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло • В организации множество систем, однако они функционально не ориентированы • Теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой • Теряется чувство контроля • Чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены выработать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий 	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжение активного предпринимательства и развития бизнеса с высокой степенью клиентоориентированности

Нисходящие траектории развития (а точнее, траектории деградации) связаны с тяжелыми организационными патологиями в корпорации. Они могут выражаться в потере интереса основателя и топ-менеджмента к бизнесу или утрате контроля над бизнесом со стороны основателя; в невозможности масштабирования деятельности и выхода за пределы жесткого контроля со стороны основателя; в потере эффективности деятельности по причине неадекватных назначений на ключевые посты из соображений семейственности; в неадекватной ранней бюрократизации и формализации деятельности на ранних этапах и т.п. Диагностика фазы жизненного цикла и типичных проблем и патологий развивающегося бизнеса позволяет своевременно и эффективно сконцентрировать усилия менеджеров на

этих критичных проблемах, результативно использовать внешних консультантов, обладающих специальными компетенциями в области организационного проектирования и организационной психологии для решения наиболее сложных проблем в результате совместной деятельности всех ключевых менеджеров.

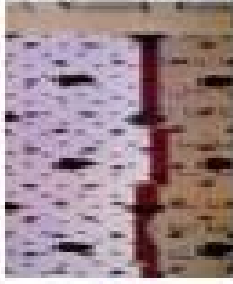
Эволюционные теории показывают, что организации – это не *машины*, которыми возможно жестко управлять исключительно на основе формальных моделей и нормативных подходов, но *социальные организмы*, никогда полностью не формализуемые, эволюция которых определяется сложными процессами адаптации и самоорганизации работающих в них людей, реагирующими на изменения во внешнем окружении. Качественные отличия двух основных подходов к менеджменту организаций, обозначенных известными метафорами «организация–машина» и «организация – организм», приведены на рис. 7.22.

Наличие особенностей и специфических проблем каждого этапа жизненного цикла бизнеса и организации, на которые требуется обратить внимание руководителям организаций, только подчеркивает необходимость осуществлять систематический менеджмент деятельности, формировать и внедрять стратегию компании в соответствии с уникальной ситуацией, которая складывается в конкретном бизнесе.



«Организация – машина»

- Стратегия – логичный процесс достижения цели.
- Основа стратегического процесса – анализ и выбор решений с формированием плана
- Выработка решений на основе пороговых методов (Decision making)
- Реализация сверху вниз через режиссированное бизнес-производство
- Основная гипотеза – наличие достижимой информации, возможность создания исчерпывающей модели (системы моделей) как основы для рационального управления и достижения достижимой управляемости системы, цели которых совпадают с организационными
- Менеджмент как администрирование
- Обычно стабильная среда с низкой конкуренцией.
- Практика реализации риза – стратегий (выпущенные продукты на рынок) в операционного маркетинга
- Основа организации – функциональная структура
- Основные компетенции – компетенции функционального исполнителя – администратора
- Источник информации – индивидуальное познание и обучение
- Управленческие ресурсы как ресурсы, мотивирующие и направляющие на основе внешних мотиваторов



«Организация – организация»

- Стратегия – процесс достижения цели, на основе обучения и самоорганизации
- Основа – анализ и наращивание решений при участии всех сотрудников
- Решения неограниченных проблем группой специалистов (Problem solving)
- Реализация через организационное развитие с участием людей
- Основная гипотеза – невозможна информация, достоверность, невозможность построения исчерпывающих моделей и наличие конфликта целей с необходимостью участия в выработке и реализации решений
- Менеджмент как предпринимательство
- Высокодинамичная среда с интенсивной конкуренцией
- Практика риза – стратегий (создание продуктов, востребованных рынком) и стратегического маркетинга
- Основа организации – процессная структура и деятельность кросс-функциональных команд
- Основные компетенции – интегральные компетенции стратега – предпринимателя
- Источник информации – коммуникации и командная работа
- Управленческие ресурсы – коммуникационные и партисипативные, мотивирующие и направляющие мотиваторы

Рис. 7.22. Основные подходы к менеджменту организаций в рамках метафор «Организация – машина» и «Организация – организация»

Вопросы и задания по темам раздела

- 1. Используйте концептуальную модель предпринимательства и основные этапы этого процесса для продумывания и проектирования собственного бизнеса. Если это задание вызывает у Вас затруднения, рассмотрите известный Вам процесс создания некоторого бизнеса. Вы можете воспользоваться историями создания бизнеса Ваших знакомых, описаниями в литературе или Интернете. Какие новые возможности и проблемы, связанные с глобализацией бизнеса, Вы можете указать и в связи с какими элементами (этапами) изученных Вами моделей предпринимательства?*
- 2. Используя указания по анализу макрофакторов, рассмотрите важнейшие, с Вашей точки зрения, макрофакторы, оказывающие значительное влияние на деятельность Вашей организации или организации, которая Вам хорошо знакома. Результаты анализа поместите в таблицу, подобную приведенной выше (данная форма может быть использована для собственного способа анализа макрофакторов, более адекватного особенностям Вашей организации).*
- 3. Используя описанные инструменты анализа конкурентной структуры отрасли с учетом факторов национального конкурентного окружения, а также концепцию национальных конкурентных преимуществ, проанализируйте ситуацию в Вашей отрасли. Рассмотрите отдельно ключевые факторы успеха в отрасли (основные требования целевых потребителей и важнейшие движущие силы конкуренции) и оцените ресурсы и компетенции Вашей организации. Рассмотрите особенности национального внешнего окружения. Какие, на Ваш взгляд, важнейшие источники конкурентного преимущества с учетом возможностей национальных рынков возможно использовать? Какие источники конкурентного преимущества используют крупные глобальные игроки в Вашей отрасли? Какие есть возможности у Вашей организации с учетом результатов проведенного анализа?*

4. *Используя описанную типологию стратегий организаций, действующих глобально, опишите стратегии Вашей организации при работе на рынках других государств или крупных глобальных игроков в Вашей отрасли. В чем Вы видите недостатки и преимущества различных стратегий? Приведите примеры компаний, использующих, по Вашему мнению, разные стратегии из типологии Гошала – Бартлетта. Какие главные трудности Вы видите на пути формирования организации, деятельность которой соответствует критериям транснациональной модели?*
5. *Используя в качестве основы для исследования методiku Тиммонса – Спинелли, а также те аспекты анализа рынка, которые Вы считаете важными и адекватными в Вашем случае, проанализируйте возможности некоего перспективного рынка для Вашей организации или Вашего бизнеса. Сделайте общие выводы относительно возможности создания ценности для потребителей и достижения целей Вашей компании или Ваших предпринимательских целей. В чем ограничения и недостатки подобного подхода и как бы Вы усовершенствовали методiku Тиммонса – Спинелли?*
6. *Используя стратегическую канву, опишите текущую ситуацию на знакомом Вам рынке, особо выделяя стратегию Вашей организации и ключевых конкурентов. Продумайте и изобразите перспективную инновационную стратегию для Вашей организации, на основе выявления новых возможностей по созданию ценности для потребителей (включая сегодняшних неклиентов Вашей отрасли). Обратите внимание на дивергенцию Вашей новой кривой ценности и кривых ценности конкурентов, сфокусированность Вашей новой стратегии на непротиворечивых ключевых факторах успеха и сформулируйте новый стратегический девиз, обращенный к новым потенциальным клиентам Вашей организации.*
7. *Проанализируйте возможности по удовлетворению основных требований потребителей на всех этапах покупательского цикла. Определите основные препятствия на пути реализации в Вашем предложении*

- уникальных ценностей для потребителей и сделайте обоснованные предложения по их устранению.
8. Используя основные элементы экономической модели бизнеса, обоснуйте разработанную Вами ранее перспективную стратегию, обращая особое внимание на измерения: цена – издержки и маржа – объемы продаж. Объясните используемый в Вашей организации подход к ценообразованию. Попробуйте использовать метод ценообразования от стратегической цены, обеспечивающей определенный масштаб операций, к уровню целевых издержек, на который организация должна выйти..
 9. Рассмотрите возможности входа на глобальные рынки для организаций Вашей отрасли. Какие способы деятельности являются наиболее адекватными для работы на наиболее привлекательных для Вас мировых рынках? Какие преимущества и недостатки в предлагаемых Вами схемах деятельности?
 10. Рассмотрите различные источники финансирования. Приведите примеры различных типов бизнеса и обоснуйте адекватные, с Вашей точки зрения, источники финансирования. Подумайте о создании собственного бизнеса. Какие источники финансирования Вам доступны, и какие критерии Вы будете использовать для их выбора?
 11. Используя эволюционные теории Грейнера и Адизеса, определите этап жизненного цикла Вашей или знакомой Вам организации. Какие существенные особенности Вы можете отметить, и какие проблемы являются основными для настоящего этапа? Обоснуйте систему предложений по решению этих ключевых проблем. Рассмотрите базовые представления двух подходов к управлению бизнесом. Какие подходы свойственны менеджменту Вашей организации и Вам лично? В чем Вы видите причины преимущественного использования тех или иных подходов? Какие есть преимущества и недостатки у Вашего подхода (подхода менеджмента Вашей организации)? В каких ситуациях Вы попытаетесь использовать иной подход? Приведите примеры.

ГЛАВА 8

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ

** Переход национальной экономики на модель развития экономики знаний * Управление инновациями в условиях глобализации * Задачи современной экономики и возможности профессионального образования * Эволюция парадигм образования и процесс глобализации на постиндустриальном этапе развития * Сетевая парадигма профессионального образования в условиях формирования экономики знаний * Современная трактовка понятия «знание» * Подходы к управлению знаниями, научные школы и модели управления * Качество образования – эффективность процесса управления знаниями * Опыт управления знаниями в сетевых интегрированных структурах * Организационные механизмы и процессы управления знаниями * Стратегии управления знаниями в интегрированных сетевых структурах **

В условиях глобализации, развития информационного общества, становления инновационной экономики и формирования основ экономики знаний, как уже отмечалось ранее, происходят значительные трансформационные процессы, в том числе и в профессиональном образовании. За последние полвека в этой сфере трижды происходила смена базовых предпосылок, или образовательных парадигм. Зародившаяся в XXI в. новая парадигма образования, основанная на процессах управления знаниями, получила название сетевой. Осмыслению этой парадигмы образования предшествовали дискуссии в конце прошлого века о расширяющемся разрыве между профессиональным образованием и реальным бизнесом. Итоги этих дискуссий позволили установить, что этот разрыв между профессиональным образованием и реальными задачами современной экономики определяется, в частности:

- неспособностью современной системы профессионального образования преодолеть тяготение к отдельным производственным и бизнес-функциям общественного производства,

- неспособностью осуществлять подготовку лидеров, ориентированных на инновации в общественном производстве¹,

¹ См.: Мильнер Б.З. Управление знаниями. М: ИНФРА-М, 2003. С. 90.

– а также неготовностью большей части учреждений профессионального образования широко и активно использовать информационно-коммуникационные образовательные технологии при организации процесса обучения.

8.1. Состояние российской экономики и её готовность к переходу на модель развития экономики знаний (инновационную экономику) в условиях глобализации

По ряду объективных и субъективных причин России достается весьма незначительная часть от «финансового пирога» международного образования на глобализирующемся рынке образовательных услуг, а российская экономика с серьезным сырьевым уклоном пока ещё достаточно далека от того, чтобы именоваться «экономикой знаний». Хотя, по оценкам Всемирного банка, Россия сегодня имеет неплохие возможности для построения *инновационной экономики* или *экономики, основанной на знаниях*.

Сегодня в перечень наиболее богатых стран мира входят прежде всего страны, которые владеют «капиталом» в форме продвинутой *системы образования, адаптированной к изменениям в социуме, и человеческими ресурсами – работниками, обладающими знаниями*. Опыт экономического развития стран, добившихся неоспоримых успехов, со всей очевидностью показывает, что одних только природных ресурсов в современном мире не достаточно для достижения определенного уровня национального богатства. Знания представляют собой ключевую составляющую экономических ресурсов информационного общества, поскольку производственный и финансовый капиталы сами по себе не могут создавать продукцию, востребованную в обществе. Их наличие – условие необходимое, но недостаточное. Методология оценки знания (Knowledge Assessment Methodology, КАМ), предложенная Всемирным банком, сегодня является одним из наиболее комплексных и конструктивных подходов к измерению показателей экономики знаний (рис. 8.1).

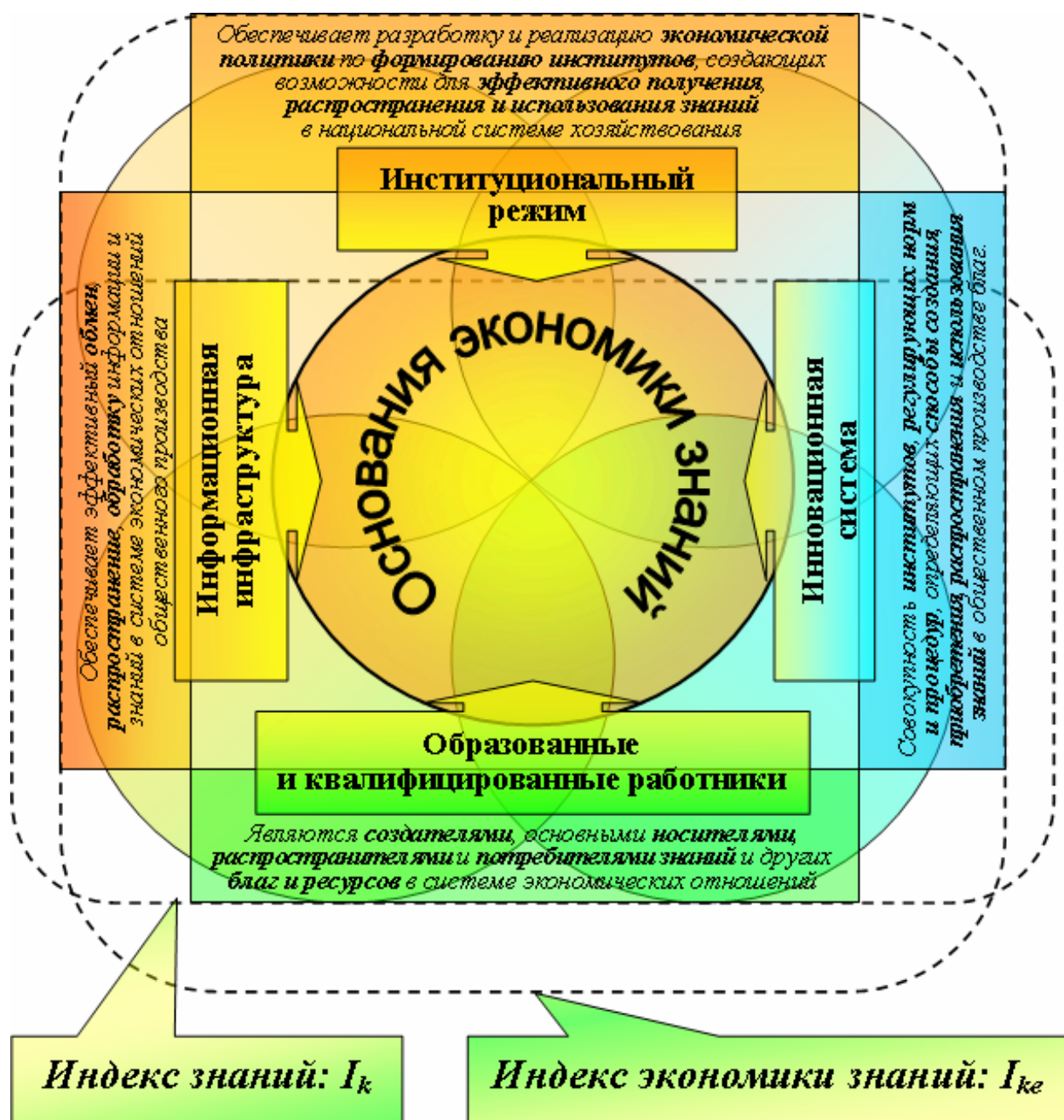


Рис.8.1. Основания экономики знаний и структура индексов

В основу методологии оценки готовности национальной экономики к переходу на модель развития, основанную на знаниях, положено представление специалистов Всемирного банка¹ о четырех ключевых элементах экономики знаний, которые названы ее основаниями (*pillars*). Для оценки готовности национальной системы хозяйствования к переходу на модель развития, соответ-

¹См.: *Chen D., Dahlman C.* The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations. October 19, 2005: <http://siteresources.worldbank.org>

ствующую экономике знаний, *методология оценки знаний* (КАМ) предусматривает использование двух сводных индексов:

- *индекс экономики знаний* (I_{ke}) и
- *индекс знаний* (I_k).

Индекс экономики знаний (I_{ke}) рассчитывается как средняя величина четырех индексов:

$$I_{ke} = (I_{ir} + I_e + I_i + I_{ii}) / 4, \quad (8.1)$$

где:

- ✓ (I_{ir}) – *индекс институционального режима;*
- ✓ (I_e) – *индекс образования;*
- ✓ (I_i) – *индекс инноваций;*
- ✓ (I_{ii}) – *индекс информационной инфраструктуры.*

Индекс знаний (I_k) – это среднеарифметическое значение суммы величин трех индексов:

$$I_k = (I_e + I_i + I_{ii}) / 3, \quad (8.2)$$

где:

- ✓ (I_e) – *индекс образования;*
- ✓ (I_i) – *индекс инноваций;*
- ✓ (I_{ii}) – *индекс информационной инфраструктуры.*

Расчет значений сводных индексов, характеризующих экономику стран по степени развития экономики знаний, осуществляется на основе нормализованных данных по 76 показателям для 121 страны. Сравнение характеристик экономики стран можно проводить как по отдельным показателям, так и по агрегированным индикаторам. В таблице 8.1 приведены рассчитанные значения агрегированных индикаторов *индекса экономики знаний* (I_{ke}) и *индекса знаний* (I_k), а также входящих в их состав индексов *институционального режима* (I_{ir}); *образования* (I_e), *инноваций* (I_i) и *информационной инфраструктуры* (I_{ii}) для разных стран мира на период 2003–2004 гг.. Для современного состояния национального хозяйства России значения *индекса инноваций* (I_i) и *индекса образования* (I_e) близки к соответствующим значениям этих индексов для стран,

опережающих Россию как по *индексу экономики знаний* (I_{ke}) и *индексу знаний* (I_k), так и по общему уровню экономического развития.

Таблица 8.1

Значения агрегированных индикаторов индекса экономики знаний (I_{ke}) и индекса знаний (I_k) и их составляющие по отдельным странам мира

Страна	I_{ke}	I_{ir}	I_e	I_i	I_{ii}	I_k
Швеция	9,32	8,63	9,67	9,2	9,78	9,55
США	8,69	7,81	9,47	8,43	9,03	8,98
Германия	8,38	7,95	8,88	7,87	8,82	8,52
Юж. Корея	7,70	6,1	7,88	7,8	9,03	8,24
Эстония	7,70	8,18	7,03	7,74	7,84	7,54
Чешская Республика	6,78	6,1	6,67	7,07	7,28	7,01
Россия	5,69	2,43	7,57	7,52	5,25	6,78
Европа и Центральная Азия	5,28	4,03	5,51	6,56	5	5,69
Аргентина	5,23	1,74	6,06	7,13	5,99	6,39
Бразилия	5,03	3,92	4,84	5,55	5,82	5,40
Украина	4,92	2,49	6,03	7,82	3,33	5,73
Казахстан	3,62	1,55	4,08	6,3	2,56	4,31
Китай	3,50	2,42	4,18	3,04	4,35	3,86

В то же время для нашей страны непропорционально низко значение индекса *институционального режима* (I_{ir}) экономики, тогда как по странам Европы и Центральной Азии в целом этот индекс почти вдвое выше. Значение этого индекса выше также для стран, существенно отстающих от России по значениям совокупных агрегированных показателей – *индексу экономики знаний* (I_{ke}) и *индексу знаний* (I_k), в частности для Бразилии и Украины. Анализируя готовность России в целом вступить на путь развития, основанный на знаниях, можно отметить, что экономика страны имеет значительные возможности адапти-

роваться к новым условиям. Это обусловлено в первую очередь высоким образовательным потенциалом населения, значительными возможностями развития инновационного процесса в экономике и достаточно развитой материально-технической базой национальной инновационной системы. К сожалению, сегодня доля нашей страны в мировом производстве наукоемкой продукции (а ее рынок оценивается в 2300 млрд долл. США) составляет только 0,3 %. В то же время семь ведущих государств мира контролируют 80% этого рынка: США получают от экспорта наукоемкой продукции 700 млрд долл. в год, Германия – 530 млрд, Япония – 400 млрд и т.д. Даже на рынке космических технологий, где еще сравнительно недавно Советский Союз соревновался с США за лидирующие позиции, доля доходов российских компаний составляет сегодня около 2% мирового космического рынка, а доля компаний США – 50%, Европейского союза – 25%, Канады и Японии – по 5%¹. В то же время своеобразным тормозом, сдерживающим продвижение России в направлении становления экономики знаний, остаются нерешенные проблемы развития институциональной среды. Это, в частности, низкая эффективность государственного управления и регулирования экономики, неразвитость венчурного предпринимательства, высокие административные барьеры, сдерживание развития системы открытого профессионального дистанционного и трансграничного образования на основе современных информационно-коммуникационных образовательных технологий из-за отсутствия адекватной экономико-правовой среды. Для реализации в нашей стране значительного потенциала формирования экономики знаний необходимы меры, направленные на развитие институциональных основ новой экономики и форсированный рост материально-технической базы экономики знаний, в том числе массовое развитие современных средств коммуникации и связи, в том числе, направленные на развитие ИКТ и федеральной информационно-образовательной среды для целей профессионального образования всех

¹ См.: *Нигматулин Р.И., Сорокин Д.Е.* Стратегия для России: проблема выбора // Вестник РАН. Том 72, № 5, 2002. С. 387–395.

уровней и ступеней – основного и дополнительного, начального, среднего, высшего и послевузовского.

Нарастающее технологическое отставание России и увеличивающийся т.н. «информационный цифровой разрыв» сегодня специалисты связывают с фактическим превращением её в сырьевой придаток промышленно более развитых государств. В мировом разделении труда Россия сегодня прочно занимает нишу поставщика углеводородного сырья, запасы которого в стране пока еще значительны, но невозобновляемы, о чем убедительно свидетельствует структура российского экспорта. В российском экспорте 58% приходится на топливно-энергетические товары, 20,2% – руду и железные концентраты, ферросплавы, черные и цветные металлы, чугуны, полуфабрикаты и стальной прокат, драгоценные камни, 6,6% – минеральные удобрения, каучук, 3,9% – лесоматериалы, клееную фанеру, древесную целлюлозу, газетную бумагу. Доля экспорта российских машин и оборудования составляет всего 7,8% (в том числе в страны СНГ – 19,5%, а в страны вне СНГ – всего 5,5%, при этом более половины вывозимой из России машиностроительной продукции приходится на вооружения). В то же время в импорте Российской Федерации первое место занимают созданные на Западе и в странах Азии современные машины, оборудование и транспортные средства (41,2%), второе – продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (18,3%), третье – продукция химической промышленности (15,8%)¹.

Совокупность показателей и сводных индексов экономики знаний, представленных выше (рис. 8.1), позволяет объективно оценить готовность России к переходу на модель развития, соответствующую экономике знаний, и выделить в качестве приоритетной, первоочередной задачи формирование благоприятного институционального режима. К числу мер, направленных на ускоренное формирование институционального режима, следует отнести и всемерное развитие системы открытого профессионального дистанционного и трансгранич-

¹ См.: Российский статистический ежегодник. 2005: Статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. М. 2006. С. 704–705.

ного образования на основе информационно-коммуникационных и других современных образовательных технологий как институционального инструментария развития экономики знаний в условиях глобализации мирового рынка образования.

8.2. Особенности управления инновациями в условиях глобализации¹

Современная мирохозяйственная система характеризуется необходимостью постоянного роста производительности в условиях ограниченности ресурсов. Поэтому в этой системе постоянно осуществляется перестройка составляющих ее компонентов и связей между ними с целью повышения эффективности использования ресурсов. Это достигается за счет непрекращающейся инновационной деятельности в различных секторах и на различных структурных уровнях экономики стран, регионов и всего мирового хозяйства в целом.

Инновации обеспечивают гораздо более высокий уровень отдачи, чем простое привлечение дополнительных ресурсов. Американские учёные подсчитали, что норма прибыли от 17 самых удачных инноваций 1970–80 гг. составила в среднем около 56 %. В то же время средняя норма прибыли от всех инвестиций в американский бизнес за последние 30 лет составляет всего лишь 16 % . Поэтому сегодня именно инновационная деятельность страны становится важнейшим фактором ее конкурентоспособности в системе мирового хозяйства.

8.2.1. Транснациональные компании и развитие НИОКР

В системе мирового хозяйства существует *три основных субъекта*, которые занимаются финансированием НИОКР. Это государства, венчурные компании и транснациональные корпорации (ТНК). ТНК – одна из важнейших составных частей мировой иерархии НИОКР, поскольку, с одной стороны, доступ для корпораций к финансовым ресурсам значительно проще, чем для государственных

¹ Настоящий параграф подготовлен по материалам, предоставленным профессором д.э.н А.А. Семеновой.

структур, а с другой стороны, НИОКР является, безусловно, очень важной, но не единственной и не главной сферой их деятельности. Это означает, что риски финансовых потерь для ТНК значительно меньше, чем для венчурных инвесторов. Как следствие в начале 1990-х гг. доля средств, потраченных на НИОКР 400-ми крупнейшими ТНК мира, составляла около 23% от мировых отчислений на НИОКР, а к 2001 г. она достигла 28–30 %. Доля ТНК в мировом производстве инноваций значительно превышает их долю в финансировании НИОКР и приближается по разным оценкам к 40–50 % от общемирового.

Это объясняется несколькими *причинами*.

Во-первых, именно ТНК зачастую становятся исполнителями государственного заказа на производство той или иной инновационной продукции (в основном в области ВПК), причем государства выделяют им значительные суммы денег на разработку новых технологий. Новейший пример – тендер на производство истребителя 5-го поколения, который проводило министерство обороны США (Пентагон). В рамках этого проекта двум американским корпорациям *Boeing* и *Lockheed Martin* в ноябре 1996 г. было выделено по 660 млн долл. на создание опытных образцов. В итоге после многочисленных тестов, проводившихся в течение 2001 г., победителем была объявлена корпорация *Lockheed Martin*, которая получит от Пентагона за разработку производство нового истребителя около 200 млрд долл. В свою очередь *Boeing*, по мнению большинства аналитиков, получит контракт на производство новой американской системы ПРО, оценочная стоимость которого тоже составляет миллиарды долларов.

Во-вторых, все большее распространение приобретает практика поглощения крупными ТНК более мелких компаний, готовящихся к выходу на рынок с инновационным продуктом или технологией, в момент создания теми работающего прототипа. То есть все расходы на НИОКР несет поглощаемая компания, а ТНК использует свои ресурсы лишь для конечной стадии коммерциализации нововведения – организации массового производства. В этом случае формально ТНК не осуществляет вложений непосредственно в научно-исследовательскую деятельность, так как сумма, потраченная на приобретение сторонней компании,

учитывается в статистике слияний и приобретений и никак не отражается в статистике затрат ТНК на НИОКР. Подобный способ приобретения новых технологий и продуктов наиболее распространен в настоящее время в сфере производства программного обеспечения, электронных средств связи и обработки информации. В качестве примера можно привести недавнее приобретение крупнейшим производителем программного обеспечения (ПО) в мире фирмой *Microsoft* за 2 млн долл. небольшой американской компании *Cryptodream*, специализирующейся на производстве криптографических программ, которая разработала новый способ шифрования электронных документов.

В-третьих, крупные ТНК все чаще образуют стратегические альянсы для более эффективного осуществления НИОКР. Конечно, различные типы соглашений между ними существовали и в прошлом. Так, по-прежнему присутствуют на мировом рынке международные картели, заключаются многочисленные неформальные соглашения. Но если они касаются в основном регулирования тех или иных моментов рыночных отношений (сфера действия, цена, рыночная доля), то новый тип стратегических союзов главным образом связан с НИОКР. Последние нацелены на то, чтобы минимизировать высокие исследовательские издержки, особенно на стадии, предшествующей коммерциализации, за счет более эффективного использования знаний, имеющихся у всех участников союза.

В-четвертых, ТНК часто прибегают к организации формально независимых от материнской корпорации исследовательских центров и венчурных подразделений. Этот метод применяется для того, чтобы максимально эффективно использовать все новые разработки, даже те, которые не нужны материнской ТНК в данный момент или не являются для нее профильными. Другими словами, это означает возможность капитализации знаний и идей до их товарного воплощения.

Новизна ситуации последних десятилетий заключается в том, что если ранее успешная оценка идей удавалась лишь отдельным выдающимся ученым или предпринимателям и была скорее случайностью в силу сложности одновременного преодоления технологических и финансовых рисков, то в иннова-

ционной экономике формируются институты и механизмы, позволяющие снизить риски путем их распределения между большим числом участников и превратить «рынок идей» в еще одну разновидность рынка – наряду с рынками капиталов, товаров или услуг и т.д. Сетевой характер и особые свойства сырья в экономике знаний приводят к тому, что экономическое содержание приобретают закономерности из теории информационных систем, например, таких как: «эффективность информационных сетей пропорциональна квадрату числа участников». На языке экономистов это означает, что увеличение количества участников рынка и используемых производственных ресурсов не снижает отдачу после перехода через экстремум, как это было в традиционной экономике, а, наоборот, повышает их отдачу. Возможно, что закон повышающейся отдачи станет ключевым для инновационной экономики.

В результате практического проведения НИОКР неуклонно возрастает доля «стоимости знаний» во всех экономических категориях:

в цене отдельного товара - наценка за новые потребительские свойства, торговую марку, гарантии качества, экологичность и т.д.;

в стоимости компании – оценка ее интеллектуальных активов. В практику вошел коэффициент Гобина – соотношение рыночной цены компании и цены замещения ее реальных активов;

в оценке национального продукта – рост доли секторов, связанных с производством и управлением знанием – научные исследования и образование, финансовые, страховые и деловые услуги оказывают статистически наблюдаемое воздействие на темпы экономического роста и производительности труда.

Несмотря на развитие малого бизнеса, огромную роль государства и университетов в развитии всех элементов инфраструктуры образования и науки, ключевым звеном в создании инноваций становятся ТНК, поскольку именно здесь наиболее полно реализуются стимулы к инновациям в виде предпринимательского дохода, получаемого за счет расширения рынков. Концентрация ресурсов, гибкость в перераспределении средств с неперспективных на приоритетные направления, учет общественных потребностей и платежеспособного спро-

са, функционирование в условиях жесткой конкуренции определяют особую функцию корпораций как лидеров в создании и коммерческой реализации нововведений. Свыше 20 американских компаний имеют годовые научные бюджеты, превышающие 1 млрд долл.. Расходы на НИОКР в «Дженерал Моторс» больше 8 млрд долл., *IBM* – свыше 4, «Хьюлет-Паккард» – свыше 3 млрд долл. в год.

Современные ТНК отказываются от линейной инновационной модели, предполагающей процесс последовательного продвижения от фундаментальных исследований до прикладных разработок и опытного производства, эффективно работавшей во времена индустриальной экономики.

Постиндустриальная, нелинейная, модель показывает, что равнозначными источниками инновационной идеи является как логика технологического развития, так и потенциальный рынок.

Это свидетельствует о том, что создание инноваций возможно минуя этап научных исследований, когда возникает идея, прорабатывается концепция и затем следует непосредственно разработка. Это нисколько не умаляет значимости фундаментальных и прикладных исследований, но к ним обращаются по мере возникновения трудностей в процессе реализации нововведения, причем, скорее, в обратном порядке: сначала анализируются результаты прикладных исследований, если они не дают ответ на проблему, тогда проводятся фундаментальные исследования.

В настоящее время в теории и в практике нововведений наиболее совершенными считаются *системно-интегрированные сетевые модели инновационного процесса*, подобные разработанной японской ТНК «Тоёта» системе «*Канбан*». Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказываются от производства продукции крупными партиями и создания непрерывно-поточного производства. Система «*Канбан*» следит за производством продукции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в тот момент, когда в них появится потребность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к самому производственному процессу, так и к деталям (узлам),

хранящимся на складах, а также к деталям (узлам), поступающим от поставщиков в процессе производственной кооперации. Поставщики вынуждены подстраиваться под ритм работы предприятия – потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Таким образом, распространяясь, система «*Канбан*» охватывает целые отрасли.

8.2.2. Интернационализация и глобализация инновационной деятельности

В настоящее время инновационная деятельность ТНК испытывает все возрастающее влияние двух главных процессов, характеризующих современный этап перестройки мирохозяйственной системы – процессов интернационализации и глобализации. Появляется все больше фирм, проводящих НИОКР за пределами страны базирования. Раньше ТНК проводили подобные исследования лишь для того, чтобы использовать силу материнской компании на местных рынках. Теперь же перенос отдельных этапов НИОКР из страны базирования в принимающие страны следует рассматривать как часть глобальной стратегии ТНК по интеграции инновационной деятельности по всей системе материнской компании, когда каждый из филиалов специализируется на разработке того направления НИОКР, в котором он наиболее компетентен.

Для большинства крупнейших ТНК мира тенденция к интернационализации их инновационной деятельности является общей, однако конкретные стратегии, применяемые японскими, американскими и европейскими фирмами, значительно различаются. Это зачастую объясняется не только экономическими соображениями, но и приоритетами экономической политики страны базирования материнской ТНК.

Европейские ТНК, пользуясь выгодами существования Евросоюза, довольно часто размещают свои НИОКР-лаборатории в той стране Европы, где сконцентрированы высококвалифицированные кадры. Например, возникшая в результате слияния *Asea* (Швеция) и *Brown-Boveri* (Швейцария) компания *ABB* создала новый энергетический исследовательский центр, но не в Швеции или

Швейцарии, а в Германии, где можно было найти соответствующих высококвалифицированных специалистов.

Японские корпорации обычно оказываются более закрытыми и консервативными, что соответствует внешнеэкономической стратегии страны. Они предпочитают сосредотачивать практически всю исследовательскую деятельность в центрах, находящихся на территории Японии, задействуя зарубежные НИОКР – лаборатории лишь на конечных стадиях коммерциализации нововведений: для адаптации уже готового продукта или технологии к местным стандартам, для его доработки с учетом особенности местного рынка и т.д.

В американских корпорациях исследовательский центр размещается в том месте, где это наиболее экономически выгодно материнской компании. Несмотря на то что в США сегодня существуют наиболее благоприятные условия для инновационной деятельности – либеральное законодательство, льготное налогообложение НИОКР, большие объемы венчурного капитала, отлаженные механизмы коммерциализации нововведений и лучшие высококвалифицированные кадры со всего мира, многие американские ТНК создают свои исследовательские подразделения в Европе и отдельных странах Азии, руководствуясь собственными мотивами.

Региональные различия определяют различные *модели интернационализации инновационной деятельности*.

Японская модель создания заграничных НИОКР-лабораторий:

1. Отбор технологий. Японские компании производят изделия в Японии для импорта. На этой стадии компания сосредотачивается на развитии организационных систем с целью сбора научно-технической информации и информации об изделии для использования её в организации производства изделия в Японии. Некоторые компании посылают индивидуальных "скаутов" с миссией сбора определенных технологий, другие открывают отдельные офисы в Соединенных Штатах и Европе, которые занимаются только просмотром технологий. При этом компании полагаются прежде всего на своих соотечественников в укомплектовании персонала этих офисов.

2. Создание организационной системы для поддержки передачи технологии на производственные мощности за границей. Большинство компаний создают в заграничных исследовательских подразделениях специальные департаменты технологий стандартного японского образца, способствующие процессу развития технологий и возрастающему усовершенствованию изделия. В некоторых компаниях департаменты технологий занимаются незначительными модификациями технологий изделия, чтобы удовлетворить местные рынки, хотя производство новых изделий остается сконцентрированным в Японии. Эти "заморские" отделы технологии обычно укомплектовываются японцами, хотя местные инженеры также могут быть завербованы.

3. Формальное учреждение лабораторий, проводящих НИОКР. Во многих японских компаниях заграничная лаборатория, несмотря на то что она называется центром НИОКР, осуществляет лишь незначительные исследования. Основная ее деятельность заключается в выполнении широкого диапазона задач: технической кооперации с поставщиками, поддержки передачи технологии в производство, поддержки перекрестного лицензирования. Заграничные научно-исследовательские лаборатории нескольких ведущих японских фармацевтических компаний иллюстрируют эту стадию. Вместо выполнения исследования непосредственно, они заключают контракт на исследования с независимыми лабораториями и специализированными компаниями, которые контролируют клинические испытания, необходимые для удовлетворения местных регулирующих требований. Кроме того, они отслеживают технологические тенденции и оценивают появляющиеся технологии и новые изделия.

4. Заграничные научно-исследовательские лаборатории сосредотачиваются на развитии новых изделий (в основном для местного рынка). То есть начинается реальная работа по созданию нового знания в заграничной лаборатории – то, что формально определяется как интернационализация инновационной деятельности компании.

5. Расширение стратегических задач заграничных исследовательских центров. На этом этапе сфера их деятельности охватывает и фундаментальные ис-

следования – лаборатория начинает участвовать в прогрессивном транснациональном разделении инновационной деятельности в пределах компании.

Евро-американская модель. Американские и европейские корпорации используют более простые схемы создания зарубежных научно-исследовательских подразделений.

1. Создание специальной «*секции передачи технологий*», в рамках которой осуществляется передача изделия и производственных технологий от материнской фирмы к производственному филиалу за границей. На этой стадии заграничный филиал выполняет лишь отдельные функции по усовершенствованию продукта и адаптации технологии для местных условий.

2. Созданием «*местной секции технологий*», т. е. заграничной лаборатории, которая занимается созданием инновационных продуктов только для местного рынка и только в рамках профильного направления деятельности материнской компании.

3. Заграничная лаборатория приобретает статус «*глобальной секции технологий*», ответственной за развитие новых продуктов для мировых рынков. Рамки деятельности заграничного центра НИОКР определяются головной компанией, которая указывает своим лабораториям приоритетные направления исследований и снабжает их необходимыми для этих исследований теоретическими разработками.

4. Создание «*общей секции технологий*». Заграничная лаборатория приобретает определенную самостоятельность и может сама выбирать приоритетные направления прикладных разработок и осуществлять необходимые фундаментальные исследования, для создания инновационных продуктов и технологий, которые будут использоваться материнской компанией для продажи на мировых рынках.

Интернационализация инновационной деятельности ТНК путем создания заграничных НИОКР-лабораторий оказывает значительное влияние на конкурентоспособность принимающих стран. Конечно, ТНК никогда не будут переносить свои исследовательские центры в слаборазвитые страны, однако у бурно

развивающихся новоиндустриальных стран и стран с переходной экономикой есть возможность стимулировать создание в них иностранными ТНК заграничных НИОКР-лабораторий путем введения льготного налогообложения венчурного капитала, подготовки высококвалифицированных кадров, развития соответствующей инфраструктуры.

Для принимающих стран размещение у себя иностранных научно-исследовательских центров выгодно по нескольким причинам:

- интенсификация инновационной деятельности, связанная с появлением новых НИОКР-лабораторий, затрагивает отечественные компании;

- создание новых рабочих мест для высококвалифицированных специалистов, что способствует уменьшению вероятности "утечки мозгов" из страны и инициирует развитие системы образования за счет создания платежеспособного спроса на образовательные услуги;

- формирование новой прослойки менеджеров, специализирующихся на коммерциализации нововведений;

- увеличение притока венчурного капитала в страну, так как некоторые новые разработки "перерастают", пределы родных лабораторий и становятся самостоятельными коммерческими проектами.

Таким образом, создание ТНК лабораторий за рубежом способствует расширению научно-технического потенциала принимающей страны, повышению эффективности использования уже имеющегося, интенсификации инновационного процесса и повышению ее конкурентоспособности на международной арене.

8.3. Проблемы разрыва между задачами современной экономики и возможностями профессионального образования

В условиях динамичных изменений в технике, технологии, организации производства и управлении все более определенно проявляются различия между традиционными менеджерами и лидерами в подходах к достижению поставленных целей и решению актуальных проблем развития организаций. В совре-

менных условиях конкурентной борьбы лидировать будут те организации, которые смогут аккумулировать необходимые для их деятельности знания (технические, технологические, управленческие, маркетинговые и т.п.), персонал которых будет способен эти знания создавать, воспринимать, применять и обновлять, а менеджеры – смогут управлять этими знаниями.

К настоящему времени Интернет-обучение становится преобладающим практически на всех уровнях получения образования, начиная со школьного, постепенно тесня традиционные формы освоения образовательных программ. Кроме того, просматривается и другая тенденция: чем старше возрастная группа, тем выше в ней доля тех, кто обучается без отрыва от основной деятельности. Перед этими людьми Интернет открывает двери вузов, дает возможность получить дополнительное профессиональное образование. Широкомасштабное применение информационных и телекоммуникационных технологий в образовательном процессе (включая и Интернет) стирает грань между очным, заочным и иными традиционными формами получения образования, определяя появление новой интегральной формы обучения. Это обстоятельство становится характерной чертой системы профессионального дистанционного образования в условиях глобализации международного рынка образования.

В развитии дистанционного образования, которое сегодня отражает объективные процессы глобализации и интернационализации сферы образования, 2005 г. стал поворотным: впервые численность «дистанционных» студентов превысила 100 млн человек, а «традиционных» – составила 97 млн человек¹. Например, дистанционные образовательные технологии помогли США в 2006 г. добиться рекордного в мире показателя: 600 студентов на 10 тыс. населения,

¹ См.: *Солдаткин В.И.* Основные проблемы развития Российского открытого образования. Открытое дистанционное образование: актуальные проблемы становления и развития / Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. В.Е.Бочкова, О.П.Лебедевой. М.: МГИУ, 2006. С.67–83; Проект Концепции развития экономических и правовых институтов обеспечения и реализации дистанционного образования, а также информационно-технологических систем, средств и методов поддержки учебного процесса в российских государственных и муниципальных образовательных учреждениях / Материалы к заседанию Экспертно-консультативного Совета при Комитете по образованию и науке ГД ФС РФ от 26.10.2006 / Сост. А.П. Бердашкевич. М: ГД ФС РФ.

что превышает аналогичный показатель России примерно на 20% . К сожалению, система российского образования в целом не отражает адекватно и в полной мере потребности современного общества ¹, корпоративных структур и граждан.

Основные причины возникающих в системе российского образования проблем, на наш взгляд, состоят в том, что в процессе экономического развития современного общества образование в соответствии с его социальными ролевыми функциям, несмотря на тесную взаимосвязь с рынком труда и усиление в целом рыночной ориентации системы образования, особенно профессионального, в принципе не может эффективно регулироваться с помощью только лишь рыночных механизмов. Оно призвано и вполне способно задавать вектор развития рынка. В системе образования, как в сфере общественного производства доверительных благ, рыночные механизмы регулирования на основе усиления конкуренции оказываются неэффективными по определению и не могут существенно влиять на повышение качества образовательного процесса. А рыночный фундаментализм в сфере образования не способен обеспечить долгосрочные потребности развития национальной системы хозяйствования, становление инновационной экономики и формирование основ экономики знаний. Поэтому стратегии развития образования как общественного блага должны в полной мере реализовываться на основе приоритета планово-программных механизмов².

Среди прочего следует заметить, что начиная с 1995 г. прирост численности студентов высших учебных заведений составлял 7–15% ежегодно, опережая демографические показатели, и в настоящее время приблизился к естественно-

¹ Президент Л. Джонсон в годы апогея американского изобилия поручил корпорации “Рэнд” провести исследования в области методов и средств обучения и определить их эффективность. Заключение: “Вероятно, значительное улучшение результатов обучения может быть достигнуто лишь с применением совершенно иной системы образования”. Спустя десятилетие Национальным комитетом усовершенствования образования был опубликован доклад под названием “Нация в опасности”. Был сделан также интересный вывод: “Если бы посредственная образовательная система, существующая сегодня в Америке, была навязана некоей враждебной иностранной державой, мы могли бы расценить это как ведение войны”.

²См.: **Бочков В.Е.** Открытое дистанционное образование: его роль в экономическом развитии информационного общества и реального сектора экономики: Монография. М.: ИДО-МНМЦ «СОО» МГИУ, 2005.

му максимуму. Рост показателей по заочной форме обучения отражает повышение интереса к получению второго высшего образования, в основном экономического или управленческого профиля на платной основе. Однако за последние семь лет количество студентов в России возросло больше, чем вдвое, а количество остепененных преподавателей – только на 4%. Негативных последствий этого явления позволяет избежать применение электронного обучения на основе ИКТ в практике российского дистанционного образования.

Следует также отметить, что в педагогической практике Западной системы образования нет, например, и жесткой регламентации таких академических мероприятий, как итоговая государственная аттестация выпускников общей и профессиональной школы.

8.4. Проблемы информатизации системы образования и эволюция парадигм профессионального образования с развитием процесса глобализации ¹

Сегодня все более определенно проявляются различия в подходах к достижению поставленных целей и решению актуальных проблем развития организаций, используемых традиционными менеджерами и лидерами. Так, например, Б.З. Мильнер выделяет ряд ключевых различий между этими категориями управленцев (менеджерами и лидерами): менеджер администрирует, лидер вводит инновации; менеджер обслуживает, лидер развивает; менеджер соглашается с реальностью, лидер исследует ее; менеджер сосредоточен на системах и структурах, лидер – на людях; менеджер устанавливает контроль, лидер – внушает доверие; менеджер ориентирован на краткосрочные результаты, лидер – на долгосрочную перспективу; менеджер выполняет работу правильно, лидер выполняет правильную работу ².

¹ *Материал изложен по результатам работ В.Е. Бочкова, Н.М. Жаворонковой.*

² См.: *Мильнер Б.З.* Управление знаниями. М: ИНФРА-М, 2003. С. 90.

В современных условиях усиления конкурентного рыночного противостояния в результате глобализации и интернационализации образования лидировать будут те организации, которые смогут получать и аккумулировать необходимые для их деятельности знания (технические, технологические, управленческие, маркетинговые и т.п.), персонал которых будет способен эти знания создавать, воспринимать, применять и обновлять, а менеджеры – смогут управлять этими знаниями.

8.4.1. Парадоксы системы профессионального образования в условиях глобализации и формирования информационного общества

Трансформационные процессы, происходящие в современной экономике, и изменения в системе управления организациями привели к возникновению ряда проблем в современном профессиональном образовании, которые были обозначены как четыре парадокса современного образования: *информационной насыщенности; неопределенности; образования; обучения*¹. Возникшие проблемы заставляют по-новому взглянуть на содержание образования, методы обучения и организацию образовательного процесса, его направленность.

1. Парадокс информационной насыщенности проявляется в том, что доступность больших объемов информации в Интернете снижает мотивацию обучающихся к генерации нового знания. Вместо того, чтобы интерпретировать доступную информацию, сопоставлять ее со своим опытом и самостоятельно создавать знание, обучающиеся предпочитают искать информацию в Интернете и механически трансформировать ее в ожидаемые от них учебные результаты. При этом происходит подмена знания информацией, а навыки критического анализа информации, ведущего к формированию знания, у обучающихся не вырабатываются.

2. Парадокс неопределенности состоит в том, что увеличение объема доступной информации приводит к увеличению числа возможных альтернатив при

¹См.: **Константинов Г.Н., Филонович С.Р.** Парадоксы образования в современном мире и роль бизнес-образования // Бизнес-образование, № 1 (18), 2005. С. 20–21.

принятии решений, что в свою очередь усиливает ощущение неопределенности ситуации. Ощущение неопределенности, согласно выводам социальной психологии, часто порождает у человека тревожность, которая заставляет его искать новую информацию для уменьшения неопределенности. В результате такого поиска происходит лавинообразный рост необработанной и не превращенной в знание информации, вследствие чего неопределенность только возрастает. Значительность объемов информации, относящихся к рассматриваемой ситуации или проблеме, и неспособность их переработать зачастую приводят человека в полное интеллектуальное замешательство, которое в еще большей степени уменьшает желание и способность генерировать новое знание.

3. Парадокс образования выражается в том, что образование традиционно ориентируется на передачу знаний, причем именно получение обучающимися качественных или уникальных знаний обеспечивало им в дальнейшем успешный профессиональный и карьерный рост. Современная эпоха характеризуется постоянно ускоряющимся темпом устаревания знаний, который имеет различные значения для различных типов знания. Этот факт находит свое отражение в появлении понятия «*период полураспада знаний*», которое получило широкое распространение в современной литературе, посвященной экономике знаний, информационным технологиям и проблемам образования¹.

В областях, относящихся к высоким технологиям, период полураспада знаний составляет на сегодняшний день примерно два с половиной года, в других областях он несколько больше, но не превышает семь – восемь лет². Осознание этого факта позволяет выявить проблему, которая названа парадоксом образования: в экономике знаний ценность полученного знания со временем постоянно снижается. Важно отметить, что когда цикл получения знания при-

¹ *Период полураспада знаний – время, за которое знания в конкретной области устаревают наполовину.*

См.: **Бойков В.** Шестой океан, седьмой континент, восьмое чудо света // [Мир "Internet"](#), 1997, 7 (10) июль 1997. С. 18; **Климов С.М.** Интеллектуальные ресурсы общества. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002.

²См.: **Константинов Г.Н., Филонович С.Р.** Парадоксы образования в современном мире и роль бизнес образования // Бизнес-образование, № 1 (18), 2005. С. 21.

ближается к периоду его полураспада, то передача знаний перестает быть основной целью образования.

4. Парадокс обучения проявляется в том, что возросший темп устаревания знаний приводит к возникновению еще одной проблемы современного образования. Традиционное обучение, ориентированное на передачу знаний, связано прежде всего с запоминанием, в то время как в связи с возросшим темпом устаревания знаний актуальным становится устранение из памяти всего ненужного. Успешное обучение сегодня связано со способностью не только создавать новые знания из постоянно увеличивающихся объемов доступной информации, но и забывать лишнее, освобождаясь от устаревших информации и знаний¹. Так, в упомянутой статье Холана, Филипса и Лоуренса «Управление организационным забыванием» отмечается, что *«успешные компании способны приспосабливаться к быстро изменяющемуся окружению, умея не только учиться, но и забывать. Увеличивая свои способности к обучению, компании должны в той же мере развивать и способность забывать. Иначе они легко незаметно будут усваивать непродуктивные знания – например вредные привычки»*.

Таким образом, современный этап развития образования характеризуется двумя главными особенностями. С одной стороны, период *"полураспада знаний"*, т. е. промежуток времени, за который устаревает половина полученных знаний, становится все короче. С другой стороны, круг людей, нуждающихся в постоянном обновлении знаний, все более расширяется. Это означает, что в России каждые три–четыре года, а в дальнейшем и чаще миллионы россиян будут нуждаться в серьезном повышении квалификации и переподготовке.

Перечисленные проблемы современного образования особенно актуальны для высшего профессионального, послевузовского и дополнительного образования, где от инвестиций в эти сферы ожидается практическая отдача в виде повышения эффективности соответствующих отраслей экономики и получения

¹См.: Холан П.М., Филипс Н., Лоурнес Хорошо забытые знания // Секрет фирмы, № 7 (46), 2004. С.28–32.

конкурентных преимуществ для работодателей, а также профессионального роста обучающихся специалистов и роста их заработной платы.

Рассмотренные выше парадоксы образования и необходимость перехода к новой, основанной на знаниях парадигме профессионального образования заставляют по-новому взглянуть на роль управления знаниями в организациях, на значение научно-образовательных сетевых комплексов, интегрирующих потенциалы и усилия бизнес-структур и учреждений профессионального дистанционного образования, и на содержание образовательных программ, предлагаемых образовательными учреждениями бизнес-сообществу.

8.4.2. Новая парадигма профессионального образования в условиях формирования экономики знаний в глобализованном мире

Изменение роли профессионального образования и системы образования в целом в экономике знаний в эпоху глобализации связано в первую очередь с необходимостью перехода от традиционного способа организации образования (в определенное время и в определенном месте) к обучению в течение всей жизни или к непрерывному образованию в любом месте, удобном для обучающегося. Этот переход обусловлен совокупностью следующих факторов:

➤ быстрое устаревание знаний и вытекающая отсюда необходимость постоянного обновления знаний в избранной сфере деятельности, т. е. повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

➤ рост социальной динамики все чаще приводит к необходимости смены профессии и/или области деятельности, определяемой высшим образованием, полученным человеком, а значит, и к необходимости приобретения новой квалификации, которая зачастую должна быть подтверждена соответствующим дипломом;

➤ повышение уровня жизни увеличивает разнообразие необходимых занятий, связанных с досугом человека, некоторые виды которого требуют специальной подготовки.

Специфика непрерывного образования состоит в том, что компоненты образовательных программ, отражающие общепрофессиональный цикл дисциплин или цикл дисциплин специализации, а в последующем и профессиональная переподготовка, по нашему мнению, должны оплачиваться либо организациями, заинтересованными в получении образования или повышении профессиональной квалификации или в профессиональной переподготовке своих работников, либо самими работниками, вовлекаемыми в процесс непрерывного образования. В этой связи государство не может и не должно нести ответственность за развитие конкретных форм непрерывного профессионального образования, но оно должно создавать условия для его успешного развития и контролировать качество реализации его наиболее социально значимых программ. Последовательность смены основных парадигм профессионального образования и основания для их классификации представлены в табл. 8.2¹. Переход к непрерывному образованию приводит также к принципиальному изменению взаимодействия выпускников с образовательными учреждениями профессионального образования. Этот новый подход предполагает возможность, а в ряде случаев и необходимость многократного возвращения выпускников в образовательное учреждение за новыми знаниями и навыками после получения среднего профессионального образования для продолжения обучения по программам высшего, а затем послевузовского и дополнительного профессионального образования. Такое долгосрочное взаимодействие образовательных учреждений со своими потребителями в процессе непрерывного обучения требует создания сбалансированного портфеля основных и дополнительных образовательных программ различного уровня и направленности, в полной мере отвечающих потребности в постоянном обновлении полученных знаний. Сетевой характер организации образовательного учреждения требует учета изменений потребностей рынка труда на различных региональных сегментах. Для создания сбалансированного портфеля образовательных программ сетевого образовательного

¹ Интерпретированы данные из кн.: Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под ред. С.Р.Филоновича. М.: Издательский дом ГУВШЭ, 2004. С. 52.

учреждения необходимо учитывать два аспекта при проектировании образовательного содержания – *стандартизацию* и *дифференциацию*.

Таблица 8.2

Смена парадигм профессионального образования и их особенности

	Научная парадигма	Системная парадигма	Сетевая парадигма
<i>Доминирующее представление об организации</i>	Научно управляемая	Открытая	Основанная на знаниях (знаниевая)
<i>Период доминирования парадигмы</i>	60 – 70 гг. XX в.	80 – 90 гг. XX в.	Начало XXI в.
<i>Критические взгляды, обеспечивающие формирование Парадигмы</i>	Ориентация на трудоустройство, описательность в образовании, взгляд в прошлое	Завышенная оценка роли аналитических методов, отрыв от реальностей общественного производства	Углубляющаяся пропасть между требованиями экономики и образованием, недостаточное использование возможностей новых информационных технологий.
<i>Стимул для возникновения парадигмы</i>	Скачок в развитии науки (экономико-математические методы, организационное поведение)	Скачок в динамике изменчивости внешнего окружения, организационных стратегиях и структурах	Скачок в развитии информационных технологий и управлении знаниями
<i>Концептуальное изменение в связи с её возникновением</i>	Переосмысление управленческой деятельности	Переосмысление деятельности организации	Переосмысление значимости профессионального образования
<i>Объект преобразования</i>	Содержание обучения	Отношения с объектами обучения (корпорациями, менеджерами)	Процесс обучения
<i>Основные нововведения</i>	Количественные методы анализа; поведенческие науки; науки о производственных и бизнес-функциях; применение кейс-метода в обучении.	Междисциплинарные интегрирующие курсы (напр.: стратегический менеджмент, бизнес-планирование, инвестиционное проектирование и т. п.)	Переход от: <ul style="list-style-type: none"> • пассивного обучения к проблемному, практикоориентированному; • стандартизированного обучения к индивидуальноориентированному; • дискретного во времени и пространстве к непрерывному; • «обучения на всю жизнь» к «обучению через всю жизнь»

Стандартизация программ профессионального образования необходима для создания основ профессионального и социального взаимодействия на базе определяемого стандартами единого ядра знаний, умений и навыков, формирующих основы деятельностных знаний. *Дифференциация* сферы профессионального образования обеспечивает возможность получения уникальных знаний, умений и навыков, отвечающих запросам представителей различных сфер бизнеса к компетентностям обучающихся¹ в различных областях функциональных специализаций.

В классических школах профессионального образования ориентация на дифференциацию программ традиционно была меньшей, чем стремление к стандартизации. Становление, развитие и институционализация основополагающих элементов экономики знаний в условиях глобализации существенно смещают акценты в сторону дифференциации профессиональных образовательных программ, позволяющих обеспечить непрерывное обновление знаний, умений и навыков в области формирования востребованных экономикой компетентностей работников. Кроме того, еще одной тенденцией современного профессионального образования, как начального, среднего и высшего профессионального, так и послевузовского и дополнительного профессионального, является увеличение многообразия стандартов, которым должны соответствовать программы профессионального образования. Например, к подобного типа стандартам относятся: государственные образовательные стандарты СПО, ВПО и ДПО (повышения квалификации и профессиональной подготовки); международные стандарты, которым стремятся соответствовать лучшие российские школы бизнес-образования; корпоративные стандарты обучения крупных российских компаний, соответствие которым позволяет образовательным учреждениям устанавливать с этими компаниями долгосрочные партнерские отношения.

¹ **Компетентность** - это ситуативная категория, отражающая готовность к практическому использованию полученных актуальных знаний; интегрированный индикатор качеств личности, характеризующий готовность выполнять определенную деятельность в конкретных практических ситуациях.

Необходимость формирования и развития сбалансированного портфеля программ, отвечающего потребностям экономики знаний, требует от учреждений системы профессионального образования в целом и от сетевых образовательных учреждений определенных усилий, диктуемых стратегией системного развития. С одной стороны, целенаправленных усилий и вложений средств в создание специализированных курсов и программ послевузовского и дополнительного образования, отвечающих потребностям региональных рынков труда, а с другой стороны – совершенствования базовых профессиональных образовательных программ и программ специализаций для их соответствия различным образовательным стандартам.

Таким образом, новая парадигма профессионального образования связана с переосмыслением роли как самого профессионального образования, так и роли образовательных учреждений сетевого типа организации в системе профессионального образования, что потребует серьезных усилий образовательного сообщества и значительного времени. Важно отметить, что в основе новой парадигмы лежит представление о знаниях как основных нематериальных активах организаций, эффективное управление которыми необходимо для создания устойчивого конкурентного преимущества в современных условиях.

Формирование новой сетевой образовательной парадигмы требует серьезных преобразований учреждений профессионального образования, связанных с возникновением сетевых организационных структур профессионального дистанционного образования. Эти преобразования характеризуются переходом к новым формам обучения по трем направлениям:

- 1) от пассивного освоения образовательных программ к обучению с целью формирования деятельностных знаний и компетентностей обучающихся для решения профессионально значимых задач и реальных проблем бизнеса;
- 2) от стандартизированного обучения к индивидуальноориентированному;
- 3) от дискретного во времени и пространстве обучения к непрерывному обучению.

Важным направлением преобразования, как отмечалось ранее, будет также формирование сбалансированного портфеля учебных курсов и профессиональных образовательных программ, отвечающих специализированным запросам потребителей и различным образовательным стандартам. Вместе с тем сокращение периода устаревания полученных знаний и расширение круга лиц, нуждающихся в повышении квалификации и профессиональной переподготовке, свидетельствуют о необходимости безотлагательного осуществления преобразований в системе профессионального образования и в структуре образовательных услуг сетевых образовательных учреждений. Но для целенаправленных преобразований необходимы такие модели организации образовательного процесса в образовательных учреждениях, которые обладают наиболее высоким потенциалом в области обеспечения качества образования.

В настоящее время практически перед всеми постиндустриальными странами стоит проблема поиска наиболее эффективных направлений развития и обеспечения конкурентных преимуществ в условиях стремительной глобализации мировой экономики и формирования единого информационно-образовательного пространства, поиска устойчивых темпов экономического роста национальных систем хозяйствования, определения спектра приоритетных областей инвестирования, имеющих реальные шансы выступить катализаторами социально-экономического прогресса. Основной движущей силой прогресса в постиндустриальном обществе становится человек и, соответственно, его интеллектуальный потенциал, и научный капитал, сформированный человеческим сообществом. Это заставляет академическое сообщество уделять внимание исследованию структуры движущих сил устойчивого развития человеческого общества.

По этой причине роль основных факторов общественного производства экономических благ, связанных с эффективной деятельностью системы образования и науки, а также процессы их оборота и воспроизводства требует сегодня дополнительных исследований.

Знания сегодня – это неотъемлемый элемент совокупности современных экономических ресурсов и основных факторов общественного производства информационного общества и экономики знаний, которые являются очередными этапами развития человеческой цивилизации. Как подчеркивается в приветствии руководителей Рособнадзора, Оргкомитета и Программного комитета к участникам Международной научно-практической конференции «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения», для формирования условий экономического роста и устойчивого развития национальной системы хозяйствования *«образования много не бывает»*¹.

Основой, определяющей темпы экономического развития человеческой цивилизации и темпы научно-технического прогресса во всех развитых странах, является человеческий капитал, который представляет трудовую субстанцию любой системы хозяйствования, а качественная система образования – залог интеллектуального роста нации и формирования высокоморальной, культурной личности. Процессы воспроизводства человеческого капитала и подготовка кадров соответствующей ступени и квалификации требуют стабильных инвестиций в сферу образования и роста средств, выделяемых на нужды образования. Экономическая эффективность инвестиций в развитие сферы высшего профессионального образования может быть весьма высокой и значительно превышающей эффективность вложений в материальные активы производства.

В экономически развитых странах, приступивших к формированию информационного общества и инновационной экономики, а также к построению экономики знаний, сегодня образование лидирует по объемам затрачиваемых на него ресурсов.

¹ См.: *Геворкян Е.Н., Голубкин В.Н., Бочков В.Е.* Обеспечение качества открытого дистанционного образования – залог успеха в формировании элементов новой экономики, основанной на знаниях. Приветствие к участникам международной научно-практической конференции «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения» // Материалы международной научно-практической конференции EDQ-2005 / Отв. ред. В.Е. Бочков, О.П.Лебедева. М.: МГИУ, 2005. С. 3–10.

В последние десятилетия во всех развитых странах человеческий капитал рос более быстрыми темпами, чем физический. В настоящее время у России есть, возможно, единственный шанс для преодоления возникших тенденций экономического отставания, зависимости от других государств, выхода из перманентного экономического кризиса и обеспечения необходимой безопасности государства в широком смысле – инвестиции в человека, направленные на развитие человеческого капитала. Мировой опыт показывает, что наиболее устойчивыми являются экономики тех стран, в которых средний уровень образования населения выше, чем в других странах. Во всех постиндустриальных странах наблюдается устойчивый рост доли работников с высшим образованием, равно как и экономическая отдача от высшего образования. В развитых странах доля взрослого населения, имеющего высшее образование, в последней четверти XX в. почти удвоилась. Для всех развитых стран характерно значительное увеличение среднего числа лет обучения взрослого населения.

Сегодня формирование человеческого капитала в России невозможно без значительных институциональных изменений. Основным центром обновления фундаментальных и прикладных научных знаний становятся университеты. Будущим важнейшим элементом формирования инфраструктуры современной экономики, сфера образования одновременно является постоянно возрастающим по масштабам рынком образовательных услуг, объем которого составляет в настоящее время около 6% ВВП. Отдача от инвестиций в человеческий капитал, в развитие сферы высшего образования в современных российских макроэкономических условиях сегодня сравнима с отдачей от вложений в основные фонды, а в отдельных случаях превышает её, обеспечивая высокую динамику роста ВВП в национальной экономике. В перспективе именно сфера образования с её секторами открытого, профессионального дистанционного и трансграничного образования обеспечит формирование элементов экономики знаний и реализацию сравнительных преимуществ российской экономики, не связанных с топливно-сырьевой ориентацией, а также позволит поддерживать обороноспособность России на необходимом уровне.

8.4.3. Современная трактовка понятия «знание»

Первым среди широко используемых подходов к анализу знания следует выделить подход, акцентирующий внимание на необходимости различать такие понятия, как «данные», «информация», «знание»¹.

В рамках этого подхода под данными понимаются неупорядоченные наблюдения, числа, слова, звуки, изображения. Данные – набор объективных дискретных фактов о тех или иных событиях. При этом в организационном контексте данные трактуются как структурированные записи об актах деятельности. Современные организации обычно хранят данные в информационных системах, в которые те поступают из различных подразделений и служб. Когда данные организованы, упорядочены, сгруппированы и категоризированы, они становятся информацией. Следовательно, информация представляет собой совокупность данных, упорядоченных с определенной целью, придающей им смысл. Соответственно, знание трактуется как информация, готовая к продуктивному применению, действенная, снабженная смыслом. Знание представляет собой совокупность оформленного опыта, ценностей, контекстуальной информации, экспертного понимания, составляющих основу для оценки и интеграции нового опыта и информации. Следует подчеркнуть, что знание формируется и применяется в умах людей, а в организациях оно зачастую оказывается закрепленным не только в документах и в хранилищах, но также в организационных процедурах, процессах, способах выполнения работы и нормах.

Вторым широко распространенным подходом к трактовке понятия и структуры «знания» является подход, в основе которого лежит представление о том, что знания нельзя отделить от деятельности и что знание того, *«что, кто, как, когда, где и почему будет совершаться действие»*, является самым важным ресурсом фирмы. Так, например, Желены, Друкер, Витцель и дру-

¹ См.: *Адлер Ю.П., Черных Е.А.* Знания и информация – это не одно и то же // Информационное общество. Вып. 6, 2001. С. 8–15; <http://di.iis.ru:82/arc/info-soc/emag.nsf/BPA/533c6e62d7d361a1c3256d32003eca55>

гие экономисты определяют знание, как «*накопленные предпосылки для действия*»¹.

Третьим подходом предусматривается, что упомянутые выше типы знания могут быть упорядочены на основе личностного уровня в виде четырех групп: знание как результат познания (знание «чего») – владение основами предмета; специальная квалификация (знание «как») – практическое выполнение, требующее больше знаний, чем можно извлечь из книг; системное понимание (знание «почему») – глубокое знание причин и следствий, высшим выражением которого является интуиция; самомотивируемое творчество (понимание «зачем») – желание и мотивация достижения успеха².

Такая трактовка знаний делает акцент на образовательные, организационные и социальные процессы приобретения знаний и помогает сформировать подходы к обучению разных категорий обучающихся и персонала компаний.

Четвертый подход воплощается классификацией, предложенной Нонака Икуджиро и Такеучи Хиротака, которые в своей динамической теории создания организационного знания выделили два типа знания: явное (систематизированное) и скрытое (несистематизированное и неформализованное) знание. Явное знание может выражаться в словах и числах и может легко передаваться и обмениваться в виде точных данных, научных формул, упорядоченных процедур или универсальных принципов. В то время как скрытое знание – это нечто трудновывяемое и трудновыражаемое. Скрытое знание является личным, обусловленным конкретным контекстом, а также трудно формализуемым и передаваемым другим людям. В эту категорию попадают субъективные озарения, интуиция и предчувствия³.

¹ См.: Информационные технологии в бизнесе: Энциклопедия / Под ред. М. Желены. СПб.–М.–Харьков– Минск: ИД «Питер», 2002.

² См.: *Quinn J. B., Anderson P., Finkelstein S.* Managing professional intellect / Harvard Business Review, 1996, March-April. P. 77.

³ См.: *Рудаков И.К.* К вопросу об эффективности высшего образования Франции / Высшее и среднее специальное образование за рубежом: Экспресс-информ. Вып. 4. М.: НИ-ИВШ, 1978.

Пятый подход к трактовке структуры знаний основан на рассмотрении способа структурирования и фиксации знаний¹. В рамках этого подхода используется различие между формализованным и неформализованным знанием. Формализованное знание трактуется как знание, выраженное формальными способами или сконструированное в соответствии с известными правилами и процедурами, например научное знание и общепринятые факты. В противопоставлении этому неформализованное знание редко излагается письменно или является предметом методического изучения. Неформализованное знание может включать слухи, анекдоты и убеждения, а также недокументированное или «неофициальное» знание.

Шестой подход к трактовке знаний подчеркивает значимость индивидуальных знаний, которые трудно формализуются, и он заставляет задуматься об организационных механизмах, способствующих обмену такими знаниями, и их продуктивном использовании.

Весьма интересной именно в организационном контексте является классификация знаний, разработанная Ф.Блеклером и впервые предложенная в 1995 г. Эта классификация основана на выделении пяти различных категорий знаний.

1. Интеллектуальное знание, зависящее от навыков абстрактного мышления и познавательных способностей (знание «что»). В западной литературе именно этот тип знания получил привилегированный статус, и многие авторы подчеркивали его важность. Так, например, широко известный теоретик организационного обучения, описавший интеллектуальное знание, – К. Аргирис, чья теория двуконтурного обучения привела к явному признанию и пересмотру очевидных целей обучения². Современный продолжатель этих традиций – П. Сенге, который синтезирует такие понятия, как личная интуиция, системы мышления и разделяемое видение в общей концепции организационного обучения³.

¹ См.: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. С. 52.

² См.: *Argyris C., Schon D.* Organizational Learning: a theory of action perspective / Reading MA, Addison-Wesley, 1978. P. 95–96.

³ См.: *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

2. *Воплощенное знание*, ориентированное на действие, и, как правило, лишь частично явное (*знание «как»*). Воплощенное знание обусловлено конкретным контекстом и зависит от физического присутствия людей, от осознанной и чувственной информации, физических сигналов и обсуждений между людьми. Оно приобретает в результате «практического действия», т.е. способов решения проблем, которые зависят от близкого знания ситуации, а не от абстрактных правил.

3. *Запечатленное в культуре знание*, относящееся к процессу достижения общего понимания. Системы культурно обусловленного смысла тесно связаны с процессами социализации и приобщения к культуре. Такое знание, как правило, сильно зависит от языка и создается в процессе социального взаимодействия и переговоров. Этот тип знания непосредственно связан с формированием организационной культуры и управлением ею ¹.

4. *Встроенное знание*, которое содержится в системных процедурах ². Рассмотрение встроенного знания предполагает анализ взаимоотношений субъектов и материальных ресурсов. Встроенное знание может анализироваться в системных терминах, как, например, взаимоотношения между технологиями, ролями, формальными процедурами и стихийными процессами. Связанная с этим классификация была предложена Хендерсоном и Кларком (1990)³. Она предполагает различать знание специализированных элементов в организации («*знание компонентов*») и знание того, как такие элементы взаимодействуют («*знание архитектуры*»); знание архитектуры скрыто в глубине не подвергаемых сомнению организационных процедур и взаимодействий, но остается тем не менее центральным для понимания сильных и слабых сторон организации.

¹ См.: *Шейн Э.* Организационная культуры и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб: «Питер», 2002. С. 31–32.

² Понятие «встроенности» было введено Грановеттером (1985), предложившим теорию экономических действий, которая, как он предполагал, не будет сильно зависеть ни от понятия культуры (*т. е. будет «надсоциальной»*), ни от теорий рынка (*то есть будет «субсоциальной»*). Его идея состояла в том, что экономическое поведение близко связано с социальными и институциональными соглашениями.

³ См.: *Managing Knowledge in an organizational context /OBS, «Managing knowledge», 1999, unit 4. P.22.*

5. *Закодированное знание*, передаваемое через знаки и символы. К традиционным формам закодированного знания, таким как книги, инструкции и описания действий, добавилась информация – электронно-кодируемая и передаваемая. Информация, закодированная деконтекстуализованными, абстрактными символами, неизбежно будет в большей степени избирательной в тех представлениях, которые она может передать.

Классификация Блеклера позволяет сделать ряд выводов, весьма значимых как для научного осмысления роли знания в организационном контексте, так и для практики управления знаниями в современных организациях¹.

Седьмым, заслуживающим внимания, подходом к трактовке знаний в управленческом контексте является типология организаций на основе ключевого для них типа знаний. В основе рассматриваемой типологии организаций лежит различие между организациями, которые: сфокусированы на знакомых или рутинных проблемах; в основном сталкиваются с незнакомыми и нерутинными проблемами; сильно зависят от вклада ключевых исполнителей и тех, которые воплощают коллективные усилия.

Образование, в том числе высшее, приумножает уровень теоретических знаний, но, как правило, не готовит человека к практической профессиональной деятельности. Профессиональная квалификация характеризует действия, осуществляемые человеком на рабочем месте. В качестве примера оценки квалификации можно привести принятый в Великобритании Национальный классификатор профессиональной квалификации (НКПК). В соответствии с НКПК действует пять уровней компетентности в зависимости от уровня профессиональных задач: способность решать стандартные и предсказуемые задачи; способность решать широкий круг разных задач в различном контексте (дополнительно требуется умение сотрудничать с членами группы); способность решать сложные задачи, требующие значительной ответственности и автономии индивида (требуется умение осуществлять контроль или руководство другими

¹ См.: *Жаворонкова Н.М.* Управление знаниями в системе бизнес-образования // Дис. ...канд. экон. наук: (08.00.05). М.: РГБ., 2006. С. 36.

людьми); способность решать широкий круг технических и профессиональных проблем в самом широком контексте (задачи подразумевают значительную ответственность и автономию, в том числе ответственность за других лиц и распределение ресурсов); способность к применению фундаментальных принципов и комплексных методик в широком и часто непредсказуемом контексте.

Исполнение и понимание выполняемой человеком работы в определенной области обеспечивает формирование *знаний, связанных с работой*. Эти знания включают три разновидности:

- 1) *явные знания*, которые легко фиксируются письменно, хорошо структурированы и могут быть отражены в книгах, отчетах, инструкциях и т.п.;
- 2) *подразумеваемые знания*, которые трудно описать устно или письменно;
- 3) *скрытые знания*, «размытые» по рабочим операциям, методам работы и корпоративной культуре. Новичок испытывает трудности с обнаружением и постижением скрытых знаний. Такими знаниями обладают эксперты, которые часто не в состоянии объяснить, почему выбранный метод решения проблемы работает.

Профессиональную предрасположенность к определенному типу деятельности, а также психометрические характеристики и тип личности определяются с помощью тестов, выявляющих *профессиональные наклонности и психометрические характеристики*. Например, имеются инструменты, которые позволяют выявить наклонности индивида к саморазвитию, к критическому мышлению, к работе с информационными технологиями, к общению с клиентами, к работе с персоналом, к инженерной деятельности, к делопроизводству, к торговой деятельности, к технической работе, к работе «руками», к иностранным языкам. При определении типа личности уделяется внимание мотивации (базовым потребностям), роли в команде, внушаемости и подверженности чужому влиянию, степени критичности мышления, инициативности, упорству, настойчивости, стилю мышления и работы и другим характеристикам.

Наиболее ценными для работодателя человеческими активами, которые приобретаются в конкретной организации и специально для данной организации

– это *связанные с работой умения*. Для организации и индивида важно совместить знания, связанные с выполняемой им работой, тип личности индивида с бизнесом конкретной компании (задачами конкретной социальной группы). Эти умения являются следствием способности людей к постоянному самообразованию и мгновенной реакции на возникшую производственную ситуацию. В этом смысле такого рода умения являются компетентностями. Примеры: умение оценивать активы компании *N*; умение «справляться» с оборудованием компании *N*; умение хорошо работать в команде компании *N*; умение обучить кого-либо чему-либо в компании *N*; умение продавать продукт компании *N*. Чрезвычайно важно научиться диагностировать эти умения и брать именно их за основу при оценке работников и в процессе формирования эффективных команд.

Другой подход к оценке человеческого капитала предложен Карлом Виигом¹. По его мнению, для оценки человеческого капитала конкретного работника в организации необходимо диагностировать его уровень обладания знаниями, принадлежащими к определенным группам разновидностей: *знания о цели* (идеалистические знания), включающие систему понятий, цели, мировоззрение; *систематические знания* – теоретические знания систем, схем, методов (знания об общих принципах и стратегиях); *практические знания* – умение принимать решения, выполнять конкретную работу; *автоматические знания* – необходимы для выполнения «привычных» – рутинных задач, не требующих осознания проблем.

К *интеллектуальным способностям* личности Карл Вииг относит следующие характеристики: *эффективные черты* (способность принятия ответственности, делегирования полномочий, гибкость, способность к самокоррекции и др.); *общая профессиональная подготовка* (способность приобретать знания из разных источников, понимание окружающего мира, планирование деятельности, информированность и др.); *тактические способности* (координация действий и выбор уместных действий); *решение проблем* (способность к твор-

¹См.: *Wiig K. Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge / Schema Press, Arlington, TX, USA, 1993.*

честву, использованию всех релевантных знаний); *выполнение принимаемых решений* (готовность к риску, установление приоритетов).

В такой интерпретации подразумевается необходимость введения специальных интегративных показателей качества образования, характеризующих готовность к выполнению действий. Это своего рода заказ работодателей профессиональному образованию.

Выживание компании в конкурентной среде зависит от сформированной ключевой (стержневой) компетенции организации. Ключевая (основная) компетенция – это комплекс навыков и технологий, позволяющих компании предоставлять потребителям определенные ценности. По мнению авторов концепции о ключевой компетенции Г. Хэмэла, К.К. Прахалада, ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков; во-вторых, добавляет значительную потребительскую стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем; в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента¹.

Очевидно, что формирование ключевых компетенций – длительный процесс, который в свою очередь зависит от того, как организованы процессы внутриорганизационного обучения, использования, распространения, создания и поддержания знаний. Все эти процессы исследуются в управлении знаниями – научной дисциплине, предметом которой являются условия для формирования интеллектуального капитала и способы извлечения прибыли из знаний, которыми обладают работники организации и сама организация в процессе её деятельности².

В понимании структуры человеческого капитала доминирует образовательный фактор, т.е. объем знаний, навыков, умений и способности к их восприятию и периодическому обновлению – все то, что закладывает в человека

¹ См.: *Hamel G., Prahalad C.K.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, vol.68, № 3. P. 79–91.

² См.: *Нонака И., Takeuchi X.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.

система формального образования. Сфера образования создает наиболее мощный кумулятивный эффект в повышение будущих заработков индивидуума.

Категория «знание» является основным содержанием структуры нематериальных активов в форме разновидностей человеческого, интеллектуального и научного капитала в общественном производстве. Несколько наиболее распространенных трактовок этого понятия: доказанное истинное убеждение (Нонака И., Такеучи Х.); динамический субъективный процесс проверки соответствия личного мнения истине (Нонака И., Такеучи Х.); продукт наших целенаправленных усилий в окружающем мире (*«мы знаем больше, чем можем сказать»* – Полани М.); целенаправленное координированное действие (Желены М.); накопленные предпосылки для действия (Витцель М.); то, что помогает интерпретировать информацию, передаваемую фактами – данными; знание – свойство воспринимающих субъектов (Боасо М.); то, что состоит из истин, представлений, точек зрения, концепций, суждений, предположений, методологий, ноу-хау (Вииг К.); концентрированная и общественно апробированная информация, орудие, инструмент и средство управления, а также важнейший экономический ресурс и элемент основных факторов общественного производства (Клейнер Г.Б.).

Рациональную человеческую деятельность, так же как и типы знаний, можно представить в виде иерархической структуры (табл. 8.3), отражающей не только разные уровни организации деятельности, но и соответствующие им уровни знания. Постиндустриальная экономика вносит коррективы в структуру человеческой деятельности. На заре промышленной революции в структуре деятельности работников доминировали рутинные (простые, повторяющиеся) операции. В экономике, основанной на знаниях, работники все чаще вынуждены иметь дело с малоструктурированными ситуациями, в которых изменения параметров достаточно сложно предусмотреть, либо с полностью неожиданными ситуациями и малопредсказуемыми изменениями внутри и вне сферы их профессиональной деятельности. Это изменение ситуации, связанное с усложнением деятельности человека на этапе формирования экономики знаний, возвращает

нас к проблеме пересмотра целей формального образования и критериев их достижения для обеспечения востребованного социальными партнерами качества подготовки специалистов. Прежде всего речь идет о формировании в процессе получения образования навыков пассивной (изменения собственного поведения) и активной (воздействия на внешнюю среду) адаптации, а также навыков творческого мышления (в ситуации осознания и формулирования проблемы).

Таблица 8.3

Иерархические уровни сложности деятельности и уровни знаний

Уровни сложности человеческой деятельности в соответствии с концепциями			Уровни знания и научные концепции				
Авторы концепций		Винтер С. [2]	Леонтьев А.Н. [3]	Акоф К. [1], Желены М. [4], Нонака И., Такеучи Х. [5], Полани М [6] и др.			
Уровень сложности:	Высшая	Парадигмы (интеллектуальные модели, схемы, помогают интерпретации мира)	Деятельность (совокупность действий, которые могут иметь разные цели)	1	Типы знания:	Мудрость и понимание	Ценностно-смысловое знание: (знать почему и зачем)
	Высокая	Стратегии (рецепты и алгоритмы действий на основе опыта)		2		Знание	Процедурное (неявное) знание: (знать как)
	Средняя	Эвристики (действия на основе опыта)	Действия (осознаны и обеспечивают реализацию потребностей)	3		Информация	Декларативное (явное) знание: (знать что)
	Низшая	Рутинны (автоматическое поведение в повторяющихся ситуациях)		Операции (не имеют целей, определяются условиями выполнения)		4	Данные, факты

¹См.: *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ.; Под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002.

²См.: *Winter S.* An Essay on Theory of Production / From S.H. Hyman, ed., Economics and the World Around It. Ann Arbor: Michigan University Press, 1982.

³См.: *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. Изд. 2-е. М.: Политиздат, 1977.

⁴См.: *Желены М.* Знание против информации. В кн.: Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. СПб: Питер, 2002. С.211–218.

⁵См.: *Нонака И., Такеучи Х.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах/Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.

⁶См.: *Polanyi M.* The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

Основной дискуссионный вопрос, возникающий в рамках *деятельностной теории знаний*, связан с определением приоритетов. "*Что является приоритетным при формировании компетенций специалиста для ведения той или иной деятельности, а следовательно, и целей образования – требования, исходящие из экономического социума, или логика развития личности?*". В реальности имеет место взаимозависимость и диалектическое единство социума и личности. И в центре этого анализа должны находиться формирующиеся и меняющиеся потребности личности. Приведенные суждения фокусируют внимание исследователей в области управления знаниями в системе профессионального образования на такой интерпретации знания, которая востребована в постиндустриальном обществе социальными партнерами системы образования. Было бы неправильно, ориентируясь на потребности только системы образования, выстраивать стратегию её развития, в частности определять модели и механизмы её развития на основе процессов управления знаниями, включая формирование критериев качества профессионального образования.

8.4.4. Современные подходы к управлению знаниями, научные школы и модели управления

Сегодня в центре внимания специалистов, по нашему мнению, должна находиться *деятельностная интерпретация знания* (концептуальные положения этой теории изложены более подробно ниже). Одна из причин использования *деятельностной интерпретации знания* состоит в увеличивающемся спросе на рынке труда на «работников, владеющих знаниями» в связи с тем, что:

во-первых, отрасли, построенные на знаниях, в меньшей степени подвержены воздействию экономических спадов;

во-вторых, перед «голубыми воротничками» – работниками ручного труда в развитых странах все чаще возникает угроза потери работы, т.к. их профессиональные навыки на рынках труда становятся всё менее востребованными;

в-третьих, страны, экономика которых в большей степени построена на знаниях, а не на традиционных ресурсах, демонстрируют более высокие темпы экономического развития.

В менеджменте знаний сегодня выделяются следующие группы навыков, которыми должны обладать работники, владеющие знаниями¹:

1) *навыки приобретения знаний* – связаны со способностями овладевать новыми знаниями в условиях устаревания знаний и возрастания объемов информации (где искать знания, когда их обновлять, определять, какие знания потребуются сейчас, а какие в будущем);

2) *навыки создания знаний* – навыки проектирования, проведения исследований и анализа информации, выстраивания эффективного взаимодействия с социальной группой при циркуляции неформализованного знания (НФЗ) в формализованное знание (ФЗ) и обратно;

3) *навыки организации знаний* – структурирование неорганизованных объемов знаний и приведение их в форму, доступную для последующего анализа;

4) *навыки использования знаний* – навыки решения проблем, создания новых продуктов (услуг), увеличения ценности товаров (услуг) для потребителей, распространения знаний.

Все перечисленные навыки могут быть определены как навыки «управления знаниями».

Подводя итог сказанному, следует подчеркнуть, что основная стратегическая задача управления знаниями в системе профессионального образования в условиях глобализации и развития информационного общества, по нашему мнению, – это переход от парадигмы *организации и управления передачей формализованных знаний* к парадигме *организации процессов передачи деятельностных знаний* – знаний как потенциала действий (передачи компетентных знаний). Результатом организации образовательного процесса должно быть не

¹ См.: *Витцель М.* Работники, владеющие знаниями: В кн.: Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. СПб.: Питер, 2002. С. 219–230.

только появление у индивидов новой информации, новых идей, но и прежде всего предпосылок для изменения в экономическом поведении, которые можно интерпретировать как навыки социализации, готовность к выполнению задач предстоящей профессиональной деятельности в условиях экономики знаний, навыки управления знаниями. В связи с этим в последнее десятилетие резко возрос интерес исследователей к управлению знанием. В соответствии с общим мнением исследователей, знания создают бизнесу, в том числе и в сфере образования, решающее конкурентное преимущество. Вопрос в следующем – как эффективно организовать управление знаниями? Исследователями сферы управления знаниями в организациях выделяется в системе менеджмента три важных момента, которые позволяют перейти от идеологических заявлений о важности знаний к организационным действиям.

Во-первых, наличие команды (отдела, организационной структуры), которая становится катализатором создания и распространения знаний. Эта команда берет ответственность за активизацию и координацию усилий по созданию и распространению знаний во всей сетевой структуре образовательного учреждения.

Во-вторых, проявление и поддержка инициатив, связанных с созданием и распространением знаний.

И, в-третьих, продвижение новых услуг, связанных с созданием и распространением знаний¹.

По проблеме научного управления знаниями высказались многие ученые и специалисты-практики (табл. 8.4).

¹ См.: *Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

Школы и научные направления в управлении знанием

<i>Школы</i>	<i>Научные направления</i>
Технократический подход	
Системная	Наиболее длительно существующая школа. <i>Основана на традициях систем знаний и экспертных систем.</i> Центральная идея – получить знание и сделать его доступным тем, кто может «использовать» его
Картографическая	Школа связана с <i>отображением организационного знания</i> на базе установления связи между знанием и людьми. Используется поддержка со стороны информационных технологий
Процессная	Школу можно рассматривать как <i>результат реинжиниринга бизнес-процессов.</i> Базируется на двух основных идеях: 1) бизнес-процессы усиливаются, когда оперативному персоналу будет предоставлено нужное для данной задачи знание; 2) предполагается, что процессы управления изначально более «знаниеемкие», чем бизнес-процессы, то есть контекстуальное знание и знание «образцовой практики» являются важными
Экономический подход	
Коммерческая	Базируется на коммерческой защите и <i>использовании «знаниевых» активов</i> (интеллектуальной собственности), таких как патенты, авторские права и торговые марки. В качестве примера такого подхода упоминается компания Dow Chemical. Знание трактуется как актив или товар. Такой подход требует команды специалистов и создания технологии управления интеллектуальной собственностью как рутинного (освоенного и привычного) процесса
Бихевиористский подход	
Организационная	Интенсивно используются сообщества для <i>активизации обмена и создания знания</i> , которые могут быть интерорганизационными или интраорганизационными и часто бывают междисциплинарными. Используется также неформальный элемент в жизни сообщества, такой как непосредственный личный обмен и встречи
Пространственная	Базируется на использовании пространства или пространственного дизайна для того, чтобы способствовать <i>обмену знаниями.</i> Примерами могут служить часто используемые метафоры, такие как место встреч около установки по охлаждению воды, кафе-бар открытого типа или кухня как «кафе знаний», офис открытого типа как «здание знаний». Соприсутствие и социализация используются как средство обмена знаниями и их создания
Стратегическая	Управление знанием рассматривается как размерность конкурентной стратегии. В качестве примера служит «Скандия», которая провозгласила <i>интеллектуальный капитал как ключевую компетенцию компании.</i> Целью является создать и использовать активы знания на базе разнообразных возможных средств. Действия, которые являются следствием этого подхода, могут включать разнообразие средств, заимствованных из уже упоминавшихся школ

Например, в работе профессора Г.И. Маринко сделан глубокий системный обзор различных моделей и школ в управлении знаниями¹. Он выделил несколько школ: системную, картографическую, процессную, коммерческую, организационную, пространственную, стратегическую. По мнению профессора инновационного менеджмента из Лондонской бизнес-школы Майкла Эрла, все школы можно сгруппировать в три основные категории², которые различаются на основании реализуемых подходов к управлению знаниями: технократические, экономические, бихевиористские. Среди моделей управления знаниями известны модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Эллиса Караяниса, Карла Виига, Лейфа Эдвинссона, Дэвида Сноудена, Эндрю Инкпена и Адва Динура, Вана Бурена, Деспре и Шаувеля; В. Баранчеева³; Клауса Д. Эка⁴ и ряд других. Рассмотрим их подробнее.

1. Модель И. Нонака – так называемая четырехфазная модель **СЭКИ** (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация), или **SECI**. Её основные элементы: (1) две формы знания – неформализованное (неявное) и формализованное (явное); (2) динамика взаимодействия – передача знаний от фазы к фазе, от цикла к циклу; (3) три уровня социальной агрегации – индивид, группа, контекст; (4) четыре фазы создания знания (СЭКИ); (5) условия создания знания; (6) структура организации, ориентированная на знание⁵.

2. Модель Г. Хедлунда. Он ввел понятие организации N-формы как организации, основывающейся на знаниях. Главный атрибут модели – анализ двух наборов концепций: тип неявного знания и тип явного знания (каждый тип имеет три формы знания: познавательное, навык, воплощенное), а также четыре

¹ См.: **Маринко Г.И.** Современные модели и школы в управлении знаниями / Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество), № 2 (апрель-июнь), 2004. С. 45–65.

² Там же.

³ См.: **Баранчеев В.П.** Управление знаниями: Учебное пособие // Маркетинг, № 29 (Спец. выпуск), 2005. М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента: <http://innovatika.boom.ru/UZ.htm>

⁴ См.: **Экк К.Д.** Знания как новая парадигма управления: Пер. с нем. / Концептуальные основы управления. Тематический сборник статей. Вып. 1. М.: Проблемы теории и практики управления, 2000. С. 76 – 83.

⁵ См.: **Нонака И., Такеучи Х.** Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.

уровня социальной агрегации или четыре уровня носителя (индивидуумы, малые группы, организации, межорганизационная область). Хедлунд вводит движущие силы переноса и трансформации знания, которые выражены процессами: 1) *оформление* и *интернализация*, взаимодействием которых является *рефлексия*; 2) *распространение* и *усвоение*, взаимодействием которых является *диалог*; 3) *ассимиляция* и *рассеивание*, которые относятся к извлечению знания из среды и вводу знания в среду.

3. Модель М. Эрла. Как специалист по информатике, Эрл проводит различие между данными, информацией и знанием. В знании он выделяет на три уровня:

- 1) принятое (*accepted*) знание – «наука» (данные);
- 2) осуществимое (*workable*) знание – «суждение» (информация);
- 3) потенциальное (*potential*) знание – «опыт» (знание).

Потенциальное знание, по его мнению, является самым дорогим и имеющим наибольшую потенциальную отдачу. «Наука» и отчасти «суждение» – это основа конкуренции и предпосылка существования организации. Применение «опыта» может дать основанное на знании конкурентное преимущество.

Эрл допускает, что организация может создавать и защищать знания, используя активы знания и четыре функции:

- 1) *инвентаризация* – картографирование индивидуального и организационного знания;
- 2) *аудит* – оценка природы и величины запланированного незнания, развитие знания через познавательные действия;
- 3) *социализация* – создание событий, которые делают возможным для людей обмен неявным знанием;
- 4) *испытание* – проблема неизвестного незнания рассматривается путем обучения на базе опыта, действия и разбора необычных ситуаций.

Основываясь на этих положениях, Эрл дает модель управления знанием, состоящую из четырех технических и социальных компонентов: система знания, сети, работники знания, обучающиеся организации.

4. Модель Э. Караяниса – объединила в управлении знанием *информационные технологии с управленческим и организационным познанием*. В оформленном виде модель обозначена как «Сеть организационного знания (Organizational Knowledge Network)», или ОК-Net. Эта модель построена на трех ключевых элементах: метапознание, метаобучение и метазнание.

Используется матрица (2x2), состоящая из последовательных циклов знания, в которых индивидуум или организация преодолевает *четыре стадии* понимания и неведения: *незнание о незнании, незнание о понимании, понимание незнания, понимание понимания*.

Обозначается ситуация в одной из этих ячеек (квадрантов). Действие направлено на управление переходом из одного состояния в другое. Переходы осуществляются *двумя путями*: 1) *способностью к взаимодействию*; 2) *согласованностью действий*. Взаимодействие осуществляется эффективным способом с помощью информационной технологии. Правильно управляемое, оно порождает не только *спиральное знание* или *возросшую мудрость* (метазнание), но также и *знание методов обучения*.

5. Модель К. Виига. Вииг – один из первых, кто стал заниматься управлением знанием. Его обобщенная схема базируется на четырех положениях, на которых должна сфокусироваться инициатива по управлению знанием¹:

1) фундамент управления знанием состоит из того, как создается знание, как оно используется при решении проблем и принятии решений, как оно проявляется познавательно в технологиях и процедурах;

2) необходимы постоянные исследования знания;

3) необходима оценка знания для каждого бизнеса до начала, в процессе и по окончании бизнеса;

4) необходимо активное управление знанием на всем жизненном цикле организации, на всех стадиях жизненного цикла товара и инноваций.

¹ См.: **Wiig K.** Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge-Schema Press, Arlington, TX, USA, 1993.

6. Модель Л. Эдвинссона – модель интеллектуального капитала. Эдвинссон стал известен в сфере управления знанием после того, как опубликовал статьи о своей работе в «Скандии». Эдвинссона занимали вопросы управления интеллектуальным капиталом и проблемы оценки активов знания. Центральной моделью является схема организации активов фирмы, четыре компонента интеллектуального капитала и их взаимодействие для создания стоимости: 1) *человеческий капитал*, включая знание и навыки, которые могут быть конвертированы в стоимость; 2) *структурный капитал* как вспомогательная инфраструктура фирмы; 3) *бизнес-активы* определяются как структурный капитал, который фирма использует для создания стоимости в коммерческом процессе (обрабатывающие мощности, сети распределения); 4) *интеллектуальная собственность* – интеллектуальные юридически защищенные активы фирмы. Динамический характер модели заключается в создании стоимости на основе двух источников: 1) *инновации*; 2) *продукты и услуги*, возникающие в результате *коммерциализации инноваций*.

7. Модель Д. Сноудена – модель экологии управления знанием. В серии статей был разработан подход к управлению знанием, основанный на когнитивной науке, семиотике и эпистемологической прагматике.

Сноуден развивает ориентированную на действие систему знаний, состоящую из четырех элементов: 1) *явное и неявное знание*; 2) *активы знания*; 3) *вера*; 4) *определенность и неопределенность решений* по отношению к *целям и причинным отношениям*. Составлена матрица решений, которая будет управлять процессом переходных действий четырех типов: 1) *обменом явным знанием* через системы и структуры; 2) *обменом неявным знанием* через психосоциальные механизмы; 3) *преобразованием* неявного знания в явное; 4) *высвобождением* неявного знания через веру и ее движущие силы. Все это, по мнению автора, обеспечивает экологию управления знанием в фирме.

8. Модель Э. Инкпена и А. Динура – процессное управление знанием. Они представили эмпирическую модель управления знанием, созданную для экспликации и передачи знания между партнерами в стратегических альянсах.

9. Модель В. Бурена – управление интеллектуальным капиталом – разработана рабочей группой по эффективному управлению знанием в виртуальной организации, которая включала практиков управления знанием в различных областях. Модель включает два набора характеристик: 1) которые имеют отношение к запасам интеллектуального капитала, включая а) *человеческий капитал*, б) *инновационный капитал*, в) *процессный капитал*, г) *клиентский капитал*; 2) которые имеют отношение к финансовому функционированию и эффективности бизнеса. Вводится понятие «**критических точек усиления потенциала управления знанием**» и «**критические процессы управления знанием**», а также понятие «**запускающих устройств**».

10. Модель Деспре и Шаувеля – таксономия управления знанием. Авторы выделили четыре аспекта, встречающихся в большинстве исследований: 1) *время* – в связи с линейным и упрощенным представлением когнитивного процесса; 2) *тип* – по отношению к неявному и явному знанию; 3) *уровень* – относящийся к различным уровням социальной агрегации; 4) *контекст* – никакой из элементов знания не имеет смысла вне данного контекста. Классифицированы все действия в области управления знаниями, применяемые организациями. Действует семь основных кластеров деятельности: 1) *бизнес-интеллект*; 2) *бренд-маркинг*; 3) *построение хранилищ данных*; 4) *программное обеспечение для групповой работы*; 5) *сообщества практики*; 6) *инновация и синергия, творчество*; 7) *обучение, компетенции, развитие служащих*.

11. Модель Клауса Д. Экка – управление знаниями через формирование условий. С позиции знания, по мнению К.Д. Экка, компетенция представляется точкой пересечения задачи или ситуации со способностями человека и является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть продуктом только обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприят-

ных условиях. Создание таких условий и определяет ключевую задачу управления знаниями¹.

12. Модель В. Баранчеева – синтетическая модель управления знаниями на основе творческого интеллектуального процесса. Основу модели управления знаниями составляет модель Нонака–Такеучи. Кроме этих элементов в систему синтетической модели также входят:

1) интеллектуальные модели и системное мышление в обучающихся организациях по концепции П. Сенге²;

2) знание, получаемое и используемое в процессе динамического моделирования бизнеса, по концепции Ф. Янсена³;

3) знание, требуемое для разработки модели получения прибыли и модели инновационного бизнеса, по концепции Сливостки–Моррисона⁴;

4) знание, требуемое для управления интеллектуальным капиталом, по концепциям Э. Брукинга и В.Г. Зинова⁵;

5) знание и производительность умственного труда по концепции П. Друкера⁶;

6) получение и использование знания в творческом процессе решения задач по концепции Г.С. Альтшуллера⁷ и в процессе обучения по концепции Г. Драйдена и Д. Восса⁸.

На основе управления знаниями через организацию творческого интеллектуального процесса эта модель обеспечивает выход на решение следующих ос-

¹ См.: *Экк К.Д.* Знания как новая парадигма управления / Концептуальные основы управления // Тематический сборник статей. Вып. 1. Пер. с нем. М.: Проблемы теории и практики управления, 2000. С. 76 – 83.

² См.: *Сенге Питер.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1999. (Умения обучающейся организации. С. 29–40; Интеллектуальные модели. С. 32, 179–206; Изменение сознания. С.89–108).

³ См.: *Янсен Ф.* Эпоха инноваций, 2002.

⁴ См.: *Сливостки-Моррисон.* Маркетинг со скоростью мысли. М.: 2003.

⁵ См.: *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2001.

⁶ См.: *Друкер П.Ф.* Производительность работников умственного труда. Глава 5 / Задачи менеджера в XXI век: Учебное пособие / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

⁷ См.: *Альтшуллер Г.С.* Алгоритм изобретения. (Технология творчества. Диалектика изобретения. Человек и алгоритм). М.: Моск. рабочий, 1973.

⁸ См.: *Драйден Г., Восс Д.* Революция в обучении, 2003.

новых задач: повышение ценности человеческого ресурса; обеспечение роста интеллектуальной собственности; повышение конкурентоспособности бизнеса; повышение производительности умственного труда; поддержка управленческих решений в стратегическом и инновационном, финансовом, технологическом и производственном менеджменте, в маркетинге и логистике.

13. Модель формирования образовательных потребностей, управления знаниями индивида и развития личности в социуме, построенная на основе концепции деятельностной природы знания. В основу сформированной модели легли работы Ю.В. Фролова¹ и В.Е. Бочкова² и привлекались развиваемые в менеджменте положения теории практического интеллекта, динамической теории создания организационного знания и концепция неявных знаний. Графическая интерпретация модели приведена на рис. 8.2. В соответствии с представленной моделью формирования образовательных потребностей, управления знаниями индивида и формирования личности в социуме базовые потребности стимулируют человека к деятельности, в результате которой приобретает опыт. Очевидно, что высшие потребности индивидов становятся актуальными под воздействием социально-экономической среды и являются продуктом обучения и воспитания. В свою очередь опыт также формируется в большой степени под влиянием социума, например путем наблюдения поведения других индивидов.

¹ См.: **Рябов В.В., Фролов Ю.В.** Компетентность как индикатор человеческого капитала / Материалы методологического семинара 16 ноября 2004 г. М.: ИЦПКПС МИСИС (ТУ), 2004; **Фролов Ю.В., Махотин Д.А.** Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня, № 8, 2004. С. 34–41.

² См.: **Бочков В.Е.** Институциональный инструментарий формирования экономики знаний – система открытого дистанционного образования // Право и образование, № 6 (ноябрь–декабрь), 2005. С.39–50. **Бочков В.Е.** Управление знаниями в сетевых структурах открытого дистанционного образования в контексте трансформации системы образования и формирования основ экономики знаний / Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения // Материалы международной научно-практической конференции EDQ-2006 / Отв. ред. В.Е. Бочков, О.П. Лебедева. М.: МГИУ. С.52–68; **Бочков В.Е.** Моделирование и реализация системы управления знаниями и образовательной деятельностью в сетевых учреждениях открытого дистанционного образования на основе информационно-коммуникационных технологий: В 3-х ч. // Качество. Инновации. Образование. Ч.1: № 3, 2007. С. 65–72; Ч.2: № 4, 2007. С.53–59; Ч.3: № 5, 2007. М.: ЕЦК, № 3–5, 2007.

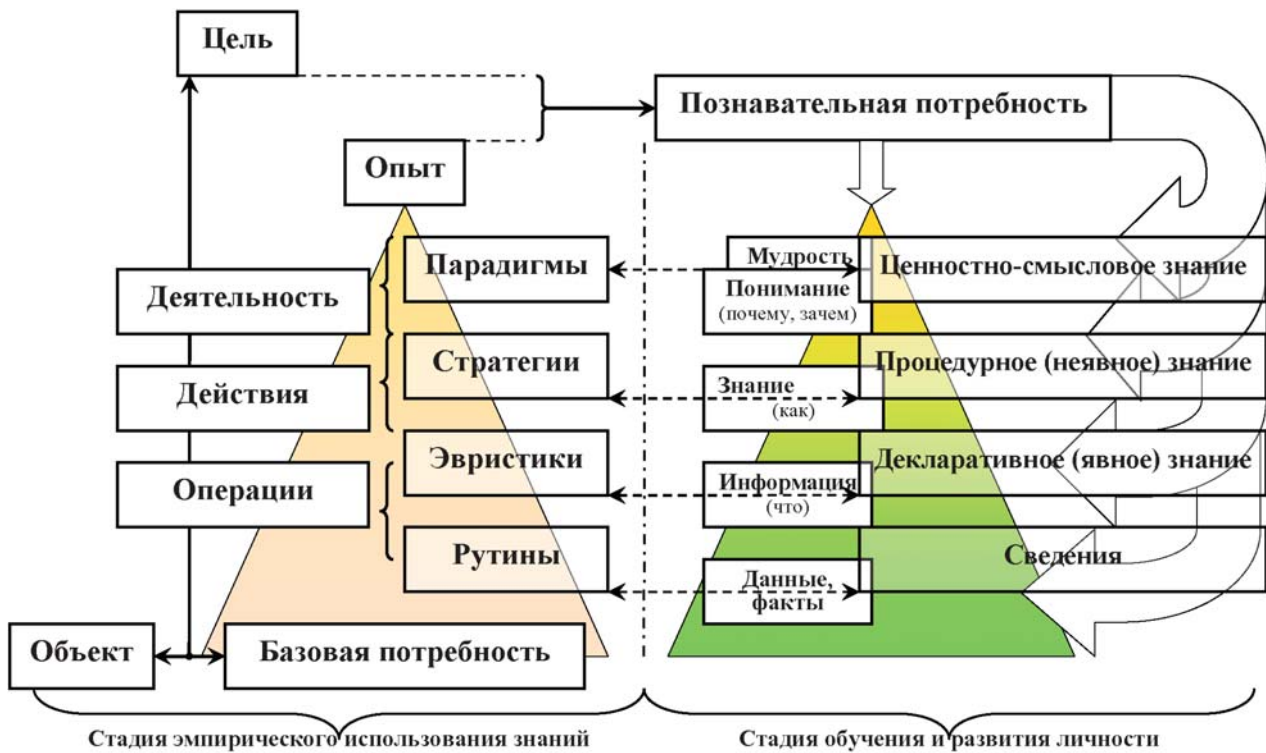


Рис. 8.2. Модель формирования образовательных потребностей, управления знаниями индивида и развития личности в процессе его жизнедеятельности

Личностный опыт экономических субъектов и рефлексия этого опыта создают предпосылки для развития личности. Этот цикл повторяется вновь и вновь и представляет собой, по мнению В.В. Рябова и Ю.В. Фролова¹, главную причину человеческого познания. Причем познавательная потребность появляется каждый раз как реакция на препятствия, с которыми человек сталкивается в процессе деятельности, пытаясь удовлетворить свои базовые потребности.

Этот процесс составляет основу модели формирования образовательных потребностей². Процесс формирования и накопления у индивида деятельностного знания в форме процедурного и ценностно-смыслового знания на стадии

¹ См.: *Рябов В.В., Фролов Ю.В.* Компетентность как индикатор человеческого капитала / Материалы методологического семинара 16 ноября 2004 г. М.: ИЦПКПС МИСИС (ТУ), 2004.

² См.: *Бочков В.Е.* Управление знаниями в сетевых структурах открытого дистанционного образования в контексте трансформации системы образования и формирования основ экономики знаний / Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения // Материалы международной научно-практической конференции EDQ-2006 / Отв. ред. В.Е. Бочков, О.П. Лебедева. М.: МГИУ. С. 52 –68.

его практического использования и приобретения опыта индивидом позволяет говорить о росте интеллектуального потенциала человека, а при вовлечении его в общественное производство – о формировании и развитии человеческого капитала.

Данный процесс имеет нескольких стадий, протекание которых одновременно приводит к формированию, развитию и повышению качества других разновидностей нематериальных форм капитала: в частности, *интеллектуального капитала* через формирование в организациях на основе человеческого – структурного (включая инновационный) и потребительского; а также *научного капитала* на основе технологического, информационного и интеллектуального капиталов, которые являются его составляющими. Стадия производства знаний часто рассматривается: *во-первых*, как производство объективно и принципиально новых знаний, не известных ранее обществу, которое осуществляется в основном в сфере науки и образования, и, *во-вторых*, как производство субъективно новых, не известных ранее конкретному индивиду знаний, которое реализуется в процессе его образования.

В последнем случае, когда рассматривается стадия производства субъективно новых для конкретного индивида знаний, у некоторых исследователей возникает желание заявить о тождественности этого процесса процессу их потребления индивидом, что, по нашему мнению, является не вполне корректным. Это в первую очередь связано с тем, что процесс обучения представляет собой особый вид общественной производственной деятельности в нематериальной сфере, который предполагает ***обязательное активное участие и взаимодействие всех субъектов процесса для получения существенного результата***. В ходе продуктивной деятельности индивида происходит практическая апробация, уточнение, совершенствование и накопление научных знаний в прикладных областях, формируется определенный научный потенциал. Он включает информационные ресурсы, накопленные человечеством в сфере фундаментальных исследований и в прикладных областях научного знания, технологические ресурсы общественного производства, а также интеллектуальные ре-

сурсь, которые участвуют одновременно и в формировании человеческого потенциала. Именно на стадии эмпирического использования знания, когда растет практический опыт индивида, при соотнесении этого опыта с возникающими целями формируются познавательные потребности (рис. 8.2), которые инициируют процесс получения знаний для достижения соответствующих целей.

8.5. Качество обучения и образования как критерий эффективности процесса управления знаниями в учреждениях и организациях

Возможны четыре уровня понимания качества и соответственно четыре подхода к рассмотрению качества обучения и образования ¹.

Первый подход базируется на осознании того, чем различные явления, системы, продукты и процессы отличаются друг от друга. В словаре В.И. Даля под качеством понимается «свойство или принадлежность, все, что составляет сущность лица или вещи. Качество (отвечает) на вопрос “какой?”, поясняет ...свойства предмета»². Таким образом, наиболее общее понимание качества базируется на осознании свойств, отличающих различные социально-экономические явления, системы, а также виды деятельности друг от друга. В этом контексте можно, например, анализировать различия между системами социального обеспечения и образования или говорить о различных моделях организации учебного процесса.

Второй подход к интерпретации понятия качества – это рассмотрение совокупности свойств «образовательного продукта», которые являются значимыми для потребителя. Здесь важны два признака этого объекта:

- 1) наличие у продукта определенных свойств;
- 2) наличие ценности для потребителей (обучающихся, социальных партнеров образования, например работодателей, государства).

¹ См.: Управление качеством образования: Практико-ориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2004.

² См.: *Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка: В 4-х т. Т.2. М.: Рус. яз., 2002. С. 99–100.

На уровне анализа *свойств* необходимо учитывать, что образование не сводится только к обучению – формированию *знаний, умений, навыков* (т.н. ЗУНов), а включает в себя также воспитание и развитие.

Ценность образовательного продукта можно интерпретировать на двух уровнях: внутреннем и внешнем. "*Внутренняя ценность*" измеряется достигнутым уровнем удовлетворения социальных, эгоистических потребностей индивида, а также удовлетворения стремления человека реализовать себя, проявить свои возможности и способности. Образование призвано создавать все предпосылки прежде всего на уровне применяемого стиля взаимодействия обучающего с обучающимся посредством образовательных технологий, для того чтобы человек находился в согласии с самим собой, удовлетворял свою потребность стать тем, кем он способен стать.

"*Внешняя ценность*" образовательного продукта (результативность деятельности конкретного образовательного учреждения или системы профессионального образования в целом) проявляется

- в уровне востребованности выпускника образовательного учреждения социальными партнерами,
- в созданном имидже школы, учреждения начального или среднего профессионального образования, вуза,
- в степени соответствия выпускника ожиданиям работодателей в части сформированных профессиональных и духовных качеств, проявляющихся в поведении (деятельности).

Следует признать, что существующие подходы к оценке качества образования формируются, как правило, самой системой образования и чаще всего не фокусируются на удовлетворении потребностей обучающихся и (или) работодателей.

Третий подход – это представление о качестве как о соотношении планируемой цели и фактически достигнутого результата. Целями могут, например, выступать модель выпускника образовательного учреждения или виды дея-

тельности, к которым должны быть подготовлены выпускники и в отношении которых будет осуществляться самоопределение выпускников ¹.

Однако здесь возникает проблема формулирования конкретной (измеряемой) цели, диагностирования (измерения) достигнутого результата. Следует согласиться, что эта проблема имеет общее значение для образования в целом.

В рамках программно-целевого подхода выделяют несколько научных теорий, объясняющих формулирование целей образования ². Так, в рамках *психофункциональной* теории в качестве учебных целей принято выделять знание, понимание, применение, анализ, синтез, оценку. Дидактика современного образования создает предпосылки для формирования главным образом знаний как способности механически запоминать и воспроизводить информацию, передаваемую преподавателем, но не позволяет обучающимся приобрести понимание фактов и умение их интерпретировать, навыки комбинирования учебного материала с целью получения целостного восприятия действительности, а также умение оценивать значение получаемых извне сигналов, формировать прогнозы. *Социально-ролевая теория* сфокусирована на формировании "*жизненных ролей*", моделирующих требования социума, но игнорирует запросы развивающейся личности. *Диспозициональная теория* основывается на построении модели личности выпускника и предполагает жесткие связи между "качествами" личности и поведением человека в различных ситуациях. Однако, по мнению некоторых ученых, поскольку поведение вариативно, то важнейшая проблема в процессе осознания целей образования сводится в конечном счете к выявлению фундаментальных причин, определяющих поведение индивидов – субъектов экономических отношений в экономике знаний. И в качестве таких причин в рамках *деятельностной* теории принято выделять компоненты деятельности. Но анализ показывает, что и в рамках программно-целевого подхода не существует возможности получить однозначные критерии (показатели), которые по-

¹ См.: *Лазарев В.С.* Системное развитие школы. М.: Педагогическое общество России, 2002.

² См.: Там же; Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2004.

зволили бы измерить результаты управления знаниями в образовательном учреждении.

На основе рассмотренного подхода в итоге могут быть выделены следующие группы показателей результатов образования, которые определяют цели управления знаниями.

Первая группа – т.н. «ЗУНы». Однако всю оценку результатов образования ошибочно сводить только к знаниям, умениям и навыкам обучающихся, так как они сигнализируют всего лишь о достигнутом уровне обученности, но не характеризуют достигнутых показателей развития и воспитания личности.

Вторая группа показателей – это критерии личностного развития, которые в результате полученного образования можно охарактеризовать сформированными:

1) метазнаниями (умениями осознавать и формулировать проблемы, проектировать, прогнозировать, контролировать, оценивать, рефлексировать, осуществлять эффективные коммуникации);

2) картинами мира;

3) системами ценностных ориентиров;

4) образом себя (образа "Я");

5) потребностями в самообразовании и умениями самоопределения и адаптации в быстро меняющемся мире ¹.

Третью группу показателей, характеризующих результат образования, можно представить в виде критериев, позволяющих измерить динамику имиджа образовательного учреждения в социуме как следствие общественного мнения о практической деятельности его выпускников. Возможны и отрицательные результаты образования – перегрузка, переутомление обучающихся, дефекты их здоровья.

Из приведенного выше перечня возможных результатов образования можно сделать важный вывод о том, что результаты образования являются качест-

¹ См.: *Лазарев В.С.* Системное развитие школы. М.: Педагогическое общество России, 2002; Болонский процесс: нарастающая динамика и многообразие / Под науч. ред. В.И. Байденко. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2002.

венно различными по своей природе и вследствие этого не могут быть механически просуммированы. Как справедливо замечено, личность обучающегося целостна и ее невозможно рассматривать как алгебраическую сумму компонентов, которая соответственно не может выступать в качестве результата образования¹. Таким образом, хотя индукция и является основным способом традиционного обучения, индуктивистский подход, по нашему мнению, нельзя признать рациональным при построении системы определения показателей оценки качества обучения, результативности образования и выбора критериев управления знаниями как индикаторов уровня качества процесса и результата в системе образования.

Четвертый подход, основанный на дедуктивном описании результата образования, предлагаемый В.В. Рябовым и Ю.В. Фроловым², представляется нам методологически более правильным в контексте быстрых изменений во внешней среде. В рамках этого подхода прежде всего выделяется достаточно общий (интегративный) показатель, который затем декомпозируется на составляющие. В качестве одного из возможных направлений в рамках дедуктивного подхода может быть использована *компетентностная модель* оценки качества подготовки специалистов как результата эффективного управления знаниями в образовательном учреждении, рассматриваемая в работах специалистов по менеджменту, педагогике и психологии³.

Процесс формирования и накопления у индивида деятельностного знания в форме процедурного и ценностно-смыслового знания на стадии практического использования знаний и приобретения опыта индивидом (см. рис. 8.2) позво-

¹ См.: Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2004.

² См.: **Рябов В.В., Фролов Ю.В.** Компетентность как индикатор человеческого капитала // Материалы методологического семинара 16 ноября 2004 г. М.: ИЦПКПС МИСИС (ТУ), 2004.

³ См.: **Зимняя И.А.** Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня, № 5, 2003. С. 34–42. **Фролов Ю.В., Махотин Д.А.** Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня, № 8, 2004. С. 34–4; Болонский процесс: нарастающая динамика и многообразие / Под науч. ред. В.И.Байденко. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2002.; **Gilbert T.F.** Human Competence: Engineering Worthy Performance. N.-Y.: McGraw-Hill, 1978; **Hamel G., Prahalad C.K.** The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, vol.68, № 3. P. 79–91.

ляет говорить о росте интеллектуального потенциала человека, а при вовлечении его в общественное производство – о формировании и развития человеческого капитала.

Как отмечалось ранее, в ходе продуктивной деятельности индивида осуществляется практическая апробация, уточнение, совершенствование и накопление научных знаний в прикладных областях, формируется определенный научный потенциал. Он включает информационные ресурсы, накопленные человечеством в сфере фундаментальных исследований и в прикладных областях научного знания, технологические ресурсы общественного производства, а также интеллектуальные ресурсы, которые участвуют одновременно и в формировании человеческого потенциала. Рост практического опыта индивида осуществляется именно на стадии эмпирического использования знания, когда при соотнесении этого опыта с возникающими целями формируются познавательные потребности, которые, как иллюстрирует рис. 8.2., инициируют процесс получения знаний для достижения соответствующих целей индивида.

В этом контексте предназначение современного образовательного учреждения заключается¹ в создании необходимой инфраструктуры и интеллектуально-ориентированной внутрифирменной культуры для постоянного "кругооборота" знаний различных типов и дисциплинарной направленности, что позволяет обеспечивать:

➤ *прирост интеллектуального капитала образовательного учреждения и, как следствие, расширение инновационных предложений на рынке образовательных услуг и*

➤ *повышение качества реализуемого образовательного процесса путем формирования структурного, включая инновационный, и потребительского капиталов на основе человеческих капиталов работников образовательного учреждения;*

¹См.: **Бочков В.Е.** Территориально распределенные образовательные учреждения – современная стратегия инновационного развития инфраструктуры отечественного образования / Вестник РУДН. Информатизация образования, № 2, 2008.

➤ приращение кодифицированного (формализованного) знания в структурных подразделениях и во всем образовательном учреждении в целом за счет неформализованных знаний работников для:

➤ повышения конкурентоспособности и привлекательности образовательного учреждения для социальных партнеров,

➤ обеспечения конкурентоспособности выпускников на рынке труда за счет формирования у них ключевых компетенций в соответствующих профессиональных областях,

и

➤ улучшения условий для выживания и развития базовых организаций – партнеров и корпоративных заказчиков образовательного учреждения за счет использования, знаний, компетентности и других элементов человеческого капитала выпускников образовательного учреждения в условиях риска и неопределенности рыночной среды.

Анализ существующих концептуальных подходов к оценке результатов управления знаниями в образовательных учреждениях позволяет рекомендовать использование компетентностной модели оценки качества подготовки специалистов как основного результата и эффективности процесса управления знаниями. Процесс оценки осуществляется на основе дедуктивного описания результата образования с помощью обобщенных (интегративных) показателей, таких как

✓ «индексы компетентности» (I_K) как функции результата (достижений), нормированного на усилия (издержки) в связи с его достижением, и

✓ «потенциал повышения эффективности» (ППЭ_к), который служит мерой компетентности - отношение наилучшего индекса компетентности ($I_{K\max}$) к личному индексу индивида (I_{Ki}) или социальной группы (профессиональной команды) ($I_{K\Sigma i}$),

которые затем декомпозируются на составляющие, имеющие специфические особенности для каждого уровня образования, направления подготовки,

специальности, профессиональной квалификации и уровня развития личности, а также выполняемых индивидом трудовых функций.

Ключевые компетентности в качестве индикаторов процесса управления знаниями в учреждении и организации отражают прежде всего эффективность интеллектуальной деятельности по управлению знаниями, которая выполняется либо индивидуально, либо в социальной группе и тем самым характеризуют основные «*навыки работников, владеющих знаниями*»: *приобретения знаний; создания знаний; организации и использования знаний*.

В современных условиях ключевые проблемы управления знаниями в первую очередь в образовательных учреждениях, в системе образования в целом и в организациях инфраструктуры бизнеса связаны с рядом организационных процессов и механизмов:

1) создание новых знаний работниками в структурных подразделениях образовательных учреждений в направлениях, востребованных бизнесом и логикой формирования компетентного специалиста;

2) обеспечение обмена и использования знаний на разных уровнях структур образовательного учреждения и отраслевой организационной иерархии, с представителями организаций и предприятий сферы бизнеса – студентами интегрированных систем подготовки;

3) формирование и поддержание базы знаний образовательного учреждения, формирование на её основе в ходе реализации образовательного процесса компетенций обучающихся – залога успешного развития организационных знаний в бизнес-структурах базовых предприятий;

4) мотивация профессорско-преподавательского и других категорий персонала (например, административно-управленческого) к добровольному сотрудничеству при обмене знаниями.

В связи с актуальностью проблемы формирования эффективных механизмов управления знаниями можно выделить функции субъектов системы управления по иерархическим уровням сферы образования:

➤ основные функции образовательного учреждения заключаются в развитии знаний, создаваемых профессорско-преподавательским и другими категориями персонала с помощью организационных методов, в формировании базы коллективного знания образовательного учреждения, доступной всем работникам и обучающимся;

➤ а основная функция общественно-государственных органов управления системой образования – в создании соответствующей институциональной инфраструктуры, социальных и экономико-правовых контекстов, способствующих обмену знаниями на разных уровнях организационной иерархии как внутри, так и вне образовательных учреждений – между субъектами социального конкурентного рынка образовательных услуг и конкурентного рынка труда.

Развитие открытых форм дистанционного обучения и возникновение сетевых научно-образовательных структур, направленных на формирование конструктивного взаимовыгодного сотрудничества сферы образования с бизнесом в настоящее время – общемировая тенденция. Организация и отработка взаимодействия всех элементов таких интегрированных структур сама по себе является инновационной деятельностью в системе образования.

8.6. Мировой и российский опыт управления знаниями в сетевых интегрированных структурах образования и бизнеса¹

В основе успешной организации образовательного процесса в современных сетевых структурах профессионального образования, интегрированных с предприятиями и организациями бизнес-сообщества, лежат механизмы и процессы управления знаниями. Элементы структуры управления знаниями сего-

¹ Настоящий параграф подготовлен по результатам работ **В.Е.Бочкова и Н.М.Жаворонковой**, материалы которых включены в главу 2 (2.4) «**Мировая практика и российский опыт в создании методик, регламентов и стандартов электронного обучения образовательного учреждения**» учебника межвузовского коллектива авторов: Дистанционное образование и электронное обучение: Учебник для студентов высших учебных заведений, учреждений дополнительного и послевузовского образования: В 2-х ч. / Сост. В.Е. Бочков, В.И. Солдаткин; Отв. ред. В.Е. Бочков. М.: МГИУ, 2008.

дня рассматриваться как ключевые факторы формирования успешной стратегии развития современного профессионального образования и сетевых структур профессионального дистанционного образования, которые в условиях глобализации наиболее адекватны потребностям современной экономики знаний¹.

8.6.1. Организационные механизмы и процессы управления знаниями в интегрированных сетевых структурах образования и бизнеса

Развитие деятельности интегрированных с бизнесом сетевых структур профессионального дистанционного образования (ПДО) на основе управления знаниями предусматривает использование ряда организационных механизмов и процессов, которые включают:

1) процессы и механизмы создания новых знаний в интегрированных с бизнесом сетевых образовательных структурах;

¹ См.: **Бочков В.Е.** Институциональный инструментарий формирования экономики знаний: Российская система открытого дистанционного образования / ЮНЕСКО между двумя фазами Всемирного саммита по информационному обществу // Труды Международной конференции (17–19.05.2005 г., Ст-Петербург). Электронное издание: <http://confifap.cpic.ru/upload/conf2005/reports/doklad451.pdf>; **Его же.** Открытое дистанционное образование: его роль в экономическом развитии информационного общества и реального сектора национальной экономики: Монография. Научное издание. Серия «Система открытого дистанционного образования как институциональный инструментарий формирования экономики знаний». М.: ИДО-МНМЦ «СОО» МГИУ, 2005; **Его же.** Подходы к построению модели экономического роста информационного общества в контексте роли системы открытого дистанционного образования как институционального инструментария формирования и развития экономики знаний. Approaches to construction of model of economic growth of an information society in a context of a role of the open distant education system as institutional toolkit of formation and development of knowledge economy // Российский экономический журнал (Интернет-версия) (поступила в редакцию 27.04.2005) <http://www.e-rej.ru/Speakers.htm>; <http://www.e-rej.ru/Articles/2005/Bochkov3/pdf>; **Его же.** Система открытого дистанционного образования на основе информационно-образовательных сетей как эффективный инновационный способ обеспечения роста национальной экономики информационного общества. *System of open distant education on the basis of information-educational networks as an effective innovative way of maintenance of national economy growth of an information society* // Качество. Инновации. Образование. М.: ЕЦК, № 3, 2004. С. 56–69; **Его же.** Экономический рост информационного общества на основе формирования и развития информационно-образовательной среды системы открытого дистанционного образования как объекта отраслевой национальной экономики. *Economic growth of an information society on the basis of the formation and development of data-learning environment of the open distant education system as the object of the branch of national economy.* Российский экономический журнал (Интернет-версия) (поступила в редакцию 1.05.2003) <http://www.e-rej.ru/Speakers.htm>; <http://www.e-rej.ru/Articles/2004/Bochkov1/pdf>

2) создание механизмов обеспечения процессов обмена знаниями и их использования в интегрированных с предприятиями бизнеса сетевых структурах ПДО;

3) процессы формирования и механизмы поддержания базы знаний интегрированного с бизнес-средой сетевого образовательного учреждения;

4) механизмы обеспечения и поддержания мотивации участников распределенного интегрированного образовательного процесса к обмену знаниями.

Структура управления знаниями, которое лежит в основе формирования успешной стратегии развития деятельности сетевых структур ПДО, представлена в виде блок-схемы на рис. 8.3.

Важно подчеркнуть, что управление знаниями необходимо рассматривать как систему, в которой каждый структурный элемент связан с остальными и оказывает на них влияние. Более подробно специфика организационных процессов и механизмов управления знаниями в сетевых структурах профессионального дистанционного образования рассмотрена ниже.

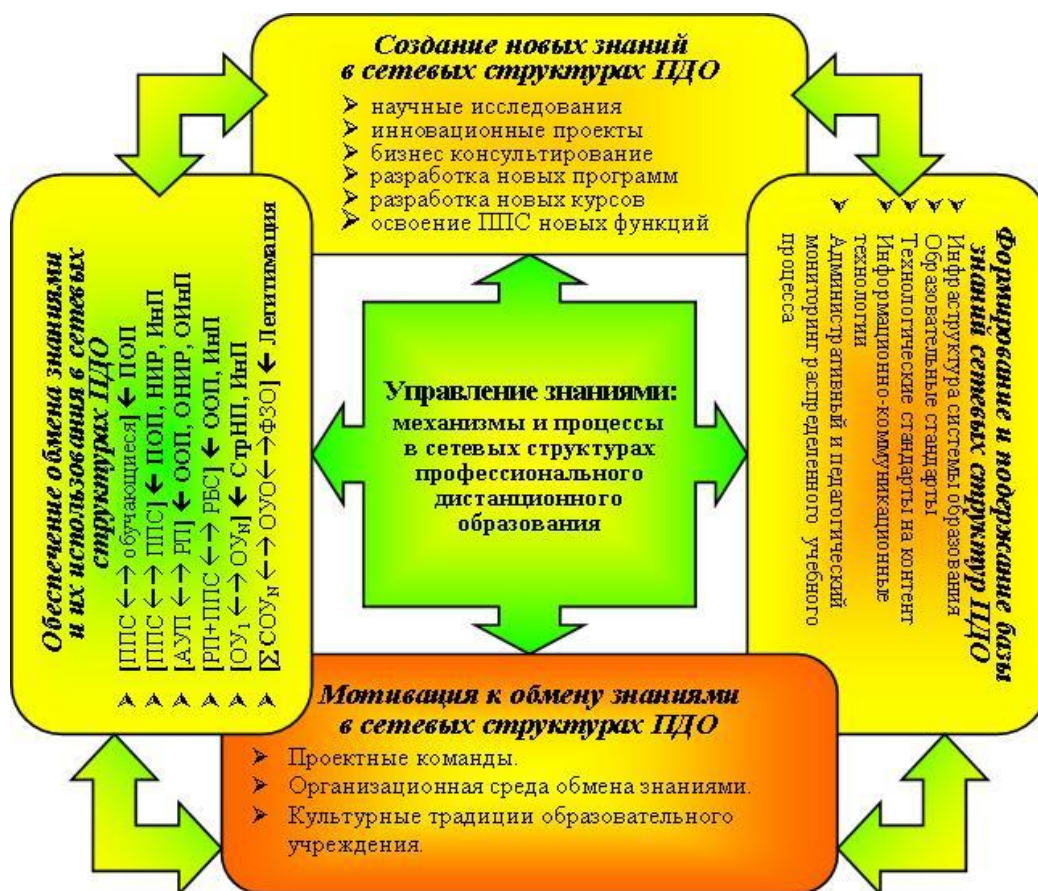


Рис.5.1. Структура управления знаниями в образовательных сетях профессионального дистанционного образования

8.6.1.1. Создание новых знаний в интегрированных сетевых структурах профессионального дистанционного образования и бизнеса

Основным стратегическим активом современных сетевых образовательных учреждений являются знания, олицетворяемые квалифицированными профессорско-преподавательскими кадрами. В современных условиях происходит изменение роли преподавателей, которое определяется перемещением образовательной информации, в информационно-коммуникационные сети. Соответственно в ближайшей перспективе основная роль преподавателей будет связана не с трансляцией образовательной информации и формированием деятельностных знаний, умений и навыков при непосредственном аудиторном взаимодействии с обучающимся. Ролевые функции преподавателей будут перемещаться в область создания интерактивного контента для учебно-методического обеспечения, опосредованного через информационно-образовательные сети процесса поддержки самостоятельного освоения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков и формирования необходимых профессиональных компетентностей. Следовательно, основное направление деятельности образовательных учреждений в будущем – это создание новых знаний и формирование на их основе интерактивного образовательного контента. Научные исследования фундаментального и прикладного характера, консультирование, основанное на продуманной диагностике проблем, и преобразование нового знания в образовательные программы и новые (часто междисциплинарные) курсы – все это функции, значение которых со временем будет возрастать. Весьма примечательными в этой связи является требование к участию профессорско-преподавательского состава в научных исследованиях и консультировании бизнес-структур. Подобным примером могут служить требования, разработанные для профессорско-преподавательского состава учреждений профессионального образования, использующих дистанционные образовательные технологии для реализации образовательных про-

грамм в полном объеме ¹. Другим примером являются выработанные международным сообществом послевузовского профессионального образования – Международной ассоциации МВА (АМВА) ² – требования к преподавательским кадрам и образовательным учреждениям ДПО, которые отражены в стандартах для аккредитации образовательных программ МВА ³.

Отмечая новую функциональную роль преподавателей в учебном процессе, реализуемом с использованием дистанционных образовательных технологий, имеет смысл обратить внимание на возникший разрыв между традиционными методами преподавания в российской высшей школе и требованиями, предъявляемыми к преподавателям новой образовательной парадигмой ⁴. Инте-

¹ См.: **Бочков В.Е.** Формирование требований к преподавателям на основе функционального наполнения их деятельности в различных моделях организации дистанционного обучения / Научные труды Всероссийской научно-практической конференции Телематика-2004 / Электронное издание: <http://tm.ifmo.ru/tm2004/src/088d.pdf> / Труды XI Всероссийской научно-методической конференции Телематика'2004. Т. 2. (7–10.06.2004, Ст-Петербург). СПб.-М.: СПбГУИТМО–ГНИИ ИТТ «Информика», 2004. С. 412–416; **Бочков В.Е., Калабин С.М., Крекотень С.П.** Формирование требований к преподавателям в Межгосударственной сети открытого дистанционного образования СНГ на основе функционального наполнения их деятельности в различных моделях организации дистанционного обучения / Проблемы и перспективы сотрудничества государств-участников СНГ в формировании единого (общего) образовательного пространства // Труды Международной научно-практической конференции (20–21 октября 2004, Москва). М.: РУДН, 2004. С. 30–44; **Бочков В.Е., Крекотень С.П.** Подходы к оценке функционального наполнения педагогической деятельности в различных моделях организации дистанционного обучения и формирование на этой основе требований к преподавательскому составу в системах открытого дистанционного образования стран – участниц СНГ. Образовательная среда сегодня и завтра / Материалы Всероссийской научно-практической конференции (29.09–02.10.04, Москва). РГ ИОО. М.: Рособразование, 2004. С. 159–162; Форум «Образовательная среда-2004». Электронное издание: <http://www.conf.sssu.ru/phorums/read.php?f=30&i=119&t=7>; **Бочков В.Е., Крекотень С.П., Калабин С.М.** Функциональное наполнение деятельности преподавателей и требования к ним в различных моделях организации дистанционного обучения / Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения // Сборник трудов международной научно-практической конференции (8 декабря 2003, Москва). М.: МГИУ, 2004. С. 71–82.

² Ассоциация МВА (АМВА: www.mba.org.uk) занимается проблемами образования в области менеджмента для выпускников университетов и способствует формированию класса профессиональных менеджеров.

³ См.: Стандарты аккредитации программ МВА в Ассоциации МВА. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. С. 6–7.

⁴ См.: **Бочков В.Е.** Формирование институциональных структур экономики знаний и совершенствование экономико-правового пространства для развития систем открытого дистанционного образования: Монография. Научное издание. Серия «Система открытого дистанционного образования как институциональный инструментальный формирования экономики знаний». М.: ИДО-МНМЦ «СОО» МГИУ, 2006; **Его же.** Формирование требований к преподавателям на основе функционального наполнения их деятельности в различных мо-

ресную особенность российского послевузовского профессионального образования (в частности, бизнес-образования) отметил, например, профессор Кингстонского университета Робин Мэтью в интервью газете «Акция»¹. Отвечая на вопрос о разнице между российским профессиональным образованием и западным бизнес-образованием, он отметил высокий уровень российского профессионального образования в целом и бизнес-образования в частности, особенно, если учесть его непродолжительную историю, в сравнении с Великобританией или США. Разница, по его мнению, действительно существует, и обусловлена она во многом спецификой развития российского профессионального образования и различными методами преподавания. В России, как отмечает профессор Р. Мэтью, традиционно больше внимания уделяется лекциями и развитию теоретических знаний студентов, а не навыков самостоятельно получения знаний. Тогда как западные преподаватели в большей мере стараются стимулировать обучающихся к самостоятельному получению знаний, вовлекая их в процесс обучения. Их главная цель – научить студентов самостоятельно получать знания, выявить и развить личные таланты каждого студента в отдельности, научить его ставить перед собой задачи и решать их, формировать личное мнение по разнообразным вопросам.

8.6.1.2. Обмен знаниями и их использование в интегрированных с бизнесом сетевых структурах профессионального образования

Наиболее значимыми компонентами процессов обмена знаниями в сетевых структурах профессионального дистанционного образования, по нашему мнению, являются:

делях организации дистанционного обучения / Научные труды Всероссийской научно-практической конференции Телематика-2004. /Электронное издание: <http://tm.ifmo.ru/tm2004/src/088d.pdf> /Труды XI Всероссийской научно-методической конференции Телематика'2004. Т.2 (7–10.06.2004, Ст-Петербург). СПб-М.: СПбГУИТМО – ГНИИ ИТТ «Информика», 2004. С. 412–416.

¹ См.: *Худолый Н.Г.* Интеграционные процессы в региональной системе профессионального образования. М.: Академия, 2002.

1) обмен знаниями между различными категориями профессорско-преподавательского состава (ППС) распределенных межрегиональных кафедр сетевых образовательных учреждений и обучающимися в рамках образовательного содержания дисциплин профессиональных образовательных программ;

2) обмен знаниями между различными группами ППС распределенных межрегиональных кафедр сетевых образовательных учреждений – базовых элементов обеспечения качества разработки и реализации профессиональных образовательных программ и новых курсов;

3) обмен знаниями специалистов и руководителей региональных представительств с административной группой сетевого образовательного учреждения о состоянии и развитии образовательного процесса в целях постоянного мониторинга состояния и процессов в региональных сегментах сети;

4) обмен знаниями ППС и руководителей региональных представительств сетевого образовательного учреждения с корпоративной средой бизнеса на региональных уровнях, которая является для сетевого образовательного учреждения одновременно потребителем результатов его деятельности, индикатором состояния региональных рынков труда и заказчиком;

5) обмен знаниями между образовательными учреждениями различного типа и вида как необходимое условие стратегического партнерства;

6) обмен знаниями между образовательными учреждениями, федеральными органами управления образованием и законодательными органами государства для обеспечения легитимации и институализации в образовательной практике и экономико-правовом пространстве норм, обеспечивающих успешное формирование и развитие сетевых структур профессионального образования.

Если первые три компонента процесса обмена знаниями в сетевых структурах профессионального образования являются очевидными, то четвертая требует некоторых пояснений. Дело в том, что динамичное развитие и изменение условий ведения современного бизнеса влечет за собой изменение целей компаний, для реализации которых требует персонал, обладающий умениями и навыками в области конкретных технологий, способный в ходе повседневной

деятельности компании доводить их до необходимого уровня деятельностного знания и компетентностей. Это определяет необходимость изменения содержания подготовки и организации практически непрерывной подготовки персонала. Опыт работы крупных российских компаний на рынке труда свидетельствует о его неразвитости, поэтому основное внимание в области обеспечения бизнеса квалифицированным персоналом уделяется формированию и совершенствованию внутрикорпоративных распределенных систем подготовки¹.

Динамика развития компаний требует от кадровых служб постоянного формулирования ответа на вопрос: «Чему сегодня учить?». Заметим, что на рынке образовательных услуг трудно найти образовательные учреждения, содержание программ которых полностью отвечает запросам корпоративных потребителей. Кроме того, само по себе образовательное содержание необходимой профессиональной переподготовки персонала российских компаний меняется столь часто, что просто выбор конкретных учебных программ не способен решить проблему потребности постоянного изменения содержания обучения. Решение этой проблемы – долгосрочное сотрудничество между корпоративными потребителями и образовательными учреждениями².

Следующей составляющей управления знаниями в системе профессионального образования является процесс обмена знаниями между образовательными учреждениями различного вида и типа в рамках формирования их стратегического партнерства. Партнерство позволяет усилить позиции каждой из сторон на региональных сегментах рынка образовательных услуг, сформировать новые ключевые компетентности обучающихся для тех или иных региональных рынков

¹ См.: *Мищеряков С.В.* Механизмы управления профессиональной подготовкой персонала распределенных холдинговых структур // Бизнес-образование, № 1 (18), 2005, С. 123–127.

² См.: *Бочков В.Е., Демин Ю.Н.* Университетский образовательный комплекс на основе применения дистанционных образовательных технологий // Качество. Инновации. Образование. М.: ЕЦК, № 2, 2004. С. 31–37. <http://www.quality-journal.ru/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=313>; *Бочков В.Е., Демин Ю.Н., Хохлов Н.Г.* О Концепции создания и развития Университетского комплекса на основе интегрированной системы обучения с применением дистанционных образовательных технологий в Московском государственном индустриальном университете. Сборник научных трудов Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук: Межвузовский сборник научных и научно-методических трудов. Вып.2 / Под ред. Н.Г. Хохлова. М.: МГИУ, 2003. С. 7–26.

труда, обеспечить более рациональное использование ресурсов, расширить круг решаемых проблем и объем контролируемой совместно доли рынка. На рынке услуг в сфере профессионального образования можно выделить ряд проблем, разрешение которых возможно на основе формирования стратегического партнерства образовательных учреждений¹:

- 1) усиливающаяся конкуренция на рынке образовательных услуг;
- 2) дефицит высококлассных преподавателей;
- 3) нестабильность внешней среды;
- 4) отсутствие инструментов управления рынком образовательных услуг;
- 5) значительная потребность в высококачественных профессиональных образовательных программах, ориентированных на реальные проблемы предприятий;
- 6) наличие определенных противоречий между целями среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования.

В экономике знаний стратегическое партнерство образовательных учреждений между собой и с бизнес-структурами становится необходимым условием эффективного обмена знаниями в системе профессионального образования.

Шестая компонента процесса управления знаниями взаимосвязана и усиливает значимость стратегического партнерства образовательных учреждений. Обмен знаниями между образовательными учреждениями, федеральными органами управления образованием и законодательными органами нашего государства может эффективно осуществляться только при условии формирования общественных структур профессионального академического сообщества. Они должны объединять представителей тех образовательных учреждений профессионального образования, которые начали широко и активно использовать дистанционные образовательные технологии для реализации профессиональных образовательных программ в образовательной практике; фактически сформировали свои структуры как сетевые образовательные учреждения и обладают наиболее высо-

¹ См.: Ассоциация МВА (АМВА: www.mba.org.uk).

ким уровнем понимания проблем управления и нормативного правового регулирования этой сферы.

Для обеспечения легитимации и институализации в образовательной практике и экономико-правовом пространстве норм, обеспечивающих успешное формирование и развитие сетевых структур профессионального дистанционного образования, необходимо осуществлять таким образовательным учреждениям неформальный обмен деятельностью знанием в области управления распределенными образовательными системами, формировать и выдвигать в виде законодательных инициатив консолидированное мнение академической общественности. Именно стратегическое партнерство таких образовательных учреждений позволяет разрабатывать и обосновывать конструктивные предложения для совершенствования российского образовательного законодательства и других областей права, взаимосвязанных с реализацией распределенных образовательных процессов в системе профессионального образования.

8.6.1.3. Формирование базы знаний интегрированных с бизнесом сетевых структур профессионального дистанционного образования

В профессиональном образовании, как ни в одном другом виде образования, огромное значение имеет образовательная инфраструктура и стандартизованные процедуры создания и передачи образовательного контента. Образовательная инфраструктура включает систему государственных или устанавливаемых профессиональными ассоциациями образовательных и технологических стандартов, регламентирующих качество определенного вида и уровня профессиональных образовательных программ (включая достижение необходимых компетентности) и образовательного контента для их реализации; систему создания и распространения учебных материалов, систему информационных образовательных сетей ¹. Именно создание образовательной инфраструктуры и

¹ См.: *Бочков В.Е.* Система открытого дистанционного образования на основе информационно-образовательных сетей как эффективный инновационный способ обеспечения роста национальной экономики информационного общества. *System of open distant education on the basis of information-educational networks as an effective innovative way of maintenance of*

управление ею обеспечивает формирование и поддержание баз знаний в системе профессионального образования и университетских баз знаний сетевых структур системы ПДО.

Говоря о необходимых характеристиках образовательной инфраструктуры, следует подчеркнуть значение надежной инфраструктуры логистики и администрирования, гарантирующей, что все студенты получают все необходимое для обучения в полном объеме; что это постоянно отслеживается и что такое положение вещей поддерживается из года в год. Должны существовать четкие и эффективные системы гарантии качества учебных материалов, качества всего преподавательского состава, участвующего в проведении учебного процесса и качества обратной связи со студентами. Кроме того, инфраструктура должна включать в себя надежные механизмы поддержки студентов и выявления студентов, столкнувшихся с трудностями.

Подобная инфраструктура не может сама по себе гарантировать соблюдение и выполнение образовательных стандартов, а также получение конкретным обучающимся необходимых знаний, умений и навыков, трансформирующихся в совокупность профессиональных компетентностей. Тем не менее наличие инфраструктуры и её функционирование является условием реализации сетевым образовательным учреждением качественного образовательного процесса, в том числе и благодаря следованию этим образовательным стандартам.

8.6.1.4. Мотивация к обмену знаниями в интегрированных с бизнесом сетевых структурах профессионального образования

Эффективный процесс обмена знаниями не возможен при отсутствии у его участников устойчивой мотивации к обмену знаниями. Как известно, мотивационная система обмена знаниями в организации содержит три основных элемента: материальную мотивацию, нематериальную (личностную) мотивацию и мотивацию, связанную с производственной необходимостью (когда обмен

знаниями необходим для успешного выполнения работы). По результатам опроса «Факторы мотивации к обмену знаниями», проведенного в 2002 г. сообществом практиков управления знаниями, было выявлено, что материальная составляющая мотивации к обмену знаниями в нашей стране явно превалирует. Многие респонденты отметили также важность обратной связи с коллегами. При этом никто из участников опроса в качестве мотивации к обмену знаниями не назвал такой фактор, как «производственная необходимость»¹. Этот факт свидетельствует о том, что обмен знаниями пока что не является необходимым составляющим элементом производственных процессов в наших компаниях. По мнению С.К. Мордовина, доминирующая академическая культура, унаследованная многими преподавателями из советской системы образования, сегодня активно тормозит развитие российского практико-ориентированного профессионального образования, создавая препятствия к взаимодействию и обмену знаниями с деловым и корпоративным сообществом². Присущий академической культуре индивидуализм преподавателей противопоставляется работе в проектных командах, свойственной современному практико-ориентированному профессиональному бизнес-образованию.

Обеспечить как материальную, так и не материальную и производственную мотивацию к обмену знаниями способна совместная работа преподавательского состава в проектных командах³. Проектные команды представляют собой основу для формирования «сообществ практики» в образовательном процессе, создавая условия для поощрения социальных связей и неформальных сетей взаимоотношений, способствующих добровольному сотрудничеству и эффективному обмену знаниями.

Для формирования устойчивой мотивации к обмену знаниями в сетевых структурах профессионального дистанционного образования необходимо соз-

¹ См.: www.km.improvement.ru

² См.: *Мордовин С.К.* Взаимодействие академической и деловой культуры в учреждениях бизнес-образования / Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под ред. С.Р. Филоновича. М.: ГУВШЭ, 2004. С. 624–628.

³ См.: Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под ред. С.Р. Филоновича. М.: ГУВШЭ, 2004. С. 657.

дание организационной среды профессионального общения, способствующей обмену знаниями.

В нашей стране особое значение традиционно придается вербальному общению, в ходе которого происходит обмен скрытыми знаниями и создаются новые знания. Как показал опрос «Управление знаниями в России», проведенный сообществом практиков управления знаниями в 2004 г., более 64% респондентов предпочитает обмениваться знаниями в ходе устного общения – на собраниях и встречах. При этом, несмотря на активное участие в опросе работников ИТ-компаний (более 35% от числа опрошенных), только 3% респондентов считают информационные технологии основным фактором успеха управления знаниями; 26% участников опроса в качестве такого фактора отметили организационные механизмы, а 21% — культурные традиции в компании¹.

В этой связи при формировании систем управления знаниями в сетевых структурах ПДО наряду с формированием проектных команд для разработки и реализации того или иного проекта, необходимо особое внимание уделять формированию и совершенствованию организационной среде общения, сочетающей в себе очные и виртуальные формы, поддерживаемой эффективными организационными механизмами и культурой образовательного учреждения.

Система управления знаниями выступает как исходное и необходимое условия для успешного развития образовательного учреждения и эффективного функционирования системы менеджмента качества. Важно подчеркнуть, что управление знаниями необходимо рассматривать как систему, в которой каждый структурный элемент связан с остальными и оказывает на них влияние. Представленные элементы структуры управления знаниями могут рассматриваться как ключевые факторы успешного построения системы управления знаниями в сетевых структурах открытого дистанционного образования, наиболее адекватно соответствующей потребностям современной экономики знаний.

¹ См.: www.km.improvement.ru

8.6.2. Стратегии управления знаниями в интегрированных сетевых структурах профессионального образования и бизнеса¹

Сегодня в условиях возникновения новой парадигмы образования и трансформации современной экономики в экономику знаний происходят существенные изменения в стратегии профессионального образования, такие как:

- ✓ переход от выполнения государственного заказа на профессиональную подготовку кадров к обеспечению интеграции потребностей личности, организаций и общества (социума) в получении и развитии новых знаний на основе целесообразной продуктивной деятельности;

- ✓ переход от традиционной «классно-урочной» системы и академического стиля обучения к созданию необходимой инфраструктуры и интеллектуально-ориентированной внутрифирменной культуры для постоянного "кругооборота" знаний различных типов и дисциплинарной направленности;

- ✓ преобразование традиционной организационной структуры образовательных учреждений в сетевую, реализующую преемственные образовательные программы различного уровня и направленности, которые в практическом аспекте отражают протекающие процессы управления репродуктивной и продуктивной деятельностью по передаче знаний;

а также:

- переход от дисциплинарного учебного заведения к рыночно-ориентированной, инновационной организации;

- переход от собрания индивидуумов к коллективу как основному создателю знаний;

- переход от академической организации, ориентированной на обучение индивидуальных студентов, к организации – партнеру по обучению современных компаний.

¹ Настоящий параграф подготовлен по результатам работ **В.Е. Бочкова и Н.М. Жаворонковой**, материалы которых включены в главу 2 (2.4) **«Мировая практика и российский опыт в создании методик, регламентов и стандартов электронного обучения образовательного учреждения»** *кн.*: Дистанционное образование и электронное обучение: Учебник для студентов высших учебных заведений, учреждений дополнительного и послевузовского образования: В 2-х ч. / Сост. В.Е. Бочков, В.И. Солдаткин; Отв. ред. В.Е. Бочков. М.: МГИУ. 2008.

▪ переход от учебного заведения, приспособляющегося к новым условиям к профессиональной школе бизнеса, активно формирующей собственную политику и стратегию¹.

При этом, по результатам опроса руководителей российских образовательных учреждений², идентифицирующих себя как бизнес-школы, были выявлены следующие основные стратегические приоритеты развития образовательных учреждений, реализующих программы послевузовского и дополнительного профессионального образования, которые сегодня направлены на:

✓ качественное и количественное развитие человеческих ресурсов учреждений для формирования высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, обладающего необходимыми компетенциями;

✓ расширение связей с бизнес-структурами;

✓ улучшение имиджа и повышение репутации образовательного учреждения;

✓ расширение объемов и направлений научно-исследовательской работы;

✓ получение государственной и международной аккредитации³.

Определив современные тенденции стратегического развития учреждений послевузовского и дополнительного профессионального образования, которые испытывают наиболее сильное воздействие рыночной среды, проведем анализ основных стратегий управления знаниями, которые определяют современную организацию образовательного процесса в высшей школе, интегрированного с бизнес-сообществом, и управление им. В этой связи рассмотрим основные стратегии управления знаниями в соответствии с возможностями эффективного использования основных организационных механизмов и процессов управления этим объектом:

¹См.: *Лоранж П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 51–64.

² *Опрос был проведен в сентябре – октябре 2002 г., в нем приняли участие 52 учебных заведения, члена РАБО.*

³См.: *Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация / Под ред. С.Р. Филоновича.* М: ГУВШЭ, 2004. С. 625–626.

1. Стратегию создание новых знаний в интегрированных с бизнесом сетевых структурах профессионального образования.
2. Стратегию обеспечения обмена знаниями и их использования в сетевых интегрированных структурах профессионального образования.
3. Стратегию формирования и поддержания базы знаний интегрированного с бизнесом сетевого образовательного учреждения.
4. Стратегию обеспечения мотивации участников распределенного образовательного процесса в интегрированной с бизнесом среде к обмену знаниями.

8.6.2.1. Стратегия создания новых знаний в сетевых интегрированных структурах профессионального образования

Как уже отмечалось, основными видами деятельности образовательного учреждения, ориентированными на создание новых знаний, являются научные исследования, разработка инновационных проектов, бизнес-консультирование, разработка новых профессиональных образовательных программ и новых курсов, часто междисциплинарного характера, а также освоение профессорско-преподавательским составом новых функций.

В современных условиях организованные научные исследования – отличительная особенность всех российских учебных заведений высшего профессионального образования вне зависимости от типа и вида. Этот показатель является одним из наиболее важных при проведении государственной аккредитации и определении статуса образовательных учреждений. Аналогичным образом обстоит дело в ведущих университетах, колледжах и школах бизнеса США и Европы. Создание новых знаний, например, в области теории менеджмента, поддерживается там мощной академической инфраструктурой: рецензируемыми журналами, профильной аспирантурой, международными конференциями.

Развитие в России конкурентоспособной национальной системы подготовки высокопрофессиональных бакалавров, специалистов и магистров, а также создание собственных школ мирового класса требуют масштабного освоения отечественными специалистами международных стандартов качественных на-

учных исследований и публикаций результатов. В этой связи актуальной проблемой является выбор тем и направлений научных исследований. По мнению ряда специалистов, например профессора Калифорнийского университета Дэвида Тиса, вопросы научного исследования зачастую труднее сформулировать, чем найти ответы на них. Одновременно часто правильно и вовремя сформулированная актуальная проблема с точки зрения обеспечения стимулов для прироста теоретического знания бывает порой важнее, чем решение этой проблемы. Правильная постановка вопросов научного исследования и выбор соответствующей темы исследования способствует приросту знаний в нескольких направлениях: расширяют знания общества в области фундаментальной проблемы; увязывают современные исследования с предшествующими разработками; вносят вклад в становление новой области научных знаний¹.

При этом современным исследованиям, например, в области менеджмента присущи определенные «зоны конфликтности». В качестве таких основных зон конфликтности следует отметить: конфликтность между теорией и возможностями ее применения, между междисциплинарностью исследований и стремлением менеджмента стать самостоятельной научной дисциплиной. Эти две основные «зоны конфликтности» научных исследований в области менеджмента отражают стремление управленческой науки соединить научную и практическую направленность, реагируя на требования современного бизнеса².

Проводимые исследования должны быть междисциплинарными, поскольку проблемы бизнеса не могут успешно анализироваться в узких границах отдельных дисциплин. Соответственно, научные исследования должны осуществляться на стыке смежных с менеджментом научных дисциплин, таких как экономика, психология и социология. В той мере, в какой проблемы бизнеса и менеджмента пересекают границы отдельных научных дисциплин, научные исследования в школах бизнеса также должна выходить за дисциплинарные границы. Таким образом, фундаментальным требованием к образованию в области

¹ См.: *Огье М., Тис Д.* Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента / Российский журнал менеджмента, № 4, 2004. С. 3–18.

² См.: Там же. С.13.

менеджмента является поддержание баланса между дисциплинарными и междисциплинарными научными исследованиями для проникновения в суть сложных проблем, с которыми сталкиваются современные организации.

Кроме того, исследования менеджмента должны быть посвящены практическим проблемам бизнеса, т.е. быть теорией, но при этом полезной для практики бизнеса. Однако требование практической ориентации научных исследований вовсе не означает отказ от фундаментальных исследований и превращение научных исследований в отчеты консультантов по управлению. На самом деле необходимы и фундаментальные, и прикладные исследования, которые могут помочь в осмыслении и формулировании – не обязательно решении – проблем менеджмента. Формулирование фундаментальных проблем и постановка актуальных исследовательских вопросов зачастую более ценны, чем точные решения для узких, хотя и четко определенных проблем.

Особенно важным сегодня является сотрудничество между научным сообществом, академическим сообществом учреждений профессионального образования в области менеджмента и менеджерами-практиками. При этом, как подчеркивает ряд исследователей¹, ученые, работающие в области теории менеджмента, должны быть меньше озабочены достижением немедленных практических эффектов и больше заняты созданием базовых концептуальных подходов для понимания актуальных управленческих проблем. В то же время образовательные учреждения как исследовательские институты сферы профессионального образования должны обеспечивать интегрирование в учебный процесс концепции проводимых фундаментальных и прикладных исследований, формируя целостную систему новых знаний, которая перекладывается на язык, доступный для восприятия менеджеров-практиков.

Сферой деятельности учреждений высшего профессионального, послевузовского и дополнительного образования, способствующей созданию новых знаний и интеграции их в учебный процесс, является управленческое консуль-

¹ См.: *Huff A.* Citygroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice /Academy of management Executive, № 14, 2000. P. 52–64.

тирование. Преподаватели как российских, так и западных школ бизнеса традиционно занимаются консультированием компаний. Более того, на этапе становления российских школ бизнеса консультирование было существенным источником их доходов, обеспечивающим выживание на нестабильном российском рынке образования. Однако многие российские школы консультированием как дополнительным видом бизнеса занимаются сравнительно недавно, хотя их преподаватели и раньше участвовали в консалтинговых проектах. Теперь образовательные учреждения подходят к оказанию консультационных услуг стратегически, рассматривая их как значимый вид деятельности, дополняющий образовательные услуги. Сегодня в российских образовательных учреждениях высшего, послевузовского и дополнительного образования, которые имеют сетевой характер организации своей структуры, создаются консалтинговые подразделения, куда привлекаются ведущие преподаватели в качестве консультантов, а компаниям, обучающим своих сотрудников по их программам, предлагается одновременно с подготовкой персонала по программам профессиональной переподготовки решение их практических проблем. С точки зрения создания новых знаний и их интеграции в учебный процесс управленческое консультирование позволяет:

- ✓ обосновывать практическую применимость концепций и теорий менеджмента;
- ✓ выявлять основные тенденции и закономерности развития современных организаций;
- ✓ использовать в учебных целях ситуации, основанные на реальных управленческих проблемах консультируемых компаний¹.

¹Обучение менеджменту в современных школах в значительной степени строится на использовании учебных ситуаций (case-studies). Метод «case-studies» (или кейс-метод) был впервые применен в учебном процессе в стенах легендарной Гарвардской школы бизнеса в 1924 г., примерно четверть века спустя после создания первых американских школ бизнеса. К профессорам Гарвардской Школы Бизнеса, уже тогда пользовавшимся известным авторитетом, приходили консультироваться бизнесмены и руководители компаний. Описанные ими ситуации профессора стали использовать на занятиях. При этом они могли сравнивать свои советы и рекомендации и проведенный на занятиях анализ с развитием реальной ситуации, поскольку часто работали с компаниями на долговременной основе. Постепенно

8.6.2.2. Стратегия обеспечения обмена знаниями и их использования в сетевых образовательных структурах, интегрированных с бизнесом

В условиях глобализации и формирования элементов экономики знаний самыми важными активами современных организаций являются человеческие ресурсы. В связи с этим все больше крупных компаний становятся главными потребителями образовательных услуг современных школ бизнеса, часто функционирующих в образовательных учреждениях на правах отдельных структурных подразделений в виде центров переподготовки, факультетов или институтов.

Учебным заведениям теперь приходится рассматривать своих студентов как клиентов или партнеров по обучению. Основной задачей образовательных учреждений в этих условиях становится обеспечение качественного образования для корпоративных клиентов. Это предполагает создание новых программ, основанных на научных исследованиях, которые можно легко адаптировать к потребностям корпоративных клиентов и которые помогут им во всеоружии встретить вызовы современного бизнеса. Для образовательных учреждений разработка и предоставление подобных программ на рынке образовательных услуг напрямую связаны с их способностью оперативно адаптироваться к запросам потребителей за счет внутренней организационной перестройки, составления оптимального портфеля профессиональных образовательных программ и разработки гибкой сетевой организационной структуры, направленной на реализацию этих программ на региональных сегментах рынка образовательных услуг. Для соответствия образовательным потребностям современных компаний образовательным учреждениям приходится преодолевать три разрыва, на которые обращает внимание П. Лоранж¹:

кейс-метод завоевывал ведущие позиции в обучении и сегодня считается одним из самых эффективных способов обучения менеджеров навыкам решения типичных проблем.

¹ См.: *Лоранж П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 53.

1) разрыв между специфическими потребностями конкретного корпоративного клиента и качеством предоставленной образовательной услуги (**разрыв качества исполнения заказа**);

2) разрыв между фактической способностью конкретного преподавателя доставить клиенту заказанную им программу обучения и теми компетентностями, которые необходимы для качественного выполнения этого заказа (**разрыв соответствия**);

3) разрыв между запросами корпоративного клиента и качеством образовательного продукта, который ему может предоставить школа бизнеса (**разрыв согласованности**).

Соответственно основная стратегия образовательного учреждения при сотрудничестве с корпоративной средой должна быть направлена на максимальное сокращение этих разрывов. Прежде всего соответствующему функциональному подразделению сетевого образовательного учреждения необходимо проанализировать, в какой степени разработанные им образовательные программы соответствуют запросам конкретного корпоративного клиента, направляющего своих специалистов на обучение, и в какой степени эти программы будут актуальны для других категорий заказчиков в этом и в других сегментах рынка, где осуществляется деятельность сетевого образовательного учреждения.

При этом следует учитывать, что в крупных компаниях создаются системы корпоративных стандартов развития и профессиональной подготовки персонала. Так, в одной из самых крупных российских холдинговых компаний РАО «ЕЭС России» в течение трех последних лет целенаправленно проводится работа по созданию системы управления профессиональными знаниями работников и формируется система корпоративных стандартов в этой области¹. Такие стандарты содержат следующие основные требования:

✓ к квалификации и профессиональным компетентностям персонала (знания, включая деятельностную компоненту; опыт, навыки);

¹ См.: **Мищеряков С.В.** Механизмы управления профессиональной подготовкой персонала распределенных холдинговых структур // Бизнес-образование, № 1 (18), 2005. С. 123–127.

- ✓ к оценке потребностей в обучении персонала;
- ✓ к организации профессиональной подготовки;
- ✓ к учебно-материальной базе и техническим средствам обучения;
- ✓ к системе дистанционного обучения;
- ✓ к квалификации и компетентности персонала, проводящего обучение;
- ✓ к организации системы оценки результатов обучения.

Формирование корпоративных стандартов профессиональной переподготовки и повышения квалификации следует рассматривать как основу стратегии обмена знаниями и использования знаний при взаимодействии образовательных учреждений с профессиональным бизнес-сообществом. Наличие корпоративных стандартов профессиональной подготовки и переподготовки позволяет согласовать ожидания и обязательства сторон в процессе обмена знаниями и разработать соответствующую потребностям корпоративного клиента систему оценки результатов обучения. Вместе с тем нельзя не отметить также такую тенденцию развития управления обучением в крупных современных компаниях, как создание корпоративных университетов¹. Их количество в западноевропейских странах за последнее десятилетие увеличилось вчетверо и к 2005 г. достигло 1600².

Существует два основных подхода к созданию корпоративного университета: альянс с учебными заведениями или специализированными консалтинговыми фирмами либо формирование самостоятельной структуры. На практике первый вариант нашел большее распространение как наиболее эффективный способ создания корпоративного университета, основное предназначение которого заключается в формировании внутрикорпоративной системы управления знаниями. Более того, эта идея не столь нова, как это иногда представляется в современных публикациях. В российской системе образования подобные образовательные учреждения пытались не очень успешно создавать сначала в 30-е гг., затем они ак-

¹ См.: *Бугрименко А.* Корпоративный Университет: перспективы на российском рынке // Управление компанией, № 3, 2003.

² По данным компании *Corporate University Xchange (CUX)*, специализирующейся на анализе данных в области корпоративного образования.

тивно создавались в 60-е гг. XX в. как образовательные системы для интегрированного профессионального обучения – заводы-вузсы при крупных промышленных предприятиях, выполнявших функции учебно-производственной базы такого образовательного учреждения (около десятка на территории Советского Союза), некоторые из которых существует и до нынешнего времени под другими наименованиями¹.

Для практической реализации основного предназначения корпоративного университета содержательная составляющая учебного процесса должна согласовываться и направляться базовым предприятием (компанией), и в нем обязательно должны принимать участие в качестве преподавателей как можно больше специалистов этой компании. Таким образом, суть сотрудничества сетевого учебного заведения и компании сводится к взаимному обогащению знаниями. Специалисты компании, которые будут вести курсы, получают апробированную методику обучения, предоставленную им сетевым учебным заведением профессионального образования. А учебное заведение, в свою очередь, получает доступ к информации и опыту, накопленному компанией. По оценкам экспертов, к 2010 г. корпоративных университетов станет больше, чем традиционных. При этом будет расти доля корпоративных университетов, обслуживающих небольшие компании², а не гигантские корпорации. Ведущую роль среди подобных корпоративных университетов, по нашему мнению, будут играть распределенные (сетевые) научно-образовательные комплексы, сформированные на основе сетевых образовательных учреждений профессионального дистанционного образования, функционирующих на принципах открытости.

Важнейшей составляющей стратегии обмена знаниями в системе профессионального дистанционного образования является формирование партнерских — взаимоотношений между различными образовательными

¹См.: *Бочков В.Е., Демин Ю.Н., Хохлов Н.Г.* О Концепции создания и развития Университетского комплекса на основе интегрированной системы обучения с применением дистанционных образовательных технологий в Московском государственном индустриальном университете / Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук // Межвузовский сборник научных и научно-методических трудов. Вып.2 / Под ред. Н.Г. Хохлова. М.: МГИУ, 2003. С. 7–26.

²См.: *Формирование общества, основанного на знаниях: новые задачи высшей школы* / Пер. с англ..М: Весь мир, 2005. С. 34.

взаимоотношений между различными образовательными учреждениями. Стратегические партнерства учреждений профессионального образования различных типов, видов и уровней способствуют привлечению новых целевых потребителей, проведению исследований и разработок в новых областях, обогащению содержания профессиональных образовательных программ, созданию новых программ и курсов, новых учебно-методических пособий, а также совершенствованию профессиональных качеств профессорско-преподавательского состава.

Ключевыми факторами в обеспечении успеха стратегических партнерств образовательных учреждений профессионального дистанционного образования следует считать:

- ✓ ориентацию на потребности, запросы и ожидания клиента, которому совместными усилиями партнеров предоставляется образовательная услуга;
- ✓ соответствие потребностей клиента объединенным возможностям партнеров образовательного альянса;
- ✓ интенсивный обмен знаниями, опытом и технологиями обучения между преподавателями, руководителями проекта, и исполнителями на всех уровнях.

В России партнерства и союзы с другими (российскими и международными) учебными заведениями профессионального образования различного вида и типа довольно широко распространены, хотя чаще всего они представляют собой альянсы для заимствования друг у друга, а не для создания совместных качественных новых образовательных программ. В то же время успешное партнерство (или союз) может привести: 1) к большему разнообразию предлагаемых образовательных программ и курсов; 2) к разработке новых интегрированных профессиональных образовательных программ; 3) к освоению новых сегментов рынка; 4) совместному инвестированию в развитие новых образовательных программ, дисциплинарных и междисциплинарных курсов модульного типа.

Одним из ключевых вопросов взаимодействия образовательных учреждений и корпоративных клиентов является оценка результатов обучения для организации в целом. Сложность оценивания результатов обучения отдельных со-

трудников предприятия заключается в том, что они слабо взаимосвязаны с выгодой от добавленного знания для организации в целом. Порой бывает трудно понять, имело ли место организационное обучение вообще. Одним из способов преодоления этой трудности заключается в организации проверок уровня компетентностей сотрудников через определенные промежутки времени. Ежегодный аудит компетентности персонала поможет понять, происходит ли сохранение и накопление знаний и навыков, что, в свою очередь, является показателем готовности компании к решению стоящих перед ней стратегических задач¹.

Организационное обучение в современных компаниях должно стать периодически повторяющимся процессом, который и определяет долгосрочность их сотрудничества с сетевыми структурами профессионального дистанционного образования. Пересмотр стратегических целей и приоритетов компании ведет к переосмыслению важности областей знания и навыков, которые следует развивать. Кроме того, изменение стратегических приоритетов компании подразумевает также корректировку состава сотрудников, участвующих в разных образовательных программах с тем, чтобы соответствующие ключевые знания были получены определенными категориями персонала. Таким образом, решающим фактором успеха обучения работников организации, реализуемого сетевыми структурами профессионального дистанционного образования для корпоративных заказчиков, становится внутренняя согласованность основных элементов образовательного процесса.

8.6.2.3. Стратегия формирования и поддержания базы знаний сетевого образовательного учреждения, интегрированного с бизнесом

Основная тенденция развития образовательной инфраструктуры в условиях становления экономики знаний связана с появлением и развитием образовательных сетей в результате интеграционных процессов управления знаниями на базе использования информационно-коммуникационных технологий. Развитие

¹ См.: *Жаворонкова Н.М.* Управление знаниями в системе бизнес-образования / Дис...канд. экон. наук: (08.00.05). М.:РГБ, 2006. С. 92.

образовательных сетей и формирование соответствующих структур профессионального дистанционного образования приведут к кардинальному изменению образовательной инфраструктуры современного общества, когда «*существующая закрытая образовательная среда будет заменена открытой образовательной средой, состоящей из сетей знаний*». Подобное развитие событий ведущими западными специалистами в области управления знаниями прогнозировалось более полутора десятилетий назад¹.

Для понимания природы и сущности стратегии управления знаниями в образовательных сетях целесообразно использовать т.н. «*треугольник Скирма*»², который фиксирует структуру сетей знаний как объединение развитых человеческих сетей, электронных сетей и стратегий сотрудничества. Необходимым условием такого объединения являются развитие знаний, технологий выработки стратегических решений и их реализации, технологий управления человеческими ресурсами и сетевыми электронными коммуникациями.

Наличие сетей знаний, с нашей точки зрения, является лишь необходимым, но отнюдь не достаточным условием формирования сетевых образовательных учреждений и сетевых структур профессионального дистанционного образования. Для создания эффективных сетевых образовательных структур необходимо также формирование управленческих, административных, финансовых и маркетинговых сетей, которые можно условно назвать «*деловыми сетями*», обеспечивающими организационную базу для эффективного функционирования сетевой образовательной инфраструктуры³. Это с одной стороны. С другой стороны, необходимо реализовать процессы традиционной вертикальной (вниз) и/или организационной интеграции образовательных учреждений, о которой пойдет речь несколько позже.

¹ См.: *Masuda Y.* Managing in the informational society // Releasing synergy Japanese style. Oxford, 1990. P.100

² См.: *Skyrme D.J.* Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

³ См.: *Щенников С.А.* Открытое дистанционное образование и проблемы глобализации / Экономика и менеджмент: проблемы теории и практики // Под ред. Н.В. Сычева. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004. С. 10–12.

Потенциал сетевого сотрудничества образовательных учреждений связан с реализацией следующих направлений:

- ✓ неформальное сетевое общение в целях профессионального обмена знаниями посредством развития и укрепления контактов с лицами и организациями, работающими над аналогичными темами и проблемами;
- ✓ различные формы сотрудничества, партнерства и союзы с целью разработки новых видов услуг и их продвижения на рынке;
- ✓ обмен опытом и взаимное обучение преподавателей и специалистов образовательных учреждений с целью повышения качества предоставляемых образовательных услуг, актуализации образовательного содержания и согласования образовательных стандартов;
- ✓ сетевое взаимодействие с корпоративной средой для создания новых знаний в процессе осуществления исследовательских и консалтинговых проектов.

Существующий потенциал сетевого взаимодействия в системе профессионального образования, реализуемого на основе широкого использования дистанционных образовательных технологий, значительно усилен внедрением телекоммуникационных средств, которые, в свою очередь, также требуют сетевого подхода для того, чтобы можно было получить в полной мере отдачу от заложенного в них потенциала для системы образования.

Вместе с тем серьезной проблемой является то, что образовательные технологии изменяются быстрее, чем реформируются структуры учебных заведений. К тому же в России руководители традиционного образования в большинстве своем не имеют опыта и навыков создания сетевых образовательных структур, а органы управления образованием не заинтересованы в том, чтобы активно способствовать развитию любых инноваций в системе управления отраслью. Кроме того, преподаватели и сотрудники образовательных учреждений в своем большинстве не относятся к наиболее предприимчивой части российского общества¹.

¹ См.: *Кастельс М.* Могущество самобытности. Новая постиндустриальная волна на

Становление новой экономики знаний в значительной мере зависит от повышения качества образования до уровня, позволяющего обеспечить необходимую квалификацию работников компаний. Благодаря развитию сетевых структур и информационных технологий образование становится более доступным, а проблема обеспечения качества предоставляемого образования начинает занимать центральное место в ряду проблем, решаемых образовательным сообществом¹. Необходимо заметить, что менеджмент знаний образовательного учреждения ни в коем случае не является вторичным в менеджменте качества университета. Его можно отнести к менеджменту развития ресурсов общей системы менеджмента образовательного учреждения, а менеджмент качества – к менеджменту эффективного использования этих ресурсов в образовательном процессе для достижения целей образования. Как справедливо замечено: «...менеджмент качества образовательных услуг является кровеносной системой организма-вуза, а к кроветворной системе можно отнести менеджмент знаний»².

Разные страны стремятся решить назревшие проблемы с качеством образования за счет, например, проведения реформ образования в Великобритании и Дании в 1992 г.; принятия в России Федерального закона «Об образовании» в 1992 г.; официального принятия Национальным Комитетом США по образовательным стандартам и тестированию проекта «Америка 2000»; разработки Концепции приоритетных целей образования в США «Цели 2000: достижение национальных целей образования», которые создавались как государственные программные документы, служащие нормативным основанием для оценивания качества подготовки выпускников учебных заведений³.

Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1990. С. 318.

¹ Примерами могут служить сборники трудов ежегодной международной научно-практической конференции «Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения». М: МГИУ, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, проводимые группой вузов-инициаторов, принимающих участие в подготовке материалов настоящего учебника, а также материалы VI Международной научно-методической конференции «Качество образования: менеджмент, достижения, проблемы». Новосибирск: НГТУ, 2005.

² См.: Рузаев Е.Н., Рузаева П.Е. Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент знаний в высшей школе // Качество. Инновации. Образование. №1, 2004. С. 7–11.

³ См.: Глобализация и конвергенция образования: технологический аспект / Под ред. А.Б. Рубина. М: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004. С. 524.

В России на протяжении длительного времени гарантом качества в образовании служит система Государственных образовательных стандартов (ГОС), основная задача которых состоит в методическом обеспечении стабильности единого образовательного пространства и реального управления системой непрерывного образования в стране. Но в практике надзора и контроля в сфере образования сегодня доминируют подходы к оценке качества деятельности образовательных учреждений на основе определения соответствия знаний специалистов требованиям государственным образовательным стандартам. Справедливости ради необходимо отметить, что в сфере профессионального образования ГОСы разрабатываются в условиях, когда отсутствуют новые тарифно-квалификационные справочники, и *«утверждаются не реже одного раза в 10 лет»*¹, что ведет к консервации процесса отставания развития этой сферы в российском образовании.

Вместе с тем эффективное управление знаниями, качеством процессов и результатами деятельности в сетевой образовательной инфраструктуре может осуществляться только на основе внутрисетевой регламентации в рамках принятых образовательных стандартов и на основе компетентностных подходов. К объектам подобных внутрисетевых регламентов могут быть отнесены:

- образовательные программы и курсы;
 - квалификация персонала (в частности, преподавателей различных функциональных групп и инженерно-технического персонала учебных структурных подразделений);
 - учебные материалы;
 - технологические спецификации в рамках принятой системы стандартизации:
- ✓ на представление в цифровой форме создаваемого образовательного контента,

¹ См.: Постановление Правительства Российской Федерации от 21.01.2005 № 36 «Об утверждении Правил разработки, утверждения и введения в действие государственных образовательных стандартов начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования».

- ✓ на передачу в информационно-коммуникационных сетях данных;
- организация деятельности учебных центров и точек доступа к информационно-образовательным ресурсам;
- системы документооборота (внутри сети и с внешними субъектами – с органами государственной статистики, налоговыми органами, с федеральными органами управления образованием, федеральной службой по надзору и контролю в сфере образования и т.д.);
- системы управления (включая системы управления знаниями, качеством образовательной деятельности);
- системы администрирования различных процессов.

Учитывая особенности исходной концепции проекта Федерального закона № 178 “О внесении изменений в Закон Российской Федерации «Об образовании» и Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», условно именуемого законодателями законом о создании государственной системы контроля и надзора в сфере образования, следует остановиться на нескольких моментах. Необходимо четко осознавать, что соответствие подготовки выпускников требованиям ГОСов не может быть единственным критерием оценки качества деятельности образовательных учреждений (как то было изначально предложено в законопроекте Рособрнадзором) в связи с отмеченным отставанием содержания отечественного образования благодаря консервативному характеру современных образовательных стандартов. Отменять вовсе образовательные стандарты, наверное, преждевременно, но характер их должен измениться. Стандарты должны стать инструментом для формирования конструктивного разнообразия программ профессионального образования в рамках определенных направлений подготовки, реализуемых в разных учреждениях профессионального образования. В государственных образовательных стандартах профессионального образования должны в первую очередь фиксироваться компетентности обучающихся, необходимые для присвоения ему той или иной квалификации или академической степени в результате освоения соответствующей программы профессионального образования. Кроме этого, в ГОСах профессио-

нального образования, могут быть зафиксированы типовая структура программы профессионального образования соответствующего уровня, её общая трудоемкость в виде определенных единиц для сравнения и «перезачетов» определенных циклов освоенных дисциплин в разных учреждениях образования. В них могут определяться нормативные сроки освоения, основные условия и требования к процессу освоения программы, но никак не содержание дидактических единиц конкретных дисциплин. На это были направлены разработанные дополнения, вносимые в упомянутый ранее проект Федерального закона № 178 и предложенные рабочей группой Экспертно-консультативного Совета по вопросам электронного обучения, открытого образования и внедрения новых образовательных технологий при Комитете по образованию и науке Госдумы РФ в части изменений характера, функций и статуса государственных образовательных стандартов 1. В итоге ряд проектных нормативных положений удалось откорректировать, и законопроект был принят Государственной Думой 4 апреля 2007 г., одобрен Советом Федерации 13 апреля 2007 г. и подписан Президентом 20 апреля 2007 г. как Федеральный закон от 20 апреля 2007 г. № 56-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации "Об образовании", Федеральный закон "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" и статью 2 Федерального закона "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (в части создания государственной системы контроля и надзора в сфере образования)». К сожалению, предложения в части государственных образовательных стандартов в этот закон не вошли. При этом часть положений, вносимых специалистами Рособнадзора, после учета критических замечаний образовательной общественности, были легализованы Постановлением Правительства РФ от 20 февраля 2007 г. № 116 «Об утверждении Правил осуществления контроля и надзора в сфере образования».

¹ Эти дополнения сформированы в ходе законотворческой деятельности межвузовского коллектива в составе: Буслов Е.В.(СФ) , Бочков В.Е., Мартынова Т.Н. (МГИУ), Карпенко М.П., Вержбицкий В.В.(СГА), Нежурина М.И. (МИЭМ) – в течение 200–06 гг. и представлены в редакции рабочей группы (Буслов Е.В., Бочков В.Е. , Вержбицкий В.В.).

8.6.2.4. Стратегия обеспечения мотивации участников распределенного интегрированного с бизнесом образовательного процесса к обмену знаниями

Культуру обмена знаниями в учреждениях профессионального образования создают прежде всего члены профессорско-преподавательского коллектива, способные к сотрудничеству в исследовательских, инновационных и консалтинговых проектах, а также участвующие в создании и реализации профессиональных образовательных программ по запросам потребителей. Преподаватели должны хорошо представлять, как донести свои знания до обучающихся и как в максимальной степени согласовать содержание преподаваемой ими дисциплины или курса с другими курсами, входящими в образовательную программу.

Таким образом, новая сетевая парадигма образования, основанная на формировании деятельностного знания, требует от преподавательского состава не классического чтения «собственных» курсов лекций, участия в проектных командах по нескольким программам, предназначенным для относительно большего количества корпоративных клиентов. При этом под проектом понимается скоординированная и управляемая деятельность (в рамках определенных сроков начала и/или завершения) по созданию уникальной интеллектуальной продукции, отвечающей установленным требованиям. Проект требует объединения людских и другие ресурсов во временной организации для достижения установленных целей. В проекте должны быть определены: взаимосвязанные задачи; непосредственное взаимодействие, которое может быть достаточно сложным; уникальность (неповторимость); конкретные цели; определенные сроки и стоимость его выполнения¹. Участие профессорско-преподавательского состава в проектных командах необходимо для удовлетворения постоянно возрастающих требований корпоративного сообщества. Очевидно, что с задачей такого уровня сложности ни отдельным преподавателям, ни небольшой изолированной группе преподавателей справиться невозможно.

¹ См.: Глобализация и конвергенция образования: технологический аспект / Под общей ред. проф. А.Б. Рубина. М: ООО «Маркет ДС Корпорайшн», 2004. С. 524.

Кроме того, для обмена знаниями необходимо создание и поддержание «пространства обмена знаниями», где могут обсуждаться результаты исследований, консалтинговые проекты, управленческие и педагогические проблемы, новые интересные публикации в соответствующих предметных областях. В качестве таких пространств обычно используются научные семинары и конференции, зарекомендовавшие себя как эффективное средство организации обмена знаниями, которые, правда, еще не всегда проходят в атмосфере открытых дискуссий и приносят ощущения пользы и удовольствия от участия в них. Дополнительные возможности для обмена знаниями предоставляют информационные технологии. Использование виртуальных средств обмена знаниями особенно актуально для географически распределенных сетевых образовательных учреждений и структур открытого дистанционного образования.

Обеспечение мотивации к обмену знаниями связано и с созданием ассоциаций выпускников образовательных учреждений. Однако по сложившейся практике поддержание взаимодействия со своими выпускниками не относится к числу организационных приоритетов российских образовательных учреждений¹. Что касается западных школ профессионального высшего и послевузовского образования, то они, как правило, серьезно занимаются организацией работы ассоциаций выпускников, поскольку деятельность таких ассоциаций свидетельствует о качестве образовательной инфраструктуры образовательного учреждения и включается в критерии общественной аккредитации².

Существует несколько серьезных аргументов в пользу того, чтобы сделать сопровождение деятельности выпускников сетевого образовательного учреждения предметом специального внимания и организации.

Во-первых, этот вид деятельности сетевого образовательного учреждения позволит практикой поверять качество используемых профессиональных обра-

¹См.: *Исмаилова Ф.С.* К вопросу о пост-программном сопровождении выпускников бизнес-школ / Бизнес-образование в системе непрерывного образования. Материалы круглых столов научно-практической конференции (Москва, 18–19 марта 2004 г.) / Под ред. В.А. Мау, Е.А. Карпухиной, Т.Л. Клячко. С. 218–220.

²См.: Критерии аккредитации программ МВА в Ассоциации МВА. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. С. 4.

зовательных программ. Карьерное продвижение выпускников и их намерение продолжать обучение своей управленческой команды служит, пожалуй, одним из надежных аргументов в пользу практической ценности полученного профессионального образования.

Во-вторых, выпускники сетевого образовательного учреждения, возвращаясь в него на семинары и круглые столы, подпитывают его новыми идеями, практическими примерами, снабжают новой информацией и формируют новые потребности. Все это обогащает содержание образовательных программ и способствует совершенствованию учебного процесса.

В-третьих, выпускники – самая лучшая реклама. Именно к их советам прислушиваются потенциальные обучающиеся, выбирающие те или иные образовательные программы, взвешивающие все «за» и «против» при выборе того или иного образовательного учреждения.

Вопросы и задания.

1. *Как оценивается состояние российской экономики и её готовность к переходу на модель развития экономики знаний в условиях глобализации?*
2. *В чем заключается проблема разрыва между задачами современной экономики и возможностями профессионального образования?*
3. *Какие проблемы возникают в процессе информатизации системы образования?*
4. *Как осуществляется эволюция парадигм профессионального образования с развитием процесса глобализации?*
5. *Какие парадоксы системы профессионального образования в условиях глобализации и формирования информационного общества Вы можете назвать?*
6. *В чем заключается суть новой парадигмы профессионального образования в условиях формирования экономики знаний в глобализованном мире?*
7. *Что представляет собой современная трактовка понятия знание?*
8. *В чем заключаются современные подходы к управлению знаниями? Какие научные школы и модели управления знаниями Вы знаете? В чем их особенности?*
9. *Почему качество обучения и образования может рассматриваться как критерий эффективности процесса управления знаниями в учреждениях и организациях? Обоснуйте Ваши утверждения.*

10. *В чем заключаются особенности мирового и российского опыта управления знаниями в сетевых интегрированных структурах образования и бизнеса?*
11. *Что представляют собой организационные механизмы и процессы управления знаниями в интегрированных сетевых структурах образования и бизнеса?*
12. *Каким образом осуществляется создание новых знаний в интегрированных сетевых структурах профессионального дистанционного образования и бизнеса?*
13. *Каким образом осуществляется обмен знаниями и их использование в интегрированных с бизнесом сетевых структурах профессионального образования?*
14. *Как осуществляется формирование базы знаний интегрированных с бизнесом сетевых структур профессионального дистанционного образования?*
15. *Каким образом обеспечивается мотивация к обмену знаниями в интегрированных с бизнесом сетевых структурах профессионального образования?*
16. *Какие стратегии управления знаниями существуют в интегрированных сетевых структурах профессионального образования и бизнеса?*
17. *В чем заключаются суть и особенности стратегии создания новых знаний в сетевых интегрированных структурах профессионального образования?*
18. *В чем заключаются суть и особенности стратегия обеспечения обмена знаниями и их использования в сетевых образовательных структурах интегрированных с бизнесом?*
19. *Какие особенности стратегии формирования и поддержания базы знаний сетевого образовательного учреждения интегрированного с бизнесом Вы можете отметить?*
20. *Какие особенности стратегии обеспечения мотивации участников распределенного интегрированного с бизнесом образовательного процесса к обмену знаниями Вы могли бы привести?*

Нормативные документы

Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" (с изменениями от 31 декабря 2005 г.).

Постановление Правительства Российской Федерации от 21 января 2005 г. № 36 «Об утверждении Правил разработки, утверждения и введения в действие государственных образовательных стандартов начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования».

Научная, учебная и справочная литература

1. *Адизес И.* Управляя жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007.
2. *Адлер Ю.П., Черных Е.А.* Знания и информация – это не одно и то же /Информационное общество. Вып. 6, 2001.<http://di.iis.ru:82/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/533c6e62d7d361a1c3256d32003eca55>
3. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002.
4. *Альтшуллер Г.С.* Алгоритм изобретения (Технология творчества. Диалектика изобретения. Человек и алгоритм). М.: Моск. рабочий, 1973.
5. *Андреев А.А., Солдаткин В.И.* Прикладная философия открытого образования: педагогический аспект. М.: МГОПУ, 2002.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999.
7. *Ассоциация МВА (АМВА: www.mba.org.uk).*
8. *Баранчев В.П.* Управление знаниями: учебное пособие // Маркетинг, № 29 (Спец. выпуск), 2005. М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента. <http://innovatika.boom.ru/UZ.htm>.

9. *Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А.* Российские ФПГ: проблемы и перспективы развития в кризисных условиях // *Банковское дело*, № 12, 1998.

10. *Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация* / Под общ. ред. С.Р. Филоновича, М: ИД ГУВШЭ, 2004.

11. *Бойков В.* Шестой океан, седьмой континент, восьмое чудо света // *Мир "Internet"*, 7 (10), июль, 1997.

12. *Болонский процесс: нарастающая динамика и многообразие* / Под науч. ред. В.И. Байденко. М.: ИЦПКПС, 2002.

13. *Бочков В.Е.* Институциональный инструментарий формирования экономики знаний: Российская система открытого дистанционного образования. Труды Международной конференции «ЮНЕСКО между двумя фазами Всемирного саммита по информационному обществу» (17–19.05.2005, Ст-Петербург). Электрон. изд.: <http://confifap.cpic.ru/upload/conf2005/reports/doklad451.pdf>

14. *Бочков В.Е.* Открытое дистанционное образование: его роль в экономическом развитии информационного общества и реального сектора национальной экономики / Монография. Научное издание. Серия «Система открытого дистанционного образования как институциональный инструментарий формирования экономики знаний». М.: МГИУ, 2005.

15. *Бочков В.Е.* Подходы к построению модели экономического роста информационного общества в контексте роли системы открытого дистанционного образования как институционального инструментария формирования и развития экономики знаний. Approaches to construction of model of economic growth of an information society in a context of a role of the open distant education system as institutional toolkit of formation and development of knowledge economy // *Российский экономический журнал* (Интернет-версия): <http://www.e-rej.ru/Speakers.htm>; <http://www.e-rej.ru/Articles/2005/Vochkov3/pdf>

16. *Бочков В.Е.* Система открытого дистанционного образования на основе информационно-образовательных сетей как эффективный инновационный способ обеспечения роста национальной экономики информационного общества.

System of open distant education on the basis of information-educational networks as an effective innovative way of maintenance of national economy growth of an information society // Качество. Инновации. Образование. М.: ЕЦК, № 3, 2004.

17. Бочков В.Е. Территориально распределенные образовательные учреждения – современная стратегия инновационного развития инфраструктуры отечественного образования / Вестник РУДН. Информатизация образования, 2008.

18. Бочков В.Е. Формирование институциональных структур экономики знаний и совершенствование экономико-правового пространства для развития систем открытого дистанционного образования: Монография. Научное издание. Серия «Система открытого дистанционного образования как институциональный инструментальный формироваия экономики знаний». М.: МГИУ, 2006.

19. Бочков В.Е. Формирование требований к преподавателям на основе функционального наполнения их деятельности в различных моделях организации дистанционного обучения. / Научные труды Всероссийской научно-практической конференции Телематика-2004 / Электр. изд.: <http://tm.ifmo.ru/tm2004/src/088d.pdf> / Труды XI Всероссийской научно-методической конференции Телематика'2004. Т.2. (7–10.06.2004, Ст-Петербург). СПб.-М.: СПбГУИТМО – ГНИИ ИТТ «Информика», 2004.

20. Бочков В.Е. Экономический рост информационного общества на основе формирования и развития информационно-образовательной среды системы открытого дистанционного образования как объекта отраслевой национальной экономики. *Economic growth of an information society on the basis of the formation and development of data-learning environment of the open distant education system as the object of the branch of national economy* / Российский экономический журнал (Интернет-версия) <http://www.e-rej.ru/Speakers.htm>; [http://www.e-rej.ru/Articles/2004/Bochkov 1/pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2004/Bochkov%201/pdf)

21. Бочков Ю.В., Бочков В.Е., Щеголев Д.Л. Лизинг как инвестиционный инструментальный и способ продвижения автомобилей на рынке / Экономика машиностроения. Машиностроение и инженерное образование, № 4, 2007.

22. Бочков Ю.В., Бочков В.Е., Щеголев Д.Л. Перспективы инвестиций в автомобилестроение и развивающиеся автомобильные рынки / Экономика машиностроения Машиностроение и инженерное образование, № 3, 2007.

23. Бочков В.Е., Демин Ю.Н. Университетский образовательный комплекс на основе применения дистанционных образовательных технологий / Качество. Инновации. Образование. М.:ЕЦК, № 2, 2004. <http://www.quality-journal.ru/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=313>.

24. Бочков В.Е., Демин Ю.Н., Хохлов Н.Г. О Концепции создания и развития Университетского комплекса на основе интегрированной системы обучения с применением дистанционных образовательных технологий в Московском государственном индустриальном университете. Сборник научных трудов Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук: Межвузовский сборник научных и научно-методических трудов. Вып.2 / Под ред. Н.Г. Хохлова. М.: МГИУ, 2003.

25. Бочков В.Е., Калабин С.М., Крекотень С.П. Формирование требований к преподавателям в Межгосударственной сети открытого дистанционного образования СНГ на основе функционального наполнения их деятельности в различных моделях организации дистанционного обучения / Проблемы и перспективы сотрудничества государств – участников СНГ в формировании единого (общего) образовательного пространства // Труды Международной научно-практической конференции (20–21 октября 2004 г., Москва), М.: РУДН, 2004.

26. Бочков В.Е., Крекотень С.П. Подходы к оценке функционального наполнения педагогической деятельности в различных моделях организации дистанционного обучения и формирование на этой основе требований к преподавательскому составу в системах открытого дистанционного образования стран – участниц СНГ / Образовательная среда сегодня и завтра // Материалы Всероссийской научно-практической конференции (29.09–02.10.04, Москва). М.: Рособразование, 2004/ Электр. изд.: <http://www.conf.sssu.ru/phorums/read.php?f=30&i=119 &t=7>

27. *Бочков В.Е., Крекотень С.П., Калабин С.М.* Функциональное наполнение деятельности преподавателей и требования к ним в различных моделях организации дистанционного обучения / Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения // Сборник трудов международной научно-практической конференции (8 декабря 2003 г., Москва). М.: МГИУ, 2004.
28. *Бруклинг Э.* Интеллектуальный капитал /Пер. с англ./ Под ред. Л.Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2001.
29. *Бугрименко А.* Корпоративный университет: перспективы на российском рынке / Управление компанией, № 3, 2003.
30. *Бюллетень* банковской статистики 2000–2003 гг.: (http://www.cbr.ru/BBS/bank_bulletin.asp).
31. *Вересюк А.* Борьба за "место под солнцем" усиливается // Банковская практика за рубежом, №12 (36), 2001.
32. *Вересюк А.* Ведущие канадские банки не спешат сужать свой "элитный клуб" // Банковская практика за рубежом, № 5 (29), 2001.
33. *Вересюк А.* Лучшие банки мира подводят итоги // Банковская практика за рубежом, № 9 (33), 2001.
34. *Витцель М.* Работники, владеющие знаниями / Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. СПб.: Питер, 2002.
35. *Геворкян Е.Н., Голубкин В.Н., Бочков В.Е.* Обеспечение качества открытого дистанционного образования – залог успеха в формировании элементов новой экономики, основанной на знаниях. Приветствие к участникам международной научно-практической конференции / Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения // Материалы международной научно-практической конференции EDQ-2005 / Отв. ред. В.Е. Бочков, О.П. Лебедева. М.: МГИУ, 2005.
36. *Глобализация* и конвергенция образования: технологический аспект / Под общ. ред. А.Б. Рубина. М: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004.
37. *Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка: В 4-х т. Т. 2. М.: Рус. яз., 2002.

38. *Джонс Гленн Р.* Как перебросить мост от сложных проблем транснационального образования к аккредитации // Высшее образование в Европе, № 1, 2001.
39. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика (пер. по 7-му изд.). М.: Вильямс, 2007.
40. *Дистанционное образование и электронное обучение: Учебник для студентов высших учебных заведений, учреждений дополнительного и послевузовского образования: В 2-х ч. / Сост. В.Е. Бочков, В.И. Солдаткин; Отв. ред. В.Е. Бочков.* М.: МГИУ, 2008.
41. *Драйден Г., Восс Д.* Революция в обучении, 2003.
42. *Дрогобыцкий А.И.* Интеграция финансовых услуг как проявление глобализационных процессов в экономике // Дисс. ...канд. экон. наук (08.00.14; 08.00.05). М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2004.
43. *Друкер П.Ф.* Производительность работников умственного труда (глава 5) / Задачи менеджера в XXI веке: Учебное пособие / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
44. *Евенко Л.И., Филонович С. Р., Годин В.В.* Обучение в течение всей жизни и бизнес-образование: современные тенденции // Бизнес-образование в системе непрерывного образования / Под ред. В.А. Мау, Е.А. Карпухиной, Т.Л. Клячко / Материалы научно-практической конференции (Москва, 18–19 марта 2004 г.).
45. *Жаворонкова Н.М.* Управление знаниями в системе бизнес-образования. Дисс. ...канд. экон. наук (08.00.05). М.: РГБ, 2006.
46. *Желены М.* Знание против информации / Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. СПб.: Питер, 2002.
47. *Зимняя И.А.* Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / Высшее образование сегодня, № 5, 2003.
48. *Информационные технологии в бизнесе: Энциклопедия / Под ред. М. Желены.* СПб. – М. – Харьков – Минск: ИД «Питер», 2002.
49. *Исмаилова Ф.С.* К вопросу о пост-программном сопровождении выпускников бизнес-школ / Бизнес-образование в системе непрерывного образо-

вания // Материалы круглых столов научно-практической конференции (Москва, 18–19 марта 2004 г.) / Под ред. В.А. Мау, Е.А. Карпухиной, Т.Л. Клячко.

50. *Кастельс М.* Могущество самобытности. Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л.Иноземцева. М.: Academia, 1990.

51. *Квиек Марек.* Глобализация и высшее образование // Высшее образование в Европе, №1, 2001.

52. *Климов С.М.* Интеллектуальные ресурсы общества. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002.

53. *Коноваленко Н.* Ведущие банки восточноевропейского региона // Банковская практика за рубежом, № 11 (23), 2000.

54. *Константинов Г.Н., Филонович С.Р.* Парадоксы образования в современном мире и роль бизнес-образования // Бизнес-образование, № 1 (18), 2005.

55. *Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

56. *Критерии* аккредитации программ MBA в Ассоциации MBA. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005.

57. *Кузьминов Я.И., Яковлев А.А.* Модернизация экономики: глобальные тенденции, базовые ограничения и варианты стратегии // Препринт WP5/2002/01. Москва, ГУ-ВШЭ, 2002.

58. *Коций В.* Местная глобализация // Компаньон, № от 27 ноября 2001. (<http://www.companion.com.ua/main/article.asp>).

59. *Лазарев В.С.* Системное развитие школы. М.: Педагогическое общество России, 2002.

60. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. СПб., Питер («Классика MBA»), 2004.

61. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. Изд. 2-е. М.: Политиздат, 1977.

62. *Лоранж П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

63. *Маринко Г.И.* Современные модели и школы в управлении знаниями / Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество), № 2 (апрель-июнь), 2004.

64. *Мельникова Н.И.* Состояние и перспективы высшего образования в эпоху глобализации. Саратов: Изд-во Саратовского государственного университета, 2003.

65. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. С.52.

66. *Мильнер Б.З.* Управление знаниями. М: ИНФРА-М, 2003.

67. *Мицберг Г.* Требуются управленцы, а не выпускники МВА. М.: Олимп-бизнес, 2008.

68. *Мищеряков С.В.* Механизмы управления профессиональной подготовкой персонала распределенных холдинговых структур / Бизнес-образование, № 1 (18), 2005.

69. *Мовсесян А.Г.* Слияние, поглощение и интеграция как взаимодополняющие процессы // Деньги и кредит, № 1, 1999.

70. *Мордовин С.К.* Взаимодействие академической и деловой культуры в учреждениях бизнес – образования / Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация /Под общ. ред. С.Р. Филоновича. М.:ГУВШЭ, 2004.

71. *Недилько А.* Имидж – прежде всего // Банковская практика за рубежом, № 10 (34), 2002.

72. *Недилько А.* Французские государственные банки объединяются // Банковская практика за рубежом, № 7 (31), 2002.

73. *Нигматулин Р.И., Сорокин Д.Е.* Стратегия для России: проблема выбора // Вестник Российской академии наук. Том 72. № 5, 2002.

74. *Ноака И., Такеучи Х.* Компания – создатель знания // Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.

75. *Огье М., Тис Д.* Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента / Российский журнал менеджмента, № 4, 2004.

76. Орлова Н.Е. Слияния и поглощения коммерческих банков (западный и российский опыт) // Дисс. ...канд. эконом. наук. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, Институт Европы РАН, 2000.

77. Основы открытого образования / Отв. ред. В.И. Солдаткин. Т.2. М.: НИИЦ РАО, 2002.

78. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2002.

79. Проект Концепции развития экономических и правовых институтов обеспечения и реализации дистанционного образования, а также информационно-технологических систем, средств и методов поддержки учебного процесса в российских государственных и муниципальных образовательных учреждениях // Материалы к заседанию Экспертно-консультативного Совета при Комитета по образованию и науке ГД ФС РФ от 26.10.2006 / Сост. А.П. Бердашкевич. М.: ГД ФС РФ.

80. Резник Г. Расшифровка китайской грамоты // Банковская практика за рубежом, № 2 (38), 2002.

81. Рекомендация о статусе преподавательских кадров высших учебных заведений, принятая Генеральной конференцией на ее 29-й сессии (Париж, 21 октября – 12 ноября 1997 г.). Париж: ЮНЕСКО, 1998 (англ., франц., исп., русс., араб., кит.).

82. Российский статистический ежегодник. 2005: Статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. М.: Росстат, 2006.

83. Рудаков И.К. К вопросу об эффективности высшего образования Франции / Высшее и среднее специальное образование за рубежом: экспресс-информ. Вып. 4. М.: НИИВШ, 1978.

84. Рузаев Е.Н., Рузаева П.Е. Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент знаний в высшей школе // Качество. Инновации. Образование. № 1, 2004.

85. Рябов В.В., Фролов Ю.В. Компетентность как индикатор человеческого капитала.: Материалы методологического семинара 16 ноября 2004 г. М.: ИЦПКПС МИСИС (ТУ), 2004.

86. *Саркисянц А.* Слияния и банкротства банков: мировой опыт // Международная экономика и международные отношения, № 10, 1998.

87. *Сенге Питер.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации (Умения обучающейся организации. С.29–40; Интеллектуальные модели. С.32, С.179–206; Изменение сознания. С.89–108) / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

88. *Сливостки-Моррисон.* Маркетинг со скоростью мысли. М.: 2003.

89. *Смайлер Р., Моррис М., Шиндэхут М., Фуллер Р.* Динамичная модель обучения предпринимательству (мастер-класс специалистов Бейстеровского института и Сиракьюзского университета). М.: ГУ-ВШЭ, 2006.

90. *Солдаткин В.И.* Основные проблемы развития Российского открытого образования / Открытое дистанционное образование: актуальные проблемы становления и развития // Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. В.Е. Бочкова, О.П. Лебедевой. М.: МГИУ, 2006.

91. *Стандарты* аккредитации программ МВА в Ассоциации МВА. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005.

92. *Управление* качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2004.

93. *Уэлч Дж., Бирн Дж.* Джек. Мои годы в GE. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2007.

94. *Формирование* общества, основанного на знаниях: новые задачи высшей школы / Пер. с англ. М: Весь мир, 2005.

95. *Фролов Ю.В., Махотин Д.А.* Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов / Высшее образование сегодня, № 8, 2004.

96. *Холан П.М., Филипс Н., Лоурнес* Хорошо забытые знания // Секрет фирмы, № 7 (46), 2004.

97. *Худолый Н.Г.* Интеграционные процессы в региональной системе профессионального образования. М.: Академия, 2002.

98. *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.
99. *Шейн Э.* Организационная культуры и лидерство: построение, эволюция, совершенствование. СПб: Питер, 2002.
100. *Шимкович В.* Слияние по-американски // Банковская практика за рубежом, № 7 (31), 2001.
101. *Щенников С.А.* Открытое дистанционное образование и проблемы глобализации // Экономика и менеджмент: проблемы теории и практики / Под ред. Н.В. Сычева. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2004.
102. *Экк К.Д.* Знания как новая парадигма управления / Концептуальные основы управления // Тематический сборник статей. Вып. 1 / Пер. с нем. М.: Проблемы теории и практики управления, 2000.
103. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций, 2002.
104. *Argyris C., Schon D.* Organizational Learning: a theory of action perspective / Reading MA, Addison-Wesley, 1978.
105. *Bartlett C., Ghoshal S.* Managing Across Borders-Cambridge (MA), HBS, 1998.
106. *Chen D., Dahlman C.* The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations. October 19, 2005: <http://siteresources.worldbank.org>
107. *Fahey L, Narayanan V.K.* Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. St Paul, MN, West Publishing, 268 p.
108. *Gilbert T.F.* Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1978.
109. *Greiner Larry E.* Evolution and Revolution as Organizational Growth // Harvard Business Review, 2008, № 5.
110. *Hamel G., Prahalad C.K.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, vol.68, № 3.
111. *Huff A.* Citygroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice./Academy of management Executive, № 14, 2000.
112. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
113. *Porter M.* Competitive Advantage of Nations, N.-Y.-McMillan, 1990.

114. *Masuda Y.* Managing in the informational society // Releasing synergy Japanese style. Oxford, 1990.
115. *Маловічко І.* Реорганізація комерційних банків // Вюник НБУ, № 6, 1996.
116. *Skyrme D.J.* Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
117. *James C M., Smith C W.* Studies in Financial Institutions: Commercial Banks. S.I.: McGraw-Hill. 1994.
118. *Pratt S.* Valuing a Business: the Analysis and Appraisal of Closely Held Companies/ 2nd ed. - Homewood Illinois One Irwin. 1989.
119. *Richard F.Maroonney* Are Sellers Really Getting Better Deals // The Economist, March 13th -19th, 1999.
120. *Rock M., Rock R., Sikora M.* The Merges & Acquisitions Handbook / 2nd ed. McGraw-Hill Inc. 1994.
121. *Timmons J., Spinelli S.* New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century – N.-Y., McGraw-Hill, 2003.
122. *Quinn J. B., Anderson P., Finkelstein S.* Managing professional intellect / Harvard Business Review, March-April, 1996.
123. *Wiig Karl.* Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge-Schema Press, Arlington, TX, USA,1993.
124. *Winter S.* An Essay on Theory of Production / From S.H. Hyman, ed., Economics and the World Around It. Ann Arbor: Michigan University Press, 1982.
125. www.km.improvement.ru

I. Общее описание курса

1.1. Цели и задачи курса

Важнейшей чертой современного этапа развития мировой экономики является процесс глобализации, оказывающий все большее влияние практически на все стороны жизни современного общества. Это многомерное явление, которое, по мнению специалистов, следует рассматривать системно на соответствующих уровнях:

- идеологическая глобализация (распространение либерализма);
- институциональная глобализация;
- глобализация потребления и сбыта;
- глобализация рынка товаров и услуг;
- финансовая глобализация;
- глобализация накопления инвестирования;
- глобализация рабочей силы (формирование международного рынка труда);
- глобализация науки и инновации;
- экологическая глобализация;
- глобализация производственных процессов.

Наиболее существенной институциональной формой реализации глобализации в экономике, подлинными «двигателями глобализации», стали транснациональные корпорации (ТНК).

Транснациональные корпорации - это компании, которые действуют в двух или более странах. Они оказывают большое влияние на рост экономической и политической взаимозависимости в мире. ТНК осуществляют прямые инвестиции в полностью интегрированные операции, начиная с добычи сырья, производства готовых изделий и заканчивая поставкой товаров потребителям,

во всём мире. Основными признаками ТНК являются: 1) наличие собственности за рубежом; 2) использование трудовых ресурсов в других странах; 3) осуществление производства за рубежом. В конечном счёте ТНК стремятся к максимизации прибыли путём снижения затрат за счёт эффекта масштаба и расширения возможности проведения интеграции, кроме того, они лучше приспособлены к конкурентной борьбе на мировом рынке.

По оценке специалистов, ТНК сегодня - это примерно 60 тыс. основных (материнских) компаний и более 500 тыс. их зарубежных филиалов и аффилированных (зависимых) компаний по всему миру. ТНК оказывают всё большее влияние на систему международных экономических отношений и мировую экономику в целом. Они контролируют до половины мирового промышленного производства, 63% внешней торговли, а также примерно 4/5 патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау.

Характерной особенностью ТНК, создаваемых в промышленно развитых странах является увеличение жизненного цикла производимых ими товаров и их стандартизация. Именно стремление к стандартизации товара и отказ от сегментации рынка при проведении маркетинговых исследований является одной из основных особенностей ТНК. Этим они отличаются от мультинациональных компаний, в которых применяется мультицентрический принцип производства и управления, благодаря чему производство, продукция и управление адаптируются к национальным особенностям страны.

Управление глобальным бизнесом, то есть бизнесом осуществляемым через границы государств и отраслей, как в рамках глобальной стратегии, ориентированной на эффект масштаба, так и в рамках мультинациональной стратегии, представляет собой сложную и актуальную задачу.

При этом важно отметить, что управление глобальным бизнесом понимается, как система компетенций по организации такого бизнеса (предпринимательство в условиях глобального рынка) и управлению им на всех этапах его жизненного цикла.

Таким образом, создание специального курса, посвященного важнейшему явлению современной мировой экономики – глобальному бизнесу и развитию практических компетенций по эффективному управлению глобальными и мультинациональными компаниями на разных этапах их жизненного цикла является безусловно актуальным и имеет большое практическое значение для растущей российской экономики, интегрирующейся в мировой глобальный рынок.

Цели курса: сформировать представление о системе современной глобальной экономики, особенностях развития бизнеса в условиях глобальных конкурентных рынков, развить компетенции в области предпринимательства и управления глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях на всех этапах жизненного цикла

Основные задачи курса:

1. сформировать представление о современной мировой глобальной экономической системе, новых экономических явлениях, связанных с процессом глобализации, деятельности глобальных и мультинациональных корпораций, особенностях глобального конкурентного рынка, новых возможностях и вызовах;
2. изучить основные формы институционализации бизнеса в условиях глобальных рынков и управление бизнесом в различных национально – культурных условиях;
3. изучить особенности управления отношениями с основными заинтересованными сторонами в условиях глобального бизнеса;
4. познакомить обучающихся с новой концепцией предпринимательства, особенностями предпринимательства и управления глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях;
5. развить компетенции маркетингового анализа международных рынков и возможностей по созданию бизнеса с учетом особенностей локальных рынков;

6. развить компетенции в части эффективного финансирования и обеспечения ресурсами бизнеса в разных национально-культурных условиях;

7. развить компетенции в области эффективного управления глобальным диверсифицированным бизнесом в различных национально-культурных условиях на разных этапах его жизненного цикла;

При изложении курса используются базовые понятия курсов «Основы менеджмента», «Основы маркетинга», «Основы финансового менеджмента», «Экономика для менеджеров», «Международный стратегический менеджмент». Курс «Международный стратегический менеджмент» входит в блок дисциплин «Менеджмент в мультинациональных компаниях».

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ MBA направления «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

Курс «Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях» спроектирован, исходя из его применения в дистанционно-очной модели обучения (заочно-очного обучения с применением дистанционных образовательных технологий).

1.2. Инновационность курса

Курс «Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях» можно отнести к курсам, инновационным по как содержанию, педагогическим технологиям, применяемым для развития компетенций, так и по информационным технологиям, используемым для обучения.

Инновационность содержания состоит в

- рассмотрении комплекса особенностей глобального конкурентного рынка и факторов глобализации, трансформирующих условия деятельности компаний и методы управления ими;

- рассмотрении проблемы организации и управления глобальными бизнесами на всех этапах их жизненного цикла и в совокупности основных функциональных областей управления глобальными бизнесами: маркетинга, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами в учетом факторов глобального рынка труда и различных национально-культурных особенностей;
- развитии практических компетенций по управлению организациями, работающими на глобальных рынках в рамках специального курса, связанного с системой курсов, посвященных различным областям современного международного менеджмента;
- использовании новейших результатов исследований в области управления глобальными и мультинациональными компаниями.
- Принципиально новым блоком компетенций, включенным в этот курс является блок развития предпринимательских компетенций в условиях глобальных конкурентных рынков в соответствии с новой парадигмой предпринимательства (подробнее замысел этого оригинального блока и его предпосылки изложены в Приложении А)

Инновационность педагогических технологий состоит в широком применении специально подготовленных учебных ситуаций («кейс-стади») на основе реальной деятельности глобальных и мультинациональных компаний, а также их отработке на групповых практических очных занятиях в сочетании с написанием курсовой работы реферативно-аналитического типа (либо исследовательского типа для опытных обучающихся, работающих в международных организациях). Аттестация по итогам курса будет неформальной (на основе тестирования), но основанной на оценке курсовой работы и результатов активного участия в групповых практических очных занятиях.

Инновационность используемых информационных и коммуникационных технологий состоит в возможности использования данного курса в «смешанной модели обучения» («blended education») на основе сочетания технологий е-

learning (курс будет трансформирован в гипертекстовый электронный учебник) и интенсивных очных сессий для групповой практической работы.

Освоение курса предполагает выполнение большого количества практических заданий и самостоятельной работы слушателей. Курс имеет практическую направленность и позволяет применять полученные знания в организациях разного типа – частных и государственных, российских и международных.

Рекомендуемая литература также отражает синтетический междисциплинарный характер курса и потому представляет собой дополнительную инновационную систему развития компетенций для углубленного изучения разработанного авторами подхода.

1.3. Структура курса

№ темы	НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Введение Глобальная экономика и управление бизнесом в различной национально – культурной среде Тема 1 Феномен глобальных рынков	30	4	4	22
2	Тема 2 Институционализация бизнеса в условиях глобальных рынков и управление бизнесом в различных национально – культурных условиях	30	4	4	22
3	Тема 3 Управление отношениями с основными заинтересованными сторонами в условиях глобального бизнеса	12	4	4	4
4	Тема 4 Создание и управление глобальным бизнесом на разных этапах его жизненного цикла	30	4	12	14

5	Тема 5 Управление трансформациями и изменениями в глобальных и мультинациональных компаниях	30	4	4	22
7	Курсовая работа	12			12
	Экзамен	4			
Итого		144 + 4	20	28	96

1.4. Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на очных формах занятий и результатов выполнения ими курсовой работы.

Слушатели получают задание на курсовую работу (КР) после темы 2, а сдают отчеты на последнем очном занятии. Письменные отчеты представляют собой обзорно-аналитические реферативные или исследовательские записки по выбранной теме.

Оценивается также активность и качество результатов групповой практической работы (АКПР) на очных занятиях.

Результирующая оценка за курс выводится из оценок текущего контроля и вычисляется как округленная взвешенная сумма оценок за указанные виды работ:

$$\text{Итоговая оценка} = \text{Округленная сумма (КР*Вес1 + АКПР*Вес2)}$$

Весы определяются в соответствии со сложностью и важностью видов работ: **Вес 1 = 0.30, Вес 2 = 0.7.**

Внимание! В случае получения неудовлетворительной оценки КР или АКПР, итоговая оценка за курс будет неудовлетворительной.

Отчет по курсовой работе должен иметь объем не менее 15 страниц печатного текста (до 3000 слов, шрифт Times New Roman, размер – 12 пс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, оглавления, основного текста и списка использованной литературы и приложений.

При написании отчета должны быть выполнены следующие требования:

а) Сформулирована проблемная ситуация, побудившая слушателя к выбору данной темы в связи с заданием преподавателя.

б) Явно продемонстрировано знание слушателем разнообразия подходов (моделей, методов, точек зрения и т.п.) по выбранной теме (проблеме) с корректным ссылочным аппаратом и полным раскрытием цитируемых источников в конце работы.

в) Продемонстрированы знания подходов (моделей, методов и т.п.), обосновано и описано их практическое применение в реальной организации (или хотя бы в учебной ситуации) с указанием ограничений, особенностей и критических замечаний слушателя,

г) В конце разделов и в заключении должны быть приведены краткие основные выводы, сделанные слушателем по тексту письменной работы.

д) Слушатель обязан сфокусировать работу именно в соответствии с выбранной темой.

Внимание! Сноски и ссылки на используемые по тексту письменных работ источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в текстах письменных работ сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными «адресами», раскрытыми в специальном разделе в конце отчета. Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также

источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены. В случае обнаруженного и доказанного плагиата работа сразу оценивается на неудовлетворительно.

Схема проверки курсовой работы

Оценка этого вида работ осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).
2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).
3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).
4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

Итоговая аттестация по курсу осуществляется с учетом результатов курсовой работы и практической работы на семинарах в соответствии с указанной выше схемой.

Примерные темы курсовых работ:

1. Грани глобализации мировой экономики: рассмотрение экономических и социально - экономических аспектов
2. Глобальные и мультинациональные компании
3. Особенности глобального конкурентного рынка
4. Основные факторы глобальной экономики, влияющие на деятельность компаний, осуществляющих деятельность через границы государств и отраслей
5. Основные формы институционализации бизнеса в условиях мирового глобального рынка
6. Основные заинтересованные стороны в деятельности глобальной компании и управление отношениями с ними
7. Трансформации бизнеса: слияния и поглощения, как инструмент увеличения масштаба деятельности
8. Предпринимательство на глобальных мировых рынках: новые возможности и проблемы
9. Управление глобальными компаниями с учетом факторов глобального рынка труда
10. Особенности управления глобальным бизнесом в различных национально – культурных средах
11. Предпринимательский маркетинг на глобальных конкурентных рынках
12. Основные способы финансирования глобального бизнеса
13. Управление глобальным бизнесом на этапе роста: типичные кризисы и проблемы их преодоления
14. Феномен транснациональных корпораций

15. Описание деятельности глобальной или многонациональной компании: кризисы и стратегии их преодоления

16. Стратегическая интеграция глобальных бизнесов на основе современных информационных и коммуникационных технологий

II. Программа курса

Основные темы курса

Тема 1 Феномен глобальных рынков

Глобализация мировой экономики: уровни и ключевые факторы. Фирма и рынок в эпоху глобализации: особенности и характеристики. Особенности глобальных рынков. Спрос и предложение с точки зрения глобальных рынков. Феномен глобальной конкуренции. Глобальный рынок капитала. Риски на глобальных рынках. Глобальный рынок труда. Национально-культурная среда бизнеса.

Трудоемкость: 30 часов

Лекция: 4 часов

Практическое занятие 1 Определение спроса, оценка рисков и обоснование стратегий управления рисками на глобальных рынках на глобальных рынках – 2 часа

Практическое занятие 2 - Оценка трудовых ресурсов и анализ особенностей национально – культурной среды бизнеса – 2 часа

Самостоятельная работа - 22 часа

Тема 2 Институционализация бизнеса в условиях глобальных рынков и управление бизнесом в различных национально – культурных условиях

Фирма в глобальной экономике. Феномен транснациональных корпораций. Оптимальные организационные структуры фирм в эпоху глобализации. Альтернативные цели фирмы в эпоху глобализации. Стратегии глобальных и муль-

тинациональных корпораций. Маркетинговые стратегии глобальных и мультинациональных корпораций. Особенности продуктовых и ценовых стратегий фирм на глобальном конкурентном рынке. Создание виртуально-интегрированных корпораций и альянсов. Роль информационных и коммуникационных технологий в стратегической интеграции ресурсов компаний в условиях глобальных рынков. Управление знаниями и инновациями в условиях глобальных рынков.

Трудоемкость: 30 часов

Лекция: 4 часа

Практическое занятие - Определение маркетинговой стратегии – 4 часа

Самостоятельная работа - 22 часа

Тема 3 Управление отношениями с основными заинтересованными сторонами в условиях глобального бизнеса

Система заинтересованных сторон в условиях деятельности фирмы на глобальном рынке. Стратегические взаимодействия крупных фирм на глобальных рынках. Взаимодействие фирмы с международными рынками капитала. Взаимодействие многонациональной фирмы и национального государства

Трудоемкость: 12 часов

Лекции: 4 часа

Практическое занятие - Анализ системы заинтересованных сторон и обоснование взаимодействий с ними – 4 часа

Самостоятельная работа - 4 часа

Тема 4 Создание и управление глобальным бизнесом на разных этапах его жизненного цикла

Новая парадигма предпринимательства эпохи глобализации мировой экономики. Предпринимательство и создание бизнеса в различных национально-

культурных условиях. Предпринимательский маркетинг: Выявление возможностей на глобальных рынках. Предпринимательские финансы: финансирование глобального бизнеса. Управление бизнесом в различных национально-культурных условиях на разных этапах жизненного цикла компаний.

Трудоемкость: 30 часов

Лекции: 4 часа

Практическое занятие 1 Выявление возможностей для выхода на зарубежный рынок – 4 часа

Практическое занятие 2 Обоснование модели глобального бизнеса – 4 часа

Практическое занятие 3 Обоснование адекватной схемы финансирования глобального бизнеса – 4 часа

Самостоятельная работа – 14 часов

Тема 5 Управление трансформациями и изменениями в глобальных и мультинациональных компаниях

Увеличение стоимости глобального бизнеса на основе трансформаций. Слияния и поглощения. Управление слияниями и поглощениями. Особенности слияний и поглощений компаний с различными национально-культурными средами. Инкрементальные и радикальные изменения в глобальных и мультинациональных компаниях. Локальные системные интервенции. Реинжиниринг глобальных и мультинациональных корпораций. Организационное развитие глобальных и мультинациональных корпораций.

Трудоемкость: 30 часов

Лекция: 4 часа

Практическое занятие - Обоснование необходимых трансформаций глобального бизнеса и организационных изменений – 4 часа

Самостоятельная работа - 22 часа

Курсовая работа 12 часов

Экзамен 4 часа

Итого: общая трудоемкость курса 144 часа = 4 кредитные единицы (1 кр. единица = 36 часов) + 4 часа экзамен

ЛИТЕРАТУРА К КУРСУ

Основная литература

1. Bartlett C. Ghoshal S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, - Harvard Business School Press, 2002, 389p.
2. Кастельс М. Глобальный капитализм // *Экономические стратегии*. – 2000. – №3.
3. Нехаев С.А. Основные тенденции развития инвестиционного рынка в эпоху глобализации.// www.delovoy.spb.ru, 2000.
4. Bowonder B., Yadav S. R&D Spending Patterns of Global Firms // *RTM*. – 1999. – V.42, №6.
5. Bowonder B., Yadav S., Kamar B.S. R&D Spending Patterns of Global Firms // *RTM*, 2000, v.43, №5.
6. Porter M., Bond G.C. *Innovative Capacity and Prosperity. The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum, 1999.
7. McGahon A.M.M. *Competition, Strategy and Business Performance* // *Calif. Manag. Review*. – 1999. – V.41, №3.
8. Freeman C., *History, Co-evolution and Economic Growth* // *IASA Working Paper*, 1995, №76.
9. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
10. Дойль П. Штерн. Ф. *Маркетинг, менеджмент и стратегии* – СПб, Питер, 2007
11. Grant R. *Contemporary Strategy Analysis* (5th edn), Oxford, Blackwell, 2005
12. Johnson G. Scholes K. Wittington R. *Exploiting Corporate Strategy* (7th edn), Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 2005

13. Стратегический процесс / ред. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гхошал, СПб, 'Питер', 2000
14. Портер М. Конкуренция, Москва, 'Вильямс', 2002
15. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. М., Магистр, 1998.
16. Розанова Н.М., Авдашева С.Б. Лекции по теории отраслевых рынков. М., ВШЭ, 1996.
17. Розанова Н.М. Теория отраслевых рынков. Учебно-методическое пособие для студентов 3 курса специализации «Менеджмент». М., ВШЭ, 1999.
18. Авдашева С.Б., Розанова Н.М, Анализ структур товарных рынков: экономическая теория и практика России. М. ТЕИС. 1998
19. Ансофф И. Стратегическое управление. М., Экономика, 1989
20. Герасименко В.В. Ценовая политика фирмы. М., 1995
21. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. М. 1995
22. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М., Дело, 1993.
23. Найт Ф. Понятие рынка и неопределенности. В сборнике THESIS, 1994, вып. 5, с.12-28.
24. Розанова Н.М. Фирма в экономической системе. М., ТЕИС, 1998.
25. Розанова Н.М. Экономическая теория рынков. М., ТЕИС, 1997.
26. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. С-П., 1999.
27. Шерер Д., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М., Инфра-М, 1997.
28. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации – М. Дело, 2006
29. Хамел Г. Прахалад К.К. Конкурируя за будущее, Москва, 'Олимп-Бизнес', 2002
30. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей, Москва, 'Олимп-Бизнес', 2003
31. Внедрение сбалансированной системы показателей / практическое руководство немецкой компании Horvath&Partners GmbH – М. Альпина-букс, 478с.

32. Хаммер Г. Чампи М. Реинжиниринг корпораций – манифест революции в бизнесе – М. Манн, Иванов, Фербер, 2006
33. Чан Ким У. Моборн Р. Стратегия голубого океана – М. Ниппо, 2005, 272с.
34. Zack M.H. Developing of Knowledge Strategy // Calif. Manag. Review. – 1999. – V.41, № 3.
35. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management J., 1997, v/18, №7.
36. Teece D.J. Capturing value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Knew-how and Intangible Assets // Calif. manag. Review, 1998, v.40, №3.
37. Mc Glenahen J.S. 15 survival strategies for New millennium // Industry Week, 1999, v.248, №17.
38. Andretson D.B., Feldman M.P. R&D Spillovers and the geography of innovation and production //The American Econ. Rev., 1966, v.86, №3.

Дополнительная литература:

1. Томпсон А. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, М. Вильямс – 12- е издание, 2003
2. Минцберг Г. Альстрэнд Б. Лэмпел Дж. Школы стратегий: стратегическое сафари – СПб, Питер, 2001

Интернет-ресурсы:

1. www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».
2. www.hbr.com – сайт журнала «Harvard Business Review».
3. www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».
4. www.uni-hohenheim.de/~mir – сайт журнала «Management International Review».
5. www.interscience.wiley.com – сайт журнала: «Strategic Management Journal».

2.3. Учебный тематический план курса

№ занятия	Наименование разделов и тем	Вид занятия
1 2 3	<p>Ведение Глобальная экономика и управление бизнесом в различной национально – культурной среде Тема 1 Феномен глобальных рынков</p> <p>Практическое занятие 1 Определение спроса, оценка рисков и обоснование стратегий управления рисками на глобальных рынках на глобальных рынках</p> <p>Практическое занятие 2 - Оценка трудовых ресурсов и анализ особенностей национально – культурной среды бизнеса</p>	<p>Самостоятельная работа с электронным учебником 22 часа Лекция 4 часа Семинар – практическая работа 2 часа</p> <p>Семинар – практическая работа 2 часа</p>
4 5	<p>Тема 2 Институционализация бизнеса в условиях глобальных рынков и управление бизнесом в различных национально – культурных условиях</p> <p>Практическое занятие - Определение маркетинговой стратегии – 4 часа</p>	<p>Самостоятельная работа с электронным учебником 22 часа Лекция 4 часа Семинар – практическая работа 4 часа</p>
6 7	<p>Тема 3 Управление отношениями с основными заинтересованными сторонами в условиях глобального бизнеса</p> <p>Практическое занятие - Анализ системы заинтересованных сторон и обоснование взаимодействий с ними</p>	<p>Самостоятельная работа с электронным учебником 4 часа Лекция 4 часов Семинар – практическая работа 4 часа</p>
8 11 12	<p>Тема 4 Создание и управление глобальным бизнесом на разных этапах его жизненного цикла</p> <p>Практическое занятие 1 Выявление возможностей для выхода на зарубежный рынок</p> <p>Практическое занятие 2 Обоснование модели глобального бизнеса</p>	<p>Самостоятельная работа с электронным учебником 14 часов Лекция 4 часа Семинар – практическая работа 4 часа</p> <p>Семинар – практическая работа 4 часа</p>

13	Практическое занятие 3 Обоснование адекватной схемы финансирования глобального бизнеса	Семинар – практическая работа 4 часа
14	Тема 5 Управление трансформациями и изменениями в глобальных и мультинациональных компаниях	Самостоятельная работа с электронным учебником 22 часа Лекция 4 часов
15	Практическое занятие - Обоснование необходимых трансформаций глобального бизнеса и организационных изменений	Семинар – практическая работа 4 часа
16	Курсовая работа	Самостоятельная работа 12 часов (Выдача тем после Темы 2, представление отчета на последнем очном занятии)
16	Экзамен/зачет	4 часа

**ПОЯСНЕНИЕ ИННОВАЦИОННОСТИ СОДЕРЖАНИЯ КУРСА
В ЧАСТИ ВКЛЮЧЕНИЯ БЛОКА ПО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ РЫНКОВ**

Новая парадигма предпринимательства и его роли в инновационной деятельности, используемая в данном курсе

Современный этап развития мировой глобальной экономики и практики управления организациями характеризуется исключительной важностью инноваций для достижения конкурентного преимущества и даже выживания глобальных компаний. При этом наблюдается несколько существенных тенденций:

- инновационные процессы рассматриваются как основа развития экономик развитых и развивающихся государств мира, создание и управление инновациями становится стратегически важной деятельностью на государственном уровне и в большинстве глобальных коммерческих и некоммерческих организаций;

- если раньше упор делался на создание новых продуктов и технологий, то в последнее время все большую важность приобретают стратегические инновации, связанные с формированием новых отраслей, переходом к новым моделям бизнеса, использованием новых способов конкуренции, понятие инновационной деятельности приобретает смысл механизма обновления бизнеса и всей организации;

- если раньше фокус подготовки специалистов был связан с управлением инновациями (управление НИОКР, оценка коммерческого потенциала, процесс коммерциализации, правовые аспекты управления интеллектуальным капиталом, управление специальными инновационными структурами: бизнес-инкубаторами, техно-парками и т.п.), то сейчас очевидно смещение этого фокуса к развитию предпринимательских компетенций и собственно созданию инноваций вплоть до стратегического уровня;

- если раньше предпринимательство часто рассматривалось, как некая уникальная способность отдельных людей создавать бизнес и, как правило, связывалась с созданием соответствующей бизнес-структуры, то **теперь предпринимательство рассматривается как развиваемая базовая компетенция современного менеджера, связанная с непрерывным выявлением возможностей по созданию ценности для конечного потребителя, несмотря на ограниченность ресурсов** (определение Гарвардской школы бизнеса);

- можно сказать, что происходит переосмысление концепции специалиста в области делового администрирования, ее дополнение предпринимательскими компетенциями и постепенный переход к концепции делового предпринимательства.

Анализ рынка образовательных программ выявляет качественное обновление многих программ известных мировых центров бизнес-образования:

Так Harvard Business School уже осуществила замену базовых курсов основ менеджмента на курсы развития предпринимательских компетенций. MIT Sloan School of Management запускает 4-х семестровую программу Entrepreneurship and Innovation Certificate, рассчитанную на 50 слушателей и начинающуюся в 2008 году.

18 мая 2005 года на конференции для преподавателей и сотрудников более ста ведущих вузов и научно-исследовательских институтов из 23 стран Европы, Ближнего Востока и Африки, которую корпорация организовала в Гданьске, генеральный управляющий бизнесом Intel в ЕМЕА Кристиан Моралес (Christian Morales) объявил о новой корпоративной инициативе под названием «Технологическое предпринимательство – от теории к практике»

(<http://www.intel.com/cd/corporate/pressroom/emea/rus/218737.htm>)

Эта инициатива является составной частью программы Intel в поддержку высшего образования (Intel® Higher Education Program) и направлена на создание новых рабочих мест и конкурентоспособной экономики. Корпорация Intel совместно с Лестеровским исследовательским центром и Haas School of Busi-

ness (University of California, Berkeley) в рамках инициативы: «Технологическое предпринимательство: от теории к практике» разработала открытую платформу для годового обучения основам предпринимательства, ориентированную на использование, как в качестве автономной программы обучения, так в виде блока магистерской программы. "Очень важно, чтобы педагоги сконцентрировали свое внимание на повышении предпринимательской культуры, - сказал в своем выступлении Кристиан Моралес. - В целом сегодня многие образовательные системы направлены на подготовку *служащих*, а не *предпринимателей*. Чтобы переломить эту тенденцию, необходимо, чтобы *основная учебная программа в вузах включала и преподавание основ того, что требуется для создания компании и ее управления, включая обучение разработке стратегии, составлению бизнес-планов, маркетингу, финансам, привлечению средств*. Также необходимо повышать качество преподавания научных и технических дисциплин, ибо в двадцать первом веке высокие технологии и высокая интеллектуальная собственность являются двигателями экономического роста». Intel поощряет предпринимательство среди новаторов технологий и обладателей дипломов MBA, выступая в качестве главного спонсора конкурса бизнес-планов под названием «Бизнес инновационных технологий» (БИТ) в России. В апреле 2005 года Intel также выступила в роли титульного спонсора конкурса бизнес-планов, проводимого в Калифорнийском университете (г. Беркли).

Ведущие британские школы бизнеса так же качественно изменяют свои курсы по инновационному менеджменту, смещая фокус с управления инновациями и новыми технологиями на *собственно создание инноваций, формирование креативных организаций и создание бизнесов и стратегических инноваций (new game strategies)*. Так, крупнейшая школа бизнеса Великобритании The Open University вместо курса «Innovation Management» предлагает слушателям программы MBA взаимосвязанные *полугодовые* блоки «Managing Creativity, Innovation and Change» и «Knowledge Management».

Ведущие глобальные и мультинациональные компании все чаще используют виртуально-интегрированные структуры, гибкие формы проектной орга-

низации бизнеса, распределения деятельности в рамках самостоятельных центров прибыли, широкого использования сетевых структур и принципов процессного управления, требующие качественно новых компетенций менеджеров, которые отличаются проактивным предпринимательским подходом к работе, маркетинговым и стратегическим мышлением, умением изыскивать новые способы создания ценности для потребителя. Ведущие теоретики менеджмента и практики отмечают необходимость смены парадигмы в подготовке менеджеров *от преимущественного формирования административных компетенций к развитию необходимых предпринимательских навыков* (см. например, последнюю крупную работу Генри Минцберга 2004 года «Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development»). Без преувеличения можно сказать, что менеджеры стратегического и операционного уровня крупных компаний (особенно в сфере высоких технологий) должны сегодня обучаться именно в «парадигме стратегического и технологического предпринимательства». Расширение устаревшего представления о предпринимательстве, как некоей *редкой (чаще врожденной) способности выявлять возможности и создавать бизнес (обычно в виде бизнес-структуры)* сегодня противопоставляется совершенно новому, более широкому пониманию этого феномена, как системы развиваемых практических компетенций, связанных с выявлением возможностей для создания стоимости для потребителей (в том числе и внутренних) несмотря на ограниченность ресурсов (необязательно с помощью создания специальной бизнес-структуры, но и в рамках существующей компании и ее системы бизнес-процессов). Таким образом, стратегическое и технологическое предпринимательство связано *не столько с созданием бизнеса в виде отдельной организационной структуры, сколько с созданием новой ценности для потребителей в рамках ресурсных ограничений в новом продукте, связанной с ним новой технологии (процессом), новом способе ведения бизнеса (целой системе новых продуктов, выходе на новые рынки, диверсификации, интеграционном росте, целой системы новых бизнес-процессов и т.п.) – или стратегической инновации*. Речь идет о новом качестве менеджмента в глобальных компаниях.

Наконец, сфера высоких технологий, являющаяся одной из самых критич-ных для развития экономики и одной из самых динамично развивающихся объ-ективно требует качественно новых, инновационных подходов к обучению специалистов и развитию у них именно предпринимательских компетенций. Кроме того, деятельность глобальных компаний этой области экономики (отно-сящихся, к так называемым, «шумпетерианским» отраслям с гиперконкуренци-ей), имеет серьезные особенности (короткие жизненные циклы продуктов и да-же отраслей, трансформирующая роль информационных технологий, стратеги-ческая роль инноваций и т.п.), которые требуется учитывать при обучении ме-неджеров и предпринимателей, а также при построении учебного процесса. На сегодняшний день не существует программы, посвященной развитию компе-тенций в области технологического и стратегического предпринимательства именно для глобальных организаций, работающих в сфере высоких технологий.

Таким образом, изучение в качестве одного из ключевых блоков курса «Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных ус-ловиях» – предпринимательства в условиях глобальных рынков, понимаемого в рамках описанной выше новой парадигмы, является существенным инноваци-онным содержательным элементом всей дисциплины в целом.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ	8
1.1. Страны мира: подходы к современной классификации.....	8
1.2. Международные экономические отношения и принципы их осуществления	19
1.3. Мировая экономика и этапы ее развития	19
1.4. Современная мировая экономика.....	27
Вопросы и задания.....	30
ГЛАВА 2. ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	31
2.1. Понятие глобализации.....	31
2.2. Предпосылки процесса глобализации	35
2.3. Финансовая глобализация.....	38
2.4. Глобализация экономики и профессиональное образование	40
2.5. Последствия глобализации	62
Вопросы и задания.....	66
ГЛАВА 3. МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ В ГЛОБАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ	67
3.1. Глобальный бизнес и организационные формы международных фирм.....	67
3.2. Транснационализация и ее организационные формы	69
3.3. Структура и организационные формы транснациональных корпорации	77
3.4. Неакционерные формы международной экономической экспансии.....	85
Вопросы и задания.....	89
ГЛАВА 4. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕСА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ	90
4.1. Виды международных стратегий	91
4.2. Глобализация современного бизнеса как основа выработки глобальных стратегий..	94

4.3. Глобальные стратегии: разработка и стадии их развития.....	100
4.4. Специфика глобальных стратегий	102
Вопросы и задания.....	105

**ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ
С ОСНОВНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕСА** 106

5.1. Система заинтересованных сторон в условиях деятельности компании на глобальном рынке	106
5.1.1. Положительные и отрицательные эффекты в экономике принимающей страны от деятельности ТНК	107
5.1.2. Международное регулирование деятельности глобальных игроков на интернационализированном секторе мировой экономики	112
5.1.3. Отношения транснациональных корпораций с правительствами стран происхождения	113
5.2. Формы и особенности взаимодействия промышленного и финансового капитала транснациональных корпораций.....	116
5.3. Взаимодействие крупной корпорации и национального государства	121
Вопросы и задания.....	124

**ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯМИ
В ГЛОБАЛЬНЫХ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ
И ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТАХ** 126

6.1. Изменения и преобразования в организациях	126
6.1.1. Этапы организационных преобразований	132
6.1.2. Объекты организационных преобразований	136
6.1.3. Причины сопротивления организационным изменениям	140
6.2. Корпоративные трансформации.....	146
6.2.1. Основные виды корпоративных трансформаций	146
6.2.2. Цели, виды и механизмы слияний и поглощений	153
6.2.3. Корпоративные захваты и способы борьбы с ними	157
6.3. Классификация процессов слияний/поглощений как отражение трансформаций и изменений в условиях глобализации	164
6.4. Трансформации финансовых институтов и компаний путем слияний/поглощений как элемент глобализации экономики.....	172
6.4.1. История явления и развитие процессов трансформации	172

6.4.2. Динамика развития холдингов в банковской сфере.....	174
6.4.3. Трансформации в отечественных финансовых институтах.....	182
6.5. Эффективность трансформаций и изменений за счет интеграции компаний путем слияний/поглощений	186
Вопросы и задания.....	196

ГЛАВА 7. СОЗДАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ.....

197

7.1. Новая парадигма предпринимательства эпохи глобализации мировой экономики	198
7.2. Предпринимательство и создание бизнеса в различных национально-культурных условиях	203
7.3. Предпринимательский маркетинг: выявление возможностей на глобальных рынках	217
7.4. Финансирование глобального бизнеса и бизнес-планирование	139
7.5. Управление бизнесом в различных национально-культурных условиях на разных этапах жизненного цикла фирм и бизнеса.....	250
Вопросы и задания.....	264

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКОВ.....

267

8.1. Состояние российской экономики и её готовность к переходу на модель развития экономики знаний (инновационную экономику) в условиях глобализации.....	268
8.2. Особенности управления инновациями в условиях глобализации.....	274
8.2.1. Транснациональные компании и развитие НИОКР.....	274
8.2.2. Интернационализация и глобализация инновационной деятельности	279
8.3. Проблемы разрыва между задачами современной экономики и возможностями профессионального образования.....	283
8.4. Проблемы информатизации системы образования и эволюция парадигм профессионального образования с развитием процесса глобализации.....	286
8.4.1. Парадоксы системы профессионального образования в условиях глобализации и формирования информационного общества.....	287
8.4.2. Новая парадигма профессионального образования в условиях формирования экономики знаний в глобализованном мире.....	290
8.4.3. Современная трактовка понятия «знание»	298

8.4.4. <i>Современные подходы к управлению знаниями, научные школы и модели управления</i>	308
8.5. Качество обучения и образования как критерий эффективности процесса управления знаниями в учреждениях и организациях	331
8.6. Мировой и российский опыт управления знаниями в сетевых интегрированных структурах образования и бизнеса	339
8.6.1. <i>Организационные механизмы и процессы управления знаниями в интегрированных сетевых структурах образования и бизнеса</i>	330
8.6.2. <i>Стратегии управления знаниями в интегрированных сетевых структурах профессионального образования и бизнеса</i>	342
Вопросы и задания	362
ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ	364
ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА	376