



# Новые тенденции в зарубежной деятельности американских транснациональных корпораций

*Р.И. Зименков*

В современных условиях основным каналом экспорта производительного капитала США стали их транснациональные корпорации (ТНК), на которые приходится свыше 90% экспорта капитала в форме прямых инвестиций. ТНК превратились в главную силу рыночного производства и международного разделения труда, в доминирующий фактор мировой экономики и международных экономических отношений. Прямые инвестиции ТНК играют сейчас важнейшую роль в соединении многих национальных экономик и создании интернациональной производственной системы - материального ядра глобализирующейся мировой экономики.

На протяжении последних десятилетий корпорации США и других развитых стран непрерывно увеличивали объем прямых инвестиций за рубежом, постепенно стирая различия между внутренним и внешним рынками, ставшими для ТНК лишь частью единого мирового рынка. Бум в сфере экспорта прямых инвестиций, особенно в Соединенных Штатах, произошедший в конце 90-х годов XX века - середине текущего десятилетия, свидетельствует об их резко возросшей роли в процессе глобализации мировой экономики.

Следует отметить, что в 2001-2002 гг. произошел спад в экспорте прямых американских инвестиций, что было вызвано ухудшением экономического положения в развитых странах, резким сокращением числа слияний и поглощений крупных компаний, приостановкой процессов приватизации в странах с переходной экономикой и потерей доверия к корпорациям на волне связанных с ними скандалов и банкротств.

Однако уже с 2003 г. резко возросли масштабы вывозимого корпорациями США капитала. В 2007 г. отток инвестиций из США достиг 314 млрд долл. (крупнейший показатель с 2000 г.) и

составил 26% экспорта капитала, вывезенного всеми развитыми странами<sup>1</sup>. При этом темпы роста экспорта прямых инвестиций существенно опережали темпы роста ВВП страны и ее товарного экспорта.

Следует также подчеркнуть, что, хотя финансовые активы США, вывезенные за границу, меньше активов иностранных государств в США, что ведет к росту отрицательного сальдо международной финансовой позиции США, в области прямых инвестиций ситуация противоположна: США остаются крупнейшим нетто-экспортером капитала в форме прямых инвестиций. В 2007 г. положительное сальдо по этому показателю составило около 700 млрд долл.

В ближайшие годы, по оценкам экспертов Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), объем вывозимого из США капитала в связи с мировым финансовым кризисом значительно уменьшится, что повлияет на масштабы зарубежной инвестиционной деятельности американских ТНК.

Соединенные Штаты сохраняют свое явное лидерство и по размерам накопленных за рубежом прямых инвестиций. За 15 лет (1993-2007 гг.) их объем увеличился примерно в 5 раз и в 2007 г. достиг огромной суммы - 2791,3 млрд долл., или 18,6% общего объема накопленных в мире прямых иностранных инвестиций. Для сравнения укажем, что Великобритания и Франция, занимавшие по этому показателю второе и третье место, значительно уступали США по объему вывезенных ПИИ. Таким образом, ни одно иностранное государство не может сравниться с США по масштабам накопленных капиталов за границей. На базе американских инвестиций происходит формирование глобального производства, скрепляющего экономику США и других стран более тесными узами, чем это делает торговля.



Сеть международного производства, созданная посредством прямых иностранных инвестиций, привела к образованию экономического пространства, которое в научной литературе называют «второй экономикой»\*. «Вторая экономика» США занимает особое место в мировом хозяйстве. По своему производственному, научно-техническому и финансовому потенциалу она существенно превосходит аналогичные сферы хозяйствования стран Западной Европы и Японии. В рамках «второй экономики» сосредоточено свыше 20% производственных мощностей США. В 2006 г. на контролируемых американским капиталом зарубежных предприятиях было занято 10,93 млн рабочих и служащих, что составляло около трети всей рабочей силы на предприятиях, принадлежащих ТНК США. Активы зарубежных предприятий американских компаний достигли 11,5 трлн долл., объем их продаж превысил 4,7 трлн долл., доход этих предприятий составил 705,7 млрд долл.<sup>2</sup> Объем добавленной стоимости, произведенной в зарубежных филиалах ТНК, составил около 1 трлн долл., т.е. 8% номинального ВВП США.<sup>3</sup> Зарубежным предприятиям американских ТНК присущ высокий уровень научно-информационной и технологически-организационной оснащенности всех направлений их деятельности.

Следует, однако, подчеркнуть, что зарубежные филиалы американских корпораций, образуя международное производство и способствуя его углублению и расширению, действуют в условиях жесткой конкуренции, которая происходит на мировых рынках не только товаров и услуг, но и капиталов, высококвалифицированной рабочей силы, новейших технологий и др., что приводит к появлению новых тенденций и явлений в их инвестиционной деятельности за рубежом.

## **Эволюция конкурентных стратегий ТНК**

В условиях глобализации международной хозяйственной деятельности главной целью современных американских ТНК является не столько максимизация прибыли, сколько максимизация рынка. Для ее достижения американские ТНК используют различные стратегии, которые неоднократно изменялись в зависимости от ситуации во внутренней и мировой экономике.

В 60-70-х годах прошлого века американские ТНК (за исключением компаний добывающих отраслей) придерживались стратегии, известной под названием «действующие в одиночку». В соответствии с ней зарубежный филиал функционировал самостоятельно, т.е. практически дублировал всю цепочку операций, кроме НИОКР и финансов, которые обеспечивала материнская компания.

Либерализация международной экономической деятельности и научно-технический прогресс постепенно меняли способы функционирования международного производства. Повышение конкурентоспособности, расширение сферы потребления, снижение стоимости транспорта и связи расширили географические рамки деятельности ТНК, что позволило американским олигополиям в таких отраслях, как автомобильная, аэрокосмическая, электронная минимизировать издержки путем сочетания экономии на масштабах производства с организацией зарубежной сети поставщиков с низкими издержками. Это привело к применению стратегии *простой интеграции*, заключавшейся в том, что зарубежные филиалы, как правило, на основе технологии, полученной от материнской компании, осуществляли ограниченный круг операций по производству и поставке головной компании определенных компонентов, созданных с использованием конкурентных преимуществ в стране, где размещается филиал. Такая стратегия, получившая широкое применение в 80-х годах XX века, создала новые формы трансграничных связей (например, отношения субпоставки) и несколько расширила двусторонний обмен информацией, технологией и другими результатами деятельности между материнской фирмой и ее зарубежными филиалами.

В 90-е годы под влиянием расширяющейся либерализации международной инвестиционной деятельности, распространения новейших технологий и ужесточения конкуренции американские ТНК приняли на вооружение стратегию *глубокой интеграции*. Ее смысл заключается в превращении географически разбросанных филиалов и фрагментарных систем производства в сети производства и сбыта, интегрированные глобально или регионально. Другими словами, цель этой стратегии состоит в создании международной производственной системы, образуемой зарубежными филиалами

\*Сеть международного производства, созданная посредством вывоза прямых американских инвестиций за рубеж. (См. Экономика США. Учебник/Под ред. В.Б. Суляна. - М.: Экономистъ, 2008, с. 801)



США, которая объединяет экономики США и других стран крепкими долгосрочными связями.

В зависимости от целей создания того или иного международного производства в различных странах стратегия глубокой интеграции может принимать различные формы. Одна из них - осуществление материнской компанией за рубежом различных корпоративных функций - НИОКР, маркетинг, бухгалтерские операции. Другая форма связана с созданием интегрированной производственной системы, в которой стадии производственного процесса распределяются между различными странами, исходя из средней цены выпускаемой продукции, а также преимуществ в материально-техническом обеспечении (сердцевины сегодняшней логистики). Наконец, стратегия глубокой интеграции может заключаться в разделении обслуживающих производство функций на несколько составляющих и в выполнении их в различных странах с целью минимизации расходов или в применении более гибкой системы сбыта.

Таким образом, стратегия американских ТНК по отношению к созданию глобальной производственной системы дифференцирована: наряду со стратегией глубокой интеграции они могут использовать традиционную стратегию поверхностной интеграции (в основном это касается отдельных рынков). Однако по мере либерализации международной инвестиционной политики и внешней торговли, развития информационных технологий и, конечно, под воздействием растущей конкуренции в мире для американских ТНК становится экономически выгодно размещать любые виды производства или их часть за рубежом, учитывая при этом такие факторы, как эффективность производства, контроль над ним и лояльное отношение к ТНК в странах размещения. Несомненно, что вышеперечисленные процессы еще больше повысят роль стратегии глубокой интеграции в международной инвестиционной деятельности американских ТНК.

### **Изменения в механизме международной деятельности ТНК**

Несмотря на укрепление позиций в заграничном инвестировании и увеличение масштабов и мощи «второй экономики», меняющаяся обстановка в национальной и мировой эконо-

мике вносили изменения в международную инвестиционную деятельность США. Этому, в частности, способствовали такие факторы, как создание единого рынка Европейского Союза (ЕС), активное включение в процесс зарубежного инвестирования новых индустриальных стран, которые стали занимать ведущее место в хозяйственных взаимоотношениях США с развивающимися странами, образование новых сфер приложения капитала в лице постсоциалистических государств. На международную инвестиционную деятельность американских ТНК большое влияние оказали также дальнейшее развитие научно-технического прогресса, либерализация экономических процессов в мире и усиливающаяся конкуренция. Все это внесло существенные коррективы в механизм зарубежной деятельности американского капитала, привело к смене ряда прежних направлений в его стратегии и тактике.

Как уже говорилось, в начале текущего десятилетия все больше американских ТНК стали концентрировать свои усилия на создании глобальной производственной системы. Этому способствовали уменьшение межстрановых различий в уровнях доходов населения (об этом свидетельствует, в частности, выравнивание размеров реальной средней заработной платы в США и ряде стран ЕС, что привело к повышению потребительского спроса в последних), унификация спроса на средства производства, технологию и услуги, как в развитых, так и в новых индустриальных странах Латинской Америки и Юго-Восточной Азии. Кстати, сами ТНК весьма активно участвуют в формировании спроса как американских, так и иностранных потребителей (например, через широкую сеть рекламы определенных товаров по всему миру).

Под влиянием упомянутых факторов национальные рынки многих стран становятся сходными, а производство ТНК все более ориентируется на усредненного международного потребителя, на единый мировой рынок, учитывая при этом различия в качестве и ассортименте продукции, так как сохраняются различия в спросе у разных социальных групп населения, у крупных и мелких компаний - потребителей товаров американского производства.

В специальном докладе ЮНКТАД, подготовленном в 2000 г. и охватывающем деятельность зарубежных филиалов США, говорилось,



что на 44 иностранные государства приходится более 75% всего объема зарубежного производства (измеряемого по добавленной стоимости) филиалов американских компаний, действовавших за границей.<sup>4</sup> Во второй половине текущего десятилетия масштабы зарубежной производственной деятельности корпораций США еще больше возросли, а под вышеупомянутый показатель подпало 46 иностранных государств.

В своих планах дальнейшей глобализации бизнеса американские ТНК проявляют повышенный интерес к развитию международного производства в среднеразвитых государствах Западной Европы (в частности, в Ирландии, Испании и Португалии), что не было характерным для их деятельности в 70-80-е годы прошлого столетия. Основные причины - наличие в этих странах квалифицированной рабочей силы и развитой инфраструктуры, а также либерализация их внешнеэкономической деятельности. Не следует забывать и о том, что вступление названных государств в ЕС предоставило расположенным в них филиалам американских ТНК беспрепятственный доступ на рынок других стран - членов этой интеграционной группировки, расширило возможности для инвестирования капиталов. Ускоренный рост их капиталовложений в экономику указанных государств привел к тому, что в 2007 г. объем прямых инвестиций США в Ирландии стал в 3 раза больше, чем в Италии, а в Испании - больше, чем в Швеции и Дании, вместе взятых. Характерно, что значительная часть прямых американских зарубежных инвестиций в обрабатывающую промышленность (порядка 45%) приходится на ЕС в составе 27 стран.

Аналогичная картина наблюдается в деятельности американского капитала на территории других регионов. Яркий пример - деятельность американских компаний в электронной и автомобильной промышленности новых индустриальных стран Латинской Америки и Юго-Восточной Азии. Так, в Бразилии и Мексике на автомобильные компании США приходится 60-70% национального производства машин, отвечающих требованиям мирового рынка.

Таиланд превращается в новый Детройт, выпуская до 800 тыс. автомобилей в год. Западные, прежде всего американские компании, располагающие производственной базой в этой

стране, контролируют около 90% национального производства автомобилей. Крупнейший автомобилестроительный гигант General Motors планировал во второй половине текущего десятилетия инвестировать в Таиланде 750 млн долл. для выпуска 100 тыс. машин в год, однако мировой финансовый кризис нарушил эти планы.

Наряду с широким охватом все большего числа иностранных государств в политике ТНК прослеживается тенденция к концентрации инвестиций в определенной группе стран, представляющих наибольший интерес для американского капитала. По данным ЮНКТАД, в 2007 г. корпорации США имели наиболее прочные контакты с 21 страной - так называемыми ассоциированными партнерами, в экономике которых на долю США приходилось не менее 30% суммарного объема накопленных прямых иностранных инвестиций. Подобные партнерские отношения имеют также ЕС и Япония.

Эта тенденция свидетельствует о возникновении блоков в сфере прямых иностранных инвестиций, в каждый из которых входит один из участников «Большой тройки» (США, ЕС, Япония) и несколько ее ассоциированных партнеров. Эти блоки чем-то напоминают торговые, тоже состоящие из одного члена «Большой тройки» и ряда других стран, тесно с ним связанных.

Блоковая модель прямых капиталовложений, опирающаяся на международные инвестиционные соглашения, которые заключили США с ассоциированными партнерами, влечет за собой ряд последствий. Во-первых, происходит расширение экономического пространства для Соединенных Штатов и их партнеров, как на национальном, так и на региональном уровнях. Во-вторых, между США и ассоциированными партнерами создается блок, так как их позиции в области инвестиционной деятельности подкрепляются соответствующими двусторонними договорами об инвестициях, что, благодаря расширяющемуся инвестиционному процессу, способствует более глубокой интеграции участвующих сторон. Наконец, члены такого блока, возникающего в результате двусторонних и региональных инвестиционных соглашений, имеют значительные преимущества перед теми странами, которые в нем не участвуют.



Острая конкуренция в новых областях науки и техники, которые превратились в особо прибыльную сферу предпринимательской деятельности, вносит изменения в технологическую политику ТНК, которая во все большей степени приобретает международный характер. Все чаще интернационализация охватывает по существу все этапы создания и освоения новой технологии, начиная от разработки научно-технической идеи и кончая производством и сбытом новых товаров на мировых рынках.

ТНК США широко привлекают свои зарубежные филиалы к разработке и освоению передовых технологий. Такой курс был принят некоторыми корпорациями еще в 70-х годах прошлого века. Ныне он характерен для основной массы американских ТНК. Одновременно серьезно расширилось и внутрифирменное международное разделение труда в разработке всего комплекса научно-технических проблем корпораций.

О быстром развитии НИОКР в зарубежных филиалах американских ТНК свидетельствуют следующие данные. Если в 1981 г. расходы США на эти цели составляли 3,2 млрд долл., то в 2007 г. они уже достигали 30 млрд долл., т.е. выросли за этот период более чем в 9 раз.<sup>5</sup> В середине текущего десятилетия каждый десятый доллар, выделяемый ТНК США на НИОКР, расходовался в научных центрах их зарубежных филиалов.

Результаты НИОКР, в получении которых активно участвовали научные кадры зарубежных стран, в первую очередь Западной Европы и Канады, активно внедрялись материнскими компаниями в производство. В ряде отраслей обрабатывающей промышленности - фармацевтической, электронной и транспортного машиностроения - значение научных лабораторий зарубежных филиалов нередко было больше, чем у материнских компаний.

Опираясь на крупные собственные достижения науки и техники, на международную сеть производственных филиалов, американские ТНК держат в своих руках основные каналы обмена технологиями между странами. Зарубежным филиалам штаб-квартиры ТНК отдают безусловный приоритет в использовании технологических новшеств за пределами США. В результате более двух третей экспорта патентов и лицензий США приходится на их

передачу материнскими компаниями своим зарубежным филиалам и только одна треть - на коммерческую продажу технологий независимым компаниям.

К тому же сами филиалы направляют подавляющую часть расходов на НИОКР (более 80%) в проекты, осуществляемые для их собственных нужд, хотя часто эти исследования увязываются с работами, проводимыми в американских филиалах в других странах и в материнских компаниях. Такая внутрифирменная международная кооперация в определенной степени переориентирует обмен технологиями между США и другими государствами в сторону научно-технических связей ТНК с их филиалами, что способствует повышению технологического потенциала американских корпораций и обеспечивает лидерство США в различных сферах научно-технической конкуренции.

Наконец, следует учитывать и такой фактор, как доходы американских корпораций от передачи новых технологий. За пять лет (2003-2007 гг.) чистые поступления американских корпораций от продажи патентов и лицензий возросли на 22,8 млрд долл. и в 2007 г. составили 52,5 млрд долл.<sup>6</sup> Доходы от продажи новых технологий способствовали выправлению дефицита платежного баланса США, а также были использованы американскими ТНК для проведения НИОКР на наиболее передовых направлениях научно-технического прогресса, что в итоге способствовало повышению конкурентоспособности американских товаров на мировом рынке.

Новое в инвестиционной политике американских корпораций заключается также в том, что в 90-е годы, в отличие от 70-80-х годов, корпорации США инвестировали капиталы за границей главным образом с целью обслуживания зарубежных рынков, а не для производства товаров с их последующим экспортом в США. Эта тенденция получила дальнейшее развитие в XXI веке. В середине текущего десятилетия 70,3% общего объема продаж товаров, осуществляемых филиалами американских ТНК, приходилось на местные рынки иностранных государств и только 29,7% произведенных товаров шло на экспорт в третьи страны.<sup>7</sup> И эти объемы росли на 20-25% быстрее, чем прямой экспорт компаний США. Однако,



если в Западной Европе, где сконцентрирована подавляющая часть прямых американских инвестиций, объем этих продаж за последние 20 лет увеличился весьма незначительно (исключение составляет Ирландия), то в странах Азии, где происходило быстрое повышение жизненного уровня населения и его покупательной способности, филиалы США во все большей мере переходили на обслуживание местных рынков: в 1982 г. доля их внутренних продаж была равна 41%, а в 2007 г. - уже 74%.

В Канаде и Мексике американские инвестиции долгие годы вкладывались в значительной мере в расчете на обслуживание внутреннего рынка США. Однако в текущем десятилетии картина стала меняться и там: если в 1982 г. на местные рынки приходилось 18% объема продаж американских предприятий, базировавшихся в этих странах, то в 2007 г. - уже 39%.

Важным направлением деятельности ТНК, ярко проявившимся в конце 90-х годов, стало их активное участие в интеграционных объединениях, созданных с участием США, в частности в Североамериканском соглашении о свободной торговле (НАФТА) и форуме Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС).

Вступление в силу НАФТА (1 января 1994 г.) было использовано американскими корпорациями для того, чтобы в новых благоприятных хозяйственных условиях, сложившихся в регионе, укрепить свои экономические позиции и потеснить европейских и азиатских конкурентов. Поскольку многие препятствия на пути движения капитала в этом регионе были устранены, американские корпорации резко увеличили экспорт прямых инвестиций на территорию стран - членов этой группировки. В результате, начиная с 2000 г. их размеры достигли такого уровня, что Канада вышла на первое место по объему прямых инвестиций США в обрабатывающую промышленность развитых стран, а Мексика - на первое место среди развивающихся стран.

Значительный интерес проявляют США к форуму АТЭС, созданному в 1989 г. и объединяющего 21 страну, на которые приходится 50% мирового производства и более 40% мировой торговли. Стремясь укрепить и расширить свои позиции в этом наиболее динамично развивающемся регионе, а также потеснить своих, в

первую очередь азиатских, конкурентов, США используют устранение таможенных барьеров и препятствий на пути движения капитала, расширяя объемы прямых капиталовложений в страны - члены этой организации. В 2007 г. в указанном регионе было сосредоточено инвестиций на сумму более 700 млрд долл., или 25,1% всех прямых иностранных инвестиций США (по сравнению с 21% в 1990 году).

Расширение глобального производства изменило также подход корпораций к странам, имеющим льготное налогообложение, низкие ставки налогов на прибыль и свободу ее перевода, т.е. к офшорным центрам. В текущем десятилетии корпорации США резко активизировали свою деятельность, создав на этих территориях десятки филиалов и значительно увеличив масштабы своего инвестирования.

Так, в 2007 г. только в трех из них (в Панаме, на Бермудах и островах Карибского моря, принадлежащих Великобритании) было сконцентрировано 245,6 млрд долл., или 30% прямых американских инвестиций в развивающихся странах. В частности, на Бермудах к началу 2008 г. было вложено 148,6 млрд долл. прямых инвестиций США, или в 9,5 раза больше, чем в финансовую систему Швейцарии. В финансовой сфере Карибских островов (Великобритания) было сосредоточено около 86 млрд долл., или в 10 раз больше, чем в аналогичном секторе экономики Франции.

Подобная политика ТНК объясняется, в первую очередь, их большими прибылями в странах с низким уровнем налогообложения, которые за 1999-2003 гг. выросли на 68%, в то время как прибыли филиалов этих ТНК, действующих на территории Великобритании, Германии и ряда других развитых стран, резко снизились, сообщается в докладе, опубликованном в сентябре 2004 г. в журнале «Tax Notice», авторы которого пишут о системах налогообложения в разных странах мира. В 2003 г. прибыль компаний США в 18 странах - «налоговых убежищах» достигла 149 млрд долл., в то время как в 1999 г. аналогичный показатель был равен 88 млрд долларов<sup>8</sup>.

Согласно данным Министерства торговли США, 17 центов из каждого доллара, полученного американскими компаниями за рубежом в 2004 г. в качестве прибыли, приходилось на страны с низким уровнем налогов (в 1999 г. - 10 центов). По данным журнала «Tax Notice»,



каждый доллар прибыли, заработанной филиалами американских корпораций в Люксембурге в 1999 г., к 2004 г. увеличился до 4,56 долл. Аналогичный показатель на Бермудах составил 2,96 долл., в Ирландии - 2,01 долл., Сингапуре - 1,72 долл., а каждый доллар прибыли, полученный американскими компаниями в 1999 г. в Великобритании и Германии, уменьшился к 2004 г. до 67 и 46 центов соответственно.

Таким образом, перестройка международного бизнеса уже привела к смене ряда прежних направлений в стратегии и тактике, а также к изменениям в механизме международной инвестиционной деятельности ТНК. При этом закономерно возникли новые тенденции в вывозе производительного капитала из США.

## Новые направления в движении прямых инвестиций

В начале нового столетия географическое распределение прямых инвестиций США за рубежом претерпело ряд изменений (см. таблицу 1). В первую очередь это коснулось развитых стран - традиционной сферы приложения капитала американских ТНК. Так, если в 1983 г. на эту группу стран приходилось 159,4 млрд долл., что составляло более 76% всех заграничных инвестиций США, то в 2007 г. их доля снизилась до 70%, что составило 1954 млрд долл. Тем не менее, развитые страны по-прежнему остаются основной сферой размещения прямых капиталовложений Соединенных Штатов.

Таблица 1

### Географическая структура прямых инвестиций США.

Страна, регион	1980		1989		2000		2007	
	млрд долл.	%	млрд долл.	%	млрд долл.	%	млрд долл.	%
Всего	215,6	100,0	373,4	100,0	1244,6	100,0	2791,3	100,0
Развитые страны	158,4	73,5	279,3	74,8	863,0	69,3	1954	70,0
В том числе:								
Европа	96,5	44,8	176,7	47,3	637,7	51,2	1551,2	55,5
Канада	45,0	20,9	66,8	18,0	126,4	10,2	257	9,2
Япония	6,2	4,0	19,3	5,2	55,6	4,5	101,6	3,6
Развивающиеся страны	53,3	24,7	90,6	24,3	367,5	29,5	792,7	28,4
В том числе:								
Латинская Америка	38,9	18,0	61,4	16,4	239,4	19,2	471,9	16,9
Азия	10,6	5,0	24,9	6,8	115,2	9,2	300,1	10,7
Африка	3,8	1,7	4,3	1,1	12,9	1,0	20,7	0,8
Страны с переходной экономикой	-	-	-	-	11,0	0,9	44,5	1,6
Инвестиции в проекты нескольких стран	3,9	1,8	2,8	0,8	2,8	0,2	-	-

Источник: Borga M. and Mataloni R. Jr. Direct Investment Position for 2000. Survey of Current Business, July 2001, p.16; U.S. Direct Investment Abroad Tables. Survey of Current Business, September 2008, p.58.



Важным показателем, свидетельствующем о наибольшей привлекательности и значимости для американского капитала развитых стран, свидетельствует и распределение занятых на зарубежных филиалах американских ТНК по географическим регионам. По данным Бюро экономического анализа США за 1994-2004 г., из общего количества занятых на зарубежных предприятиях американских ТНК в количестве 9,3 млн человек 42% работало в Европе, 13% - в Канаде, 22% - в Азии, 20% - в Латинской Америке, 2% - в Африке и 1% - на Ближнем и Среднем Востоке.<sup>3</sup>

Следует также подчеркнуть, что в 2004 г. 79,5% объема добавленной стоимости, произведенной зарубежными филиалами американских корпораций, пришлось на развитые государства. Крупнейшими среди них по этому показателю были Великобритания (16,1%), Канада (11,4%) и Германия (9%).

Сегодня основные страны - реципиенты американских инвестиций - это Великобритания (399 млрд долл.), Нидерланды (370 млрд), Канада (257 млрд), Швейцария (128 млрд), Люксембург (114 млрд), Германия (107,4 млрд) и Япония (101,6 млрд долл.). На страны Европейского Союза (27 государств) приходится 1377 млрд долл., или около 50% всех прямых инвестиций США за рубежом.

Концентрация американского капитала в странах - членах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) объясняется не только историческими связями, благоприятным инвестиционным климатом, большой емкостью и перспективами роста рынка, высоким жизненным уровнем населения, некоторыми особенностями рынка труда.

Большое значение для американских инвесторов имеет наличие в этих странах ряда специфических преимуществ, в частности, развитой инфраструктуры, существование широкой маркетинговой сети, таких «невидимых» факторов, как лояльное отношение к росту капитала физических и юридических лиц, предпринимательская этика, активная инновационная деятельность и пр. Совокупность всех этих условий и объясняет интерес американских инвесторов к развитым странам.

На развивающиеся страны, которых, по данным ООН, насчитывается около 130, в 2007 г. приходилось 792,7 млрд долл., или 28,4% пря-

мых иностранных инвестиций США (по сравнению с 23% в 1987 г.). По этому показателю Соединенные Штаты занимают лидирующие позиции среди развитых стран - ведущих экспортеров капитала, в общем объеме накопленных зарубежных инвестиций которых удельный вес развивающихся стран составляет 20-23%.

На протяжении 80-х - первой половины 90-х годов XX века объем прямых инвестиций США в этой группе стран сохранялся приблизительно на одном уровне. Однако в конце 90-х годов - начале текущего десятилетия американцы стали проявлять к ним больший интерес. Это выразилось в увеличении притока их инвестиций в данный регион: с 5,5 млрд долл. в 1982 г. до 55,8 млрд в 2007 г., что способствовало увеличению доли развивающихся стран в общем объеме накопленных инвестиций США за рубежом.

В значительной степени это связано с тем, что многие развивающиеся страны осуществили меры по либерализации инвестиционной сферы, превратив ее в более доступную для ТНК, и по изменению макроэкономической политики (в их числе стабилизация валютно-финансовой сферы, налогообложения, валютного курса, регулирование деятельности компаний и корпораций) в направлении содействия работе ТНК и отечественных фирм. Немаловажную роль играет и сохраняющаяся разница в стоимости рабочей силы в развивающихся странах и США.

Одновременно отчетливее проявилась тенденция концентрации американских инвестиций в небольшой группе наиболее развитых из этих стран. В 2007 г. на долю 10 из них приходилось около 72% накопленных прямых инвестиций США в развивающихся странах. Среди крупнейших получателей инвестиций - Бермудские острова (148,6 млрд долл.), Мексика (91,7 млрд), острове Карибского моря, принадлежавшее Великобритании (80,6 млрд), Сингапур (60,4 млрд), Сянган (38,1 млрд) и Бразилия (32,6 млрд долл.). В то же время на 46 стран Африки, расположенных южнее Сахары, приходилось около 1% инвестиций США в развивающихся странах, хотя и в этом регионе политика американских ТНК становится все более дифференцированной.

Новой сферой приложения капитала США являются страны с переходной экономикой. В





эти страны американские ТНК стали вкладывать капиталы в основном в первой половине 90-х годов XX века. В настоящее время страны Центральной и Восточной Европы, включая Россию, занимают весьма скромное место в международном инвестиционном процессе. Общий объем накопленных прямых инвестиций в этом регионе, по данным американской статистики, составил в 2007 г. 44,5 млрд долл., или 1,6% всех прямых иностранных инвестиций США. При этом большая их часть сосредоточена в России, Польше, Азербайджане, Казахстане, Венгрии и Чехии.

Слабая активность американского капитала в данном регионе объясняется, в частности, отсутствием благоприятного инвестиционного климата во многих из этих стран: нестабильностью их экономического положения, устаревшим производственным оборудованием, отсутствием стабильной законодательной базы, обеспечивающей эффективную защиту интересов инвесторов, незначительным объемом внутрен-

него рынка. В то же время страны, в которых существует благоприятный инвестиционный климат, исторически были сферой интересов ТНК Западной Европы, которые и сейчас являются основными инвесторами в таких государствах, как Венгрия, Чехия, Румыния, Словения, Болгария. Можно, однако, предположить, что улучшение экономического положения в Центральной и Восточной Европе, а также усиливающаяся конкуренция на мировых рынках будут способствовать изменению инвестиционной политики США в этом регионе.

За последние десятилетия наметились изменения и в отраслевой структуре прямых американских инвестиций за рубежом. Если в 60-е годы XX века преобладали инвестиции в сырьевые отрасли, главным образом, в нефтедобычу иностранных государств, в 70~80-е годы - в отрасли обрабатывающей промышленности, то в 90-е годы и в текущем десятилетии большая часть американских инвестиций стала направляться в сферу услуг.

Таблица 2

### Отраслевая структура прямых иностранных инвестиций США.

Годы \ Отрасли	1979		1990		2000		2007	
	млрд долл.	%	млрд долл.	%	млрд долл.	%	млрд долл.	%
Добывающие	48,8	25,3	64,9	15,3	117,3	9,4	147,3	5,3
В том числе: нефтяная	41,6	21,5	56,9	13,4	105,5	8,4	99,6	3,6
Обрабатывающие	83,6	43,4	164,5	38,9	343,9	27,6	531,3	19,0
Услуги	60,4	31,4	190,1	44,8	702,4	56,4	2100	75,1
В том числе: Финансовые и страховые	27,5	14,3	112,4	26,5	497,3	39,9	531,9	19,0

**Источник:** Oblic G. Whichard. U.S. Direct Investment Abroad. Survey of Current Business, August, 1981, p.21; U.S. Direct Investment Abroad Tables. Survey of Current Business, September 2008, p.58.

Другими словами, политика американских ТНК в настоящее время заключается в переориентации прямых инвестиций на те государства, экономика которых характеризуется повышением уровня жизни населения и увеличением спроса на различные виды услуг.

В 2007 г. на сферу услуг пришлось 75,1% всех накопленных капиталовложений США за

рубежом. За 18 лет (1990-2007 гг.) прямые американские инвестиции в эту сферу увеличились в 11 раз и составили 2100 млрд долл., в том числе на финансовые и страховые услуги пришлось 532 млрд долл., в оптовую торговлю - 183 млрд, на информационные услуги - 112 млрд, в банковскую сферу - 91,8 млрд и научно-технические услуги - 53,9 млрд долл.



Наиболее быстро росли такие инвестиции в развитых странах, на которые приходится 65,3% американских капиталовложений в этой области. Крупнейшими получателями инвестиций в сфере услуг являются Нидерланды (336,3 млрд долл.), Великобритания (276 млрд долл.), Канада (127,6 млрд), Германия (125 млрд) и Люксембург (90,2 млрд долл.).

Возрастает интерес к этой сфере и в развивающихся странах, на которые приходится около 35% прямых американских инвестиций в сферу услуг, а их крупнейшими получателями стали Бермудские острова (83,5 млрд долл.), Карибские острова, принадлежащие Великобритании (77 млрд), Сингапур (67 млрд), Мексика (37,7 млрд) и Бразилия (16,3 млрд долл.).

Основное различие во вложениях американского капитала в сектор услуг развитых и развивающихся стран состоит в следующем. В первой группе стран американский капитал, используя высокий жизненный уровень населения и его растущий спрос на услуги в связи с переходом на постиндустриальный тип развития, стремится расширить масштабы своего влияния в этой сфере бизнеса и увеличить размеры своих доходов. В развивающихся странах цель американских ТНК заключается в использовании финансовых, налоговых и других преимуществ не столько для увеличения здесь объема своих операций, сколько для повышения конкурентоспособности своих финансовых, банковских и иных операций в развитых государствах.

Второе место по объему прямых иностранных инвестиций США в отраслевом разрезе занимает обрабатывающая промышленность, на которую в 2007 г. приходилось 531,3 млрд долл., или 19% общего объема зарубежных капиталовложений США (по сравнению с 39% в 1990 г.). Основная их часть размещена в наукоемких и капиталоемких отраслях экономики, таких как химическая, электронная и электротехническая промышленность, производство компьютеров, транспортных средств и промышленного оборудования.

Следует также отметить, что наряду с сокращением притока прямых американских инвестиций в обрабатывающую промышленность иностранных государств за последние два десятилетия уменьшилось количество занятых на этих предприятиях, принадлежащих американскому капиталу. Так, если в 1983 г. каждые

двое из трех рабочих и служащих на зарубежных филиалах американских корпораций были заняты в обрабатывающей промышленности, то в 2004 г. – только каждый второй.<sup>10</sup>

Главной сферой приложения капитала американских ТНК в обрабатывающую промышленность являются развитые страны. Их доля быстро возрастает (с 49,9% в 1975 г. до 76,3% в 2007 г.) при одновременном сокращении доли развивающихся стран (с 40,7 до 23% соответственно).

Наибольший объем американских инвестиций сосредоточен в обрабатывающей промышленности таких развитых государств, как Канада (93,5 млрд долл.), Великобритания (70,1 млрд), Нидерланды (27,4 млрд), Германия (25,6 млрд) и Франция (25,1 млрд долл.). В развивающихся странах основными получателями инвестиций США в обрабатывающую промышленность являются Мексика (22,8 млрд долл.), Бразилия (22,1 млрд), Сингапур (13,7 млрд), Республика Корея (10,9 млрд) и Таиланд (6,8 млрд долл.). В первую очередь это связано с расширением производственной деятельности ТНК и их политикой создания экспортных платформ в ряде ключевых стран «третьего мира», располагающих относительно дешевой, но квалифицированной рабочей силой. Так, автомобильные корпорации США используют свободные экономические зоны («макиладорас») в Мексике, в которых занято около 1 млн человек, для производства комплектующих для американских автомобилей, которые затем переправляются в США для окончательной сборки и последующих продаж.<sup>11</sup>

Инвестиции в добывающие отрасли экономики за рубежом в последние два десятилетия резко сократились. Их доля в общем, объеме накопленных ПИИ Соединенных Штатов в 2007 г. снизилась до 5,3%, что составило 147,3 млрд долл., в том числе в нефтяную промышленность было вложено 99,6 млрд долл. Основные капиталовложения США в добывающие отрасли приходились на развитые страны: Канаду (33 млрд долл.), Австралию (13,5 млрд), Норвегию (7,5 млрд), Великобританию (6,6 млрд) и Нидерланды (3,3 млрд долл.). В то же время в страны ОПЕК было вложено всего 15,4 млрд долл., или 15% всех американских инвестиций в нефтяную промышленность за рубежом. Стремясь уменьшить свою зависимость от нефтяных поставок из стран Ближнего и Среднего Востока, отличающихся высоким



уровнем нестабильности, США стремятся расширить район возможных поставок нефти. Все большую роль в планах корпораций стала играть Россия, в добывающие отрасли которой (главным образом в нефтяную промышленность), по данным Министерства торговли США, на начало 2008 г. было вложено 9,5 млрд долл.

В целом, нельзя не отметить сохраняющуюся дифференциацию в зарубежной деятельности американского капитала, направленную на участие в самых разнообразных отраслях экономики - от традиционных до новейших. Этот процесс накладывает отпечаток на инвестиционную деятельность американских компаний за рубежом, что проявляется в более масштабном и комплексном характере их операций, в модернизации традиционных и применении различных новых форм и методов этой деятельности.

### **Новые организационные формы деятельности ТНК**

На протяжении последних десятилетий основными экспортерами капитала были американские промышленные корпорации, причем основную часть вывоза прямых инвестиций осуществляли компании, входящие в список 500 крупнейших ТНК мира. В конце 90-х годов ХХ в. к ним присоединяются холдинговые компании США, которые сами, как правило, не занимаются производственной деятельностью, а осуществляют международные инвестиционные сделки от своего имени. По данным Министерства торговли США, в 2007 г. объем капитала, вложенного холдинговыми компаниями в каждую из 15 стран - основных объектов приложения капитала, превышал 15 млрд долл. Всего в 2007 г. объем накопленных прямых иностранных инвестиций этих компаний составил 928,6 млрд долл., или 33,2% общего объема вывезенного из США капитала, в том числе в страны Европы - 63%, в страны Латинской Америки - 20,1, страны Азии - 11,6 и Африки - 5,3%.<sup>12</sup>

Таким образом, выход на арену новых (по форме собственности) субъектов вывоза капитала, в частности холдинговых компаний, - это еще один шаг в развитии международной инвестиционной деятельности США последних лет, свидетельствующий о гибкой тактике американского капитала.

Арсенал форм и методов, применяемых американскими корпорациями за границей, весьма разнообразен. Традиционная форма их деятельности - создание зарубежных филиалов, как правило, под контролем материнских компаний. За последние 20 лет число зарубежных филиалов корпораций США увеличилось в 2,4 раза и к настоящему времени превысило 23 тысячи.

В 70-е годы прошлого века американские корпорации стали создавать за рубежом совместные предприятия с участием местного капитала, главным образом, в развивающихся странах. В основном это была вынужденная мера, вызванная боязнью дальнейшей национализации зарубежной собственности американских компаний, прокатившейся в то время по многим развивающимся странам. Однако по мере того, как отношение стран «третьего мира» к ТНК стало более взвешенным, такая организационная форма зарубежной деятельности корпораций стала применяться значительно реже. Не получила широкого распространения практика создания совместных предприятий и в странах с переходной экономикой.

Наряду с созданием зарубежных филиалов, американские корпорации широко применяют не акционерные формы международного сотрудничества. Это лицензионные соглашения, которые дают им возможность участвовать в делах зарубежных компаний и получать прибыли за пользование патентами и лицензиями; соглашения об управлении, по которым они организуют управление и техническое обслуживание зарубежных компаний за плату и долю в капитале; международная субконтракция, когда ТНК заключают субконтракты с иностранными компаниями на выполнение различного рода работ или поставку отдельных товаров по лизингу; соглашения типа франчайзинг; договоры об аутсорсинге и др. При этом различные формы их зарубежной деятельности дополняют друг друга в зависимости от стратегии конкретной ТНК.

В последние годы в связи с расширением сферы деятельности Интернета возникают новые формы сотрудничества, как, например, система закупок товаров и услуг в режиме «онлайн», которой пользуются многие ТНК, в том числе и конкурирующие между собой General Motors, Ford и Chrysler. Так как американские ТНК могут осуществлять контроль и управлять местными фирмами в иностранных государ-



ствах посредством подобного рода не акционерных форм организации капитала (по крайней мере, на срок действия этих соглашений), происходит тесное переплетение деятельности всех участников экономических процессов, что еще больше расширяет масштабы зарубежного производства США.

Следует подчеркнуть, что развитие глобального производства американскими ТНК сопровождается довольно заметными изменениями в методах создания зарубежных корпоративных филиалов. Если в 80-е годы XX века явное предпочтение отдавалось созданию новых зарубежных филиалов, то во второй половине 90-х годов – текущем десятилетии обозначилась тенденция к повышению роли трансграничных слияний и поглощений иностранных компаний. Другими словами, активизировался процесс сверхконцентрации производства и капитала американских корпораций, которые по своей величине уже и так достаточно мощны. В 2006 г. из вновь созданных ими 786 зарубежных филиалов 351 возник в результате поглощений главным образом западноевропейских компаний.

Настоящий бум происходил в 2000 г., когда стоимостной объем международных слияний и поглощений американскими ТНК (учитываются только приобретения, превышающие 10%-ный пакет акций) возрос до 168 млрд долл. В 2001-2002 гг. он значительно сократился и составил в 2001 г., около 115 млрд долл. В последующие годы объем трансграничных слияний и поглощений американскими ТНК несколько увеличился. В 2007 г. доля США в мировом объеме трансграничных слияний и поглощений составила около одной трети.

Несмотря на то что в этом процессе в середине текущего десятилетия лидировал Европейский Союз, Соединенные Штаты оставались весьма крупным участником подобных операций, особенно мегасделок (т.е. объемом 2 и более млрд долл.). По данным ЮНКТАД, в 2006 г. большинство международных сделок было осуществлено иностранными компаниями, входящими в список 100 крупнейших ТНК, а в числе первой десятки находилось четыре американских ТНК: General Electric, General Motors, ExxonMobil и IBM.

Мировой финансовый кризис, охвативший многие сферы экономики, вносит серьезные изменения в стратегию развития ТНК. Опрос

в июне 2008 г. свыше 750 представителей руководства международных предприятий питания и розничной торговли показал, что 54,8% компаний отказываются от планов диверсификации, слияний и поглощений, в том числе все из опрошенных компаний в США. Они склоняются к стратегии «ограниченного роста»<sup>13</sup>.

Дальнейшее развитие рынка слияний и поглощений пока трудно предсказуемо, однако, анализируя исторический опыт, можно сделать вывод, что сегодняшний финансовый кризис в мировой экономике погрузит данный рынок в стагнирующее состояние еще на 2-3 года, что в последствии, однако, приведет к новой волне слияний и поглощений.

К числу основных причин трансграничных слияний и поглощений относятся глобализация мировых рынков, дерегулирование и возрастание международной конкуренции, а также необходимость повышения прибылей в интересах акционеров.

Базовыми мотивами, подталкивающими к слияниям и поглощениям, являются стремление американских ТНК получить новые возможности для сбыта; усилить влияние на рынок, вплоть до обеспечения доминирующих позиций на нем; повысить эффективность за счет синергизма (эффект от объединения ресурсов, по своей силе превосходящий простую сумму результатов действия отдельных компонентов); увеличить масштабы операций; снизить издержки; совершенствовать методы управления; диверсифицировать риски. Стимулом к трансграничным слияниям и поглощениям послужило также открытие рынка услуг во многих странах (в области телекоммуникаций, энергоснабжения, транспорта, а также в банковской сфере).

Нередко американские ТНК в зарубежной деятельности прибегают к созданию стратегических альянсов и партнерств с компаниями зарубежных стран. В рамках этих формирований ТНК стремятся решить самые различные задачи, которые они ставят перед собой, включая получение доступа к нововведениям, появившимся за пределами США. Так, американская компания American Telephone and Telegraph и английская фирма British Telecom объединились и создали предприятие в области телефонной связи. Территория, где действует новое объединение, охватывает Северную Америку, а также значительную часть Южной



Америки, Европы, Азии и Океании (около 200 стран и территорий). По оценкам, годовой оборот объединения составляет 10 млрд долл., а ежегодная прибыль превышает 1 млрд долларов. Конкурирующие американские корпорации American Telephone and Telegraph, IBM, Apple Computer и германская фирма Siemens создали альянс, в рамках которого производится продукция, «говорящая на одном языке», и разрабатываются компьютерные стандарты по совместимости техники, выпускаемой различными фирмами. За 1990-2005 гг. было зафиксировано более 1000 подобных альянсов, главным образом в информатике и биотехнологии.

В большинстве случаев стратегические альянсы между ТНК являются долгосрочными и охватывают различные стадии всего производственного цикла - от научных разработок до совместного производства и сбыта. При этом главные выгоды американских компаний от слияний в промышленности связаны с экономией на дорогостоящих разработках по созданию новых видов продукции, а также на капиталовложениях в новые технологии. Дополнительная экономия получается от сокращения административных расходов на содержание чрезмерно большого управленческого аппарата. Меньшее значение имеет экономия на масштабах производства (снижение текущих издержек производства), хотя и она существенна.

Таким образом, изменения, происходящие в национальной и мировой экономике, вносят коррективы в тактику и стратегию американских ТНК при одновременной активизации их зарубежной деятельности. Расширение масштабов инвестиционного процесса, отраслевая и географическая диверсификация зарубежных инвестиций, гибкое приспособление механизма международной инвестиционной деятельности к меняющимся реалиям, использование новых организационных методов и форм превращают американские компании в глобальных хозяйствующих субъектов, влияющих на направление развития мирового хозяйства.

Мировой экономический кризис и усиливающаяся финансовая нестабильность привели к значительному сокращению экспорта американских прямых инвестиций. Количество ТНК, планирующих значительно увеличить инвестиции в иностранные активы в ближайшие три года, сократилось. По прогнозам ЮНКТАД, (июнь 2008 г.), подобная тенденция охватит все

развитые страны, но особенно регион Северной Америки, что приведет к ослаблению международной инвестиционной активности американских ТНК.

### **Примечания:**

1. U.S. Direct Investment Abroad Tables. Survey of Current Business, September 2008, p.62.
2. Foreign Affiliates of U.S. Companies: Operations in 2006. Survey of Current Business, November 2008, p.41.
3. Economic Report of the President. Wash., 2007, p.182.
4. Transnational Corporations. UNCTAD. New York and Geneva, August 2000, p.11.
5. Экономика США. Учебник/Под ред. В.Б. Супяна. М.: Экономистъ, 2008, с.101.
6. U.S. Direct Investment Abroad Tables. Survey of Current Business, September 2008, p.42.
7. The Globalization of U.S. Business Investment. Staff Papers. Federal Reserve Bank of Dallas. February 2008, p.9.
8. Hung J. and Mascaro A. Return on Cross-Border Investment: Why Does U.S. Investment Abroad Do Better? Tax Notice, September 2004, p.27.
9. The Globalization of U.S. Business Investment. Op. cit., p.10.
10. Blinder A. How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable? CEPS Working Paper №142, Princeton University Center for Economic Policy Studies. March 2007, p.41.
11. The Globalization of U.S. Business Investment. Op. cit., p.3.
12. U.S. Direct Investment Abroad Tables. Op. cit., p.58.
13. Александров В. Мировой рынок слияний и поглощений в январе-сентябре 2008. //Слияния и поглощения, 2008, №11, с.82.

### **Библиография:**

1. Внешнеэкономическая политика США/ Под ред. Л.Н. Карпова, Р.И. Зименкова, Ю.А. Сергеева. М.: Наука, 1982, 471 с.
2. Григорьев К.Б. Современные подходы транснациональных корпораций к углублению интеграции в мировую экономику: инновационная деятельность. М.: Научная книга, 2006, 247 с.



3. Доклад о мировых инвестициях 2007: Транснациональные корпорации, добывающая промышленность и развитие. ЮНКТАД. Нью-Йорк и Женева, 2007, 532 с.
4. Ливенцев Н.Н., Костюнина Г.М. Международное движение капитала (Инвестиционная политика зарубежных стран). М.: Экономист, 2007, 368с.
5. Международные экономические отношения. Учебник/Под ред. В.Е. Рыбалкина. М.: ЮНИТИ, 2007, 591с.
6. Мировая экономика. Учебник/Под ред. А.С. Булатова. М.: Экономист, 2008, 860с.
7. Кони́на Н.Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний. М.: Проспект, 2005, 261с.
8. Экономика США. Учебник/Под ред. В.Б. Супяна. М.: Экономист, 2008, 832с.
9. Зименков Р. США и Россия в мировых инвестиционных процессах.//США. Канада: ЭПК, 2008, №7, с.3-20.
10. Зименков Р. Прямые иностранные инвестиции корпораций США за границей.//Инвестиции в России, 2003, №3, с.29-36.
11. Рогов С. США и эволюция международной финансовой системы//Экономист, 2009, №3, с.12-26.
12. Супян В. США и Россия: мирохозяйственные позиции и перспективы экономических отношений//МЭиМО, 2008, №7, с.14-23.
13. Александров В. Мировой рынок слияний и поглощений в январе-сентябре 2008.//Слияния и поглощения, 2008, №11, с.82-84.
14. U.S. Direct Investment Abroad Tables. Survey of Current Business, September 2008, p.41-85.
15. Foreign Affiliates of U.S. Companies: Operations in 2006. Survey of Current Business, November 2008, p.34-46.
16. Economic Report of the President. Wash., 2007, 428 p.
17. Transnational Corporations. UNCTAD, New York and Geneva, August 2000, p.376.
18. Экономика США. Учебник/Под ред. В.Б. Супяна. М.: Экономист, 2008, 832 с.
19. The Globalization of U.S. Business Investment. Staff Papers. Federal Reserve Bank of Dallas. February 2008, p.1-28.
20. Hung J. And Mascaro A. Return on Cross-Border Investment: Why Does U.S. Investment Abroad Do Better? Tax Notice, September 2004, p.26-34.
21. Blinder A. How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable? CEPS Working Paper №142, Princeton University Center for Economic Policy Studies. March 2007, p.38-46.



**С. П. Мясоедов**

***Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур***

***– М.: Дело, АНХ, 2008. - 256 с.***

Эта книга - первое российское учебное пособие по сравнительному менеджменту, или менеджменту на стыке деловых культур.

Почему продавцы компании Макдоналдс улыбаются в России не так, как в Америке? Что в деловых отношениях характеризует высокая степень избегания неопределенности? Какие модели корпоративной культуры лучше работают в разных частях мира? На эти и многие другие вопросы дает ответ эта книга. Пособие написано в формате самоучителя, включает тесты и консолидирующие проблемные ситуации.

***Издание адресовано высшим руководителям, менеджерам различного уровня, слушателям МВА, всем интересующимся проблематикой поведения в международной деловой среде.***

---