

ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

**О.В. Богаевская**

**Американские корпорации:  
механизмы сохранения лидерства  
в глобальной экономике**

**Москва  
ИМЭМО РАН  
2012**

УДК 339.92(73)  
ББК 65.6(7Сое)  
Бог 73

Серия «Библиотека Института мировой экономики и международных отношений»  
основана в 2009 году

Бог 73

Богаевская О.В. Американские корпорации: механизмы сохранения лидерства  
в глобальной экономике – М.: ИМЭМО РАН, 2012 – 94 с.

ISBN 978-5-9535-0355-6

В монографии рассмотрены факторы и механизмы, способствующие лидерству и конкурентоспособности американских корпораций в глобальной экономической системе, а также проблемы, препятствующие сохранению этого лидерства. Проанализированы изменения, происходящие в американских корпорациях в связи с глобализацией, их инновационная, научно-техническая и кадровая политика. Исследуется комплекс проблем, связанных с развитием аутсорсинга и офшоринга, значительное внимание уделено вопросам корпоративного налогообложения и необходимости его реформы. Показано, что лидерство американских корпораций обусловлено сочетанием внутрифирменных и общенациональных экономических и институциональных механизмов, а также государственной политики, вместе обеспечивающих возникновение и распространение всех видов инноваций и высокое качество человеческого потенциала.

**Bogaevskaya O. American Corporations: Mechanisms of Securing Leadership in Global Economy**

The book focuses on factors and mechanisms that contribute to American corporations' leadership and competitiveness in the global economy, as well as on the problems that hinder such leadership. It includes analysis of changes corporations undergo due to globalization and examination of U.S. corporate science and technology, innovation and personnel strategies. Special attention is paid to the problems related to global outsourcing and offshoring and the need for corporate tax reform, which are examined from American competitive strength perspective. The author comes to the conclusion that leadership of American corporations is based upon company-level and national, economic and institutional tools and mechanisms that in combination with government policy facilitate innovations emergence and diffusion and ensure high quality human potential.

**Публикации ИМЭМО РАН размещаются на сайте <http://www.imemo.ru>**

ISBN 978-5-9535-0355-6

© ИМЭМО РАН, 2012  
© Богаевская О.В., 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i> .....	5
<i>Глава 1.</i>	
<b>Американские корпорации в мировом экономическом пространстве и в экономике США</b> .....	8
1. Место корпораций США в мировой экономической системе: количественный аспект.....	8
2. Американские корпорации в экономике США и их состояние после кризиса.....	14
3. Организационные и социальные инновации и организационный капитал американских корпораций .....	17
<i>Глава 2.</i>	
<b>Изменение структуры и механизмов функционирования американских международных корпораций в результате глобализации</b> .....	25
1. Трансформация международных корпораций в глобальные интегрированные предприятия .....	25
2. Развитие аутсорсинга и офшоринга американских корпораций: цели, мотивы, результаты.....	31
3. Американские компании на глобальном рынке аутсорсинга .....	37
4. Офшоринг рабочих мест и проблема конфликта интересов между корпорациями и американским обществом.....	44
<i>Глава 3.</i>	
<b>Научно-техническая и кадровая политика американских компаний как основа экономического лидерства США</b> .....	50
1. Научно-техническая деятельность компаний .....	50
2. Роль корпораций в подготовке кадров высокой квалификации .....	60
<i>Глава 4.</i>	
<b>Необходимость реформы системы корпоративного налогообложения США и международная конкурентоспособность компаний</b> .....	72
1. Парадокс высокой номинальной ставки и низкой собираемости налога на прибыль .....	72
2. Недостатки существующей системы налогообложения международных операций.....	78
3. Использование корпорациями налоговых гаваней .....	80
4. Пути реформирования корпоративной налоговой системы .....	85
5. Позиции демократов и республиканцев по вопросам корпоративного налогообложения .....	87
<i>Заключение</i> .....	92



## **ВВЕДЕНИЕ**

Американские корпорации в настоящее время занимают лидирующие позиции в мире. Это касается как их размера, так и конкурентоспособности и роли на мировых рынках и в глобальной экономической системе. Фундаментом лидерства США и американских компаний в глобальной экономике является сложившаяся в результате многолетнего исторического развития на основе либеральных экономических и демократических политических принципов социально-экономическая и институциональная система. Крупные и успешные корпорации есть во многих развитых странах, но нигде они не имеют такой мощной и комплексной основы для развития и успешности, как в США.

Анализ причин лидерства корпораций США показывает, что в его основе лежит не простой набор «факторов», а сложная, саморегулирующаяся система функционирования экономики, основанная на множестве взаимосвязей экономических, политических, некоммерческих и индивидуальных организаций, институтов и субъектов. Главным является *системность* причин лидерства корпораций США в глобальной экономике, *синергетика* составляющих этого основания. Если рассматривать источники силы и конкурентоспособности американских компаний с точки зрения отдельных компонентов этой системы, то можно выделить несколько центральных, или ключевых областей.

Во-первых, это опора на инновации. То, что основой и источником конкурентоспособности США являются инновации, регулярно официально объявляется в документах любой администрации США. Однако эти инновации появляются не сами по себе, а благодаря существованию инновационного климата, который пронизывает всю экономику и способствует появлению и развитию инновационной цепочки. Особо следует отметить, что инновационное лидерство США распространяется не только на научно-техническую область, но и на управленческие, организационные, социальные и другие виды инноваций.

Во-вторых, это опора на человеческий потенциал. США обладают самой развитой системой образования и подготовки кадров. Американский образовательно-научный комплекс, неразрывно связанный с частным сектором мощной финансовой поддержкой и деловыми связями, насчитывает десятки элитарных университетов, которые привлекают в страну сотни тысяч иностранных студентов. Даже наиболее развитые страны могут обеспечить уровень подготовки и исследовательской базы этих университетов только в немногих считанных высших учебных заведениях. Эта регулярная система дополняется стабильно работающей собственной эффективной сетью корпоративных институтов переподготовки специалистов и квалифицированных рабочих. Системность развития человеческого потенциала страны обеспечивается тем фундаментальным обстоятельством, что по уровню национальных затрат на образовательную и научную сферы США прочно входят в число мировых лидеров, опережая все главные страны мира. Ключевое значение имеет и то, что американские стандарты организационно-управленческой, коммерческой, инженерной практики давно занимают признанное место как атрибуты англо-саксонской модели корпоративных структур и мотиваций.

В-третьих, это многочисленные механизмы взаимодействия между различными экономическими и политическими субъектами, организациями гражданского общества и индивидуумами, которые, в конечном счете, выстраиваются в *механизмы саморазвития* экономики и общества<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Социально-экономическая эффективность: опыт США. Система саморазвития. Отв. ред. В.И. Марцинкевич. М., Наука, 2000.

Особую роль играет *американское государство*<sup>2</sup>, которое обеспечивает законодательную инфраструктуру для деятельности этой сложной системы взаимодействия и проводит вполне определенную, часто жесткую, политику, направленную на сохранение и развитие благоприятной для социально-экономического развития институциональной среды. При этом американские корпорации прочно опираются на все виды лидерства США в мире, а в основе политического и экономического лидерства США лежит, в свою очередь, мощь американских корпораций.

В последние десятилетия в мировой экономике происходят кардинальные и стремительные изменения, связанные с процессами глобализации. Они касаются всех сторон и аспектов функционирования компаний и связаны с глубинной перестройкой мирового воспроизводственного процесса. На уровне отдельных компаний эти изменения выражаются в том, что отдельные производственные, управленческие, научно-технические функции становятся возможным осуществлять в любой точке мира, там, где это наиболее экономически целесообразно. Создаются глобальные цепочки создания стоимости (*global value chains*), а корпорации преобразуются в *глобально интегрированные предприятия*.

Глобализация дает новый импульс экономическому развитию во всех странах, приводит к стремительному ускорению всех процессов, и на уровне компаний, и на национальном уровне, обостряет конкуренцию как между компаниями, так и между государствами<sup>3</sup>. В то же время, в результате глобализации меняется расстановка сил на мировой арене, и для сохранения конкурентоспособности и удержания лидерства компаниям приходится использовать все имеющиеся механизмы. С этой точки зрения глобализацию можно рассматривать и как новый источник и фактор эффективности компаний.

В связи с происходящими в компаниях качественными изменениями необходим комплексный политико-экономический анализ того, как именно процессы глобализации влияют на организационную и управленческую структуру крупных американских международных компаний и способы их функционирования, а также как эти изменения отражаются на конкурентоспособности компаний и страны в целом. Данное исследование базируется на политико-экономическом анализе современных тенденций глобальной экономики, однако большая его часть посвящена конкретным проявлениям глобализации деятельности американских компаний и социально-экономическим и политическим последствиям этих процессов.

Компании США, являющиеся лидерами мирового экономического развития, стоят на передовых позициях и в процессе изменений, связанных с глобализацией. В данной работе корпорации США рассматриваются сквозь призму факторов, обеспечивающих их лидерство в современных условиях глобализации. Прежде всего, США является ведущей страной в области всех видов инноваций. Научно-технические, организационные, маркетинговые, социальные инновации являются сильнейшим конкурентным преимуществом американских корпораций. Американская корпорация как модель организации производственной деятельности, как и американская система корпоративного управления, являются образцом для

---

<sup>2</sup> См.: Социально-экономическая эффективность: опыт США. Роль государства. Отв. ред. В.И. Марцинкевич. М., Наука, 1999.

<sup>3</sup> О влиянии глобализации на экономику США см.: Социально-экономическая эффективность: опыт США. Ориентир на глобализацию. Отв. ред. Э.В. Кириченко. М., Наука, 2002; США в поисках ответов на вызовы XXI века (социально-экономический аспект). М., ИМЭМО РАН, 2010.

компаний многих стран мира. Можно с уверенностью утверждать, что именно американские корпорации долгое время были и до сих пор остаются наиболее зрелой социально-экономической формой организации крупного бизнеса. Однако глобализация деятельности компаний внесла существенные изменения в их относительные позиции на мировой экономической арене, так как изменения характера и содержания воспроизводственного процесса и резкое обострение конкуренции между компаниями привели к выдвиганию новых сильных игроков, являющихся серьезными конкурентами компаниям США. В настоящий момент основными конкурентами компаний США выступают азиатские компании.

В современном мире представляется невозможным исследование корпораций в отрыве от государственной политики и общественных интересов. Вся структура и деятельность крупной международной компании представляет собой пример сопряженности, взаимосвязи и взаимозависимости непосредственно производственных подразделений с многочисленными организационными, научными, образовательными и социальными секторами и подразделениями компаний. Внутри каждой крупной компании преломляются существующие в обществе социальные и имущественные противоречия и конфликты между различными группами интересов, отражая происходящие на общенациональном уровне процессы. Поэтому сквозной темой во всех разделах рассматриваются различные аспекты проявления противоречия и даже конфликта интересов корпораций, государства и общества, противоречий во внутренней политике США, механизмов принятия решений.

В рамках работы не представляется возможным охватить все грани и особенности американской экономической модели, государственной политики и деятельности корпораций, которые определяют лидирующее положение американских компаний. Поэтому круг затрагиваемых вопросов был определен как совокупность основных факторов и механизмов, в наибольшей степени способствующих лидерству американских корпораций в мировой экономической системе, а также комплекс проблем, препятствующих сохранению этого лидерства. К числу факторов доминирования и лидерства американских корпораций относится, прежде всего, их способность создавать условия и механизмы генерирования разных видов инноваций. К числу основных проблем, препятствующих эффективному и конкурентоспособному развитию американских корпораций, относятся система корпоративного налогообложения США и несоответствие квалификационной структуры предложения рабочей силы потребностям компаний, то есть нехватка кадров нужной квалификации.

## ГЛАВА 1. АМЕРИКАНСКИЕ КОРПОРАЦИИ В МИРОВОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ И В ЭКОНОМИКЕ США

### 1. Место корпораций США в мировой экономической системе: количественный аспект

Международные американские корпорации занимают особое место в мировой экономической системе. В течение долгого времени они являлись явными лидерами, как по своим абсолютным размерам, так и по степени влияния на мирохозяйственные процессы. Также американские компании доминировали и в первой десятке крупнейших компаний мира. Однако в последние годы ситуация начинает довольно быстро изменяться. Среди 500 крупнейших транснациональных компаний мира по версии журнала *Fortune*<sup>4</sup> в 2005 было 176 компаний, базирующихся в США, то есть более одной трети, а к 2012 году их число сократилось до 132 (см. табл. 1). Среди 2 тыс. крупнейших компаний по версии журнала *Forbes*<sup>5</sup> 2008 г. 551 были американскими, а рейтинге 2012 года число американских компаний сократилось до 524. Несмотря на то, что на долю США в этом рейтинге по-прежнему приходится более четверти компаний, американские компании ежегодно теряют по несколько позиций, которые, в основном, занимают азиатские компании. Так, с 2007 года количество компаний из азиатско-тихоокеанского региона в рейтинге увеличилось на 132, в то время как количество американских компаний уменьшилось на 135. Рекордным по сокращению числа американских компаний в рейтинге *Forbes Global 2000* стал 2008 год, когда из рейтинга выбыла 61 компания. Число китайских компаний в рейтинге 2012 года достигло 136, что вывело эту страну на третье место по количеству компаний, после США и Японии.

Несмотря на то, что наблюдается количественное сокращение доли американских компаний в мировых рейтингах, компании США по-прежнему сохраняют лидирующие позиции по некоторым показателям. О востребованности акций американских компаний на мировых фондовых рынках свидетельствует их высокая доля в капитализации мирового рынка акций (см. таблицу 2). США остаются лидером по общей рыночной капитализации акций национальных компаний, несмотря на падение их доли с 45% общей капитализации мировых фондовых рынков в 2003 г. до 29% в 2011 г. Благополучное состояние крупных компаний отражается и в индексе Доу-Джонса, который еще весной 2012 г. достиг четырехлетнего максимума. Совокупная рыночная капитализация американских компаний, входящих в рейтинг *Forbes Global 2000*, по-прежнему остается наибольшей из всех регионов и стран, и составила в 2012 г. 13 трлн долл., что на 6% больше значения предыдущего года. Мировым лидером по рыночной капитализации стала американская компания *Apple*. Доля компаний стран мира в капитализации мирового рынка акций представлена в таблице 2.

Сохраняющийся высокий спрос на акции американских компаний означает принятие деловым сообществом их лидирующей роли в мировой экономике. При этом стремительный рост доли акций китайских компаний в мировой капитализации фондового рынка (с 15 места и 1,4% рынка в 2006 г. до 2 места и 7,9% в 2011 г.) отражает новые процессы в мировой экономике, связанные с быстрым

<sup>4</sup> Рейтинг *Fortune Global 500* ранжирует корпорации по размеру их годового дохода.

<sup>5</sup> Рейтинг *Forbes Global 2000* базируется на сравнении корпораций по четырем признакам: объем продаж, прибыль, активы и рыночная стоимость.

экономическим развитием Китая и других азиатских стран в результате глобализационных процессов.

Таблица 1

**Страновая принадлежность компаний, входящих в рейтинг 500 крупнейших глобальных компаний по версии журнала *Fortune* (*Fortune Global 500*)**

	Количество компаний					
	2012	2010	2008	2007	2006	2005
Великобритания	26	29	34	33	38	35
Канада	11	11	14	16	14	13
Китай	73	46	29	24	20	16
Франция	32	39	39	38	38	39
Германия	32	37	37	37	35	37
Япония	68	71	64	67	70	81
Нидерланды	12	13	13	14	14	14
Южная Корея	13	10	15	14	12	11
<b>США</b>	<b>132</b>	<b>139</b>	<b>153</b>	<b>162</b>	<b>170</b>	<b>176</b>
Швейцария	15	15	14	13	12	11
Австралия	9	8	8	8	8	9
Италия	9	11	10	10	10	8
Индия	8	8	7	6	6	5
Тайвань	6	8	6	6	3	2
Россия	7	6	5	4	5	3

Источник: *Fortune*

Усиление быстро растущих компаний азиатских стран, вызванное глобализацией и ужесточение международной конкуренции между компаниями вызваны объективными процессами, происходящими в мировой экономической системе, и, в конечном счете, должны привести к новой расстановке сил на мировых рынках и новым экономическим и политическим позициям как отдельных компаний, так и целых стран и регионов. Самый серьезный за последние десятилетия финансово-экономический кризис 2008–09 гг. и последующие рецессии во многих странах будут способствовать структурной перестройке всей мировой экономической системы, которая также обусловлена объективными процессами, связанными с новым международным разделением труда. Пристальное внимание в этой связи привлекают позиции и перспективы США как ведущей мировой экономической державы.

Некоторое представление о текущем положении дел могут дать рейтинги страновой конкурентоспособности. В рейтинге конкурентоспособности стран, составленном ведущей бизнес-школой *IMD* (Швейцария), США долгое время занимали первое место, но в 2012 году уступили первенство Гонконгу. В рейтинге Мирового экономического форума (*WEF*) США еще в 2009 г. переместились на второе место, уступив лидерство Швейцарии, а в 2012 г. опустились еще на несколько позиций, заняв седьмое место. Фонд информационных технологий и инноваций (*ITIF* – организация, базирующаяся в Вашингтоне и отражающая интересы деловых кругов Европы и США и уделяющая особое внимание технологическим инновациям в обследуемых странах) в 2009 г. поставил США на шестое место в своем рейтинге конкурентоспособности, однако в 2011 г. США

поднялись на четвертое место (см. табл. 3). При этом страны Азии (Китай, Малайзия, Южная Корея, Индия) входят в число наиболее быстро набирающих позиции во всех рейтингах. Остаются стабильно сильными и позиции старых стран объединенной Европы, которые, несмотря на быстрый рост «новых экономик», по-прежнему остаются основными конкурентами США.

Таблица 2

**Доля компаний стран мира в капитализации мирового рынка акций (%)**

	<b>Страна</b>	<b>2006</b>	<b>2011</b>	<b>Изменение 2006–2011</b>
1	США	36,05	29,14	-6,91
2	Китай	1,36	7,87	6,52
3	Япония	10,93	7,73	-3,20
4	Великобритания	7,76	6,43	-1,33
5	Гонконг	2,98	4,88	1,90
6	Канада	3,25	4,20	0,95
7	Франция	4,95	3,33	-1,62
8	Германия	3,35	2,80	-0,55
9	Индия	1,43	2,77	1,34
10	Бразилия	1,34	2,72	1,38
11	Австралия	1,80	2,70	0,90
12	Швейцария	2,41	2,44	0,03
13	Южная Корея	1,65	2,14	0,49
14	Россия	2,11	1,88	-0,23
15	Тайвань	1,21	1,62	0,41

Источник: *Bespoke Investment Group*

<<http://www.bespokeinvest.com/thinkbig/2011/8/22/percentage-of-world-market-cap.html>>

Конечно, рейтинги не дают полной картины происходящего, а лишь обозначают некоторые имеющиеся проблемы и тенденции. Однако анализ рейтингов международных корпораций и рейтингов конкурентоспособности стран подтверждает, что позиции США и их компаний в последние годы несколько ослабевают. Намечившиеся тенденции указывают на коренные изменения, происходящие в настоящее время в глобальной расстановке сил. Можно говорить о том, что формируется новая конфигурация межстранового разделения труда, прежде всего, за счет бурного роста экономик азиатских стран. Следует отметить, что это стремительное развитие азиатских компаний происходит, в том числе, вследствие усиления их экспортных и производственных связей с США, на базе которых возникают и обкатываются новые формы партнерства между американскими и местными компаниями.

При всех текущих перестановках в рейтинговых оценках, США неизменно находятся в лидирующей группе стран, сохраняя свое положение ведущих игроков на глобальной экономической арене, несмотря на увеличение количества и качества своих ближайших конкурентов. США остаются и, видимо, еще долго будут оставаться признанным мировым лидером, а американские компании – ведущими игроками на мировой экономической арене, несмотря на то, что в количественном отношении их доля, по-видимому, будет несколько снижаться и дальше. Такая

перспектива американских компаний связана, прежде всего, с той качественной ролью, которую они играют в глобализации мирового экономического процесса.

Таблица 3

**Позиции стран в рейтингах конкурентоспособности 2012 г.**

	Global Competitiveness Report (WEF), 2012-2013		World Competitiveness Yearbook (IMD), 2012		Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness (ITIF), 2011	
1.	Швейцария (1)	5,72	Гонконг (1)	100,000	Сингапур	74,2
2.	Сингапур (2)	5,67	<b>США (1)</b>	97,755	Финляндия	68,0
3.	Финляндия (4)	5,55	Швейцария (5)	96,679	Швеция	67,1
4.	Швеция (3)	5,53	Сингапур (3)	95,923	<b>США</b>	65,2
5.	Нидерланды (7)	5,50	Швеция (4)	91,393	Южная Корея	62,6
6.	Германия (6)	5,48	Канада (7)	90,289	Великобритания	61,7
7.	<b>США (5)</b>	5,47	Тайвань (6)	89,959	Канада	61,1
8.	Великобритания (10)	5,45	Норвегия (13)	89,673	Дания	60,5
9.	Гонконг (11)	5,41	Германия (10)	89,257	Страны НАФТА	59,9
10.	Япония (9)	5,40	Катар (8)	88,475	Нидерланды	59,6

В скобках указаны прошлогодние позиции в рейтингах

Источники: *World Economic Forum*, *IMD*, *Information Technology and Innovation Foundation*

Одной из важнейших особенностей американских корпораций, позволяющих им оказывать существенное воздействие на мировую экономику, является усиление их присутствия за пределами США. Глобализация происходит во всех странах и затрагивает большинство крупных компаний, однако США принадлежит мировое лидерство в этой области. США являются крупнейшим в мире источником и реципиентом прямых иностранных инвестиций. К концу XX века доля активов, продаж и занятости американских корпораций, приходящихся на их иностранные филиалы, составляла около 30% (см. табл. 4). При этом большинство филиалов американских компаний находятся в высокоразвитых странах: в 2009 г. на филиалы в этих странах пришлось 73% добавленной стоимости, произведенной во всех иностранных филиалах. Однако за последние десять лет доля филиалов в высокоразвитых странах снизилась на 10%<sup>6</sup>. По данным Бюро экономического анализа США, в 2010 г. на долю европейских стран приходилось 56% иностранных прямых инвестиций США. По оценкам американских экономистов, до 90% торговых потоков США проходит через американские международные корпорации, при этом около 50% всего объема торговли приходится на внутрифирменную торговлю<sup>7</sup>. В 2009 году объем продаж товаров и услуг американских международных корпораций

<sup>6</sup> K. B. Barefoot, R. J. Mataloni Jr. Operations of U.S. Multinational Companies in the United States and Abroad. November 2011.

<sup>7</sup> A.B. Bernard, J.B. Jensen, and P.K. Schott. Importers, Exporters and Multinationals: A Portrait of the Firms in the U.S. that Trade Goods. NBER Working Paper No. [11404](#). June 2005.

в странах, где они имеют филиалы, превысил 6 трлн долл., что почти в четыре раза превышает объем американского экспорта в этом году<sup>8</sup>.

Таблица 4

**Степень транснационализации американских небанковских ТНК (доля, приходящаяся на иностранные филиалы), по отраслям экономики**

Отрасль материнской компании	Активы (%)			Продажи (%)			Занятость (%)		
	1986	1992	2000	1986	1992	2000	1986	1992	2000
Всего	19,7	24,0	29,7	26,7	32,1	30,7	26,0	27,5	29,5
Сырьевые отрасли	15,6	22,5	36,8	22,6	27,3	22,4	42,2	32,8	31,4
Обрабатывающие отрасли	27,7	33,1	38,6	33,1	39,8	37,9	29,9	33,1	36,6
Услуги	11,4	13,3	23,5	15,6	15,0	21,5	18,8	18,9	23,3

Источник: *World Investment Report*. 2004. P. 124

Несмотря на то, что существуют разные мнения о том, является ли расширение международных операций американских компаний положительным явлением для экономики США в целом, нельзя отрицать тот факт, что такая экспансия способствует укреплению международных и внутренних позиций самих компаний. В последние 10–15 лет происходит достаточно серьезное количественное уменьшение относительной доли экономической активности международных компаний США внутри страны и рост их активности за рубежом.

Таблица 5

**Внутренняя и зарубежная активность американских международных корпораций, %**

Год	Объем продаж		Занятость		Расходы на НИОКР		Инвестиции	
	США	Иностранные филиалы	США	Иностранные филиалы	США	Иностранные филиалы	США	Иностранные филиалы
1989	75,5	24,5	78,6	21,4	91,0	9,0	Н.д.	Н.д.
1999	72,9	27,1	74,8	25,2	87,4	12,6	78,2	21,8
2009	65,0	35,0	67,7	32,3	84,4	15,6	70,4	29,6

Источник: M. J. Slaughter, L. Tyson. A Warning Sign from Global Companies. Harvard Business Review. March 2012. <<http://hbr.org/2012/03/a-warning-sign-from-global-companies/ar/1>>

<sup>8</sup>< <http://www.forbes.com/sites/danikenson/2012/07/11/outsourcing-for-dummies-including-the-willfully-ignorant/>>

Несмотря на продолжающийся абсолютный рост внутренних подразделений американских международных компаний в 2000-е годы, происходит уменьшение доли объемов продаж, занятости, инвестиций и расходов на НИОКР в американских подразделениях компаний по сравнению с их иностранными филиалами. Большая часть деятельности американских корпораций по-прежнему осуществляется внутри страны, но развитие зарубежных филиалов происходит более интенсивно, в то время как рост домашних подразделений компаний замедляется (см. таблицу 5).

Наличие сети подразделений компаний в разных странах и регионах мира позволяет компаниям оказывать влияние на процессы, происходящие в этих странах, а также укреплять свои позиции на местных рынках. Открытие филиалов корпораций в странах с быстрорастущей экономикой является одним из факторов конкурентной борьбы в современных условиях. При этом экономика США сама продолжает оставаться крайне привлекательной для иностранных инвестиций, что косвенно свидетельствует о положительной оценке ее перспектив экономическими субъектами. Согласно опросу, проведенному ЮНКТАД в 2010–2012 гг., США, наряду со странами БРИК, являются наиболее привлекательными для прямых иностранных инвестиций странами (см. табл.6).

Таблица 6

**Рейтинг наиболее привлекательных для ПИИ стран в 2010-2012 гг.  
(по данным опроса ЮНКТАД)**

1.	Китай (1)
2.	Индия (3)
3.	Бразилия (4)
4.	США (2)
5.	Россия (5)
6.	Мексика (12)
7.	Великобритания (8)
8.	Вьетнам (11)
9.	Индонезия (9)
10.	Германия (7)

Источник: *World Investment Prospects Survey 2010-2012*. P.13

В скобках указано место в прошлогоднем рейтинге

Роль и поведение крупных международных корпораций в экономике США не вызывает однозначной оценки среди американских политиков и экономистов. С развитием глобализации и активизацией международной деятельности компаний, выражающихся в росте иностранных инвестиций и аутсорсинге за границу многих функций и операций, и соответственно, рабочих мест, международная деятельность крупных корпораций, их социальная политика, способы предоставления отчетности и попытки минимизации налогообложения часто вызывают негативную оценку и справедливую критику. В условиях президентской предвыборной кампании и очередной актуализации проблемы бюджетного дефицита вопрос о роли крупных международных компаний в экономике США, их потенциальном и реальном вкладе в экономический рост и развитие, увеличение занятости и конкурентоспособности страны ставится в общественно-политических дискуссиях особенно остро. В то же время, необходимость преодоления последствий финансово-экономического

кризиса делает роль американских крупных международных корпораций как локомотивов возобновления экономического роста и увеличения занятости еще более весомой.

## **2. Американские корпорации в экономике США и их состояние после кризиса**

Крупные международные корпорации являются основой экономической системы США. Крупнейшие корпорации США по объемам продаж превосходят размеры ВВП многих национальных государств. Несмотря на то, что они составляют всего 1% общего количества американских компаний, в 2007 г. на них приходилось 25% валовой прибыли частного сектора, 48% товарного экспорта и 74% расходов частного сектора на НИОКР. Помимо своего прямого вклада в рост ВВП за счет производства собственных товаров и услуг, американские международные корпорации также воздействуют на совокупный спрос через приобретение сырья и промежуточной продукции, поскольку примерно 90% их поставщиков являются компаниями, базирующимися в США. Опорная роль этих компаний в экономике страны обусловлена и тем, что они обеспечивают инвестирование в ключевые перспективные направления развития страны, в частности, в области инноваций и НИОКР. Глобальная деятельность крупных корпораций способствует укреплению международных экономических позиций США, особенно в наиболее конкурентных отраслях на мировом рынке – 44% экономической активности американских крупных международных корпораций приходится на глобально конкурентоспособные сектора, по сравнению с 24% в среднем по всем компаниям<sup>9</sup>. Затраты на науку и подготовку кадров крупнейших американских корпораций сопоставимы с общим объемом расходов на эти цели многих развитых стран.

Инновационные механизмы американской экономики заложены в сочетании деятельности компаний и научных организаций разных размеров, каждая из которых выполняет определенную функцию в инновационной цепочке. Крупные корпорации играют ключевую организаторскую, объединяющую и координирующую роль в этих цепочках и в инновационном процессе в целом, при том, что функция открытия прорывных технологий часто остается за небольшими инновационными компаниями. Крупные корпорации также являются ведущими субъектами в «экономических кластерах» или «научных парках», объединяющих компании разных размеров, университеты и другие организации на определенной территории для осуществления научно-технической и производственной деятельности. Долгосрочная конкурентоспособность компаний США в мировой экономике определяется способностью прогнозировать и создавать перспективные потребности, совершать прорывы в высокотехнологичных отраслях и создавать и внедрять инновационные технологии во всех сферах, начиная с научно-технической до организационно-управленческой. Это требует значительных инвестиций, организационного и профессионального опыта решения сложных задач, высококвалифицированных кадров. Все эти составляющие имеются в крупнейших корпорациях. На долю крупных международных корпораций в 2007 г. пришлось 19% занятых и 25% заработной платы, выплаченной в частном секторе США. Это свидетельствует о более высоком уровне заработной платы и, значит, о более высокой квалификации занятых кадров по сравнению с другими типами компаний. В 2007 г. средняя зарплата высококвалифицированного управленческого,

---

<sup>9</sup> Growth and Competitiveness in the United States: The Role of its Multinational Companies. McKinsey Global Institute. 2010. P. 3-5.

профессионального и технического работника в американских международных корпорациях (число таких работников в которых составило одну треть из 22 млн занятых) достигла 102 тыс. долл. в год, что на 37% выше средней зарплаты на аналогичных позициях по стране. Зарплата по всем категориям занятых в среднем равнялась 45 тыс. долл. в год, что на 13% выше средней по США<sup>10</sup>.

Парадоксальным следствием финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. стало то, что он практически не отразился на финансовом состоянии международных корпораций. Более того, в настоящее время прибыли американских крупных компаний находятся на рекордно высоком уровне. В 2011 г. суммарный годовой доход компаний, входящих в ежегодный рейтинг крупнейших американских компаний *Fortune 500*, составил 824,5 млрд долл. США, что на 16,4% больше, чем в 2010 г., и превышает предыдущий рекордный уровень 2006 года в 785 млрд долл. Размеры прибылей в 2011 г. составили 7% общего объема продаж компаний, что является очень высоким показателем: его среднеисторический уровень за 58 лет для 500 крупнейших компаний по версии журнала *Fortune* составляет 5,14%. Высокие цены на нефть обусловили соответствующие показатели энергетических компаний. *Exxon Mobil*, чей годовой доход составил 453 млрд долл. США, вышла на первое место в рейтинге<sup>11</sup>.

При этом основной проблемой американской экономики остается рекордно высокий уровень безработицы. С начала рецессии в конце 2007 г. до начала 2010 г. работу в США потеряли около 8,5 млн человек, причем все эти потери пришлось на частные компании<sup>12</sup>. В результате кризиса, под воздействием неопределенности и нестабильности настоящего момента, многие крупные компании произвели сокращения персонала в целях более эффективного использования ресурсов, в результате чего повысилась производительность труда. В 2007 г. на каждого работника компании, входящей в индекс *S&P*, в среднем приходилось 378 тыс. долл. дохода, в 2011 г. – уже 420 тыс. долл.<sup>13</sup> В настоящее время, несмотря на рекордные прибыли компаний, существенного роста занятости по-прежнему не происходит. Более того, большая часть из дополнительно созданных в компаниях с 2007 года 1,1 млн рабочих мест находятся за пределами США.

Например, компания *Caterpillar* увеличила занятость в зарубежных филиалах на 39% с 2005 по 2010 гг., в то время как на территории США в этот период занятость в этой компании увеличилась на 7,8%. Компания *Wal-Mart* в 2011 г. создала дополнительно 100 тыс. рабочих мест за рубежом. Базирующейся в Калифорнии компании *Agilent Technologies*, производящей научное оборудование, в 2009 г. из-за снижения спроса пришлось сократить 4 тыс. работников, что составило 20% общего количества занятых в компании. В 2010 г. продажи начали расти, и компания стала вновь нанимать сотрудников, но теперь уже за пределами США, в основном в Китае и Бразилии. В 2011 г. доход компании уже на 22% превысил уровень 2007 года, а запасы наличности составили более 3,5 млрд долл., что почти в два раза превышает уровень 2007 г. Капитальные затраты компании выросли в

---

<sup>10</sup> Ibid. P.4

<sup>11</sup> <<http://www.dailyfinance.com/2012/05/07/the-2011-fortune-500-the-big-boys-rack-up-record-setting-profit/>>

<sup>12</sup> A. Sum, J. McLaughlin. How the U.S. Economic Output Recession of 2007-2009 Led to the Great Recession in Labor Markets: The Role of Corporate Job Downsizing, Work Hour Reductions, Labor Productivity Gains, and Rising Corporate Profits. Center for Labor Market Studies. Northeastern University. 2010. P.5.

<sup>13</sup> <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303815404577331660464739018.html>>

2011 г. более чем на 50%, со 121 млн долл. до 188 млн долл. При этом количество занятых в ней так и не достигло уровня 2007 года.

Таблица 7

**Годовой доход и прибыль компаний – лидеров рейтинга *Fortune 500*, 2012 год**

Место в рейтинге	Компания	Годовой доход 2011, млн долл. США	Прибыль 2011, млн долл. США
1	Exxon Mobil	452926	41060
2	Wal-Mart Stores	446950	15699
3	Chevron	245621	26895
4	ConocoPhillips	237272	12436
5	General Motors	150276	9190
6	General Electric	147616	14151
7	Berkshire Hathaway	143688	10254
8	Fannie Mae	137451	-16855
9	Ford Motor	136264	20213
10	Hewlett-Packard	127245	7074

Источник: *Fortune*

В выигрышном положении находятся крупные компании, показывающие хорошие финансовые результаты во многом благодаря своей зарубежной деятельности. Помимо их размеров и глобального влияния, данные компании занимают относительно более устойчивые позиции благодаря тому, что кризис затрагивает разные страны и регионы с разной интенсивностью и в разное время, позволяя глобальным компаниям получать стабильные прибыли от своих диверсифицированных зарубежных операций и выстраивать более гибкую стратегию развития. Годовой доход компании *McDonald's*, полученный за рубежом, увеличивался по сравнению с 2009 г. в три раза быстрее, чем доход за аналогичный период, полученный из источников в США. Компания *Starbucks* увеличила доход от иностранных источников на 35% за два года, в то время как доход ее подразделений в США вырос за этот период только на 14%<sup>14</sup>. Доходы компании *IBM* от операций в Бразилии, России, Индии и Китае возросли в 2011 г. на 10% по сравнению с предыдущим годом, а чистые продажи в ее иностранных подразделениях увеличились на 12%. Прибыль компании *Intel* в 2011 году составила 12,9 млрд долл., причем впервые объем продаж персональных компьютеров этой компании в Китае превысил ее продажи в любой другой стране. На втором–третьем месте по объему продаж оказались Бразилия и Россия. В целом, почти треть доходов компаний, входящих в индекс *S&P 500*, происходит от продаж за пределами США, причем для сектора технологических компаний эта цифра составляет более 50%<sup>15</sup>. Доходы этих компаний растут высокими темпами уже восемь кварталов подряд с конца 2009 г., в

<sup>14</sup><<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303815404577331660464739018.html#project%3DRecover042012%26articleTabs%3Darticle>>

<sup>15</sup> А. Макан, А. Массуди. US companies gloomy about earnings growth. FT.com. September 9, 2012. <<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0d029d4c-f8d5-11e1-8d92-0144feabdc0.html#axzz262LUnqdY>>

основном за счет снижения издержек и осторожной стратегии поведения компаний во время и после кризиса.

Компания *General Electric*, известная своей масштабной офшоринговой политикой, в последние годы несколько изменила приоритеты, направив часть средств на развитие производственных подразделений на территории США. Отчасти этот шаг связан с большим объемом государственных налоговых льгот и субсидий, полученных компанией. В 2009 г. *General Electric* объявила о намерении инвестировать 1 млрд долл. в развитие производства бытовых электроприборов на территории США. Компания планировала провести модернизацию заводов и вернуть часть производственных мощностей из Китая и Мексики в США. В результате в 2011 г. объем продаж в зарубежных странах товаров, произведенных подразделениями компании в США, достиг 18 млрд долл., что на 1 млрд долл. больше, чем в 2010 г. Однако, по данным компании, в 2000 году около 30% ее бизнеса находилось за рубежом, а в 2011 году эта цифра достигла 46%. Прибыль компании *General Electric* в 2011 г. составила 14,2 млрд долл., при этом компания увеличила инвестиции в НИОКР на 16% по сравнению с 2010 г.

Таблица 8

### Наиболее прибыльные американские компании в 2011 г.

	Компания	Прибыль 2011 г., млрд долл. США
1.	Exxon Mobil (1)	41,6
2.	Chevron (3)	26,9
3.	Apple (17)	25,9
4.	Microsoft (37)	23,2
5.	Ford Motor (9)	20,2
6.	J.P. Morgan Chase (16)	19,0
7.	AIG (33)	17,8
8.	Wells Fargo (26)	15,9
9.	IBM (19)	15,9
10.	Wal-Mart Stores (2)	15,7

Источник: *Fortune*

В скобках указаны позиции в рейтинге крупнейших американских корпораций *Fortune 500*

### 3. Организационные и социальные инновации и организационный капитал американских корпораций

Как показано выше, согласно количественным показателям, американские международные корпорации сохраняют доминирующие позиции в мировых рейтингах, хотя их относительная доля в глобальной экономике неуклонно уменьшается. Однако основные факторы, обуславливающие мировое лидерство американских компаний, лежат в сфере качественных, а не количественных оценок. Движущей силой американской экономики, тем конкурентным преимуществом и сильной стороной, которой в такой же мере не обладает ни одна другая экономика мира, является ее способность продуцировать инновации в самых разных областях. Американские корпорации в силу совокупности причин, как внешних (к

которым в первую очередь относятся исторически сложившаяся институциональная среда, способствующая возникновению инноваций, и направленная на обеспечение инновационности государственная политика), так и внутренних (обусловленных спецификой организации и управления в компаниях), являются теми экономическими субъектами, в которых постоянно происходит генерация и внедрение огромного количества современных инноваций.

Основные причины лидерства американской экономики заключаются не просто в доступе к новейшим достижениям научно-технического прогресса, а в сочетании факторов, обеспечивающих постоянный саморазвивающийся процесс создания и внедрения новых технологий, что обеспечивается исторически обусловленными сложными механизмами взаимодействия компаний разных размеров, государственных и негосударственных учреждений и организаций. Взаимодействие этих факторов обеспечивают не только создание и внедрение научно-технических новшеств, но и их эффективное сочетание с инновациями в организационных и управленческих областях. Иллюстрацией этого факта является стремительное развитие и внедрение в компаниях в последние 20 лет основанных на новейших информационных технологиях систем информационного управления и учета, предполагающих быстрое и конкурентное внедрение не только научно-технических, но и управленческо-организационных инноваций и выход на новый качественный уровень конкурентоспособности за счет тесного переплетения в управлении технических (ИТ) и организационно-учетных инноваций. Пионерами в этом процессе также выступали американские корпорации.

Не вызывает сомнений, что именно крупные корпорации являются той движущей силой, которая придает направление развития и мощь всей американской экономике. В настоящее время сама организационно-правовая форма ведения бизнеса в американской корпорации, как и американская модель корпоративного управления, являются международным брендом, наиболее востребованным во всем мире. Разработанные и опробованные в американских корпорациях новые модели организации и управления перенимаются и копируются компаниями других стран. Это связано в первую очередь с особенностями исторического развития экономики США, в которой корпорации (как и многие другие институты), являются в наибольшей степени очищенными от любых форм национальной «специфики», или, другими словами, в которой национальная специфика как раз выражается в нацеленности на достижение максимальной экономической эффективности. Американские корпорации обладают наиболее эффективной и гибкой внутренней структурой, предполагающей значительную автономность отдельных подразделений, используют широкий спектр современных управленческих методов, в том числе, методов управления человеческими ресурсами, и ориентированы на прием на работу сотрудников высокой квалификации.

Способность компаний к инновациям не возникает изолированно внутри компаний, а является конечным результатом взаимодействия всех элементов социально-экономической системы США. Ориентация на эффективность и конкурентоспособность пронизывает американское общество насквозь от уровня отдельного человека до огромных международных компаний. Одной только государственной политики или одной только направленности компаний на достижение конкурентных результатов недостаточно без активного участия в процессе главного «фактора» современного производства – человека, индивида, без личной заинтересованности и трудового вклада которого не может быть достигнут необходимый уровень образования, квалификации, мотивированности на результат. Вся культурно-образовательно-информационная среда в сочетании с четкой

правовой и институциональной инфраструктурой, обеспечивающей эффективное функционирование предпринимательства в правовом поле, приводит к конечной *социально-экономической эффективности*.

Исследование, проведенное американскими экономистами, выявило более высокую эффективность использования информационных технологий американскими международными компаниями по сравнению с международными компаниями других стран<sup>16</sup>. В частности, оказалось, что на территории Великобритании филиалы американских корпораций в результате внедрения информационных технологий достигали более высокого уровня производительности труда по сравнению с британскими подразделениями многонациональных компаний и филиалами международных компаний других стран. В случае поглощения местных предприятий американскими компаниями производительность труда в результате использования ИТ увеличивалась, чего не происходило при поглощении местных подразделений не-американскими компаниями. Таким образом, был выявлен факт более высокой производительности американских корпораций в процессе использования информационных технологий. Более высокая эффективность использования ИТ в американских корпорациях не могла быть следствием воздействия факторов внешней среды, потому что исследование проводилось на территории Великобритании, где сравнивались филиалы компаний разных стран, находящиеся в одинаковых внешних условиях. Следовательно, разница в производительности явилась следствием разницы во внутренней структуре и организации управления компаний, то есть может быть объяснена более эффективным внутренним устройством, качеством управления и высокой квалификацией персонала в американских компаниях.

По мнению американского экономиста Р. Кроснера, американские многонациональные компании используют гораздо более гибкие и инновационные способы ведения бизнеса, или способы организации производственного процесса, которые также называют «организационным капиталом», а либеральные торговые правила позволяют им переносить этот организационный капитал на иностранные операции<sup>17</sup>. Таким образом, американские международные корпорации более эффективно используют технологии и оказываются более производительными, чем международные корпорации других стран за счет организационного, или организационно-управленческого капитала<sup>18</sup>.

*Организационный капитал компании* – это корпоративная структура, культура, системы внутрифирменного обучения и управления персоналом, совокупность способов ведения бизнеса в компании, которые создают конкурентное преимущество. Например, ключевым фактором, определяющим эффективность

---

<sup>16</sup> N. Bloom, R. Sadun, J. Van Reenen. Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity. *American Economic Review* 2012, 102(1): 167–201

<sup>17</sup> R. S. Kroszner. What Drives Productivity Growth? Implications for the Economy and Prospects for the Future. September 27, 2006.

<http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/Kroszner20060927a.htm>

<sup>18</sup> Еще К. Маркс указывал на «общественную комбинацию производственного процесса» как на важнейший фактор производительности труда: «производительная сила труда определяется... средней степенью искусства рабочего, уровнем развития науки и степенью ее технологического применения, общественной комбинацией производственного процесса, размерами и эффективностью средств производства, природными условиями» (К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Т.23, с. 48). В этом контексте, простейшим примером «организационного капитала», повышающего производительность труда, является разделение труда в мануфактуре или фабрике.

использования новых информационных технологий, является не их простое внедрение, а их сочетание с определенным образом выстроенными организационными и управленческими системами, моделями и методами, а также должной подготовкой персонала. Эта совокупность структурных, организационно-управленческих, кадровых и технологических факторов является *неосязаемым активом* компаний. Качественные изменения в этом многофакторном сочетании, ведущие к росту производительности труда, составляют сущность организационных инноваций.

Некоторые эксперты считают, что организационные инновации со временем приобретают все большее значение по сравнению с научно-техническими. Например, профессор информационных технологий в *Hult International Business School* Л. Болл считает, что в настоящее время для того, чтобы быть по-настоящему инновационной, компании не обязательно создавать великие идеи или продукты, главное – это генерировать идеи, которые ведут к получению наибольшей прибыли. «В этом смысле, инновации бизнес-моделей, а не технические инновации, приносят гораздо больше отдачи. Примерами компаний, которые преуспели в создании новых бизнес-моделей, являются *Amazon, eBay* и *Facebook*»<sup>19</sup>. Все более распространенным становится мнение, что «многие самые значительные инновации состоят из поэтапных улучшений в продуктах и процессах, целевой аудиторией которых являются бедные и средние слои населения, например, образцовая система снабжения компании *Wal-Mart* или применение компанией *Dell* системы «точно в срок» (*just-in-time*) для производства персональных компьютеров»<sup>20</sup>.

Однако, именно в способности американских компаний постоянно производить и воспроизводить как научно-технические, так и организационные инновации, и состоит их конкурентное преимущество перед компаниями других стран. Научно-технические и организационные инновации тесно связаны между собой и обуславливают возникновение друг друга.

Таким образом, говоря об инновационности американской экономики и американских компаний, следует различать как минимум два аспекта этой инновационности. Во-первых, речь идет о *научно-технических инновациях*, то есть о качественном изменении в производстве существующих продуктов, либо о создании и производстве новых продуктов (товаров и услуг), основанных на прорывных научных и технологических идеях. Результатом научно-технической инновации является рост производительности труда и удешевление продукта, либо создание новых потребностей и нового продукта, что ведет к увеличению существующих рынков сбыта, выходу на новые рынки и расширению круга потребителей продукции, создаваемой компанией. Для научно-технических инноваций компаниям необходимо инвестировать в квалифицированные кадры и необходимое оборудование.

*Организационные инновации* – это качественные изменения в структуре организации управления, в производственных процессах и корпоративной культуре компании, несущие в себе значительный неосязаемый компонент. Согласно официальному документу ОЭСР<sup>21</sup>, организационная инновация – это внедрение новых организационных методов в деловую практику компании, организацию труда в ней или во внешние связи компании. Изменения в деловой практике компании могут, например, включать новые методы обучения и обмена информацией в компании,

<sup>19</sup> <<http://www.zdnet.com/r-and-d-spend-critical-but-no-fixed-formula-2062304479/>>

<sup>20</sup> The world turned upside down. Economist. Apr 15. 2010.

<<http://www.economist.com/node/15879369>>

<sup>21</sup> Oslo Manual. Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data. 3d edition. OECD/Eurostat. 2005. P.51

такие как установка новых баз данных и информационных систем для управления цепочками поставок, внедрение систем управления качеством продукции, комплекс мер, направленных на обучение и повышение квалификации персонала. Изменения в организации труда – это, прежде всего, внедрение нового распределения обязанностей и ответственности между структурными подразделениями компании, то есть фактически новые формы разделения труда. Сюда относятся объединение или дробление структурных подразделений, различные формы децентрализации либо интеграции структурных подразделений, создание гибких проектных групп, которым ставятся конкретные задачи и цели и усиливается ответственность за результат. Организационные инновации во внешних связях компании заключаются в установлении новых организационных форм взаимоотношений с внешними партнерами – поставщиками, клиентами и т.п. К ним относятся новые способы интеграции с поставщиками товаров и услуг, аутсорсинг новых видов деятельности, новые формы сотрудничества с исследовательскими компаниями и т.п.

К организационным инновациям могут относиться и внутрифирменные технологии постоянного обучения и повышения квалификации персонала в целях адаптации к новым технологическим процессам, а также новым формам организации, учета и внутрифирменного взаимодействия. Как правило, в последнее время они тесно связаны с внедрением информационных и сетевых технологий и становятся необходимым элементом процесса постоянного изменения компании в целях приспособления к изменению меняющихся рыночных условий. Усложнение процесса производства, вовлечение в него большого количества участников – компаний, структурных подразделений, отдельных специалистов как внутри, так и вне компании, – влекут необходимость новых технологий обеспечения взаимодействия и коммуникации между ними. Внедрение новых технологий и выпуск на рынок новых продуктов сами по себе приводят к запуску организационных, структурных и даже поведенческих изменений в фирме. Такие изменения, в свою очередь, могут привести к появлению новых инновационных продуктов.

Новейшей разновидностью организационных инноваций, стремительно набирающей обороты в американских компаниях, является использование *социальных технологий* для повышения эффективности деятельности и прибыльности компаний. Использование социальных технологий, т. е. возможностей он-лайн общения, подобного общению в социальных сетях, возможно как для совершенствования внутрифирменной коммуникации и взаимодействия, так и для укрепления внешних связей компании – с клиентами, поставщиками, деловыми партнерами.

В последние 5–7 лет произошел стремительный взлет популярности социальных сетей в интернете, где каждый участник интернет-сообщества может общаться в режиме он-лайн с другими членами сообщества, делиться с ними информацией и обмениваться мнениями. Фактически, речь идет о массовом переносе социальных связей в виртуальное пространство. При этом происходит беспрецедентное количественное расширение диапазона этих связей в буквальном смысле до глобальных масштабов. Любой человек, имеющий компьютер, подключенный к интернету, теперь может найти себе единомышленников и собеседников в любой точке земного шара. Качественным изменением по сравнению с общением в интернете до появления социальных сетей стало постоянное интерактивное взаимодействие огромного количества людей в режиме реального времени, а также массовое соучастие пользователей в создании контента интернет-сайтов. Теперь каждый может самостоятельно выложить во всемирную сеть плоды своей научной, музыкальной, литературной или иной деятельности,

политические взгляды или личные впечатления и получить немедленный отклик от многомиллионной аудитории. Это открывает огромные возможности для так называемого *краудсорсинга (crowdsourcing)*, то есть совместного решения задач, разработки и осуществления проектов или выполнения определенных функций неограниченным кругом лиц, в основном на добровольной основе.

Новой ступенью развития социальных технологий, безусловно, является возможность доступа к социальным сетям не только через стационарный компьютер, но и через мобильные устройства, особенно мобильные телефоны и планшетные компьютеры, что позволяет быть на связи в буквальном смысле слова 24 часа в сутки.

Появление феномена социальных сетей и социальных технологий вызвало закономерный интерес бизнеса к этому новому инструменту социального взаимодействия, обмена информацией, создания контента и воздействия на потребителя. Корпорации активно рассматривают возможности встраивания возможностей социальных технологий в организационно-управленческую структуру компаний для увеличения эффективности горизонтальных и вертикальных связей, внутри- и межфирменного взаимодействия, новых способов воздействия на клиентов и получения обратной связи, а также иных качественных изменений в деятельности компаний. По оценкам компании *McKinsey*, только за счет улучшения способов взаимодействия и сотрудничества внутри компаний с помощью социальных технологий можно увеличить производительность труда высококвалифицированных работников, работающих с информацией (*knowledge workers*), на 20–25%, а потенциальный доход от внедрения использования социальных технологий в деятельность компаний может составить от 900 млрд до 1,3 трлн долл. США<sup>22</sup>. Однако достижение экономического эффекта от внедрения социальных технологий требует не просто введения в обиход компаний использования внутренних и внешних социальных сетей, а существенной перестройки в организационной структуре компаний и в способах взаимодействия бизнес-процессов, изменения методов и форм управления и оценки деятельности работников и структурных подразделений, а также изменений в корпоративной культуре компании. То есть, по существу, речь идет о внедрении полноценных организационных инноваций.

Использование социальных технологий в компаниях может идти по нескольким направлениям, и может быть ориентировано на улучшение взаимодействия как внутри компании, так и с внешними партнерами (клиентами, покупателями или контрагентами). Эффективность внутреннего взаимодействия повышается, в первую очередь, за счет обеспечения мгновенного доступа большого числа сотрудников в режиме реального времени к изменениям в базах данных, блогам, личным заметкам и прочим способам хранения и обмена информацией, а также в возможности так же быстро реагировать на них. Если в традиционных способах взаимодействия, например, при общении по телефону или электронной почте, используются в основном каналы «один-на-один», то при внедрении социальных технологий открываются каналы множественного взаимодействия, позволяющие осуществить одновременный доступ многих лиц к распространяемой информации. Значительно увеличиваются возможности обмена идеями, проведения дискуссий и «мозговых штурмов», причем каждый сотрудник имеет возможность выложить на публичное обозрение свои соображения и идеи, что увеличивает вероятность того, что ценные и важные мысли не будут пропущены. Во

---

<sup>22</sup> The social economy: Unlocking value and productivity through social technology. McKinsey Global Institute. July 2012. P.3

взаимодействии с партнерами открывается широкий спектр возможностей для большей открытости компаний, ориентации на клиента и совместной доработки деталей новых товаров и услуг.

Среди наиболее перспективных направлений использования социальных технологий в корпорациях – поиск новых и информирование старых клиентов, получение более обширной и точной информации о целевой аудитории компании, сбор информации о текущем уровне удовлетворенности потребителей продуктами и услугами, разработка новых и совершенствование имеющихся продуктов и услуг, – то есть постоянная обратная связь с существующими и потенциальными клиентами компании. Особенный интерес представляет использование краудсорсинга для создания новых перспективных видов потенциальной продукции или улучшения уже предлагаемых компаниями товаров и услуг. Также компании могут обращаться к социальным технологиям при поиске и подборе новых сотрудников. Некоторые компании уже используют социальные сети для привлечения новых клиентов с помощью запуска новых продуктов, интегрированных в сеть, и даже с помощью распространения через социальные сети различных тематических игр.

К инновациям можно также отнести новые способы взаимодействия компаний с местными сообществами, общественными организациями и обществом в целом, то есть качественные изменения в публичной политике компаний<sup>23</sup>. Такого рода новшества заключаются, прежде всего, в органичном встраивании элементов *социальной ответственности* в общую картину повышения экономической эффективности и конкурентоспособности компаний. К ним относятся как современные технологии и методики работы с персоналом (планирование карьеры, управление человеческими ресурсами, профессиональная подготовка и переподготовка кадров, поддержка образовательных программ (частичная и полная оплата обучения)), так и чисто социальные программы корпораций (медицинское, социальное и пенсионное страхование), а также добровольное участие корпораций в экологических программах. Например, программы корпоративной социальной ответственности компании *IBM* включают: корпус корпоративной службы – около 200 работников компании, ежегодно направляющихся в краткосрочные поездки в развивающиеся страны для получения реального опыта работы в этих странах; программу поддержки сотрудников компании, которые решили добровольно перейти из *IBM* в общественную организацию или некоммерческий сектор; личные сберегательные счета для оплаты образовательных программ по выбору сотрудника, на которые компания производит ежегодные начисления<sup>24</sup>.

Наряду с огромным массивом деятельности внутри компаний, ориентированным непосредственно на обеспечение высокого уровня жизни и образования сотрудников (корпоративные страховые и образовательные программы), корпорации берут на себя и более широкие социальные функции, ориентированные не только на сотрудников, но и на клиентов и на граждан, не имеющих прямого отношения к деятельности компаний (так называемых стейкхолдеров). Это связано, прежде всего, с ростом озабоченности компаний поддержанием своей репутации среди клиентов и жителей тех территорий, где ведет свою деятельность компания. Особенно красноречиво о таких тенденциях свидетельствует добровольное участие компаний в экологических и

---

<sup>23</sup> Подробнее о современном взаимодействии бизнеса с общественными организациями и о механизмах корпоративной социальной ответственности см.: Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США. М., ИМЭМО РАН, 2010.

<sup>24</sup> < [http://www.eabis.org/uploads/media/Maerki\\_global-integrated-enterprise.pdf](http://www.eabis.org/uploads/media/Maerki_global-integrated-enterprise.pdf) >

благотворительных программах. Примечательно, что сфере экологического контроля особо развиты механизмы саморегулирования, или частного регулирования компаний.

Практика крупнейших американских корпораций показывает, что для достижения экономической эффективности не следует противопоставлять экономические и социальные задачи. Наоборот, социальная ориентированность корпораций, как на своих сотрудников, так и на более широкий круг стейкхолдеров, имеет конечным результатом рост экономической эффективности. Сами компании признают, что мотивом социально ответственного поведения корпорации является в том числе и простая экономическая заинтересованность. Например, *Cisco* имеет хорошую репутацию в плане ее отношения к социальным вопросам как вне, так и внутри компании, и вследствие этого входит в число десяти наиболее привлекательных работодателей во всех основных странах мира. По словам главы компании Джона Чемберса, «поразительно, как наши успехи в области корпоративной социальной ответственности превращаются в успехи в бизнесе»<sup>25</sup>.

Несмотря на изменения в расстановке сил на мировом рынке и появление новых сильных игроков, прежде всего китайских корпораций, американские международные компании продолжают занимать лидерские позиции в мировой экономической иерархии. Их ведущая роль определяется не столько количественными, сколько качественными характеристиками их деятельности, а именно, исторически сложившимися особенностями их внутренней организации и способами и формами взаимодействия с окружающей средой. Уникальной характерной особенностью, присущей американским корпорациям, является восприимчивость к новым тенденциям мирового развития и способность к быстрым изменениям для поддержания собственной конкурентоспособности, основанные на создании и внедрении инноваций. Все большую роль приобретает не только научно-технические, но и организационные, маркетинговые, социальные инновации. Их взаимодействие и переплетение, обусловленное изменением всего характера современного глобального воспроизводственного процесса, является новым элементом конкурентоспособности. Инновации возникают как результат взаимодействия компаний разных размеров, и даже иногда отдельных частных лиц. Однако крупные компании играют в этом процессе лидирующую роль, именно они являются объединяющей и направляющей силой этого взаимодействия. Важнейшая черта ведущих американских транснациональных корпораций – корпоративная социальная ответственность и существенная ориентация на решение конкретных социальных вопросов как своих сотрудников, так и более широкого круга лиц, в том числе и в глобальном масштабе. Примечательно, что социально- и человекоориентированная модель поведения корпораций формируется не только под воздействием внешних факторов, регламентирующих те или иные обязанности компаний в социальной сфере либо общественного давления, а является важным внутренним фактором повышения эффективности и конкурентоспособности работы компании.

В следующей главе будут рассмотрены конкретные формы проявления инновационных видоизменений в организационной, управленческой и кадровой структуре американских корпораций, вызванные процессами глобализации.

---

<sup>25</sup> McKinsey conversations with global leaders: John Chambers of Cisco. July 2009.  
<[http://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey\\_conversations\\_with\\_global\\_leaders\\_John\\_Chambere\\_of\\_Cisco\\_2400](http://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey_conversations_with_global_leaders_John_Chambere_of_Cisco_2400)>

## ГЛАВА 2. ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ И МЕХАНИЗМОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АМЕРИКАНСКИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

### 1. Трансформация международных корпораций в глобальные интегрированные предприятия

Процессы глобализации коренным образом меняют облик и способы функционирования и взаимодействия крупнейших, наиболее влиятельных и прибыльных международных корпораций. В авангарде этих изменений идут американские компании, которые первыми разрабатывают и применяют на практике новые модели ведения бизнеса. К концу прошлого тысячелетия в организационной структуре, механизмах функционирования и управления и корпоративной культуре международных корпораций начали происходить стремительные качественные изменения. Эти изменения вызваны кардинальной и необратимой трансформацией мирового воспроизводственного процесса. Как стратегия, так и операционная деятельность корпораций приобретают поистине глобальный характер, поскольку в минимальной степени определяется принадлежностью к той или иной стране, и ориентируется теперь на глобальный рынок товаров, услуг и рабочей силы.

По мнению российского экономиста Ю. Шишкова, «примерно с середины 1980-х годов мир трансформируется в целостную экономическую систему, где национальные хозяйства постепенно становятся составными элементами единого всемирного экономического организма», что составляет качественно новый этап процесса интернационализации хозяйственной жизни<sup>26</sup>. Затем происходит «распределение технологических стадий производства товара или услуги между производителями, расположенными в разных странах, в результате чего складываются довольно обширные структуры международного производственного кооперирования, охватывающие порой сотни и даже тысячи звеньев», что приводит к «международному разделению производственного процесса»<sup>27</sup>. На этом этапе речь идет в основном о глобализации процессов вертикальной интеграции.

Однако в настоящее время происходят дальнейшие изменения, которые вписываются в рамки общемировой тенденции перехода от вертикальной иерархии к сетевой модели организации и управления<sup>28</sup>. Согласно теории организации, сетевая структура – это набор равноправных агентов, в котором могут возникать временные иерархические и другие структуры, определяемые решаемыми системой задачами. При этом между этими агентами не существует постоянных связей. Связи, например, в виде линейной или матричной структуры, образуются между ними на время решения стоящей перед системой задачи; затем эти связи исчезают до момента возникновения новой задачи и т.д.<sup>29</sup> Переход к горизонтальному, сетевому принципу организации открывает новые возможности взаимодействия компаний и подразделений разных размеров на основе распределения между ними функций и создания эффективных цепочек взаимодействия для создания продукции и решения различных задач, стоящих перед компанией. Ключевыми новшествами в глобальной деятельности компаний являются новая организация их функционального

<sup>26</sup> Ю.В. Шишков. Интернационализация производства – новый этап развития мировой экономики. М.: ИМЭМО РАН, 2009. С.4

<sup>27</sup> Там же, с. 6-7

<sup>28</sup> См., например, Н. Иванов. Глобализация и общество: проблемы управления. МЭиМО. № 4. 2008. С. 4-6

<sup>29</sup> Д.А. Новиков. Сетевые структуры и организационные системы. М.: ИГУ РАН, 2003. С. 6

внутрифирменного и внешнего партнерского взаимодействия в решении конкретных задач и растущая возможность передачи отдельных видов деятельности внешним специализированным исполнителям.

Процессу трансформации глобальных корпораций способствовали несколько факторов. Либерализация торговли и внешнеэкономической деятельности усилила торговую и инвестиционную активность компаний, а также облегчила создание всех видов международных партнерств. Но решающей стала информационная революция, в результате которой резко возросло качество и снизилась стоимость услуг связи за счет компьютеризации и появления новых коммуникационных технологий, прежде всего, интернета. Стремительный прорыв в области коммуникаций и информационных технологий, развитие транспортной системы и удешевление перевозок, усиление горизонтальных связей позволили *разбивать внутрифирменные процессы на отдельные функции* или операции, каждая из которых может осуществляться абсолютно независимо от других и в любой географической точке страны или мира. Разделение операционных и производственных процессов компании на простейшие функции, стандартизация технологий и способов функционирования бизнеса сделали возможными *делегирование отдельных функций внешнему исполнителю и глобальную интеграцию*, то есть привели к кардинальному изменению в способах функционирования компаний.

Американские экономисты Д.Гроссман и Э.Росси-Хансберг, исследовав изменения в деятельности международных корпораций, выдвинули концепцию разделения современного производства на функции (*tasks*). Если раньше торговая деятельность компаний заключалась в основном в экспорте и импорте готовых продуктов, то сейчас ее содержание все больше составляет добавление стоимости в глобальную цепочку поставок «функций», необходимых для производства товара или услуги, а не самого конечного готового товара<sup>30</sup>. Данный процесс опирается на развитие глобальных технологий, прежде всего, информационных систем и систем глобального менеджмента, которые, как правило, формируются под воздействием механизмов международной конкуренции. Межфирменная и межотраслевая конкуренция трансформируется в конкуренцию между отдельными функциями, такими как сборка, конструирование, программирование, упаковка, ввод данных, которые могут осуществляться как внутрифирменно, так и другими компаниями.

Особое влияние на процессы трансформации компаний оказала возможность передачи в другие страны функций, относящихся к сфере услуг. Большинство услуг ранее считались неторгуемым товаром, то есть товаром, который не может быть объектом международной торговли. В результате так называемой *революции внешнеторговой мобильности в сфере услуг* значительно возросло количество услуг, которые не обязательно производить в том же месте, где они потребляются<sup>31</sup>. Это позволяет минимизировать издержки производства таких видов услуг за счет переноса их производства в страны с более низким уровнем заработной платы, аналогично производству товаров. Таким образом, компании получили возможность выигрывать не только от специализации и разделения труда, но и от того, что каждую операцию (или функцию) возможно разместить в той стране, где ее осуществление будет наименее затратным.

Происходящие изменения дают основания многим экспертам говорить о формировании нового типа современной международной компании. Например,

---

<sup>30</sup> См.: G.M. Grossman, E. Rossi-Hansberg. Trading tasks: a simple theory of offshoring. NBER Working paper. December 2006.

<sup>31</sup> World Investment Report. 2004. P. 148-149

бывший глава компании *IBM* С. Палмисано считает, что в результате глобализации международная корпорация (*multinational corporation*) как форма организации бизнеса принимает новую организационную форму и трансформируется в *глобально интегрированное предприятие (globally integrated enterprise)*<sup>32</sup>.

До недавнего времени международные корпорации состояли из материнской компании и ее филиалов в разных странах, при этом каждый иностранный филиал с некоторыми вариациями дублировал структуру материнской компании. Каждый филиал имел свой менеджмент, свои подразделения по продажам и обслуживанию, свой ассортимент продукции, свои производственные мощности, свою сеть поставщиков, свои исследовательские подразделения. Глобально интегрированные корпорации представляют собой совокупность функциональных специализированных подразделений, таких как снабжение, производство, учет, продажи, клиентское обслуживание, маркетинг, научные исследования и разработки и т.п. Менеджмент корпорации занят комбинацией этих видов деятельности для разработки и производства конечных продуктов (товаров и услуг), продажи их покупателю (клиенту) и, если необходимо, организации послепродажного обслуживания.

Глобально интегрированное предприятие размещает свои производственные, научные и сервисные подразделения по всему миру, причем делает это не для выхода на рынки конкретных стран, а для оптимальной организации собственной деятельности в глобальном пространстве. Целью такой корпорации является наиболее эффективное интегрирование различных операционных функций, выполняемых либо в соответствующих функциональных подразделениях компании, либо внешними исполнителями. Глобальная корпорация разрабатывает и приспособливает свою стратегию, способы управления и производственные процессы для интеграции производства и поставок своей продукции (товаров и услуг) во все точки мира. Деятельность такой компании может осуществляться круглосуточно, поскольку подразделения, осуществляющие различные функции, находятся в разных странах, то есть в разных часовых поясах. Важнейшим требованием к эффективному функционированию такой компании является организация постоянного обмена информацией и другими ресурсами между географически отдаленными подразделениями – обмена идеями, опытом, передача передовых технологий и знаний. Единые технологии и стандарты ведения бизнеса и стандартизация внутрифирменных процессов во всех филиалах корпорации в сочетании с глобальной информационно-коммуникационной инфраструктурой позволяют всем филиалам использовать единые снабженческие, финансовые и клиентские службы и единый бэк-офис. Юридические и маркетинговые подразделения, отделы продаж, научные подразделения также обслуживают все филиалы компании.

В силу того, что организационная модель глобально интегрированной корпорации является децентрализованной, рассредоточенной в пространстве, такая компания нуждается в сильном управлении. Возрастает потребность в высококвалифицированных менеджерах, способных принимать решения на глобальном уровне. Поэтому особое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами – развитию системы внутрифирменной подготовки, проведению консультаций по развитию карьеры и различных персональных тренингов, ведению корпоративной базы данных для выявления наиболее перспективных менеджеров. Огромное значение приобретает повышение квалификации персонала, его постоянное

---

<sup>32</sup> S. Palmisano. The Globally Integrated Enterprise. Foreign Affairs. Vol.85, No 3. 2006.

обучение и переподготовка. Для своевременного обнаружения проблем и оптимизации внутрифирменных процессов широко используются аналитические резервы компании. Важными элементами работы компании нового типа является гибкий рабочий график и интенсивное использование социальных сетей.

Американские компании, как наиболее передовые и чуткие к потребностям глобального рынка, одними из первых воплощают в жизнь новую глобальную организационную модель. Вполне естественно, что примером глобально интегрированной корпорации является сама компания *IBM*, глава которой первым предложил данную концепцию. Компания ведет свою деятельность в более чем 170 странах мира, и около 65% ее дохода в 2007 году поступило из источников за пределами США.

В *IBM* существуют единые службы по продажам, маркетингу, информационным технологиям и управлению человеческими ресурсами, которые находятся в разных странах и обслуживают все подразделения компании, независимо от их расположения. С 2005 по 2010 г. компания снизила издержки на 4,8 млрд долл. за счет совместного использования централизованных служб. Около одной трети работников компании *IBM* не имеют постоянного рабочего места, а все время перемещаются, при этом находясь на связи по телефону или интернету. Таким образом, они могут работать в самых разных местах и в разное время суток, приспосабливая свой рабочий график к потребностям производственного процесса или клиентов. В компании активно используется внутрифирменная компьютерная сеть – интранет. Например, по состоянию на декабрь 2010 г. 500 тыс. сотрудников приняли участие в четырех мозговых штурмах, проводимых по ключевым вопросам деятельности компании, во внутренней корпоративной электронной сети. Кроме того, 300 тыс. сотрудников общались на сайте *developerWorks* (ресурс *IBM* для разработчиков и ИТ-профессионалов), а 196 тыс. сотрудников пользовались для профессионального общения сайтом LinkedIn<sup>33</sup>.

Также в качестве примера глобально интегрированной компании можно привести *Cisco Systems*, которая занимает лидирующие позиции в области сетевого оборудования и технологий. Она имеет филиалы во многих странах и во всех регионах мира. Например, стремительно растет количество занятых в индийских подразделениях компании. Если в 2010 году в Индии насчитывалось около 7 тыс. сотрудников *Cisco*, то к 2013 году компания планирует довести число занятых в этой стране до 10 тыс. человек. Центральный офис компании расположен в Калифорнии, а в 2007 году был открыт Центр глобального развития компании (*Cisco Global Development Center*) в Бангалоре (Индия). Размещая там значительную часть своих операций, компания использует преимущества доступа к местным квалифицированным кадрам, их хорошее знание английского языка, а также удачное географическое положение, позволяющее сочетать близость к имеющему большой потенциал индийскому рынку с возможностью относительно быстро добраться до стран азиатско-тихоокеанского региона и Европы. В бангалорском Центре компании *Cisco* заняты более 5 тыс. сотрудников, причем там на постоянной основе работают многие топ-менеджеры компании, включая более десяти вице-президентов. Деятельность Центра направлена не только на управление операциями в Индии, а носит по-настоящему глобальный характер. Менеджеры Центра участвуют в принятии всех важнейших решений компании, в том числе не относящихся к операциям в регионе. В самой компании бангалорский Центр называют вторым головным офисом компании.

---

<sup>33</sup> <<http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/globalbiz/transform/>>

В компании *Cisco* активно используются внутрифирменные компьютерные сети. Глава компании регулярно выступает с обращениями к сотрудникам в своем видеоблоге. Внутренняя система видеокommunikации компании – *CiscoVision*, – в 2008 г. охватывала более 80% сотрудников, и количество ее пользователей стремительно увеличивается. Также стремительно растет количество пользователей системы *Webex*, которая позволяет осуществлять как внутрифирменное, так и внешнее общение.

В Бангалоре расположен и крупнейший за пределами США исследовательский центр компании *Cisco*, который занимается разработкой новых технологических продуктов и программного обеспечения. Продукты, разработанные в исследовательском центре в Бангалоре, во многом ориентированы на глобальные рынки. Около 40–45% деятельности исследовательского центра направлено на разработку новых и адаптацию существующих продуктов для рынков развивающихся экономик, 40–45% – на разработку передовых технологических решений для глобальных рынков и только около 10% – на разработку специфической продукции для индийского рынка. Недавно *Cisco* объявила о намерении превратить свои подразделения в Бангалоре в глобальный центр развития компании в восточном регионе. Компания также собирается развивать свои глобальные подразделения в Китае, Южной Корее и других странах региона.

Понятие «глобально интегрированная компания» является не устоявшимся термином, а, скорее, концепцией, сформулированной компанией *IBM* в качестве цели при выработке стратегии собственного развития. Однако этот термин довольно хорошо отражает сущность изменений, которые с той или иной степенью выраженности неизбежно должны происходить с наиболее конкурентоспособными международными компаниями при их выходе на глобальный уровень. Можно сказать, что большинство ведущих американских корпораций, осуществляющих глобальные операции (такие как *Intel*, *Hewlett-Packard*, *General Electric*, *Coca-Cola*, *Procter & Gamble*, *Google*, *Apple* и т.п.) в большей или меньшей степени претерпевают трансформации, описанные выше.

Исследовательская и консалтинговая компания *Gartner* уже в течение восьми лет публикует ежегодный рейтинг фирм с лучшими глобальными цепочками поставок (*supply chain*), основанный как на их финансовых результатах, так и на мнении собственных экспертов и топ-менеджеров ведущих компаний. Глобальные цепочки поставок представляют собой совокупность связей и механизмов взаимодействия как внутри фирмы, так и между подразделениями компании и ее внешними партнерами, на всем протяжении создания продукта и донесения его до конечного потребителя (клиента). В эти трансграничные цепочки входят планирование, управление, координация и интеграция материальных, финансовых и информационных потоков на всех этапах создания продукта. Рейтинг отражает качество стратегического менеджмента компании, ее информационно-компьютерного обеспечения и его интеграции в управленческую структуру компании, степень ориентации на клиента, логистики, маркетинга, продаж и клиентского обслуживания. Текущий рейтинг<sup>34</sup> может служить косвенным показателем качества и эффективности глобальных связей и операций международной корпорации, ее конкурентоспособности и степени ориентации на потребителя. Критериями составления рейтинга, помимо финансовых показателей компаний, являлись инновационность и устойчивость к внешним воздействиям их цепочек поставок.

---

<sup>34</sup> <[http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc\\_cd=234062](http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=234062)>

Американские компании занимают ведущие места в рейтинге *Gartner* (см. таблицу 1). В первую пятерку рейтинга 2012 года вошли три компании – *Apple*, *Dell* и *Procter&Gamble*, – которые ранее уже занимали ведущие места а этом рейтинге, и две – *Amazon* and *McDonald's*, – которые недавно вошли в рейтинг, но устойчиво поднимаются вверх. Еще две американские компании – *IBM* и *Microsoft* – не вошли в рейтинг 2012 г., поскольку не прошли по формальным критериям методологии составителей, которые предполагают высокий уровень материальной составляющей в цепочках поставок, однако были специально отмечены составителями рейтинга в числе лидеров в данной категории.

Таблица 1

**Рейтинг глобальных цепочек поставок компаний, Gartner, 2012**

Место	Компания	Количество баллов
1	Apple	9,69
2	Amazon	5,40
3	McDonald's	5,37
4	Dell	5,30
5	P&G	5,05
6	The Coca-Cola Company	4,85
7	Intel	4,63
8	Cisco Systems	4,46
9	Wal-Mart Stores	4,24
10	Unilever	4,21
11	Colgate-Palmolive	4,17
12	PepsiCo	4,05
13	Samsung	3,67
14	Nike	3,55
15	Inditex	3,37
16	Starbucks	3,28
17	H&M	3,09
18	Nestle	3,06
19	Research In Motion (RIM)	3,00
20	Caterpillar	2,67
21	3M	2,65
22	Johnson & Johnson	2,55
23	Cummins	2,22
24	HP	2,22
25	Kimberly-Clark	2,21

Источник: *Gartner* (May 2012) <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2023116>>

О степени глобализации американских корпораций и глубине происходящих в них организационных изменений можно судить и по динамике рынка программного обеспечения для управления цепочками поставок компаний (*supply chain management*), объем которого достиг в 2011 г. 7,7 млрд долл. США, что на 12%

больше по отношению к предыдущему году. Уже второй год подряд рост этого сегмента рынка составляет более 10%, что свидетельствует о его чрезвычайной актуальности и популярности. Основными заказчиками на этом рынке являются североамериканские и западноевропейские компании, причем рост доли последних в 2011 г. замедлился на фоне быстрого роста доли компаний азиатско-тихоокеанского региона, значительно превышающего средние значения по рынку.

Глобально интегрированные корпорации являются гибкими структурами, ориентированными, прежде всего, на результат, то есть на обеспечение прибыльности и международной конкурентоспособности компании. Деятельность глобальных компаний сильнее, чем других, зависит от инновационности в широком смысле этого слова, то есть от внедрения не только научно-технических, но и организационных и других типов инноваций. Эти инновации заключаются не только в создании и запуске новых товаров и услуг, но и в организации новых способов интеграции бизнес-процессов и передачи знаний внутри компании, новых форм внутрифирменного взаимодействия или общения с клиентами, процедур клиентского сопровождения. По мнению вице-президента компании *IBM* Д. Грегори, именно инновации в сфере услуг станут критическим элементом конкурентоспособности глобально интегрированных корпораций в ближайшее время<sup>35</sup>.

## **2. Развитие аутсорсинга и офшоринга американских корпораций: цели, мотивы, результаты**

Объективные изменения в деятельности крупнейших американских корпораций, обусловленные переходом их на глобальную ступень развития, имеют в числе своих конкретных последствий бурное развитие новых явлений в сфере международного межфирменного взаимодействия – офшоринга и международного аутсорсинга. Понятие *аутсорсинг*, то есть передача определенных функций и бизнес-процессов внешнему подрядчику на постоянной основе, вошло в повседневный оборот в последние двадцать лет прошлого столетия. Изначально движущей силой и основным мотивом аутсорсинга была необходимость сокращать издержки, позднее к этой причине добавились другие. «Техническими» предпосылками аутсорсинга, обеспечившими саму возможность массовой передачи функций внешним исполнителям, стала принципиальная возможность разделения операционной деятельности фирмы на отдельные задачи или функции, как это описано в предыдущем параграфе. В результате роста коммуникационных технологий стало возможным осуществление тех или иных услуг или функций не непосредственно внутри самой компании (традиционно) или в географической близости от нее (что часто предполагалось при первых опытах аутсорсинга), но фактически в любой точке планеты, куда можно провести качественную телефонную и компьютерную связь. Это позволило *вывести аутсорсинг на глобальный уровень*.

Под *офшорингом* в широком смысле слова понимается любая передача в другую страну производственной деятельности или каких-либо функций компании (производственных, сервисных, научно-технических и т.п.). Передаваемые за рубеж функции могут выполняться либо внешними по отношению к компании-заказчику подрядчиками (местными компаниями), что является международной разновидностью аутсорсинга, либо собственными иностранными подразделениями американских компаний. Обе эти ситуации попадают под широкое определение

---

<sup>35</sup> D. Gregory. Trade, Innovation and The Globally Integrated Enterprise. 2007 OECD Global Forum on Trade. <<http://www.oecd.org/site/tadtiq/39519771.pdf>>

офшоринга (см. табл. 2)<sup>36</sup>. Офшорингом является любая передача функций за рубеж, как внутрифирменная, так и внешнему подрядчику. Аутсорсинг же подразумевает любую передачу функций внешнему подрядчику, либо в стране базирования, либо за рубежом.

В современной экономической и бизнес-литературе термины «глобальный аутсорсинг», «международный аутсорсинг», «глобальный офшоринг» и «офшоринг» часто употребляются как синонимы.

Таблица 2

### Офшоринг и аутсорсинг

Размещение производства	Внутрикорпоративное или внешнее производство	
	Внутрикорпоративное	Внешнее ( <i>аутсорсинг</i> )
Страна базирования	Производство внутри компании в стране базирования	Производство передается внешнему подрядчику в стране базирования
Зарубежная страна ( <i>офшоринг</i> )	Производство осуществляется иностранным филиалом компании <i>внутрифирменный (внутрикорпоративный) офшоринг</i>	Производство передается внешнему подрядчику за рубежом: - <i>местной компании</i> - <i>иностранному филиалу другой ТНК</i>

Источник: *World Investment Report 2004*. P.148

Около тридцати лет назад транснациональные корпорации стали успешно переносить в страны с низкими трудовыми издержками производственные мощности с целью экономии издержек и завоевания обширных (особенно азиатских) рынков. Чуть позже появились первые попытки передавать некоторые традиционно выполняемые внутри компаний функции внешним специализированным исполнителям. В первые годы развития аутсорсинга его объектами становились функции, не относящиеся к основной деятельности компании и вспомогательные, технические процессы, которые можно было легко передать специализированной фирме (ведение баз данных, бухгалтерия и финансовый учет, функции бэк-офиса, поддержка информационных сетей). Как правило, первоначально внешние исполнители находились в территориальной близости от традиционного места выполнения данных функций. Постепенно круг передаваемых функций расширился, внешним подрядчикам стали передавать и некоторые исследовательские функции, разработку компьютерного обеспечения, кадровые службы и центры общения с клиентами. Увеличивалась и географическая удаленность подрядчиков от фирмы-заказчика.

<sup>36</sup> Термин «глобальный аутсорсинг» часто употребляется как синоним офшоринга, хотя формально это не совсем идентичные понятия.

Глобализация аутсорсинга и развитие офшоринга коренным образом изменили организационную структуру, внутрифирменные процессы и механизмы межфирменного взаимодействия большинства американских международных корпораций. Компании стали массово переносить в другие страны (особенно в быстро развивающиеся страны третьего мира) как производственные, так и другие функции, в первую очередь те, аутсорсинг которых был уже опробован на внутреннем рынке. В настоящее время офшоринг стал для американских международных корпораций одним из наиболее распространенных механизмов повышения эффективности.

Таблица 3

**Размер глобального рынка аутсорсинга услуг на основе индекса  
Global TPI, 2000-2011 гг. (млрд долл. США)**

Год	Объем рынка, млрд долл. США
2000	45,6
2001	52,4
2002	60,1
2003	64,8
2004	70,0
2005	76,3
2006	77,1
2007	80,5
2008	87,5
2009	91,3
2010	93,1
2011	95,4

Источник: *Information Services Group, TPI*

<http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/>

Динамика развития офшоринга в США носила взрывной характер. Согласно проведенному журналом *CFO* опросу 181 финансового топ-менеджера американских компаний, 36% этих компаний используют офшоринг, что в два раза выше, чем цифра, полученная в ходе аналогичного опроса в 2004 году. Исследовательская компания *Gartner* оценивала рынок офшорного аутсорсинга в сфере информационных технологий и бизнес-процессов в 2006 г. в 35 млрд долл. и прогнозировала его рост до 70-100 млрд долл. к 2011 году<sup>37</sup>. По оценке главы американской аутсорсинговой компании, рынок этих услуг имеет потенциал 300 млрд долл.<sup>38</sup> Согласно опросу консалтинговой компании *Ventoro*, в 2005 году лишь немногим более 19% компаний имели стратегию офшоринга. Однако, из 1000 наиболее крупных компаний США по версии журнала *Fortune*, 95% используют офшоринг<sup>39</sup>. Представление о динамике роста глобального рынка аутсорсинговых услуг дает *Global TPI Index*, в который включены только крупные аутсорсинговые

<sup>37</sup> К. O'Sullivan. Spreading Its Wings. *CFO Europe Magazine*, March 3, 2008

<sup>38</sup> В. Desai. More Than Just Back-Office IT. *Forbes.com*, May 29, 2008

<sup>39</sup> <http://itonews.eu/files/f1222430088.pdf>

контракты от 25 млн долл. США и выше (см. таблицу 3). Объем рынка только крупнейших аутсорсинговых контрактов с 2000 по 2011 гг. увеличился более чем в два раза.

Развитие глобального аутсорсинга и офшоринга затронуло в первую очередь крупные компании и высокотехнологичные отрасли, однако сейчас эти тенденции быстро распространяются и дальше – в настоящее время глобализация касается самых «обычных» отраслей и компаний среднего размера. С массовым внедрением в механизмы деятельности компаний глобального аутсорсинга началась эра нового международного разделения труда, затрагивающая как сферу производства товаров, так и сферу производства услуг. Предоставление компаниям услуг по аутсорсингу выделилось в отдельную деловую функцию – появились компании, которые специализируются на том, как наиболее эффективно организовать и скоординировать офшоринговые услуги для других компаний. За неполные двадцать лет была сформирована новая влиятельная отрасль деятельности – предоставление специализированных аутсорсинговых услуг на глобальном рынке, особенно в сфере информационных технологий, что привело к коренному изменению конфигурации международных рынков и внесло большие коррективы в деятельность почти всех компаний. Это, помимо чисто ценового фактора, стало причиной бурного роста аутсорсинга в национальном и глобальном масштабе в последнее десятилетие.

В данной отрасли преуспели многие компании из Индии, Сингапура, Малайзии и других азиатских стран, которые буквально с нуля за несколько лет вошли в число ведущих всем известных компаний. Однако лидером в новой отрасли все же являются американские компании. На долю американских глобальных компаний – поставщиков аутсорсинговых услуг – с 2010 г. приходится 53% рынка, что, однако, на 10% меньше, чем в период 2007–09 гг. При этом быстро увеличивается доля индийских компаний – с 15% в 2007–09 гг. до 22% в настоящее время<sup>40</sup>.

Развитие полноценного глобального рынка специализированных аутсорсинговых услуг при значительном повышении их качества по сравнению с выполнением тех же функций с использованием только внутренних ресурсов компании делают аутсорсинг еще более привлекательным. В результате происходит выравнивание возможностей доступа компаний к высококвалифицированным специализированным услугам, которые многие из компаний ранее не могли себе позволить, поскольку у них не хватало ресурсов на организацию функционала такого качества внутри собственной компании. Фактор доступа к специализированным квалифицированным кадрам и услугам, недоступным внутри компании или предполагающим значительно большие затраты на них при их внутрифирменном производстве, с самого начала развития аутсорсинга был в числе мотивов этого процесса, хотя тогда еще не существовало мощной индустрии аутсорсинговых услуг, предлагающей высокопрофессиональные специализированные и стандартизированные продукты в комплекте с их кастомизацией и индивидуальным обслуживанием. Сейчас такие услуги как, например, «бизнес-процесс как услуга» (*BPaaS*), «инфраструктура как услуга» (*IaaS*), «программное обеспечение как услуга» (*SaaS*) и т.п., стали доступными большому количеству компаний. Еще одним новым стимулом для аутсорсинга является возможность упорядочить и консолидировать многие задачи и функции, которые неизбежно становятся разобщены с ростом масштабов компании и ее децентрализации, избежать дублирования этих функций, установить единый порядок решения однотипных проблем в компании. Такой подход

---

<sup>40</sup> CIO.com. July 24, 2012. <<http://www.cio.in/news/mega-it-outsourcing-deals-move-offshore-2012-287712012>>

помогает осуществлять более полный контроль за операционной деятельностью компании, интегрировать происходящие процессы и, в конечном счете, снизить издержки. Более того, в результате обращения к услугам компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги в области организации бизнес-процессов и информационных технологий, происходит перестройка всей работы компании и интеграция ранее разрозненных процессов, что ведет к росту эффективности.

Более низкие зарплаты как неквалифицированных, так и позднее квалифицированных, кадров явились лишь исходным толчком для начала международного аутсорсинга. Не менее существенной движущей силой как внутристранового, так и глобального аутсорсинга являлась также более эффективная организация передаваемых вовне функций за счет специализации, более высокой квалификации, экономии на масштабах, лучшей организации труда и т.п.<sup>41</sup>

Изначально мотивацией офшоринга для компаний являлись два ключевых фактора – снижение издержек производства (в основном за счет использования более дешевой рабочей силы невысокой квалификации) и обеспечение стратегического развития компаний за счет доступа к новым рынкам в странах – поставщиках услуг. Однако в последние несколько лет как мотивы этого процесса, так и сама суть офшоринга существенно видоизменились.

Во-первых, оказалось, что рынки труда многих азиатских и восточноевропейских стран способны предоставить *конкурентоспособную высококвалифицированную рабочую силу* по относительно низкой цене. В то же время в США наметился дефицит высококвалифицированных кадров, особенно молодых, получивших образование в эру информационных технологий и глобальных связей, не боящихся перемен и способных быстро приспосабливаться к меняющимся условиям. Так, в США ежегодно получают дипломы инженерных специальностей около 65 тыс. человек, в то время как в Индии ежегодно выпускается около 500 тыс. специалистов в инженерной и компьютерной областях<sup>42</sup>. К тому же, особо талантливые и одаренные кадры являются ограниченным ресурсом во все времена и во всех странах, поэтому логично расширение географического диапазона их поиска. Распространение деятельности американских компаний в Индию, Китай, южноамериканские страны естественным образом открывает им доступ к огромному количеству квалифицированных специалистов и талантливых выпускников университетов и существенно увеличивает возможность выбора. Консалтинговой компании *Booz Allen Hamilton* совместно с бизнес-школой *Fuqua* университета Дюк (С. Каролина) был проведен опрос менеджеров компаний, собирающихся переносить часть операций в офшоры. Исследование показало, что из всего списка предложенных в опросе проблем быстрее всего возрастает озабоченность менеджеров поиском возможностей обеспечения доступа к наиболее широкому рынку квалифицированных кадров. Также было выявлено, что все больше компаний переносит операции за рубеж именно с целью получения доступа к

---

<sup>41</sup> Например, компания *Microsoft* еще в 2001 г. заключила контракт с двумя индийскими аутсорсинговыми компаниями (*Infosys u Satyam*), согласно которому они предоставили команду высококвалифицированных разработчиков программ для кратковременной работы над проектами в США. Работа индийских специалистов оплачивалась компанией *Microsoft* по ставке 90 долл. в час или 180 тыс. долл. в год, в то время как сами программисты получали зарплату из расчета 40 тыс. долл. в год, то есть в несколько раз меньше. Разницу в оплате можно трактовать как бонус за организацию труда в компании.

<sup>42</sup> More than Just Back-Office IT. *Forbes*.2008. May 25.

высококвалифицированным научным и инженерным кадрам в Китае, Индии, Восточной Европе и т.п.<sup>43</sup>

Во-вторых, за рубеж постепенно передавались все более сложные функции. Этот процесс шел двумя путями. С одной стороны, происходило усложнение традиционных функций, являющихся объектом офшоринга. Первоначально за рубеж передавались лишь простые технические функции, но постепенно их набор и уровень сложности увеличивались. Компании начали передавать в другие страны все больше функций, требующих квалифицированной рабочей силы – таких как маркетинг, отчетность, юридическое сопровождение, исследования, продвижение продуктов, управление кадрами. При этом часто офшоринг начинался с передачи лишь нескольких функций, а затем к ним шаг за шагом добавлялись, «пристраивались» все новые. Например, начав с передачи зарубежному партнеру только функции выставления счетов клиентам, компания в скором времени могла присоединить к офшорному пакету и регистрацию новых клиентов, и сбор денежных средств. Далее начинали передаваться в другие страны более сложные финансовые и бухгалтерские функции, стоящие выше в цепочке добавления стоимости, такие как финансовое планирование и анализ, и даже иногда расследование бухгалтерских ошибок<sup>44</sup>. Также американские компании начали переносить за океан и такие сложные функции, как программирование и компьютерный дизайн, маркетинговые и научные исследования, оказание юридических услуг, и даже консалтинг и управленческие функции.

В то же время, те бизнес-процессы внутри компаний, которые ранее считались в основном техническими и одними из первых перемещались за пределы США, со временем начинают играть все более важную стратегическую роль. В первую очередь это относится к информационным технологиям. Из второстепенной, чисто технической функции эта сфера все больше выдвигается на первый план, поскольку построить эффективную информационную систему внутри компании невозможно без опоры на ясно сформулированные стратегические цели и задачи компании. К тому же, построение глобальной информационной системы, связывающей операции в разных странах, географически сильно удаленных друг от друга, требует проработки глобальной стратегии компании не только с маркетинговой, финансовой, но и с организационно-технологической точки зрения. В настоящее время построение внутрифирменных информационных систем является одной из наиболее высокотехнологичных и быстроразвивающихся отраслей, а качественное обеспечение деятельности глобальной компании внутрифирменными и внешними компьютерными и информационными системами и грамотное включение этих систем в модель стратегического и оперативного управления компаний является одним из главных факторов конкурентоспособности. Все эти сложные, требующие

---

<sup>43</sup>Tony McAuley. Brain Gain. CFO Europe Magazine. 2007. Feb. 15.

<sup>44</sup> Например, крупная сеть ресторанов быстрого питания *Church's Chicken* постепенно перенесла в Индию все свои бухгалтерские и финансовые операции, оставив в США лишь троих сотрудников, занятых в этой сфере. Сначала компания передала эти функции американскому внешнему провайдеру – компании, базировавшейся в штате Оклахома. После передачи этих функций в Индию, помимо экономии около 1 млрд долл., компания получила доступ к мотивированным и высококвалифицированным кадрам: все руководящие сотрудники в индийском офисе являются сертифицированными бухгалтерами, чего нельзя было сказать об аналогичных кадрах в Оклахоме. В плане же организации взаимодействия с удаленными сотрудниками, по словам руководства ресторанной сети, нет абсолютно никакой разницы между Оклахомой и Индией. (Theresa Sullivan Barger. Why did the Chicken Cross the Atlantic? CFO.com. 2007. January 26.)

высокой квалификации работы выполняются при активном взаимодействии с персоналом в принимающих странах.

### 3. Американские компании на глобальном рынке аутсорсинга

Структура и размеры рынков аутсорсинга услуг меняются с огромной быстротой, и лидером таких изменений является аутсорсинг услуг в области информационных технологий (ИТ-услуг). Его стремительное развитие идет в связи с постоянным появлением на этом рынке новых видов услуг, в первую очередь связанных с разработкой новых методов обработки и хранения информации. По данным исследовательской компании *Gartner*, мировые расходы на аутсорсинг услуг информационных технологий вырастут в 2012 году на 2,1% и достигнут 251,7 млрд долл. (см. таблицу 4). Наиболее быстро растет сегмент относительно недавно появившихся услуг «облачных вычислений» (*cloud computing*), размер которого по прогнозу увеличится с 3,4 млрд долл. в 2011 г. до 5 млрд долл. в 2012, или на 48,7%. Аутсорсинг центров обработки данных, доля которого на рынке аутсорсинга ИТ-услуг составила в 2011 г. 34,5%, фактически прекратил свой рост и находится в переломной точке своего развития, когда для дальнейшего роста необходим переход на новые модели предоставления услуг, предполагающие, прежде всего, расширение клиентской базы за счет включения в нее не только крупных, но и средних и мелких компаний. Сегмент аутсорсинга бизнес-процессов также достиг некоторой точки насыщения и в 2012 г. вырастет на 2% и достигнет 40,7 млрд долл.<sup>45</sup>

Таблица 4

#### Мировые расходы на аутсорсинг ИТ-услуг, млрд долл.

Год	Расходы	Рост к предыдущему году, %
2010	228,7	
2011	246,6	7,8%
2012	251,7	2,1%

Источник: *Gartner*

Компания *IBM* сохраняет лидирующее место на рынке аутсорсинга ИТ-услуг, занимая при этом первую позицию и во всех регионах мира. Рост дохода компании *Hewlett-Packard* в 2011 г. был значительно ниже среднего по отрасли, но ей, однако, удалось сохранить второе место по размеру рыночной доли (см. таблицу 5). В результате обострения конкуренции на рынке аутсорсинга ИТ-услуг компаниям становится все труднее даже просто удерживать существующие позиции на рынке. Компания *Xerox* является крупнейшим в мире поставщиком услуг в области аутсорсинга бизнес-процессов. В настоящее время большая часть дохода компании идет от продажи услуг, а не технических товаров. По информации компании, в 2011 г. доход от предоставления услуг вырос на 6%, а подписание новых контрактов увеличилось на 14%. Декларируемой целью компании является дальнейшее усиление глобального присутствия и диверсификация предоставляемых услуг.

<sup>45</sup> <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2108715>

Изменяется география принимающих стран – финансовые и бухгалтерские функции американских компаний передаются теперь не только в ставшую уже традиционной Индию, но и в Латинскую Америку – Коста-Рику, Мексику, Бразилию и Аргентину. Стремительными темпами усовершенствуется технология коммуникаций, обработки и передачи данных, сокращая до минимума необходимость авиаперелетов. В этих условиях во взаимоотношениях американских компаний с иностранными партнерами роль последних возрастает, и они играют все более равноправную роль.

Компания *Gartner*, основываясь на 10 критериях, оценила потенциал и возможности стран, являющихся принимающей стороной аутсорсинга услуг, и назвала топ-30 наиболее привлекательных для глобального аутсорсинга услуг стран на 2010–2011гг.<sup>46</sup> Лидером среди стран назначения аутсорсинговых услуг по-прежнему остается Индия. Ее основным недостатком является увеличение стоимости рабочей силы, как из-за роста курса национальной валюты, так и в силу объективных причин, прежде всего, из-за роста зарплаты высококвалифицированных кадров. Китай занимает стабильно высокие позиции по всем критериям рейтинга и является безусловным лидером по потенциальным масштабам аутсорсинга услуг. Лидерам по дешевизне местных работников являются Индонезия и Бангладеш. Преимуществами Малайзии является активная поддержка развития офшоринга правительством и хорошая инфраструктура.

Таблица 5

**Ведущие поставщики аутсорсинга ИТ-услуг, доля рынка, 2011 г.  
(млн долл. США)**

Место в рейтинге, 2011	Место в рейтинге, 2010	Поставщик услуг	Годовой доход, 2011	Доля рынка, 2011 (%)	Темпы прироста годового дохода, 2010-2011 (%)
1	1	IBM	26923	10,9	7,8
2	2	HP	15107	6,1	2,0
3	4	Fujitsu	10981	4,5	10,3
4	3	CSC	10374	4,2	0,0
5	5	Accenture	6530	2,6	18,2
		Другие	176640	71,7	8,3
		Все компании	246555	100,0	7,8

Источник: *Gartner* (May 2012) <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2021215>>

Рейтинг 2010–2011 гг. покинули семь развитых стран – Австралия, Канада, Ирландия, Израиль, Новая Зеландия, Сингапур и Испания. Эти страны, оставаясь

<sup>46</sup>Были применены следующие критерии оценки: язык, государственная поддержка, квалификация кадров, инфраструктура, образовательная система, издержки, политическая и экономическая ситуация, культурная совместимость, зрелость правовой системы и степень готовности к глобализации и безопасность и конфиденциальность данных и интеллектуальной собственности. См. <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1502714>, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1500514>>

достаточно привлекательными для офшоринга некоторых видов деятельности, уступают странам с более дешевой рабочей силой. В то же время пять стран – Бангладеш, Болгария, Колумбия, Маврикий и Перу – были впервые включены в рейтинг, а три страны – Панама, Шри-Ланка и Турция – повторно вошли в рейтинг после перерыва.

Несмотря на усилия многих стран по повышению их привлекательности как мест базирования офшорных услуг, в частности, проведение мероприятий, направленных на совершенствование обучению английскому языку, усиление защиты баз данных, персональной информации и интеллектуальной собственности, а также улучшение инфраструктуры, проблемы в этих областях остаются среди основных причин, препятствующих развитию аутсорсинга услуг в страны третьего мира. Развивающиеся страны рассматривают сферу ИТ и управление бизнес-процессами как существенный фактор своего экономического роста, чему также способствует и постепенный выход из кризиса их партнеров в развитых странах. Поэтому эти государства направляют значительные усилия на развитие возможностей размещения в своих странах услуг аутсорсинга в этих сферах.

Таблица 6

### Наиболее привлекательные страны для глобального аутсорсинга, 2010-2011

Регион	Страны
Северная и Южная Америка	Аргентина, Бразилия, Чили, Колумбия, Коста-Рика, Мексика, Панама, Перу
Азиатско-Тихоокеанский регион	Бангладеш, Китай, Индия, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Шри-Ланка, Таиланд, Вьетнам
Европа, Ближний Восток и Африка	Болгария, Чехия, Египет, Венгрия, Маврикий, Марокко, Польша, Румыния, Россия, Словакия, ЮАР, Турция, Украина

Источник: *Gartner*

Предоставление офшоринговых услуг в странах Северной и Южной Америки развивается во многом благодаря тому, что эти страны становятся более привлекательными для компаний США, которые являются основными покупателями данных услуг. Большую роль играет государственная поддержка развития аутсорсинговых услуг, особенно в Мексике, Чили, Бразилии и Коста-Рике. Качество рабочей силы лучше всего в Мексике, а развитие инфраструктуры – в Бразилии и Чили. Качество образования выше всего оценивается в Чили, Мексике и Коста-Рике. По стоимостным критериям на первом месте стоит Мексика. Самые низкие оценки в странах региона заслужили защита прав интеллектуальной собственности и персональных данных.

В азиатском регионе сильна государственная поддержка офшоринга в Индии, Китае и Малайзии. Китай, Индия, Малайзия и Филиппины стали лидерами в рейтинге образовательных систем. Индия стабильно остается на первом месте по качеству рабочей силы. С точки зрения издержек, лидером как в регионе, так и во всем рейтинге стала Индонезия. Остальные страны Азии также находятся на хороших позициях с точки зрения издержек, опережая по этому показателю американский

регион. Однако политические и экономические риски в регионе остаются выше, чем в других регионах, как и риски, связанные с безопасностью хранения данных.

Из тринадцати европейских и африканских стран, также вошедших в рейтинг, только Египет получил высокую оценку государственной поддержки, что свидетельствует о том, что этим странам еще предстоит пройти долгий путь для того, чтобы стать эффективной частью глобальных цепочек создания и сбыта товаров и услуг. Также рейтинг зафиксировал снижение качества образовательной системы в России, Венгрии и Румынии, а Египет, Словакия, Украина и Россия, ухудшили показатели по параметру издержек.

Современный офшоринг, в том числе в США, приобрел новые качественные черты, наиболее существенной из которых является не просто механическая передача функций иностранному поставщику, а создание новой, гибкой системы организации и взаимодействия между американскими и зарубежными компаниями в глобальном масштабе, которая качественным образом преобразует все внутренние бизнес-процессы компании и активнейшим образом влияет на ее стратегическую составляющую. Вместо простой модели передачи строго определенной части функций одному поставщику возникают гибкие системы, целью которых является возможность оперативной передачи различных функций различным специализированным поставщикам в разных странах.

Для создания механизмов обеспечения гибкости взаимодействия с иностранными компаниями-партнерами и возможности проведения быстрых изменений возникают некоторые новые формы взаимодействия американских компаний с иностранными партнерами. Одна из них получила название модель *стратегического аутсорсинга*<sup>47</sup>. Если в более ранних моделях аутсорсингу подвергались в основном вспомогательные функции, и предпочтение отдавалось долгосрочному взаимодействию с единственным поставщиком, то в рамках этой более гибкой модели, аутсорсингом охватываются и стратегические функции компании. Также в ней предполагается наличие разных поставщиков, которые могут располагаться в любых странах мира. При этом те функции, которые в рамках традиционной модели передавались бы одному поставщику, в рамках новых моделей распределяются между несколькими более узкоспециализированными компаниями, каждая из которых является лучшей в своей области. Таким образом, помимо лучшего выполнения конкретных функций, осуществляется и снижение риска, ассоциированного с передачей функций единственному внешнему поставщику<sup>48</sup>.

Глобальное усложнение партнерских офшоринговых связей в принципе неминуемо влечет за собой увеличение рисков, связанных с делегированием функций и утрате компанией контроля над ними. Это порождает целый спектр новых проблем, которые вынуждены решать компании. Прежде всего, система более сложных и гибких связей между большим количеством компаний, занятых выполнением различных функций, требует четко организованного механизма управления и координации, в котором должны быть предусмотрены варианты действий на случай непредвиденных сложностей в каком-либо звене глобальных

---

<sup>47</sup> См.: J. Harvey, P. Brudenall. Risky Business, High Payoffs. Forbes. 2008. May 25.

<sup>48</sup> Например, в недавней сделке компании *ABN Amro*, примерно половина, стоимостью около 1,8 млрд долл., досталась американской компании *EDS*, занимающейся аутсорсингом в сфере информационных технологий. Вторая часть сделки, примерно такого же размера, была распределена между *IBM*, а также *TCS* и *Infosys* (компаниями, основанными в Индии), *Accenture* и индийской компанией *Patni*.

связей. Все взаимодействия должны быть обеспечены организационной, технологической, информационной, коммуникационной и юридической поддержкой. Можно говорить о создании принципиально новой структуры организации бизнеса, основанной на сети постоянно меняющихся взаимосвязей компаний разного размера и разной специализации в зависимости от целей и потребностей текущего проекта. По существу, многие американские компании во многом переходят на проектно-целевой принцип работы. Совместное принятие на себя рисков американской компанией и компанией-поставщиком услуг путем создания ими совместного «предпринимательского партнерства» также является инструментом снижения рисков, иногда применяемым вместо распределения передаваемых функций между несколькими компаниями.

Перенос отдельных функций и целых подразделений компании в другие страны ведет к необходимости пересматривать сложившуюся структуру управления. Включение аутсорсинговых проектов в деятельность компаний является в настоящее время необходимым элементом конкурентоспособности компании, однако часто это требует больших финансовых и интеллектуальных затрат, чем предполагалось изначально. Все более широкое распространение приобретает в этой связи концепция *мультисорсинга* (*multisourcing*), которая предполагает выработку компанией целостной стратегии достижения той или иной бизнес-цели или осуществления в компании определенных функций с помощью наиболее оптимального сочетания внешних и внутренних ресурсов. При этом многие ведущие компании продолжают не только выводить некоторые функции за пределы компаний путем аутсорсинга, но и открывать глобальные внутрифирменные центры в других странах, то есть просто перемещать часть своих операций в страны с меньшими издержками, не передавая эти функции внешним поставщикам. Назовем только недавние примеры такого рода: компания *Wal-Mart* открыла новый исследовательский центр по электронной коммерции в Бангалоре (Индия), компания *Lenovo* – новый исследовательский центр в г. Ухань (Китай), а компания *Cisco* – центр клиентской поддержки в Кракове (Польша).

Поиск оптимального соотношения передаваемых на аутсорсинг и оставляемых внутри компании функций становится одной из сложнейших задач современного менеджмента, поскольку, несмотря на бурный рост офшоринга, компании все равно должны оставлять за собой часть каждой передаваемой функции для осуществления управления поставками, процессами и общей координации<sup>49</sup>. Иллюстрацией того, как компания неправильно определила соотношение передаваемых вовне и оставляемых в компании функций, служит неудачный опыт аутсорсинга в компании *Boeing*.

Компания *Boeing* в конце 1990-х годов начала переход от собственных разработок и внутрифирменного производства фактически к глобальной цепочке поставок. В 2003 году была передана внешним исполнителям почти вся цепочка производства нового самолета *Dreamliner 787*, что вызвало огромные проблемы и привело в конечном счете к задержке выпуска этой модели на 3 года. На внешних поставщиков модели приходилось около 70% стоимости. В число стран-поставщиков входили Япония, Швеция, Италия, Великобритания, Франция, Германия и Южная Корея, а также около десяти американских компаний. Среди причин задержек, называемых представителями компании, наиболее часто упоминались проблемы координации, а также качества и подгонки деталей<sup>50</sup>. В результате компания *Boeing* была вынуждена дополнительными финансовыми вливаниями поддерживать или

<sup>49</sup> См., например: К. O'Sullivan. Top Five Trends in Offshoring. CFO.com. 2008. January 30.

<sup>50</sup> J. Weber. Boeing to Rein in Dreamliner Outsourcing. Business Week. 2009. January 16.

даже выкупать бизнес своих партнеров, ответственных за обеспечение разработки и производства новой модели самолета, поскольку они оказались не в состоянии выполнить контракты в срок и в соответствии с требованиями заказчика. По оценке некоторых аналитиков, дополнительные издержки компании составили от 12 до 18 млрд долл. в дополнение к инвестициям в 5 млрд долл., которые *Boeing* планировал изначально<sup>51</sup>. Кроме того, зависимость от иностранных производителей компонентов в производстве сложных товаров в кризисных условиях привела к нестабильности положения компании. В результате компания *Boeing* была вынуждена частично признать ошибки и пересмотреть свою стратегию глобального аутсорсинга, планируя меньше зависеть от внешних поставщиков и постепенно переходить к собственному производству некоторых деталей новой модели – 787-9.

Компания *Boeing* является не единственным, хотя наиболее известным, примером такого рода. После первого всплеска роста офшоринга в начале 2000-х годов наступил период переосмысления его роли и необходимости для компаний. Согласно исследованию компании *Deloitte Consulting*, проведенному в 2005 г., многие компании через несколько лет практики аутсорсинга начали возвращать проекты обратно в компанию. Так, в ходе опроса 25 крупных компаний с суммарным объемом аутсорсинговых контрактов на сумму 50 млрд долл. выяснилось, что 70% из них имели негативный опыт аутсорсинга и теперь предпочитают более взвешенный подход к таким проектам. Каждая четвертая компания из участвовавших в опросе вернула функции, отданные на аутсорсинг, обратно в компанию, а около половины компаний не получили того объема экономии, которого они ожидали от аутсорсинга<sup>52</sup>.

Во многом такие результаты связаны с тем, что в условиях экономического спада начала 2000-х годов главенствующей целью аутсорсинга являлась краткосрочная необходимость жесткой экономии. В период роста компаниям необходимо более четко уяснять долгосрочные цели и задачи аутсорсинга, увязывая их со стратегическими планами развития компаний. Аутсорсинг все меньше является только средством снижения издержек, а становится важным элементом бизнес-стратегии компании.

Экономические кризисы, безусловно, влияют на рынки аутсорсинговых услуг. Так, спад 2001 г. вызвал рост спроса на офшоринговые услуги. Финансово-экономический кризис 2008–2009 годов также оказал существенное влияние на развитие тенденций в области офшоринга, при этом его воздействие было неоднозначным. В связи с необходимостью резкого сокращения издержек многие американские компании были вынуждены массово отказываться от долгосрочных сервисных и научно-технических проектов, в том числе, и расположенных в других странах. Это, в свою очередь, вызвало глобальное падение спроса на аутсорсинговые услуги и обострение конкуренции среди провайдеров таких услуг. В результате, по оценкам экспертов, провайдеры снизили цены на 10-15%, а также часто шли на пересмотр условий уже заключенных контрактов на более гибкие и более выгодные для покупателей. Например, изменялись графики оплаты и условия кредитования, а также более широко предлагалась оплата по результатам работы, а не за количество потраченных рабочих часов. Открытие компаниями собственных филиалов в таких странах, как Индия, в связи с кризисом также обходилось существенно дешевле.

Эти тенденции нашли свое отражение в статистике глобального аутсорсинга. Американские и европейские эксперты прогнозировали падение расценок на услуги

<sup>51</sup> <[http://seattletimes.com/html/sundaybuzz/2014125414\\_sundaybuzz06.html](http://seattletimes.com/html/sundaybuzz/2014125414_sundaybuzz06.html)>

<sup>52</sup> <[http://www.computerworld.com/s/article/101380/Study\\_Outsourcing\\_losing\\_luster](http://www.computerworld.com/s/article/101380/Study_Outsourcing_losing_luster)>

аутсорсинговых компаний в сфере информационных технологий на 5-20% (в зависимости от вида услуг) в 2009-10 гг.<sup>53</sup> в связи с падением спроса. Некоторые данные действительно свидетельствуют о падении количества публично заключенных контрактов на сумму более 1 млн евро в области информационных технологий в 2011 г., а также стоимостного объема этих сделок<sup>54</sup>. Однако это не отражается на лидерах рынка: например, количество контрактов на аутсорсинговые услуги компании *IBM* остается стабильно высоким. Видимо, прежде всего сокращение количества сделок происходит за счет вытеснения с рынка более мелких местных поставщиков аутсорсинговых услуг и захвата рынка крупными международными компаниями, специализирующимися на аутсорсинге услуг.

В условиях послекризисной неопределенности, международные американские компании стараются не вкладываться в слишком крупные проекты и выбирают осторожную выжидательную стратегию. По данным исследовательской компании *Everest Group*, во втором квартале 2012 г. объемы заключенных аутсорсинговых контрактов уменьшились в Северной Америке на 12%, в Западной Европе – на 21%, а в Австралии, Бразилии и Индии увеличились на 35% по сравнению с первым кварталом 2012 г.<sup>55</sup>

В то же время, во втором квартале 2012 г. индекс *Global TPI*, отражающий только контракты, превышающие 25 млн долл., увеличился на 7% по сравнению с аналогичным периодом 2011 г. и с первым кварталом 2012 г. Это свидетельствует о начале оживления на глобальном рынке аутсорсинговых услуг, в первую очередь, за счет роста спроса на аутсорсинг бизнес-процессов и роста на азиатско-тихоокеанском сегменте данного рынка<sup>56</sup>. Количество мега-сделок на сумму от 1 трлн долл. возросло по сравнению с 1 кварталом 2012 г., достигнув пяти (по сравнению с одной сделкой в 1 квартале 2012 г. и одной сделкой во 2 квартале 2011 г.). В целом, тенденция на рынке заключается в реструктуризации крупных сделок на несколько более мелких контрактов с более короткими сроками действия.

Несмотря на замедление роста объемов аутсорсинга, в 2011 году было заключено рекордное количество аутсорсинговых контрактов – 870 крупных контрактов размером не менее 25 млн долл. общей стоимостью более 95 млрд долл. Кроме того, на рынок аутсорсинговых контрактов накладывает отпечаток тот факт, что в 2011–2012 гг. начали истекать сроки многих контрактов, заключенных ранее, что приводит к необходимости либо перезаключать такие контракты с тем же поставщиком услуг, либо искать новых исполнителей. В 2011 г. истекло 572 крупных аутсорсинговых контракта, а в 2012 г. закончится срок еще у 686 контрактов стоимостью более 25 млн долл. каждый на общую сумму 19,5 млрд долл. При этом стоимость 78 из истекающих в 2012 г. контрактов превышает 250 млн долл. Половина истекающих контрактов, как по количеству, так и по их суммарной стоимости, приходится на клиентов из США<sup>57</sup>. Таким образом, можно ожидать, что структура рынка аутсорсинга будет существенно изменяться за счет полной или частичной смены поставщиков, возможного уменьшения срока контрактов или перехода к мультисорсингу.

---

<sup>53</sup> Tim Burke. *Outward Bound*. CFO Europe Magazine. 2009. April 2.

<sup>54</sup> <http://blog.pac-online.com/2012/01/outsourcing-contracts-slump-in-2011/>

<sup>55</sup> <http://www.supplymanagement.com/2012/outsourcing-contract-values-decline-by-a-quarter/>

<sup>56</sup> PR Newswire. <http://s.tt/1hHWp>

<sup>57</sup> [http://considerthesourceblog.typepad.com/consider\\_the\\_source/tpi-momentum/](http://considerthesourceblog.typepad.com/consider_the_source/tpi-momentum/)

#### 4. **Офшоринг рабочих мест и проблема конфликта интересов между корпорациями и американским обществом**

Изменения, происходящие в деятельности американских крупных корпораций в связи с глобализацией, вызывают широкий общественно-политический резонанс в США. С превращением крупнейших корпораций в глобальные предприятия произошел отрыв корпораций от национальных рамок. Более того, крупнейшие американские корпорации сами все больше напоминают национальные государства по целому ряду характеристик. Многие из них по объему своих доходов превосходят национальные государства. Современные крупные корпорации наряду с государствами выступают в качестве двигателя и гаранта научно-технического прогресса и эффективного роста экономики. Многократно возрастает и их роль на международной арене, и как существенного фактора обеспечения конкурентоспособности и лидерства страны, и как самостоятельных субъектов. Меняется и взаимодействие корпораций с государством и обществом. Никогда ранее на мировой арене государства не сталкивались с игроками, не уступающими им, а часто и превосходящими их по многим параметрам. По словам российского эксперта А. Неклесса, «переживает деформацию ... система государственной власти, задвигаемая в тень деятельности транснациональных корпораций, их более эффективной маркетинговой политики и их экономических интересов»<sup>58</sup>.

В то же время, несмотря на существенные сдвиги в их положении, международные американские корпорации продолжают функционировать под национальным флагом. Однако их деятельность вызывает массу критики и вопросов, вызванных наличием противоречия, или даже конфликта, между общенациональными и корпоративными интересами. Если в середине прошлого века глава корпорации Дженерал Моторс совершенно естественно отождествлял интересы страны и своей компании, когда сказал что «то, что хорошо для страны, хорошо и для Дженерал Моторс и наоборот», то сейчас общепризнанным является факт *существенного расхождения национальных и корпоративных интересов*.

К числу проблем, связанных с расхождением корпоративных и общенациональных интересов, которые вызывают наибольший общественный резонанс в США, относятся вопросы корпоративного налогообложения, которые будут рассмотрены в четвертой главе, а также социально-экономические последствия офшоринга рабочих мест.

Вопрос об офшоринге рабочих мест перешел в разряд проблем первостепенной важности в США в тот момент, когда офшоринг, начавшийся с переноса в Китай стандартизированного производства компаний, дошел до квалифицированных рабочих мест и процессов. Конечно, и использование американскими компаниями дешевой рабочей силы в Китае и странах Юго-Восточной Азии для производства товаров широкого потребления вызвало общественную дискуссию и споры, как в связи с оттоком рабочих мест, так и в контексте обострения проблемы дефицита торгового баланса США. Однако в последние полтора десятилетия офшоринг замахнулся на «святая святых» американской экономики – квалифицированную рабочую силу, «белых воротничков», а также на основу основ американской конкурентоспособности – инновационные процессы. В связи с этим дискуссия на тему оправданности действий корпораций по переносу рабочих мест за рубеж и их последствий вышла на новый виток. Полемика касается уже не только конкретных фактов в виде потери

---

<sup>58</sup> А. Неклесса. Реквием XX веку. Мировая экономика и международные отношения. 2000. №1.

работы конкретными людьми в результате офшоринга, но и серьезных долгосрочных социально-экономических последствий для экономики страны в целом.

Противники офшоринга, в числе которых в основном выступают сторонники демократической партии, указывают на ряд существенных проблем, связанных, прежде всего, с сокращением рабочих мест, в том числе квалифицированных сотрудников, и возможным понижением заработной платы внутри страны. По их мнению, потеря рабочих мест высококвалифицированными работниками означает не просто локальные проблемы конкретных людей, но и удар по социальной основе США – среднему классу. Кроме того, противники офшоринга считают, что в результате переноса операций в страны третьего мира США усиливает экономику этих стран – своих потенциальных конкурентов, – в результате чего Китай и другие страны-реципиенты становятся все более мощными конкурентами США. Прежде всего, речь идет об офшоринге научно-технических функций, требующем высокой квалификации сотрудников принимающей стороны и связанном с неизбежной передачей знаний, опыта и технологий в принимающие страны. Проблему обостряют быстрые темпы научно-технического развития азиатских стран. В 2005 году Китай, обогнав Японию по абсолютным размерам затрат на НИОКР, вышел на второе место в мире по этому показателю после США, а в 2009 году совокупные затраты азиатских стран на НИОКР сравнялись с затратами США на эти цели по абсолютным размерам.

Конструктивный анализ статистических данных о динамике количества рабочих мест в США не подтверждает тезиса об угрозе вымывания высококвалифицированных позиций. По данным *National Center for Policy Analysis*, с 1996 по 2006 г. ежегодно американцы теряли в среднем 15 млн рабочих мест. Однако за этот же период каждый год создавалось в среднем 17 млн рабочих мест. При этом многие из вновь созданных рабочих мест стали результатом «инсорсинга», то есть были созданы иностранными компаниями, открывающими свои заводы в США, такими как *Nissan, Honda, Nokia* и *Novartis*<sup>59</sup>. При этом заработная плата на этих вновь открываемых предприятиях часто была выше среднеамериканского уровня. Филиалы иностранных компаний на территории США в среднем предъявляют спрос на более квалифицированную рабочую силу, чем другие фирмы, и предлагают заработную плату, по крайней мере, на 25% выше, чем американские компании<sup>60</sup>. Несмотря на то, что в филиалах иностранных компаний на территории США работает много сотрудников из стран базирования таких компаний, они обеспечивают занятость и огромного количества американских граждан<sup>61</sup>. Это

---

<sup>59</sup> D. Abney. Preparing America to Succeed. *Forbes*. May 25. 2008.

<sup>60</sup> Economic Report of the President. 2008. P. 89.

<sup>61</sup> Открытие заводов иностранных компаний в США особенно характерно для автомобильной промышленности, где компании стремятся приблизить производство к огромному рынку сбыта. Так, компания *Toyota* имеет в США пять автосборочных заводов, новейший из которых в штате Миссисипи начал производство в конце 2011 года. Всего в Северной Америке компания обеспечивает занятость около 40 тыс. рабочих. Помимо сборочных заводов, у компании имеется четыре фабрики по производству запасных частей на территории США. В настоящее время 70% автомобилей японских производителей, проданных в США, собираются на территории США. К тому же, *Toyota* владеет алюминиевой компанией *Bodine Aluminum*, которая управляет тремя фабриками в штатах Теннесси и Миссури. Компания *BMW*, следуя своей корпоративной стратегии «производство следует за рынками», в 1994 году открыла завод в Спартанбурге (Северная Каролина), где в настоящее время заняты более 7 тыс. человек. Особенно важно, что и *Toyota*, и *BMW* используют сеть американских поставщиков для своих заводов. У компании *BMW* более 200 поставщиков в Северной Америке, 52 из которых находятся в американском штате Северная Каролина, при

создает среди американских трудящихся стимулы для повышения квалификации, необходимой для борьбы за возможность получить такую работу. Иностранные компании открывают производство в США не только из-за близости рынков сбыта, но и с целью более тесного доступа к лучшим американским брендам и моделям управления. В 2005 г. китайский производитель компьютеров *Lenovo* выкупил подразделение персональных компьютеров *IBM* за 1,27 млрд долл. Таким образом компания получила интеллектуальную собственность *IBM*, а также права на производство уже зарекомендовавших себя одними из ведущих в мире компьютеров. Множество индийских компаний, например, *Tata* и *Infosys*, расширяют операции в США и увеличивают количество занятых там американцев.

Таким образом, на территории США успешно функционируют как собственно американские компании, так и филиалы иностранных корпораций, поскольку США являются одной из наиболее привлекательных стран для прямых иностранных инвестиций в мире. В то же время, американские международные корпорации, преследуя собственные цели достижения экономической эффективности, расширяют свои операции в тех странах, где это диктуется экономической целесообразностью. По мнению эксперта института Катона, «сегодня международная торговля уже не является соревнованием между нашими и не нашими компаниями-производителями. Более правильно будет охарактеризовать ее как конкуренцию между организациями, которые все больше пренебрегают национальной принадлежностью. Огромный рост зарубежных инвестиций и распространение транснационального производства и цепочек поставок размывают все значимые различия между нашими и не нашими производителями»<sup>62</sup>.

Ряд эмпирических исследований не подтверждают и утверждение о том, что создание рабочих мест за рубежом приводит к ликвидации их в США. Наоборот, есть прямые указания на то, что прямые иностранные инвестиции имеют позитивное либо незначительное влияние на внутреннюю занятость<sup>63</sup>. По некоторым данным, с 1991 по 2001 гг. на каждые три рабочих места, созданных американскими ТНК за рубежом пришлось пять созданных ими же новых рабочих мест внутри США<sup>64</sup>.

Согласно выводам исследований консалтинговой компании *McKinsey*, в целом экономики развитых стран оказываются в выигрыше в результате офшоринга<sup>65</sup>. Это происходит в основном за счет реструктуризации компаний, позволяющей им более эффективно использовать ресурсы, и таким образом увеличивать

---

этом 41 из них являются новыми компаниями, специально открытыми, чтобы снабжать завод *BMW* в этом штате. Только в Северной Каролине на заводах-поставщиках компании занято более 14 тыс. человек. У *Toyota* имеется около 500 крупных поставщиков в Северной Америке.

<sup>62</sup> D. Ikenson. Made on Earth. How Global Economic Integration Renders Trade Policy Obsolete. Cato Institute. Center for Trade Policy Studies. 2009. Dec. 2. <<http://www.cato.org/pubs/tpa/tpa-042.pdf>>

<sup>63</sup> См., например: G. H. Hanson, R. J. Mataloni, M. J. Slaughter. Expansion abroad and the domestic operations of U.S. multinationals. 2005.

<[http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/matthew.slaughter/working\\_papers.html](http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/matthew.slaughter/working_papers.html)>; M. A. Desai, C. F. Foley, J. R. Hines, Jr. Foreign direct investment and domestic economic activity. *NBER Working Paper* No. 11717. 2005; N. G. Mankiw, Ph. Swagel. The politics and economics of offshore outsourcing. *NBER Working Paper* No. 12398. 2005.

<sup>64</sup> L. D'Andrea Tyson, Why the Trade Deficit May Not Loom So Large. *Business Week*. June 7. 2004.

<sup>65</sup> См., например: V. Agrawal, D. Farrell. Who Wins in Offshoring. *The McKinsey Quarterly*. 2003. Special Edition: Global Directions. P.36-41; A New Look at the U.S. Current Account Deficit: The Role of Multinational Companies. *McKinsey Global Institute*. 2004.

производительность и конкурентоспособность. В конечном итоге снижаются цены, улучшается качество товаров и услуг и в долгосрочной перспективе создаются новые рабочие места внутри страны. В то же время, в проигрыше могут оказаться отдельные работники в развитой стране, чьи рабочие места переводятся на новое место, и компании-конкуренты ТНК в принимающей стране.

Еще одной актуальной проблемой, являющейся предметом дискуссий в американском научном, политическом и деловом сообществах является вопрос о влиянии офшоринга на уровень заработной платы американских работников. Многие противники офшоринга высказывают опасения, что в результате глобальной конкуренции со стороны более дешевой рабочей силы из развивающихся стран уровень заработной платы в США также может понизиться. Детальный анализ этой проблемы проведен американскими экономистами Дж. Гроссманом и Э. Росси-Хансбергом<sup>66</sup>. Они рассматривают увеличение предложения фактора производства, в данном случае, трудовых ресурсов, как эффект, аналогичный повышению производительности этого фактора (в данном случае труда) в результате технического прогресса. В результате офшоринга возникают три эффекта – эффект производительности, эффект относительных цен (удешевления товаров и услуг, производимых вне страны) и эффект увеличения предложения труда. На конкретном статистическом материале Гроссман и Росси-Хансберг показывают, что в США эффект повышения производительности перевешивает негативное влияние эффекта увеличения предложения труда, а сдерживающее влияние на зарплату низкоквалифицированных работников оказывается удешевлением цен импортируемых товаров, которое, очевидно, не является на 100% результатом офшоринга. Этот подход предполагает, что заработная плата занятых в тех же отраслях и тех же специальностей, что и «экспортируемые», может даже увеличиться в результате офшоринга, если произойдет достаточное увеличение производительности<sup>67</sup>.

Радикальные, протекционистские меры противников офшоринга в США вряд ли являются реалистичными и будут всерьез восприняты в широких политических кругах, где очень влиятельные позиции занимают представители крупного транснационального бизнеса. Кроме того, реальность сегодняшних дней такова, что глобализация бизнеса является уже свершившимся фактом, так же как и фактическое стирание национальных границ, и глобальная международная конкуренция компаний. Не следует забывать и то, что США последовательно отстаивают принципы беспрепятственного свободного инвестирования в мировом масштабе в течение многих лет<sup>68</sup>.

Однако нельзя недооценивать серьезность происходящих изменений, которые меняют всю устоявшуюся картину международных экономических связей. По мнению эксперта из Гарвардской юридической школы, аутсорсинг рабочих мест в страны с более низкими издержками, как и ввоз временных иностранных рабочих, являются частью глобальной трансформации, которая происходит «на порядок быстрее, чем промышленная революция», и долгосрочные последствия которой

---

<sup>66</sup> см. G.M. Grossman, E. Rossi-Hansberg. The Rise of Offshoring: It's Not Wine For Cloth Anymore. August 2006; G.M. Grossman, E. Rossi-Hansberg. Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring. Princeton University. 2006.

<sup>67</sup> В качестве аргумента в споре с оппонентами офшоринга они пишут, что ни один разумный экономист, комментатор или политик никогда не станет выступать против роста производительности труда.

<sup>68</sup> *Economic Report of the President*. 2008. P. 89.

будут гораздо более серьезными, чем у промышленной революции<sup>69</sup>. Взвешенный подход к проблеме состоит в том, чтобы, признавая неизбежность глобализации деятельности компаний и ее общее положительное долгосрочное влияние на американскую экономику, оперативно реагировать на те проблемы, которые появляются в отдельных отраслях, регионах и у лиц определенных специальностей. США продолжает оставаться наиболее привлекательным рынком сбыта для товаров и услуг, произведенных в разных странах, поэтому сами компании, в конечном счете, заинтересованы в поддержании высокой покупательной способности, то есть благосостояния жителей страны. Наличие в США высокоорганизованного гражданского общества является дополнительным фактором, позволяющим предполагать, что в рамках концепции социальной ответственности корпораций, набирающей силу в последние десятилетия, многие социальные проблемы, вызванные переводом бизнеса в менее развитые страны, будут решаться по инициативе, при помощи и посредством самих корпораций.

Вопрос об офшоринге рабочих мест приобрел особую актуальность в связи с беспрецедентно высоким уровнем безработицы, сохраняющимся в США в течение долгого времени в результате послекризисного застоя. В октябре 2012 года уровень безработицы составил 7,9%, а пик безработицы пришелся на октябрь 2009 года, когда этот показатель достиг 10%. При этом, по данным министерства торговли США, за период с 2000 года крупнейшие американские корпорации сократили количество рабочих мест в США на 2,9 млн и увеличили количество занятых в зарубежных филиалах на 2,4 млн человек. Это существенное изменение тенденции по сравнению с 1990-ми годами, когда эти компании увеличили количество занятых на 4,4 млн человек в США и на 2,7 млн человек за рубежом<sup>70</sup>. В целом, по данным министерства торговли США, около одной трети из примерно 31 млн рабочих мест в американских международных компаниях находятся за пределами США<sup>71</sup>.

Однако к анализу этих цифр надо подходить с пониманием того, что причиной затяжных проблем на американском рынке труда является не офшоринг рабочих мест, а во многом структурные факторы. Значительная доля сокращенных рабочих мест с 1999 по 2009 гг. пришлась на обрабатывающую промышленность. За этот период количество занятых в обрабатывающей промышленности США уменьшилось на 5,5 млн человек, в то время как занятость в обрабатывающей промышленности в зарубежных филиалах американских компаний выросла всего на 229,6 тыс. человек<sup>72</sup>. Следовательно, нельзя говорить о том, что причиной снижения занятости в американской промышленности стал перенос производства в иностранные филиалы. Занятость снизилась, прежде всего, из-за значительного роста производительности труда, вызванного внедрением научно-технических достижений. Основной же рост занятости в иностранных филиалах американских компаний происходил не за счет открытия новых производственных мощностей, а за счет аутсорсинга услуг.

---

69

<[http://www.cio.com/article/150652/The\\_Next\\_Wave\\_of\\_Globalization\\_Offshoring\\_R\\_D\\_to\\_India\\_and\\_China](http://www.cio.com/article/150652/The_Next_Wave_of_Globalization_Offshoring_R_D_to_India_and_China)>

<sup>70</sup> <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704821704576270783611823972.html>>

<sup>71</sup> Companies 'Outsource' Because That's Where The Sales Are. Forbes.com. July 20. 2012.

<<http://www.forbes.com/sites/merrillmatthews/2012/07/20/companies-outsource-because-thats-where-the-sales-are/>>

<sup>72</sup> M. J. Slaughter, L. Tyson. A Warning Sign from Global Companies. Harvard Business Review. March 2012. <<http://hbr.org/2012/03/a-warning-sign-from-global-companies/ar/1>>

Существуют несколько направлений решения структурной проблемы. Летом 2011 г. президент Б. Обама провозгласил инициативу «Выбирайте США» (*Select USA Initiative*)<sup>73</sup>, которая представляет собой комплекс мероприятий по созданию рабочих мест на территории США. Тогда же Обама объявил о создании Партнерства по поддержке передовых производственных технологий<sup>74</sup> (*Advanced Manufacturing Partnership*), задачей которого является объединение усилий частного сектора, университетов и федерального правительства для роста инвестиций в новые развивающиеся технологии, что приведет к созданию высококвалифицированных рабочих мест в обрабатывающей промышленности и усилит глобальную конкурентоспособность США.

В сложившейся ситуации остро встает вопрос о несоответствии квалификации соискателей рабочих мест квалификационным требованиям, необходимым для имеющихся на рынке труда вакансий. Высокая безработица сочетается с недостатком квалифицированных кадров определенных специальностей. В этой ситуации для преодоления безработицы необходимо не просто создавать рабочие места, но и готовить кадры соответствующей квалификации. Потерявшим работу в обрабатывающей промышленности, а также в наиболее пострадавших от кризиса отраслях – строительстве, финансах и недвижимости – трудно найти ее в растущих отраслях, таких как образование и здравоохранение, а также в сфере услуг. Ликвидация «старых» и создание новых рабочих мест приводит к необходимости адаптировать кадры к работе в новых условиях, то есть обеспечить их профессиональную переподготовку. Кроме того, существуют проблемы с подготовкой собственных американских кадров с естественнонаучным и математическим образованием.

Таким образом, перед американским обществом все более серьезно встает вопрос о необходимости подготовки и переподготовки кадров, а также повышения квалификации потерявших работу граждан. В то время как обеспечение общего уровня знаний, способности к переобучению и адаптации в меняющихся условиях – это, в первую очередь, задачи системы школьного и высшего образования, компаниям тоже есть место в этом процессе. Поскольку основой конкурентоспособности крупных американских компаний является инновационное развитие, которое невозможно без опоры на высококвалифицированных специалистов, компании, наряду с самими работниками, крайне заинтересованы в повышении уровня профессиональной квалификации как своих сотрудников, так и в обществе в целом, чтобы иметь доступ к большому количеству высококвалифицированных кадров на рынке труда. Политика американских корпораций, направленная на обеспечение глобального научно-технического лидерства, и их роль и содействие в создании достаточного резерва квалифицированной рабочей силы внутри страны будут более подробно рассмотрены в следующей главе.

---

<sup>73</sup> <<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/06/15/executive-order-selectusa-initiative>>

<sup>74</sup> <<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/06/24/president-obama-launches-advanced-manufacturing-partnership>>

## ГЛАВА 3. НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЙ КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА США

### 1. Научно-техническая деятельность компаний

США являются мировым лидером по затратам на научные исследования и разработки – на долю этой страны приходится около 30% общемировых расходов на НИОКР. В 2009 году США затратили на НИОКР в частном и государственном секторах 400 млрд долл., что больше, чем Китай, Япония и Германия вместе взятые. Доля затрат на НИОКР в ВВП США достигла в 2009 г. 2,9%, что является наивысшим значением с 1960 года. Однако если в 1950–60 гг. большая часть национальных НИОКР финансировалась федеральным правительством, в настоящее время первенство перешло к другим источникам финансирования. Основная доля финансирования и проведения НИОКР в стране принадлежит компаниям частного сектора (см. табл.1). В них выполняется около 70% всех исследований и разработок, а доля частного сектора в общенациональном объеме финансирования науки составила в 2009 г. почти 62%. Частные компании являются основными организаторами технологических инноваций, обеспечивают лидерство страны в научно-технической сфере, рост производительности труда, а значит, конкурентоспособность и экономический рост<sup>75</sup>.

Несмотря на обострение международной конкуренции и появление на глобальных рынках множества новых динамично развивающихся компаний, американские корпорации имеют репутацию наиболее прогрессивных и инновационных, что находит отражение в соответствующих рейтингах и результатах опросов.

Поскольку в осуществлении научных исследований важным фактором является *абсолютный размер финансирования*, ведущую роль в этом процессе занимают крупнейшие американские корпорации. Компания *Microsoft* затратила на НИОКР в 2011 г. 9 млрд долл., *IBM* – 6,3 млрд долл., *Intel* – 8,4 млрд долл., *Pfizer* – 9,1 млрд долл., *General Motors* – 8,1 млрд долл., *Johnson & Johnson* – 7,5 млрд долл., *Cisco Systems* – 5,8 млрд долл., *Hewlett-Packard* – около 3 млрд долл. По данным глобального исследования тысячи компаний с наибольшими затратами на исследования и разработки, проведенного компанией *Booz & Company*<sup>76</sup>, североамериканские компании на 4% уменьшили затраты на НИОКР в 2009 г., что было связано с кризисной неопределенностью, которая и повлияла на стратегические решения компаний. Однако уже в 2010 году их расходы на НИОКР выросли на 10%, а в 2011 году – на 9,7%. В то же время, в 2010 году в Китае и Индии соответствующие затраты выросли на 35% в 2010 году и на 27,2% в 2011 году.

---

<sup>75</sup> Американское государство принимает ряд существенных мер по стимулированию частных инвестиций в НИОКР. В 1981 вступил в силу налоговый кредит на исследования и эксперименты, который предоставляет льготы некоторым видам затрат на исследования. Налоговый кредит признан эффективной мерой для поощрения инвестиций в НИОКР, и есть основания считать, что он будет сохранен даже в случае проведения налоговой реформы. В 2010 году президент Обама призвал упростить порядок получения этой льготы и перевести ее на постоянную основу, что будет способствовать инвестициям в долгосрочные исследовательские проекты.

<sup>76</sup> B. Jjaruzelski, J. Loehr, R. Holman. The Global Innovation 1000. Making Ideas Work. Booz & Company. 2012. < [http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo\\_The-2012-Global-Innovation-1000-Study.pdf](http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_The-2012-Global-Innovation-1000-Study.pdf) >

**Расходы на НИОКР в США, по источникам  
финансирования и исполнителям, 2009 г. (млн долл.)**

Исполнители	Источники финансирования					
	Все	Частные компа- нии	Федераль- ное правитель- ство	Универси- теты и колледжи	Другие неприбыль- ные организации	Все расходы (процент- ное распреде- ление по исполни- телям)
<b>НИОКР</b>	400458	247357	124431	15111	13559	100,0
Частные компании	282393	242820	39573	н/д	н/д	70,5
Федеральное правитель- ство	46150	н/д	46150	н/д	н/д	11,5
Университеты и колледжи	54383	3279	31575	15111	4418	13,6
Другие неприбыль- ные организации	17532	1258	7133	н/д	9141	4,4
Процентное распреде- ние по источнику финансиро- вания	100,0	61,8	31,1	3,8	3,4	-

Источник: *S&E Indicators 2012*. P. 4-14

Однако в последнее время многие исследования ставят под сомнение факт прямой связи между абсолютным размером расходов на НИОКР и инновационными успехами компании. Эти затраты не означают автоматического результата в виде инновационных продуктов. Важно обеспечить эффективное использование этих средств, вложение их в наиболее перспективные, полезные и прибыльные в будущем проекты и разработки. Доказательством этого, в частности, служат данные ежегодного глобального исследования и опроса консалтинговой компании *Booz&Company*. Данные этого исследования о компаниях, лидирующих по затратам на НИОКР в 2011 году, представлены в таблице 2. В первую десятку рейтинга вошли пять американских компаний – *Pfizer, Microsoft, Merck, Intel u General Motors*, при этом все эти компании, кроме *General Motors*, потратили на НИОКР относительно продаж компании более 10%.

## Мировой рейтинг компаний по величине затрат на НИОКР, 2011 г.

Место в рейтинге		Компания	Затраты на НИОКР		Страна/регион
2011	2010		2011, млрд долл.	Доля в продажах (%)	
1	6	Toyota	9,9	4,2%	Япония
2	3	Novartis	9,6	16,4%	Европа
3	1	Roche Holding	9,4	19,6%	Европа
4	2	Pfizer	9,1	13,5%	<b>США</b>
5	4	Microsoft	9,0	12,9%	<b>США</b>
6	7	Samsung	9,0	6,0%	Азия
7	5	Merck	8,5	17,6%	<b>США</b>
8	11	Intel	8,4	15,5%	<b>США</b>
9	9	General Motors	8,1	5,4%	<b>США</b>
10	8	Nokia	7,8	14,5%	Европа
11	14	Volkswagen	7,7	3,5%	Европа
12	10	Johnson & Johnson	7,5	11,6%	<b>США</b>
13	16	Sanofi	6,7	14,4%	Европа
14	12	Panasonic	6,6	6,6%	Япония
15	17	Honda	6,6	6,5%	Япония
16	13	GlaxoSmithKline	6,3	14,3%	Европа
17	15	IBM	6,3	5,9%	<b>США</b>
18	19	Cisco Systems	5,8	13,5%	<b>США</b>
19	26	Daimler	5,8	3,9%	Европа
20	18	AstraZeneca	5,5	16,4%	Европа

Источник: *Booz & Company*. 2012.

В то же время, по результатам опроса более 700 специалистов по инновациям в разных странах, самой инновационной компанией в 2011 году была признана компания *Apple*, хотя по величине затрат на НИОКР она находится на 53 месте, а доля этих затрат в объеме продаж компании составляет всего 2,2% (см. табл. 3). Третий год подряд компании *Apple*, *Google*, и *3M* занимают первые три места в рейтинге самых инновационных компаний мира. Таким образом, по данным исследования, наиболее инновационные компании не являются лидерами по расходам на НИОКР. Однако, по сравнению с десятью компаниями – лидерами по расходам на НИОКР, первая десятка наиболее инновационных компаний показала лучшие результаты по ключевым финансовым показателям, включая рост доходов, рост рыночной капитализации и долю прибыли в валовом доходе. Во многом такое положение дел объясняется усилением роли организационных и маркетинговых инноваций, новых способов поиска и общения с клиентами по сравнению с непосредственно научно-техническими достижениями – новыми продуктами, изобретениями, патентами и т.п. Во многих компаниях – лидерах инновационности – большая роль принадлежит не столько научно-техническим инновациям, но инновациям бизнес-моделей, изменению корпоративной культуры, которые влекут

за собой возможность выявить из всего многообразия идей именно те, которые будут иметь коммерческий успех. Нельзя также сбрасывать со счетов тот факт, что *Apple* является в значительно меньшей степени «технологичной» компанией, то есть ее продукция, несмотря на всю свою инновационность, требует гораздо меньше затрат непосредственно на научно-техническую деятельность.

Другим важным фактором инновационного успеха является способность компании эффективно использовать не только внутрифирменный инновационный потенциал, но и находить и встраивать в свою деятельность внешние источники инноваций. В последнее время возможности для этого значительно расширились в силу ряда объективных причин, к которым относятся большая доступность многих видов научных и технических знаний, усиление партнерства между компаниями в научно-технической сфере и развитие его новых форм, поглощение мелких исследовательских компаний и т.п.

Таблица 3

### Наиболее инновационные компании, 2011 г.

	Компания	Расходы на НИОКР		
		2011, млрд долл.	Ранг по расходам на НИОКР	Доля в продажах компании (%)
1	Apple	2,4	53	2,2%
2	Google	5,2	26	13,6%
3	3M	1,6	86	5,3%
4	Samsung	9,0	6	6,0%
5	GE	4,6	30	3,2%
6	Microsoft	9,0	5	12,9%
7	Toyota	9,9	1	4,2%
8	P&G	2,0	72	2,4%
9	IBM	6,3	17	5,9%
10	Amazon	2,9	48	6,1%

Источник: *Booz & Company*. 2012.

Развиваются новые формы партнерства между компаниями в сфере исследований и разработок. Если раньше крупные корпорации рассматривали инновации исключительно как продукт своей внутренней деятельности, то теперь нормой становятся и так называемые «открытые инновации»<sup>77</sup>. Концепция открытых инноваций, предложенная Г. Чесброу<sup>78</sup>, предполагает использование компаниями как внутренних, так и внешних ресурсов для поиска инноваций и возможностей коммерциализации научных идей. Особую важность в таких условиях приобретают не собственные внутренние исследования и разработки каждой отдельной компании и способы доведения их до коммерческого успеха, а механизмы совместной деятельности компаний разных размеров, из разных отраслей и секторов деятельности, часто расположенных в разных уголках мира. Это неминуемо ведет к

<sup>77</sup> См., например: E. Bernstein. For Innovation, Look Externally. *Forbes*. May 25, 2008.

<sup>78</sup> H. Chesbrough. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 2003.

децентрализации научно-технической деятельности компаний и возникновению новых форм сотрудничества, в том числе международного. Во многом интернационализация исследований и обращение к внешним источникам инноваций связана с международной конкуренцией и необходимостью снижения издержек, что находится в русле общемировой тенденции к оптимизации деятельности компаний за счет аутсорсинга.

Важнейшей новой тенденцией является передача функций НИОКР за пределы компании, то есть обращение корпораций к внешним источникам получения научных знаний и технологий. В 2007 г. в частном секторе в Соединенных Штатах было заключено внешних научно-исследовательских контрактов с другими компаниями только внутри страны на сумму в 19 млрд долл. США. С 2006 по 2007 гг. доля внешних контрактов в общей сумме затрат на финансируемые и выполняемые компаниями НИОКР возросла с 5,5% до 7,8%<sup>79</sup>.

В связи с обострением конкурентной борьбы и выходом ее на глобальный уровень компании ищут способы снижения издержек, в том числе, и за счет более эффективной организации научных исследований. Известный американский экономист У. Баумоль показал, что поскольку малые предпринимательские фирмы становятся источником сравнительно дешевого (с точки зрения заработной платы и других издержек) поиска революционных открытий, крупные компании часто предпочитают просто покупать готовые результаты этой деятельности<sup>80</sup>. Крупная фирма, таким образом, освобождается от повышенных рисков, внутренне присущих научной деятельности такого характера, и сильно снижает собственные издержки. Поэтому корпорация имеет стимул к аутсорсингу данной функции, с тем чтобы потом купить интеллектуальный продукт у предпринимателя на рынке изобретений, а не производить его самому, учитывая высокие издержки такой деятельности<sup>81</sup>. Таким образом, та часть НИОКР, которая относится к поиском революционных открытий, может передаваться малым предпринимательским фирмам, а на долю крупных компаний в этом случае остается постепенное усовершенствование продукта и быстрое продвижение новых товаров на рынок.

Другим способом снижения корпорациями собственных издержек на НИОКР является постоянный мониторинг возможных внешних источников знаний и инноваций. В некоторых корпорациях одной из функций научных подразделений теперь является не только производство собственных научных результатов, но и поиск и оценка внешних научных результатов, которые могут быть использованы компанией в своей деятельности. В таких компаниях, как *Lockheed*, *General Atomics*, *Xerox* и других введены специальные должности исследователей, чьей задачей является отслеживание деятельности стартапов<sup>82</sup>. Компания выбирает те из них, которые выглядят наиболее перспективно с точки зрения корпорации, приобретает их и использует созданные ими технологии для разработки своих продуктов.

Для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей технологической цепочки, необходимо создание и эффективное функционирование сложной системы взаимодействия компаний различной специализации, разных организационных форм и размеров. В этом взаимодействии крупные компании

---

<sup>79</sup> Science and Engineering Indicators. 2010. P.4-6.

<sup>80</sup> W. Baumol. Small Firms: Why Market-Driven Innovations Can't Get Along Without Them. The Small Business Economy: A Report to the President. P.187.

<sup>81</sup> Ibid., p. 201.

<sup>82</sup> См., напр.: R. J. Anderson, O. R. Butler, M. Juris. History of Physicists in Industry. Final Report. AIP Center for History of Physics. October 2008. P. 26.

<[http://www.aip.org/history/pubs/HOPI\\_Final\\_report.pdf](http://www.aip.org/history/pubs/HOPI_Final_report.pdf)>

выступают как интеграторы и организаторы инноваций, обеспечивая для этого как согласованную работу внутри собственных научных, технических и маркетинговых подразделений, так и вовлекая в сотрудничество внешние источники.

Под влиянием глобализации кардинальному изменению подвергается вся система организации научных исследований. Существенно видоизменяются характер и организационные формы научно-технологического сотрудничества во всех странах и регионах, значительно возрастает роль внешних источников научных и технологических знаний. На данном этапе международное взаимодействие в научно-технической сфере становится необходимым элементом стратегии передовых компаний, а круговорот знаний и технологий приобретает все большее значение *для всех без исключения стран*, как лидеров научно-технологического развития, так и отстающих в технологическом плане. Быстрая глобализация сферы НИОКР и распространение научно-технического сотрудничества на обширный ряд новых территорий открывает новые возможности для стран, обладающих научным потенциалом, в том числе России. Изучение опыта, прежде всего, азиатских стран, сумевших за рекордно короткий период времени сделать огромный рывок в продвижении своих компаний на глобальные мировые рынки, заслуживает пристального внимания.

Таблица 4

**Затраты на НИОКР американскими ТНК внутри страны  
и их зарубежными филиалами**

Год	Затраты на НИОКР (млн долл., текущие цены)			Доли ТНК (%)	
	Родительская американская компания	Филиалы	Всего	Родительская американская компания	Филиалы
1994	91574	11877	103451	88,5	11,5
1995	97667	12582	110249	88,6	11,4
1996	100551	14039	114590	87,7	12,3
1997	106800	14593	121393	88,0	12,0
1998	113777	14664	128441	88,6	11,4
1999	126291	18144	144435	87,4	12,6
2000	135467	20457	155924	86,9	13,1
2001	143017	19702	162719	87,9	12,1
2002	136977	21063	158040	86,7	13,3
2003	139884	22793	162677	86,0	14,0
2004	164189	25840	190029	86,4	13,6
2005	177598	27653	205251	86,5	13,5
2006	184428	29583	214011	86,2	13,8
2007	203678	34446	238124	85,5	14,5
2008	199105	36991	236096	84,3	15,7

Источник: *S&E Indicators 2008*, Table 4-18; *S&E Indicators 2012*, Table 4-13.

Интернационализация научно-технического сотрудничества началась еще в 80-е годы прошлого века, но тогда это сотрудничество было не очень активным, и крупные корпорации открывали свои научно-исследовательские подразделения в

основном в развитых странах с тем, чтобы на месте осуществлять адаптацию продуктов и технологий к потребностям рынков этих стран. В развивающихся странах технологическое сотрудничество происходило, как правило, через центры по применению знаний. Новые технологии разрабатывались в центральном научном центре компании, расположенном в США, а в филиалах компании в принимающих странах создавались небольшие вспомогательные центры по адаптации и использованию данных технологий. В 90-х годах ситуация начала кардинально меняться, а в начале текущего тысячелетия был сделан важный качественный скачок.

В последнее десятилетие наблюдается рост передачи американскими корпорациями за границу научно-технических функций, что косвенно подтверждается не очень большим, но стабильным увеличением доли их зарубежных затрат на НИОКР вплоть до 2008 года (см. табл. 4). В среднем занятость научно-исследовательского персонала в зарубежных филиалах американских компаний с 1994 по 2004 гг. росла на 3% в год. С 1994 по 2004 гг. количество занятых в иностранных филиалах американских международных корпораций увеличилось со 102 тыс. до 138 тыс. человек, однако с 2004 по 2009 гг. произошел резкий скачок до 267 тыс. человек. В то же время, с 2004 по 2009 гг. количество научно-исследовательских работников в международных корпорациях на территории США увеличилось всего с 716 тыс. до 739 тыс. человек. В результате доля их научно-исследовательского персонала за рубежом выросла с 16% в 2004 году до 27% в 2009 году<sup>83</sup>.

Характерными чертами нынешней, глобальной, стадии интернационализации научно-технического сотрудничества американских корпораций является, распространение такого сотрудничества не только на развитые, но и на развивающиеся страны и страны с переходной экономикой, такие как Китай, Индия, Бразилия, Сингапур, Венгрия и Чехия. Мотивацией открытия исследовательских подразделений компаний за рубежом служит, прежде всего, получение доступа к региональным рынкам, а также использование местных квалифицированных кадров, новых идей и даже технологий, разрабатываемых местными сотрудниками. Следует особо подчеркнуть, что снижение издержек за счет более низких зарплат остается в числе важнейших причин открытия научно-исследовательских подразделений в этих странах, но не менее важным является мотив доступа к большому количеству квалифицированных научных кадров, особенно в условиях их наметившегося дефицита в США. Изменяются и задачи этих подразделений, которые уже не сводятся к адаптации, технической поддержке и подгонке ввозимых технологий к местным условиям, а заключаются в разработке и внедрению новых технологий, а также проведении НИОКР мирового уровня. Все это является признаком качественно нового этапа в мировом научно-техническом развитии.

---

<sup>83</sup> *Science and Engineering Indicators 2012*. P.O-9, 3-60.

Таблица 5.

## Расходы американских ТНК на НИОКР, 2004 г.

	млн долл. США	% от всех расходов на НИОКР филиалах
Китай	622	2,3%
Европа	18 148	65,9%
Канада	2 702	9,8%
Латинская Америка/Страны Западного полушария	882	3,2%
Азия и Тихоокеанский регион	4 934	17,9%
Всего, филиалы	27 529	100%
Всего, родительские компании	152 384	

Источник: L. Branstetter, C.F. Foley. Facts and Fallacies about U.S. FDI in China. NBER Working Paper. July 16. 2007.

Компании, представляющие отрасли с наиболее высокими расходами на НИОКР, также являются лидерами и в процессе интернационализации научной деятельности. По данным за 2003 г., по общим затратам на НИОКР лидировали следующие пять отраслей: производство информационных и коммуникационных технологий, автомобильная, фармацевтическая, химическая промышленность и информационно-коммуникационные услуги. В то же время, в число отраслей с наибольшей интернационализацией научно-технической деятельности вошли фармацевтическая, автомобильная, химическая промышленность и производство информационных и коммуникационных технологий, то есть четыре из наиболее наукоемких отраслей. При этом на первом месте по интернационализации НИОКР находится фармацевтическая промышленность, где почти 50% научных исследований и разработок находятся под иностранным контролем<sup>84</sup>.

За 10 лет с 1998 г. по 2008 г. доля зарубежных филиалов в общих затратах американских ТНК на НИОКР возросла с 11,4% до 15,7%. Общие расходы американских международных корпораций на НИОКР в 2008 г. составили 236,1 млрд долл., в том числе 199,1 млрд долл. – на территории США и почти 37 млрд долл. – в зарубежных филиалах<sup>85</sup>. Региональная структура расходов американских ТНК на НИОКР представлена в таблице 5. Основная доля зарубежных расходов на НИОКР (около 85%) приходится на развитые страны. Расходы американских корпораций на территории США составили 87% от их общих расходов на эти цели и около 76% всех расходов на НИОКР американского частного сектора, причем эти пропорции достаточно постоянны на протяжении последних лет. Однако в последние годы в рамках общемировой тенденции происходит изменение географических потоков расходов американских ТНК на НИОКР в пользу развивающихся стран. Доля Европы, Канады и Японии в общих расходах на НИОКР в зарубежных филиалах снизилась с 90% в 1994 до 80% в 2006 г. За тот же период доля азиатских стран

<sup>84</sup> A. U. Santos-Paulino, M. Squicciarini, P. Fan. R&D (Re)location: A Bird's Eye (Re)view. UNU-WIDER. November 2008. P.13.

<sup>85</sup> Science and Engineering Indicators 2012. Table 4-13.

(кроме Японии) выросла с 5,4% до 13,5%, во многом за счет роста американских расходов на НИОКР в Китае, Сингапуре и Южной Корее. НИОКР филиалов американских компаний в Китае и Индии увеличились с менее 10 млн долл. в каждой из этих стран в 1994 г. до 804 млн долл. и 310 млн долл. соответственно в 2006<sup>86</sup>. Несмотря на невысокие абсолютные значения затрат американских компаний в Китае и в Индии (которые составляли в 2006 г. 3% и 1% от всех зарубежных вложений в НИОКР американскими ТНК), в этих регионах наблюдается их исключительно быстрый рост (см. табл. 6). Заслуживающим внимания фактором является государственная политика в отношении привлечений инвестиций в науку некоторых стран. Например, Китай ставит условием доступа компаний на местные рынки размещение в стране их корпоративных исследовательских центров и передачу технологий<sup>87</sup>.

В 2007 г. журнал *Economist* провел опрос топ-менеджеров крупных компаний о том, в каких странах они предпочли бы открыть свои исследовательские центры. Было предложено назвать лучшее, по их мнению, местоположение центра проведения НИОКР кроме собственной страны. Страны разместились в следующем порядке, начиная с самой предпочтительной: Индия, США, Китай, Канада. Все американские компании, входящие в первую двадцатку мира по затратам на НИОКР (см. табл. 2) имеют научно-исследовательские подразделения в Китае или Индии. Одной из последних открыла исследовательский центр в Пекине компания *Merck & Co*. При этом компания объявила, что в Пекине будут разрабатываться лекарства и вакцины для глобальных, а не только китайского или азиатского, рынков<sup>88</sup>.

Мировые тенденции последних лет указывают на изменение форм международного сотрудничества в инновационной и научно-технической сфере под влиянием глобализации. Интернационализации подвергаются как сам процесс проведения НИОКР в компаниях, так и цепочки производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции. При этом еще раз следует отметить, что в последнее время перенос научно-исследовательских подразделений в третьи страны является, как правило, не результатом узкой ориентации на местные рынки, а частью общей стратегией фирмы.

В настоящее время достаточно трудно оценить, как именно происходит распределение функций между научными подразделениями корпораций на территории США и в иностранных филиалах, поскольку компании не предоставляют точной информации по этому поводу. Согласно наиболее устоявшейся точке зрения, разработка новейших продуктов и технологий происходит на территории США или европейских развитых стран, а в филиалах в Индии и Китае идет их доработка и кастомизация продуктов для местных рынков, создание продуктовых линий для азиатского региона и других зарубежных стран. Однако появляются все большие основания полагать, что многие корпорации переводят в азиатские страны исследования и разработки, относящиеся к новым передовым продуктам и технологиям, ориентированные не на местные, а на глобальные рынки и являющиеся неотъемлемой частью общемировых НИОКР этих компаний. Во всяком случае, заявления такого рода сделали многие ведущие корпорации, например, *IBM, Intel, Cisco, Microsoft, General Electric, Pfizer, Merck*.

---

<sup>86</sup> Science and Engineering Indicators 2010. P.4-6.

<sup>87</sup> <<http://www.americanmanufacturing.org/wordpress/wp-content/uploads/2009/06/chapter4hira.pdf>>

<sup>88</sup> <<http://www.reuters.com/article/2011/12/06/merck-idUSL3E7N64HA20111206>>

Таблица 6.

**Расходы на НИОКР зарубежными филиалами  
американских компаний (млн долл. США)**

Страна/регион	Год									% от общих расходов	
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1994	2002
<b>Всего</b>	<b>11877</b>	<b>12582</b>	<b>14039</b>	<b>14593</b>	<b>14664</b>	<b>18144</b>	<b>20457</b>	<b>19702</b>	<b>21151</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Развитые страны</b>	<b>10975</b>	<b>11891</b>	<b>13152</b>	<b>13510</b>	<b>13545</b>	<b>16113</b>	<b>17791</b>	<b>16720</b>	<b>17844</b>	<b>92,4</b>	<b>84,4</b>
Канада	836	1068	1563	1823	1750	1681	2332	2131	2345	7,0	11,1
Евросоюз	8271	8852	9386	9691	10058	11900	12472	11578	н.д.	69,6	58,8
Япония	1130	1286	1333	1089	962	1523	1630	1507	1433	9,5	6,8
Израиль	96	97	169	208	141	389	630	726	889	0,8	4,2
<b>Развивающиеся страны</b>	<b>902</b>	<b>691</b>	<b>886</b>	<b>1082</b>	<b>1119</b>	<b>2031</b>	<b>2637</b>	<b>2982</b>	<b>2855</b>	<b>7,6</b>	<b>13,5</b>
<i>Развивающиеся страны Азии</i>	408	283	318	393	336	1400	1949	2391	2113	3,4	10,0
Китай	7	13	25	35	52	319	506	н.д.	646	0,1	3,1
Индия	5	5	9	22	23	20	н.д.	н.д.	80	-	0,4
Республика Корея	17	29	34	41	29	101	143	157	167	0,1	0,8
Сингапур	167	63	88	73	62	426	551	755	589	1,4	2,8
<b>Латинская Америка</b>	<b>477</b>	<b>389</b>	<b>546</b>	<b>663</b>	<b>748</b>	<b>613</b>	<b>663</b>	<b>562</b>	<b>н.д.</b>	<b>4,0</b>	<b>3,2</b>
Бразилия	238	249	346	437	446	288	253	199	306	2,0	1,4
Чили	2	15	6	7	6	4	11	8	6	-	-
Коста-Рика	2	2	2	4	6	2	н.д.	4	7	-	-
Мексика	183	58	121	126	191	238	303	248	284	1,5	1,3
Венесуэла	17	25	9	11	14	40	22	24	42	0,1	0,2
<b>Страны переходной экономикой</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>79</b>	<b>54</b>	<b>83</b>	<b>38</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>

Источник: *World Investment Report 2005*, p.129.

Интернационализация корпоративной научно-технической деятельности происходит в рамках двух более общих тенденций, характерных для настоящей степени развития. Первая тенденция – это распространение процесса глобализации корпораций на их научно-исследовательскую и технологическую деятельность. Если в традиционной модели международной корпорации научно-исследовательская деятельность осуществлялась в собственных исследовательских центрах, расположенных либо на территории США, либо в европейских странах или Японии, то в глобально интегрированной корпорации формируются не только «глобальные производственные сети», но и «глобальные инновационные сети»<sup>89</sup>. Вторая тенденция заключается в глобализации и интернационализации собственно научной деятельности в мире, которая характеризуется ростом значения междисциплинарных исследований, а также связей между различными научными учреждениями и подразделениями в разных странах, тенденцией к усиленному обращению к внешним ресурсам, партнерству и сотрудничеству с другими компаниями, университетами и научными организациями в глобальном масштабе.

Ведущие позиции американских компаний опираются на их лидерство в научно-технической и инновационной сфере. В последнее десятилетие коренным образом меняется характер проведения научно-исследовательской деятельности компаний США. Отметим наиболее существенные из этих изменений.

Обострение глобальной конкуренции вынуждает корпорации искать новые резервы снижения издержек. Это можно сделать как за счет разработки и внедрения новых инновационных внутрифирменных процессов, ведущих к росту производительности труда, так и за счет поиска более дешевых ресурсов, в том числе, при проведении работ в научно-технической и инновационной сферах. В рамках этой необходимости происходит более интенсивное использование корпорациями внешних источников научных и технологических знаний – поглощение мелких исследовательских компаний, проведение мониторинга открытых научных источников и т.п. Резко возрастает сотрудничество компаний в научно-технической сфере с научными организациями, университетами, другими компаниями в форме совместных проектов, организации научно-технологических альянсов, и т.п. Происходит размещение научно-исследовательских центров крупных корпораций в развивающихся, особенно азиатских странах, причем деятельность этих центров имеют не локально-региональный, а глобально-ориентированный характер.

## **2. Роль корпораций в подготовке кадров высокой квалификации**

Одним из важных мотивов расширения научно-технической деятельности американских корпораций за рубеж является не просто снижение издержек, связанное с более низким уровнем зарплат, но и доступ к большому количеству квалифицированных кадров, особенно в области естественных, точных и инженерных наук. Сдвиг интереса к зарубежным научным кадрам вызван сложной ситуацией в области подготовки специалистов естественнонаучных, инженерно-технических и математических специальностей в США, ведущей к фактической нехватке таких специалистов внутри страны. Для общего обозначения этой категории специальностей был введен специальный термин *STEM* (*science, technology, engineering and mathematics*).

---

<sup>89</sup>D. Ernst. Innovation Offshoring: Asia's Emerging Role in Global Innovation Networks. East-West Center Special Reports. Number 10. July 2006. P.3.

В первую очередь, дефицит квалифицированных кадров внутри США и вынужденное обращение к зарубежным специалистам объясняется глобальными тенденциями в сфере образования.

В 2008 году в мире около 5 млн человек закончили университеты со специализацией в области естественных и инженерных наук. При этом на долю Китая пришлось 23% выпускников, на долю Европейского союза – 19%, на долю США – 10% выпускников. В Китае и Тайване количество выпускников этих специальностей с 2000 по 2008 годы возросло более чем в два раза. В США в 2008 году только 4% дипломов бакалавра было получено в области инженерных наук, по сравнению с 19% в среднем по Азии и 31% в Китае. Среди общего количества выпускников со степенью бакалавра в США специалисты в области естественных и инженерных наук составляют одну треть, в Китае и Японии – более половины. В 2007 году Китай впервые обошел США по количеству докторских степеней, полученных в этой стране в естественных и инженерных науках, выйдя на первое место в мире по этому показателю<sup>90</sup>.

В то время как общее количество выпускников колледжей в областях естественных и инженерных наук за последние пять лет немного возросло, только 15,6% всех выпускников, получивших степень бакалавра, получили ее именно в наиболее востребованных областях *STEM*. По оценке Департамента образования США, только 14% студентов специализировались в областях *STEM*, при этом лишь две трети из них выбрали специальностью компьютерные и инженерные науки. В то же время, в Китае почти половина выпускников вузов (47%) получают дипломы именно в областях *STEM*, в Южной Корее доля таких выпускников составляет 38%, а в Германии 28%. Согласно международному рейтингу, в 2010 г. США занимали 27 место среди развитых стран по доле выпускников вузов по естественнонаучным и инженерным специальностям<sup>91</sup>.

Согласно прогнозу ОЭСР, к 2020 г. на долю Китая и Индии будет приходиться 40% всех выпускников университетов в мире, причем основная доля прироста будет идти за счет Китая (см. таблицу 7). Общее количество выпускников возрастет со 129 млн человек в 2010 г. до 204 млн человек в 2020 году, основной рост будет происходить за счет стран – не членов ОЭСР, то есть Индии, Китая, России, Индонезии, Бразилии, Саудовской Аравии и Южной Африки, в то время как доля Европы, Северной Америки и Японии будет снижаться.

В 2009 году в США была поставлена задача выйти на первой место в мире по доле лиц с высшим образованием в возрастной категории от 25 до 34 лет к 2020 году. Для достижения этой цели доля лиц этого возраста с высшим образованием должна быть доведена до 60%. В то же время Китай также поставил цель – довести к 2020 г. долю лиц с высшим образованием до 20% общей численности населения, что в абсолютных цифрах составит 195 млн человек. Если эта цель будет достигнута, то количество лиц с высшим образованием в Китае будет примерно равным всему количеству людей в возрасте от 25 до 64 лет в США в 2020 году<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Science and Engineering Indicators 2012. P.2-34.

<sup>91</sup> The Case for being Bold. A New Agenda for Business in Improving STEM Education. Institute for a Competitive Workforce. April 2011. P.16.

<<http://www.aei.org/files/2011/04/14/TheCaseforBeingBold2011.pdf>>

<sup>92</sup> <<http://www.oecd.org/edu/50495363.pdf>>

**Доли лиц в возрасте 25-34 лет с высшим образованием в общем количестве таких лиц в странах ОЭСР и G-20 в 2000, 2010 и 2010 (прогноз) годах (%)**

2000		2010		2020 (прогноз)	
Страна	% лиц с высшим образованием в общем количестве таких лиц в странах ОЭСР и G-20	Страна	% лиц с высшим образованием в общем количестве таких лиц в странах ОЭСР и G-20	Страна	% лиц с высшим образованием в общем количестве таких лиц в странах ОЭСР и G-20
США	17%	Китай	18%	Китай	29%
Китай	17%	США	14%	Индия	12%
Россия	12%	Россия	11%	США	11%
Япония	10%	Индия	11%	Россия	7%
Индия	10%	Япония	7%	Индонезия	6%
Корея	4%	Корея	4%	Япония	4%
Мексика	3%	Индонезия	4%	Великобритания	4%
Франция	3%	Мексика	3%	Корея	3%
Германия	3%	Франция	3%	Мексика	3%
Великобритания	3%	Великобритания	3%	Бразилия	3%
Индонезия	3%	Бразилия	3%	Германия	2%

Источник: OECD. <<http://www.oecd.org/edu/50495363.pdf>>

За последние 10 лет, по данным Министерства торговли США, количество рабочих мест, требующих квалификации *STEM*, увеличивалось в три раза быстрее, чем остальных. В настоящее время в США существует более трех миллионов вакансий, которые остаются незаполненными месяцами, поскольку работодатели не могут найти специалистов с необходимым уровнем квалификации в областях *STEM*<sup>93</sup>. По данным доклада Президентского совета по труду и конкурентоспособности, примерно половина американских работодателей испытывают трудности при поиске квалифицированных сотрудников технических специальностей, тогда как в мире такие трудности испытывает лишь одна треть работодателей. Опрос 94 топ-менеджеров обрабатывающей промышленности США выявил, что общие потери от недостатка квалифицированной рабочей силы составляют 4,7 млрд долл., то есть в среднем около 50 млн долл. на одну компанию<sup>94</sup>. Следует отметить, что к категории работников *STEM* относятся не

<sup>93</sup> <<http://www.sri.com/blog/closing-gap-between-science-students-and-stem-workers-future>>

<sup>94</sup> Road Map to Renewal. President's council on jobs and competitiveness. 2011 Year-end report. P.11.

только высококвалифицированные ученые и специалисты с высшим образованием и выше, но и высококвалифицированные работники, занятые техническим обслуживанием, системные администраторы, техники. Однако специалисты со степенью бакалавра и выше составляют 68% работников *STEM*, с дипломом о среднем профессиональном или незаконченным высшим образовании – 23%, и со средним образованием и ниже – всего 9%<sup>95</sup>.

В 2010 году в США было 7,6 млн работников специальностей *STEM*, то есть каждый восемнадцатый работник имел квалификацию в этих областях. Ожидается, что количество рабочих мест этой категории вырастет с 2008 по 2018 гг. на 17%, в то время как прогнозируемый рост для других категорий рабочих мест составит 9,8% (в период 2000–2010 гг. количество рабочих мест выросло на 7,9% и 2,6% соответственно). По оценкам экспертов, к 2018 г. в США будет более 1,2 млн вакансий для специалистов в естественнонаучных, инженерно-технических и математических областях<sup>96</sup>. По другим прогнозам, к 2020 году количество выпускников университетов будет на 1,5 млн человек меньше, чем имеющихся вакансий для таких специалистов<sup>97</sup>.

Несмотря на некоторую разницу в прогнозах, ясно, что проблема доступа к высококвалифицированной рабочей силе уже сейчас является для американских корпораций очень острой, и в ближайшие годы она будет только усугубляться, если не предпринимать срочные меры по ее преодолению. Работники *STEM* играют решающую роль в обеспечении роста и стабильности американской экономики и ее будущей конкурентоспособности.

В настоящее время крупные компании, преследуя свои интересы, стали активно использовать зарубежные научные кадры. Однако фундаментом конкурентоспособности американских компаний была и остается опора на работников научных и инженерных кадров внутри США. Американское государство понимает необходимость развития собственного кадрового потенциала, поскольку именно он является основой глобальной конкурентоспособности страны. Президент Б.Обама объявил улучшение образования в областях *STEM* одним из важнейших приоритетов государственной политики. Однако американские корпорации являются важнейшей заинтересованной стороной в решении этого вопроса, поскольку именно они сталкиваются с дефицитом кадров нужных специальностей, а повышение качества естественнонаучного, инженерного и математического образования является одним из ключевых факторов конкурентоспособности как отдельных компаний, так и страны в целом. Поэтому компании заявляют о своей готовности участвовать в решении этой проблемы.

Существуют разные способы выхода из сложившейся ситуации. В самом общем виде, возможны два пути для решения данной проблемы – привлечение иностранных квалифицированных кадров в США и подготовка собственных кадров, что подразумевает реформы в области образования и иммиграционной политики. Американские корпорации демонстрируют свою готовность участвовать в деятельн

---

<[http://files.jobs-council.com/files/2012/01/Jobscouncil\\_2011YearEndReportWeb.pdf](http://files.jobs-council.com/files/2012/01/Jobscouncil_2011YearEndReportWeb.pdf)>

<sup>95</sup> U.S. Department of Commerce. ESA Issue Brief #03-11. July 2011.

<[http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/reports/documents/stemfinaljuly14\\_1.pdf](http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/reports/documents/stemfinaljuly14_1.pdf)>

<sup>96</sup> V. Bertram. Industry, Educators Build In-roads to STEM Success. U.S. News and World Report. August 15. 2012.

<<http://www.usnews.com/news/blogs/stem-education/2012/08/15/industry-educators-build-in-roads-to-stem-success>>

<sup>97</sup> Road Map to Renewal. P.11.

ости по обоим этим направлениям. Компании ведут консультации с законодателями, обсуждая необходимые изменения в порядке предоставления виз для высококвалифицированных специалистов, а также участвуют в программах подготовки кадров, особенно в промышленности.

Наиболее масштабной стала недавняя инициатива компании *Microsoft*, направленная на увеличение количества высококвалифицированных кадров внутри страны – Национальная стратегия талантов (*National Talent Strategy*)<sup>98</sup>. В самой компании сейчас имеется более 6 тыс. открытых вакансий, из которых более 3400 – это научно-исследовательские и инженерные позиции, причем количество именно таких вакансий возросло за последние 12 месяцев на 34%. Особенностью данной инициативы является попытка корпорации увязать иммиграционные и образовательные вопросы с помощью финансовых потоков.

Таблица 8

**Доля иностранных студентов, получивших американскую докторскую степень в естественнонаучных и инженерных дисциплинах в 2004, оставшихся в США в 2005-2009 гг.**

	Количество получивших докторскую степень иностранцев	Доля оставшихся в США (%)				
		2005	2006	2007	2008	2009
Физические науки	1711	78	76	73	71	70
Математика	583	74	72	67	64	64
Компьютерные науки	510	72	69	70	68	66
Сельскохозяйственные науки	454	54	52	51	49	46
Биологические науки	2144	76	74	72	73	72
Вычислительная техника и электротехника	1110	76	73	72	71	68
Другие инженерные науки	2444	71	68	66	65	63
Экономика	659	47	44	45	44	43
Другие общественные науки	948	54	51	50	51	50
<b>Все дисциплины</b>	<b>10563</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>64</b>

Источник: Michael G. Finn. Stay Rates of Foreign Doctorate Recipients from U.S. Universities. 2009. Oak Ridge Institute for Science and Education. January 2012.

Компания *Microsoft* считает необходимым увеличение квоты на количество виз и видов на жительство, ежегодно выделяемых для высококвалифицированных специалистов, а также проведение ряда мер по улучшению качества подготовки в областях *STEM* в средней и высшей школе, и по увеличению численности

<sup>98</sup> <<http://www.microsoft.com/en-us/news/download/presskits/citizenship/MSNTS.pdf>>

выпускаемых специалистов в этих областях. Необходимые для осуществления этих предложений финансовые средства предлагается получить, в том числе, за счет того, что заинтересованные в получении иммиграционных виз и видов на жительство для новых сотрудников из-за рубежа компании будут осуществлять обязательные платежи в специальный фонд, из которого будут финансироваться образовательные программы. Предполагается, что ежегодные поступления в такой фонд могут достигать 500 млн долларов, а федеральное правительство будет распределять эти средства в штаты, где необходимо развивать естественнонаучное и инженерное образование.

Увязка иммиграционной и образовательной политики является объективно необходимой в сложившейся ситуации. В краткосрочной перспективе невозможно подготовить нужное количество высококвалифицированных кадров, поэтому один из разумных путей заполнения высококвалифицированных вакансий состоит в привлечении иностранных работников, в том числе путем облегчения для них путей иммиграции. Критически важно, что в настоящее время имеется недостаток преподавателей высшей и средней школы в точных и естественных науках, который невозможно заполнить без привлечения зарубежных специалистов, а без наличия таких преподавателей, в свою очередь, нельзя обеспечить подготовку собственных кадров в более долгосрочной перспективе.

*Таблица 9*

**Количество докторских степеней, полученных в университетах США американскими и иностранными гражданами, 1987-2009**

	1987	1992	1997	1999	2001	2003	2005	2007	2009
Временная виза	4468	8092	7505	7238	7943	8382	9990	11959	12588
Постоянная виза	1089	1383	2281	1654	1270	1098	1112	1222	1523
Всего иностранных граждан	5557	9475	9788	8892	9213	9480	11518	13548	14111
Граждан США	12966	14559	16112	15915	15049	14635	14912	16022	19509

Источник: Michael G. Finn. Stay Rates of Foreign Doctorate Recipients from U.S. Universities, 2009. Oak Ridge Institute for Science and Education. January 2012.

Необходимость изменений в иммиграционной политике особенно касается относительно малочисленной, но важной группы иностранных специалистов, получивших докторскую степень в США. США является мировым лидером по обучению иностранных студентов в естественнонаучных, инженерно-технических и математических дисциплинах. Больше половины иностранных специалистов, получивших американскую докторскую степень в этих областях, стабильно остаются

в США (см. табл.8)<sup>99</sup>. За последние двадцать лет количество иностранцев, получивших степень доктора наук в естественнонаучных и инженерно-технических областях в американских университетах, увеличилось в 2,5 раза, в то время как среди американцев – всего в 1,5 раза (см. таблицу 9). Поэтому регулярно поднимается вопрос, в том числе на уровне Конгресса США, об облегчении процедуры получения постоянного вида на жительство для иностранных высококвалифицированных кадров. В частности, речь идет о том, чтобы предоставить дополнительные возможности для облегчения иммиграции специалистов, получивших докторскую степень в США в области естественных, математических и технических наук.

В мае 2012 г. в Конгресс был представлен *Smart Jobs Act* – законопроект, согласно которому предлагается ввести специальный тип виз для иностранцев, получающих докторскую степень по математике, физике или техническим и инженерным специальностям в США. Держатели такой визы впоследствии могут получить вид на жительство в США по упрощенной процедуре в случае, если они получают работу, относящуюся к их специальности.

В январе 2011 г. был представлен другой законопроект – *STAPLE Act (Stopping Trained in America Ph.D.s From Leaving the Economy Act)*, направленный на предотвращение отъезда из страны иностранных ученых, получивших докторскую степень в США. Этот законопроект предусматривает отмену для обладателей американской докторской степени в физико-математических и технических областях иммигрантских квот на предоставление вида на жительство после окончания университетской программы (в настоящее время существует лимит в 140 тыс. рабочих иммигрантских виз ежегодно, причем в это число входят не только сами соискатели виз, но и члены их семей).

В сентябре 2012 года представителями республиканской партии в Конгрессе был представлен законопроект *STEM Jobs Act*, в котором предлагалось отменить лотерею по получению вида на жительство в США (*green card lottery*), в которой ежегодно разыгрывается 55 тыс. видов на жительство, и вместо этого предоставить право на постоянное проживание и работу в США иностранным выпускникам американских университетов, получивших докторскую степень в областях *STEM* (компьютерные науки, инженерные науки, математика и физика). В случае если останутся места, их предлагалось отдавать иностранным обладателям магистерской степени из американских университетов в тех же областях. Законопроект был поддержан многими американскими университетами, включая Стэнфорд и Массачусетский технологический институт. Однако он не набрал необходимого большинства в Конгрессе, хотя и демократы и республиканцы в принципе поддерживают идею упрощения процедуры получения вида на жительство для обладателей докторских степеней в областях *STEM*. В предвыборных программах обеих партий поддерживалась идея облегчения получения вида на жительство для специалистов в областях *STEM*. Однако многие демократы выступили именно против отмены лотереи, поскольку, по их мнению, это приведет к росту нелегальной иммиграции.

Сам факт постоянного обсуждения в Конгрессе данной проблематики говорит о том, что обеспечение экономики высококвалифицированными научными кадрами является одним из приоритетных направлений американской политики. Постоянное внимание к этому вопросу дает все основания полагать, что в той или иной форме

---

<sup>99</sup> Заметим, что иммигранты явились основателями около четверти вновь созданных компаний с использованием венчурного капитала в США за последние 15 лет.

<http://mashable.com/2012/05/16/lawmakers-want-high-tech-foreigners/>

будут приняты законодательные шаги, направленный на облегчение иммиграции в США высококвалифицированных кадров, особенно в дефицитных областях точных наук и инженерии.

Следует отметить, что даже если предложенные законодательные меры не будут приняты, количество иностранных ученых, остающихся в США после получения докторской степени, все равно будет достаточно большим. Существующее законодательство предполагает получение 20 тыс. виз лицами, получившими докторскую или магистерскую степень в американских университетах. Кроме того, статистический анализ показывает, что степень сложности получения постоянного вида на жительство выпускниками американских университетов не сильно влияет на их решение остаться в США<sup>100</sup>. В настоящее время США выдает 85 тыс. временных рабочих виз *H1B* в год, около половины которых получают работники компьютерных специальностей. Доля выпускников аспирантуры, остающихся в США, также достаточно высока (см. таблицу 8), хотя и имеет тенденцию к понижению.

Шаги в области иммиграционного законодательства, облегчающие приток в США квалифицированных кадров, безусловно, будут способствовать укреплению позиций американских высокотехнологичных и промышленных компаний на мировом рынке. Однако в стране идет постоянная дискуссия о том, как скажется приток иностранных квалифицированных кадров на состоянии рынка труда и не отразится ли конкуренция со стороны иностранцев отрицательным образом на позициях местных соискателей рабочих мест. Во многом аргументация противников и сторонников упрощения процедуры допуска иностранных специалистов в страну очень похожа на аргументацию сторонников и противников офшоринга. Противники иммиграции выступают против того, чтобы американские рабочие места занимали иностранцы, но сам факт наличия нескольких миллионов незаполненных вакансий, требующих от соискателей определенной квалификации, является мощным аргументом в пользу упрощения визового законодательства для этих категорий работников. Однако, в отличие от офшоринга, который является частью политики корпораций, в вопросах иммиграции последнее слово остается за государством.

Другим источником обеспечения экономики США необходимым количеством высококвалифицированных кадров является собственная подготовка этих кадров внутри страны.

Необходимость повышения уровня естественнонаучного, математического и инженерного образования все больше осознается американскими компаниями-работодателями. Заинтересованные в доступе к квалифицированным кадрам компании принимают активное участие в первую очередь в подготовке наиболее массовой части этой категории работников, то есть бакалавров и специалистов со средним профессиональным образованием. Власти штатов и муниципальные власти совместно с местными компаниями создают государственно-частные партнерства между высшими и средними учебными заведениями, некоммерческими организациями и фирмами, работающими в данных регионах, для совместного развития системы обучения кадров нужной компаниям квалификации.

Необходимость политики привлечения корпораций к развитию образования в областях *STEM* осознается и поддерживается на общенациональном уровне. Так, в совместном докладе Американского института предпринимательства и Торговой

---

<sup>100</sup> См.: M.G. Finn. Stay Rates of Foreign Doctorate Recipients from U.S. Universities. 2009. Oak Ridge Institute for Science and Education. January 2012. <<http://orise.orau.gov/files/sep/stay-rates-foreign-doctorate-recipients-2009.pdf>>

палаты США<sup>101</sup>, посвященном необходимости активного и решительного участия бизнес-сообщества в реформе подготовки кадров в областях *STEM*, подчеркивается, что именно представители делового сообщества являются единственными стейкхолдерами, которые не только заинтересованы в изменении ситуации, но и имеют реальные ресурсы и возможности это сделать. Бизнес-лидеры могут привнести как минимум два новых аспекта в обсуждение – выразить точку зрения работодателей, четко представляющих уровень знаний и навыков, необходимых для работы в их компаниях, и предоставить огромный управленческий и организационный опыт крупных компаний, который необходим для проведения масштабной реформы образования. Прежде всего, это касается опыта корпораций в области оценки результатов деятельности образовательных учреждений и программ, подбора и управления кадрами, использования информационных технологий и организации баз данных, а также в области моделирования инновационных решений. Кроме того, компании могут активно использовать свои возможности по активной пропаганде и лоббированию необходимости реформы подготовки кадров и выступать непосредственно в роли партнера при организации конкретных программ подготовки и переподготовки.

Так, ведущая американская компания *Dow Chemical Co*, являясь одной из компаний, успешность которых прямо зависит от наличия квалифицированных кадров в областях *STEM*, финансирует и оказывает профессиональную и кадровую поддержку многочисленным программам непрерывного образования, предоставляет возможности для дальнейшего роста учителям естественнонаучных дисциплин и участвует в подготовке высококвалифицированных промышленных кадров. В частности, компания предоставила 3 млн долл. Национальной ассоциации учителей естественнонаучных дисциплин, которые будут направлены на финансовую поддержку более 500 молодых педагогов. Компания в партнерстве с местными образовательными фондами осуществляет строительство нового кампуса технического колледжа в штате Луизиана, а также пожертвовала 1,2 млн долл. на расширение программ национального Фонда химического образования<sup>102</sup>.

Все больше американских компаний осознают необходимость перехода от простого финансирования развития естественнонаучного образования к собственному непосредственному участию в этом процессе. Так, военно-промышленная компания *Northrop Grumman* перешла от финансирования образовательных программ через некоммерческие организации к полной вовлеченности и всеобъемлющему контролю над образовательным процессом. Следует отметить, что оборонные компании особенно заинтересованы в развитии подобных программ, поскольку многим из них запрещено нанимать на работу иностранных специалистов. Компания *Northrop Grumman* активно участвует в составлении учебных планов для студентов университетов с целью принять на работу выпускников, обладающих конкретными навыками и квалификацией, необходимыми компании. Например, она открыла совместную программу в области

---

<sup>101</sup> The Case for being Bold. A New Agenda for Business in Improving STEM Education. Institute for a Competitive Workforce. April 2011.

<<http://www.aei.org/files/2011/04/14/TheCaseforBeingBold2011.pdf>>

<sup>102</sup> B. Miller. Companies Must Play a Vital Role in STEM Education. U.S. News and World Report. September 19. 2011.

<<http://www.usnews.com/news/articles/2011/09/19/companies-must-play-a-vital-role-in-stem-education>>

компьютерной безопасности с Университетом Мериленда, которая предусматривает прохождение студентами практики в компании<sup>103</sup>.

Подобные программы, предусматривающие целевую подготовку студентов начиная с младших курсов и даже старших классов школ для конкретных нужд определенной фирмы с последующим трудоустройством, имеют особое стратегическое значение для корпораций. Дело в том, что ранняя специализация препятствует оттоку *STEM*-студентов на другие, менее трудные, специальности в течение двух первых курсов колледжа, поскольку в настоящее время такой отток является довольно ощутимой проблемой. Из общего числа студентов, начавших обучение в колледжах по специальностям *STEM* в 1995 г., 55% не получили диплома или сертификата по этим специальностям, из них по причине перехода на другую специальность – 27%, по причине отчисления из колледжа – 28%<sup>104</sup>.

Одним из важнейших направлений сотрудничества бизнеса с образовательными учреждениями является применение последними управленческого, кадрового, административного и организационного опыта корпораций и предоставление ведущими экспертами компаний консультаций по организации новых моделей функционирования образовательных учреждений в современных условиях. Этот опыт, в частности, может быть использован для создания механизмов привлечения на работу в школы молодых специалистов в естественнонаучных, технических и математических областях. В настоящее время для этого в американской системе образования существует много препятствий, начиная со сравнительно низкого уровня оплаты труда в образовании относительно частного сектора. Стартовая годовая заработная плата молодых специалистов-инженеров в частных компаниях составляет в среднем около 58–65 тыс. долл. в год, физиков – 51–56 тыс. долл. в год, а медианная зарплата школьного учителя в первый год работы – 34,5 тыс. долл. в год<sup>105</sup>. Кроме того, в русле новых тенденций на рынке труда, а именно увеличения мобильности трудовых ресурсов, все больше распространяющейся гибкости, совместительства, дистанционной и временной работы в проектах, все меньшее количество молодых специалистов в начале своей профессиональной деятельности хочет однозначно раз и навсегда связывать свою жизненную карьеру только с преподаванием в школе, не оставляя возможностей для других видов деятельности. Такие тенденции характерны для всех секторов экономики, но все они реагируют на них по-разному. Образование является одной из самых консервативных сфер в обществе, в то время как бизнес в силу своей природы постоянно находится на переднем крае происходящих в экономике и обществе изменений. В этой связи актуальной задачей бизнеса становится помощь в переносе накопленных механизмов и опыта организации гибких рабочих графиков, совместительства и дистанционной работы в школы и университеты, поскольку своевременное и правильное приспособление к вышеописанным трендам мирового развития способно существенно повысить эффективность образовательного процесса. Перевод профессиональной деятельности школьного учителя на более

---

<sup>103</sup> J.Koebler. Best Defense on STEM Is a Good Offense, says Northrop Grumman CEO. U.S. News and World Report. June 29. 2012. <<http://www.usnews.com/news/blogs/stem-education/2012/06/29/best-defense-on-stem-is-a-good-offense-says-northrop-grumman-ceo>>

<sup>104</sup> Students Who Study Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM) in Postsecondary Education. U.S. Department of Education. NSES 2009-161. July 2009. P.11. <<http://nces.ed.gov/pubs2009/2009161.pdf>>

<sup>105</sup> The Case for being Bold. A New Agenda for Business in Improving STEM Education. Institute for a Competitive Workforce. April 2011. P.34.

<<http://www.aei.org/files/2011/04/14/TheCaseforBeingBold2011.pdf>>

маневренную основу, предусматривающую возможность гибких графиков, неполного рабочего дня и совместительства, позволит привлекать как опытных профессионалов, занятых в высшем образовании и в частном секторе, так и молодые кадры в областях *STEM*.

В частном секторе и отчасти в высшем образовании уже создана достаточно эффективная и гибкая система привлечения работников на условиях частичной занятости, например, для участия в определенных проектах, или даже дистанционно. Теперь такой опыт может быть использован и в школах. Например, компания *IBM* в 2006 г. объявила о начале специальной программы по переходу в сертифицированные школьные учителя высококвалифицированных сотрудников компании, решивших по тем или иным причинам уволиться. *IBM* оплачивает таким сотрудникам программу дополнительного образования для получения квалификации педагога и предоставляет рабочее время для такого переобучения. Также компания принимает участие в разработке программ такой переквалификации.

Компания *Intel* давно плодотворно сотрудничает со школами в выявлении учеников, проявляющих особые способности в точных и естественных науках. С 1998 года она является учредителем престижного конкурса *Intel Science Talent Search* для старших школьников, в котором ежегодно участвуют около 1800 человек. Сорок финалистов приглашаются в Вашингтон на финальную часть конкурса, где разыгрывается призовой фонд в 1,25 млн долл. в виде стипендий и грантов. *Intel* является спонсором самого крупного в мире ежегодного международного научного конкурса для старшеклассников *Intel International Science and Engineering Fair* с призовым фондом в 3 млн долл., в котором участвуют более 1500 школьников из 70 стран. Кроме того, компания ежегодно выдает гранты школам, показавших высокие результаты в обучении математике и естественным наукам, в рамках программы *Intel Schools of Distinction*.

Американские корпорации понимают необходимость инвестиций в развитие математического и естественнонаучного образования и рассматривают эти вложения средств не только как элемент социальной ответственности, но и как стратегический фактор повышения собственной конкурентоспособности. Кроме того, частный бизнес через свои организации активно занимается лоббированием долгосрочной образовательной реформы на уровне федерального, штатного и местного законодательств по следующим главным пунктам: четкое определение «выходных данных» качества обучения на каждом этапе образовательной лестницы, высокие стандарты программ, процессов и оценки результатов обучения, повышение требований и мотиваций для педагогической и управленческой деятельности, улучшение подготовки учителей по основным предметам.

Крупные компании уделяют все больше внимания работе с кадрами, профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников как внешними, так и собственными силами. В американской литературе принято считать, что затраты бизнеса на внутрифирменную подготовку сопоставимы с издержками колледжей и университетов, а контингенты там превышают студенческие. В последние два десятилетия получили распространение так называемые «корпоративные университеты», то есть образовательные подразделения корпораций, занимающиеся повышением квалификации собственного персонала. Корпоративные университеты (или корпоративные академии, или учебные центры) возникли как ответ на усиление конкуренции, в связи с чем компаниями была осознана необходимость постоянного повышения квалификации всего персонала, поддержания корпоративного командного духа и корпоративной культуры. Чтобы создать такую возможность, еще в 1955 году компанией *General Electric* был создан

первый прообраз корпоративного университета – Центр лидерства в Кротонвилле, который был взят за образец при создании подобных учреждений другими компаниями. В 1993 году корпоративные университеты существовали в 400 компаниях, к 2001 году их количество возросло до 2000, а в настоящее время, по разным данным, их насчитывается от 2800 до 3400<sup>106</sup>.

В целом, американские корпорации все больше приходят к осознанию того факта, что подготовка высококвалифицированных специалистов является по сути их вложениями в интеллектуальный капитал. Еще в конце прошлого века в большинстве случаев люди в течение жизни работали на одном или двух предприятиях и изначально строили свою карьеру исходя именно из такой перспективы, надолго приспособившись к требованиям, организационной культуре, окружению и порядкам своей компании или организации. В настоящее время вероятность того, что человек всю жизнь или даже просто достаточно долгое время будет работать в одной компании, резко снизилась. Как указывает один из основоположников теории современного менеджмента, американский экономист П.Друкер, средняя продолжительность существования преуспевающего предприятия не превышает 30 лет, и этот срок будет в ближайшее время только снижаться. «Поэтому возрастает вероятность того, что организация, в которой работник, и в особенности умственного труда, начал свою трудовую деятельность, просто прекратит существование. Следовательно, работник должен быть готов перейти на другую работу, занять новую должность и вообще начать новую карьеру»<sup>107</sup>. Кроме того, изменились стереотипы карьерного роста – если ранее нормальным считалось постепенное повышение по службе в рамках одной компании, то теперь обычным явлением стали переходы на более высокую должность из компании в компанию. В связи с этим корпорации вынуждены заботиться не только о повышении квалификации собственных работников, которых они когда-то приняли на работу, но и об образовательном и квалификационном уровне всего доступного резерва рабочей силы.

---

<sup>106</sup> D. R. Hearn. Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models. 2001. <<http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>>; Global Association of Corporate Universities and Enterprise Academies.

<sup>107</sup> П.Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000. с.214.

## ГЛАВА 4. НЕОБХОДИМОСТЬ РЕФОРМЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ США И МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИЙ

Необходимость реформы системы налогообложения корпораций в США в настоящий момент признается всеми политическими и общественными силами. В существующем виде данная система не обеспечивает должного уровня сбора налогов в бюджет, а также фактически препятствует эффективной организации деятельности американских корпораций. Действующая система корпоративного налогообложения является крайне сложной и неэффективной, она не способствует ни конкурентоспособности американских корпораций на глобальных рынках, ни развитию домашних подразделений американских корпораций. В этой системе заложены стимулы для перекосов развития корпораций в пользу своих иностранных подразделений, а также для поиска и использования различных налоговых лазеек и хитростей, позволяющих минимизировать уплату американских налогов международными компаниями США.

### 1. Парадокс высокой номинальной ставки и низкой собираемости налога на прибыль

Прибыли американских корпораций непрерывно растут с 2008 г., причем в 2011 г. этот показатель превысил абсолютный максимум 2006 года, достигнув 1,85 трлн долл. (см. табл. 1). По данным Бюро экономического анализа США, в первом и втором кварталах 2012 г. прибыли американских компаний до уплаты налогов превысили 2,1 трлн долл. США в годовом выражении. Беспрецедентный рост прибылей происходит на фоне медленного экономического роста, рекордно высокой безработицы и трудного выхода страны из рецессии. При этом корпорации проводят очень осторожную финансовую политику, предпочитая не инвестировать, а наращивать запасы наличности, которые, по оценкам *Moody's Investors Service*, к концу 2011 г. достигли 1,24 трлн долл. При этом наибольшие объемы наличности зафиксированы у компаний *Apple Inc.*, *Microsoft*, *Cisco*, *Google* и *Pfizer* – они составили в 2011 г. 276 млрд долл., или 22% всех наличных средств нефинансовых корпораций, по сравнению с 207 млрд долл. и 17% соответственно в 2010 г. На долю пятидесяти самых крупных корпоративных держателей наличных средств пришлось в 2011 г. 749 млрд долл., что на 13% больше, чем в 2010 г. Больше половины наличных средств корпораций – 700 млрд долл., или 57% – приходится на зарубежные филиалы американских компаний<sup>108</sup>.

Рекордно высокий размер корпоративных прибылей американских компаний находится в резком контрасте с абсолютными размерами и динамикой налоговых поступлений в казну США. На фоне трудностей, связанных с основной макроэкономической проблемой США – бюджетным дефицитом, повышение доходной части бюджета, в том числе, за счет роста налоговых поступлений от крупных корпораций, является одним из важнейших вопросов на повестке дня. Высокая безработица, затянувшийся выход из кризиса и небольшие объемы частного инвестирования в экономику также свидетельствуют о низкой эффективности существующей системы корпоративного налогообложения.

<sup>108</sup> <[http://www.moodys.com/research/Moodys-US-Corporate-Cash-Pile-At-124-Trillion-Over-Half--PR\\_240419](http://www.moodys.com/research/Moodys-US-Corporate-Cash-Pile-At-124-Trillion-Over-Half--PR_240419)>

## Прибыли американских корпораций в 2002 – 2010 гг., млрд долл. США

	Прибыль до налогообложения	Налог на прибыль	Прибыль за вычетом налогов	Эффективная налоговая ставка (%)
2002	765,325	192,350	572,975	25,1
2003	903,475	243,750	659,725	27,0
2004	1229,425	306,075	923,350	24,9
2005	1640,150	412,375	1227,775	25,1
2006	1822,725	473,275	1349,450	26,0
2007	1738,375	445,450	1292,900	25,6
2008	1359,933	309,029	1050,904	22,7
2009	1440,488	269,370	1171,118	18,7
2010	1816,312	373,322	1442,990	20,6
2011	1854,133	379,043	1475,090	20,4

С поправкой на цикличность в годовом выражении

Источник: BEA

В 2011 г. установленная законом ставка налога на прибыль корпораций составила 39,2% (она складывается из федеральной ставки 35% и средней ставки местных налогов и налогов штатов 4,2%). В то же время, средняя номинальная ставка в других странах ОЭСР составила 27,8%, а средняя ставка в других странах «большой семерки» – 32,3%.

До недавнего времени номинальная ставка корпоративного налога в США уступала только Японии, однако с 1 апреля 2012 года японская ставка была снижена с 40,69% до 38,01% на период до 2015 г., после чего она должна понизиться далее до 35,64%<sup>109</sup>. Таким образом, США вышли на первое место по величине корпоративной налоговой ставки среди развитых стран. Однако при столь высокой номинальной ставке наблюдается довольно низкий реальный уровень сборов корпоративных налогов по сравнению с другими странами (см. табл. 3), а эффективная налоговая ставка на корпоративную прибыль в США колеблется в диапазоне 20–25%, то есть примерно соответствует уровню основных конкурентов. В то же время, доля налога на прибыль корпораций в ВВП США уже несколько лет держится на низком уровне (см. табл. 2), а также происходит падение относительной доли налога на корпоративную прибыль в доходах государства. Шестьдесят лет назад налоги на прибыль корпораций составляли 32% доходов федерального бюджета США<sup>110</sup>, пятьдесят лет назад – 23%, а в 2010 г. они составят всего 7,2% федерального бюджета.<sup>111</sup>

<sup>109</sup> Japan Tax Bulletin. January 2012.

<sup>110</sup> <<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9ea2f668-033c-11e2-bad2-0144feabdc0.html#axzz274zFmm1Y>>

<sup>111</sup> S. Klinger, Ch. Collins, H. Sklar. Unfair Advantage. *The Business Case Against Overseas Tax Havens*. July 20. 2010. P.8. <[www.businessagainsttaxhavens.org](http://www.businessagainsttaxhavens.org)>

Таблица 2

**Общие налоговые поступления и налог на прибыль в % к ВВП США**

	1975	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Общие налоговые поступления, % от ВВП	25,6	25,6	27,4	27,8	29,5	27,1	27,9	27,9	26,3	24,2	24,8	25,1
Налог на прибыль, % от ВВП	2,9	1,9	2,4	2,9	2,6	3,2	3,4	3,0	2,0	1,8	2,7	2,6

Источник: *OECD Revenue Statistics 2011*

Причина *низкой собираемости корпоративных налогов на фоне столь высокой номинальной ставки налога на прибыль* и рекордного уровня прибылей корпораций состоит в том, что в действующей американской законодательной системе существует огромное количество легальных возможностей, «лазеек» для уменьшения эффективной ставки налога на прибыль корпораций, вплоть до его полной неуплаты. К таким лазейкам и возможностям, которыми успешно пользуются корпорации, например, относятся скидка на ускоренную амортизацию, привилегированные налоговые режимы, а также механизмы минимизации налогов с помощью увода средств в страны с более низкой номинальной налоговой ставкой. Юридический аспект проблемы состоит в том, что избегание уплаты налогов, или так называемая *минимизация налогов (tax avoidance)*, формально не является противозаконной, в отличие от *уклонения от уплаты налогов (tax evasion)*. Многие компании используют «серые» схемы для минимизации налогов, к которым относятся, например, манипуляции с трансфертными ценами, когда заключаются формальные сделки между филиалами компании, расположенными в разных странах. Особенно это касается крупных и высокотехнологичных компаний. Предметами купли-продажи в этом случае выступают патентные права и другие объекты интеллектуальной собственности, объективная стоимость которых трудно поддается оценке.

Американская общественная организации «Граждане за налоговую справедливость» (*Citizens For Tax Justice*) провела исследование финансовой отчетности двенадцати крупнейших американских компаний различных отраслей, входящих в список *Fortune 500 – American Electric Power, Boeing, Dupont, Exxon Mobil, FedEx, General Electric, Honeywell International, IBM, United Technologies, Verizon Communications, Wells Fargo* и *Yahoo*<sup>112</sup>. В 2008–2010 гг. суммарные прибыли этих компаний составили 175 млрд долл., однако общая сумма уплаченных ими налогов оказалась отрицательной (– 2,4 млрд долл.), то есть они не только не платили налогов, но и получили налоговые субсидии от государства. При этом десять компаний из списка за указанный период вообще не платили налогов по меньшей мере в течение одного года, несмотря на получение значительных прибылей на территории США. Корпорация *General Electric*, прибыль которой до налогообложения в 2008–2010 гг. составила 10,5 млрд долл., не только вообще не платила налогов, но и получила чистых налоговых льгот на сумму 8,3 млрд долл. А ее эффективная налоговая ставка за период 2002–2011 гг. составила только 2,3%<sup>113</sup>.

Ни одна из названных компаний не платила налогов по ставке, даже близко приближавшейся к официальному уровню 35%. Самый высокий налоговый платеж – у компании *Exxon Mobil* – происходил по эффективной среднегодовой ставке 14,2%, что на 60% ниже номинальной налоговой ставки. За 2008–2010 гг. чистые налоги данной компании на полученную ею прибыль в размере 9,9 млрд долл. составили всего 39 млн долл., что соответствует ставке 0,4%. Если бы эти 12 компаний полностью заплатили налог на прибыль по официальной ставке 35%, то за три года они должны были бы внести в бюджет 61,2 млрд долл. Вместо этого они получили такое количество налоговых льгот, что фактически заплатили на 63,7 млрд долл. меньше, то есть остались в плюсе.

---

<sup>112</sup> Analysis: 12 Corporations Pay Effective Tax Rate of Negative 1.4% on \$175 Billion in Profits; Reap \$63.7 Billion in Tax Subsidies. *Citizens For Tax Justice*. June 1. 2011.

<sup>113</sup> General Electric's Ten Year Tax Rate Only 2.3 Percent. *Citizens for Tax Justice*. February 27. 2012.

[http://www.ctj.org/taxjusticedigest/archive/2012/02/press\\_release\\_general\\_electric.php](http://www.ctj.org/taxjusticedigest/archive/2012/02/press_release_general_electric.php)

## Ставки налога на прибыль и доля налога на прибыль в ВВП

	Официальная ставка налога на прибыль корпораций, 2005 г.	Налог на прибыль корпораций в % к ВВП, средняя 2000–2005 гг.	Налог на прибыль корпораций в % к ВВП, 2008 г.
Австралия	30%	6,7%	5,9%
Австрия	25%	2,6%	2,5%
Бельгия	34%	3,6%	3,3%
Канада	36%	3,8%	3,3%
Финляндия	26%	4,3%	3,5%
Франция	34%	3,4%	2,9%
Великобритания	30%	4,9%	3,6%
Германия	38%	1,6%	1,9%
Греция	32%	2,9%	2,5%
Япония	40%	3,6%	3,9%
Португалия	28%	3,4%	3,6%
Испания	35%	3,2%	2,8%
Швейцария	34%	3,0%	3,3%
<b>США</b>	<b>39%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,8%*</b>
Средняя по странам ОЭСР	31%	3,4%	

\*2009 г.

Источник: *Revenue Statistics of OECD Member Countries. 2010.*

Согласно расширенному исследованию<sup>114</sup> этой же организации, объектом которого стали двести восемьдесят крупнейших и наиболее прибыльных американских корпораций, входящих в список 500 компаний журнала Fortune, 78 из этих 280 компаний вообще не платили федеральных американских налогов хотя бы в течение одного года в период с 2008 по 2010 гг. При этом все эти компании получали положительные прибыли в течение периода исследования и предоставляли по ним финансовую отчетность. Средняя эффективная ставка налогообложения для всех 280 компаний, вошедших в исследование, составила 18,5% за трехлетний период и 17,3% за 2009–2010 гг.

Согласно докладу Министерства финансов США 2007 года, потери бюджета от неуплаты налогов в течение предыдущих 10 лет составили более 1,2 трлн долл. Однако структура системы корпоративного налогообложения не только не обеспечивает должный уровень налоговых сборов в бюджет, но и искажает сигналы, которые получают компании при принятии решений об инвестициях, что в конечном итоге приводит к *снижению эффективности этих компаний и экономики США в целом, а также к структурным перекосам.*

Помимо прямых потерь для бюджета, существование сложной системы юридических хитростей и налоговых преференций приводит к тому, что компании

<sup>114</sup> Corporate Taxpayers and Corporate Tax Dodgers, 2008-2010. Citizens for Tax Justice and the Institute on Taxation and Economic Policy Release. November 2011.

оказываются в неравных условиях, причем иногда это неравенство обусловлено не объективными, а субъективными факторами, например, возможностью содержать грамотных юристов, занимающихся минимизацией налогообложения.

Таблица 4

#### Средние эффективные налоговые ставки в разных секторах экономики США

Сектор экономики	Эффективная налоговая ставка
Грузовые автоперевозки	30,9%
Товары для дома (мебель, электроника, бытовая техника и инструменты)	24,9%
Химическая промышленность	21,6%
Производство машин и оборудования	20,4%
Ресторанный бизнес	19,9%
Медицинские услуги	18,8%
Финансовые услуги	16,5%
Нефтедобыча	11,3%
Программное обеспечение и компьютерные услуги	10,1%
Металлургические и добывающие компании	7,4%
Государственные и частные ценные бумаги	0,8%

Источник: Ch. Marr, B. Highsmith. Six Tests for Corporate Tax Reform. Center on Budget and Policy Priorities. 2011. P. 8.

Поэтому часто именно крупные корпорации имеют финансовую возможность минимизировать налоги на прибыль, в то время как мелкие и средние компании платят их по более высокой эффективной ставке. Это неудивительно, поскольку, например, налоговая декларация компании *General Electric* представляет собой 24 тысячи страниц печатного текста. Крайне неравномерно распределено налоговое бремя и по различным отраслям экономики (см. табл. 4).

Таким образом, еще одна проблема американской налоговой системы заключается в высоком уровне административных издержек и «издержек соответствия», то есть затрат корпораций на юридически правильное оформление налоговой отчетности. По оценке Совета по занятости и конкурентоспособности при Президенте США, эти издержки составляют более 40 млрд долл. в год<sup>115</sup>, а по данным коалиции «За справедливую реформу американских налогов» (*Reforming America's Taxes Equitably*) американские компании тратят на выполнение всех требований по оформлению налоговых документов 160 млрд долл. в год<sup>116</sup>.

<sup>115</sup> Reform the Outdated Tax System to Enhance American Competitiveness. President's Council on Jobs and Competitiveness. 2012.

<[http://files.jobs-council.com/files/2012/01/JC\\_FactSheet\\_Taxes.pdf](http://files.jobs-council.com/files/2012/01/JC_FactSheet_Taxes.pdf)>

<sup>116</sup> <<http://www.ratecoalition.com/>>

Всемирный банк поставил США лишь на 62 место в мире по легкости процедуры уплаты налогов.

Еще одним проявлением негативного влияния действующей налоговой системы на эффективность корпораций является то, что в настоящее время компаниям выгоднее финансировать свою деятельность с помощью долговых обязательств, а не акционерного капитала, поскольку выплачиваемые дивиденды не подлежат вычету из налогооблагаемой прибыли, в отличие от процентных платежей. Необоснованный *перекос в пользу долгового финансирования* не способствует укреплению и без того нестабильной общеэкономической ситуации, поскольку такой вид финансирования является более рискованным по сравнению с выпуском акций.

## **2. Недостатки существующей системы налогообложения международных операций**

*Высокая номинальная ставка налога на прибыль корпораций* в сочетании со сложностью и запутанностью американской системы корпоративного налогообложения ведет к тому, что средняя эффективная налоговая ставка гораздо ниже номинальной, а реальные ставки очень сильно отличаются от компании к компании, а также зависят от отрасли, величины компании и других факторов. Еще одной важнейшей составляющей, оказывающей существенное влияние как на снижение эффективной налоговой ставки, так и на инвестиционную политику и стратегию компаний, является *система налогообложения международных операций американских компаний*.

Действующая система налогообложения иностранных операций международных американских компаний позволяет им не платить налог на часть прибыли, полученную за рубежом, до момента репатриации. Полученные за рубежом доходы облагаются налогом по ставке 35% в момент возвращения этих средств в США, но пока полученные прибыли находятся за пределами страны, корпорации не платят на них никаких американских налогов. Высокая номинальная ставка налога на прибыль заставляет американские корпорации активно использовать для уменьшения налогов свои иностранные филиалы. В результате американские компании при выборе места для своей деятельности предпочитают не реинвестировать прибыль зарубежных филиалов в США, а, напротив, развивать зарубежные операции либо держать полученные прибыли в наличной форме за рубежом. По некоторым оценкам, зарубежные запасы наличности американских компаний в настоящее время достигают 1 трлн долл. США<sup>117</sup>. Зарубежные активы американских корпораций, скорректированные на инфляцию, возросли с 1976 по 2007 г. более чем в 11 раз (с 1,34 трлн долл. до 15 трлн долл.)<sup>118</sup>.

Многие компании переводят свои прибыльные операции за рубеж или оформляют соответствующие документы на зарубежные филиалы. Например, в 2009 г. компания *GE Capital* (часть компании *General Electric*) задекларировала убытки в размере 6,5 млрд долл. на территории США и прибыль в размере 4,3 млрд долл. от зарубежных операций<sup>119</sup>. Такая практика приводит к недополучению налогов бюджетом и к потере инвестиций американских компаний и, следовательно, возможных рабочих мест, на территории США.

<sup>117</sup> <<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9ea2f668-033c-11e2-bad2-0144feabdc0.html#axzz274zFmm1Y>>

<sup>118</sup> S. Klinger, Ch. Collins, H. Sklar. *Unfair Advantage. The Business Case Against Overseas Tax Havens*. July 20. 2010. P.8. <[www.businessagainsttaxhavens.org](http://www.businessagainsttaxhavens.org)>

<sup>119</sup> C. Helman. *What The Top U.S. Companies Pay In Taxes*. Forbes.com. 04.01.10.

<<http://www.forbes.com/2010/04/01/ge-exxon-walmart-business-washington-corporate-taxes.html>>

Существующая система налогообложения поощряет финансирование расширения операций компаний не за счет реинвестирования прибыли, а за счет получения новых кредитов. Вместо того, чтобы реинвестировать полученную за рубежом прибыль для финансирования операций внутри страны, корпорации прибегают к заимствованию на долговых рынках. Например, корпорация *Microsoft*, несмотря на то, что ее запасы наличности и краткосрочные инвестиции составили в конце 2010 г. 41 млрд долл., в январе 2011 г. выпустила облигаций на сумму 2,25 млрд долл., а за два года сумма ее заимствований составила 12 млрд долл. Поскольку компании невыгодно репатриировать иностранную прибыль для выплаты дивидендов, она выпускает долговые обязательства для финансирования этой цели. Только в 2010 г. компания потратила 12 млрд долл. на выплату дивидендов и обратный выкуп собственных акций. Для этого были использованы домашние средства, что и явилось одной из причин обращения к долговому рынку.

Запасы наличности американских компаний в иностранных филиалах достигли в последнее время огромных размеров. Компании крайне неохотно раскрывают информацию о своих зарубежных счетах, однако многие вынуждены это сделать под воздействием общественной дискуссии о том, как правильнее стимулировать репатриацию средств в рамках налоговой реформы. Компания *Cisco Systems*, одна из немногих, не скрывающих размер своих зарубежных активов, объявила, что 80–90% от ее запасов наличности и инвестиций находятся за пределами США<sup>120</sup>. Особенно большую роль играют иностранные филиалы в компаниях высокотехнологичных отраслей, где велика доля интеллектуальной собственности, например, в электронной, фармацевтической промышленности, программном обеспечении и компьютерных технологиях. Например, компания *Ebay*, по данным ее главы Дж. Донахью, держит 70% наличных средств за пределами США и собирается расширять операции в Европе.

В мае 2012 г. компания *J.P.Morgan* выпустила доклад, в котором содержится оценка запасов наличности 602 американских международных корпораций<sup>121</sup>. На счетах этих компаний находится 974 млрд долл. наличных средств, из которых по меньшей мере 588 млрд долл., или 60%, находятся за пределами США, причем некоторые компании держат вне американской территории почти всю свою наличность. По абсолютным размерам иностранной наличности лидирует компания *Apple* – 74 млрд долл., что составляет 67% от ее наличных средств. За ней следуют компании *Microsoft*, *General Electric*, *Cisco Systems*, *Google* и *Oracle*. Компании *Johnson & Johnson* и *Hewlett-Packard* держат почти 100% запасов наличности за пределами США.

В докладе *J.P.Morgan* также содержатся данные по размерам зарубежной нераспределенной прибыли американских компаний. Согласно этим данным, на долю 1113 американских международных компаний приходится более 1,7 трлн нераспределенной прибыли, находящейся за пределами США. Эти средства, скорее всего, уже никогда не будут репатрированы.

Большие запасы наличных средств и размеры нераспределенной прибыли за рубежом объясняются совокупностью нескольких факторов. В первую очередь, это связано с объективными процессами глобализации и превращением компаний в глобальные интегрированные предприятия, имеющие цепочки создания стоимости по всему миру. Этот аспект деятельности корпораций, естественно, должен

---

<sup>120</sup> Financial Times. February 6. 2011.

<sup>121</sup> См.: E. Chasan. At Big U.S. Companies, 60% of Cash Sits Offshore: J.P. Morgan. CFO Journal. May 17. 2012. <<http://blogs.wsj.com/cfo/2012/05/17/at-big-u-s-companies-60-of-cash-sits-offshore-j-p-morgan/>>

сопровождаться ростом их иностранных активов, в том числе наличных средств, а также зарубежных инвестиций. Однако значительная часть зарубежных запасов наличности компаний переводится в иностранные филиалы по сугубо финансовым соображениям, то есть для минимизации уплаты налогов и оптимизации финансовой деятельности компаний.

### 3. Использование корпорациями налоговых гаваней

Огромную роль в уходе от налогов играют офшорные «налоговые гавани», то есть страны с крайне низким или нулевым уровнем налогов, в которых можно задекларировать полученные доходы. Передислокация прибылей в страны с низкой налоговой ставкой может осуществляться либо через фактический перенос операций и рабочих мест в такие страны, либо с помощью использования бухгалтерских инструментов и механизмов трансфертного ценообразования для фиктивного переноса туда прибыли. Такие процессы являются одной из причин непропорционального роста прибылей иностранных филиалов американских корпораций. Практика использования офшорных «налоговых гаваней» получила широкое распространение среди крупнейших корпораций США (см. вкладку 1).

В настоящее время Ирландия, Бермуды и Люксембург входят в первую пятерку стран, в которых американские корпорации получают наиболее высокие прибыли<sup>122</sup>. В 2007 г. прибыли американских корпораций на Бермудских островах и в ряде других «налоговых гаваней» превышали ВВП этих стран (см. таблицу 5), что косвенно свидетельствует об использовании этих стран для увода прибылей от уплаты корпоративных налогов в США. Например, в 2008 г. компания *Goldman Sachs*, имеющая 29 филиалов, расположенных в «налоговых гаванях», получила прибыль в размере 2 млрд долл., и при этом заплатила налогов на сумму всего 14 млн долл., что соответствует эффективной налоговой ставке 1%. По некоторым данным, международные корпорации США платят налоги на доход, полученный на иностранной территории, по эффективной ставке всего 2,3%<sup>123</sup>.

Для ухода от налогов через «налоговые гавани» используется практика передачи прав на лицензии и патенты, принадлежащие корпорации, ее филиалу, зарегистрированному на территории с низкой или нулевой налоговой ставкой, в адрес которого американское подразделение осуществляет лицензионные платежи. Таким образом производится легализация перевода средств за рубеж. Международные страховые компании используют налоговые гавани с аналогичной целью для регистрации там филиалов, в которых осуществляется перестрахование. Объем такого перестрахования возрос с 4 млрд долл. в 1996 до 33 млрд долл. в 2008 г., причем из этих 33 млрд долл. 21 млрд пришлось на Бермудские острова и 7 млрд – на Швейцарию<sup>124</sup>.

В настоящее время, согласно американскому законодательству, корпорации обязаны раскрывать только информацию, касающуюся их «значительных», то есть наиболее крупных, филиалов. Например, в 2008 г. компания *FedEx* имела 21 филиал в странах с льготным налоговым режимом, многие из которых являлись филиалами более крупных филиалов той же компании. Однако в отчетность за 2010 г. компания включила только самые крупные филиалы, ни один из которых не был

<sup>122</sup> Financial Times. February 26. 2012.

<sup>123</sup> S. Klinger, Ch. Collins, H. Sklar. P.9.

<sup>124</sup> S. Klinger, Ch. Collins, H. Sklar. P.11.

зарегистрирован в «налоговых гаванях»<sup>125</sup>. Большинство крупнейших американских корпораций имеет многочисленные филиалы в странах с льготным налогообложением. Например, в 2007 г. у компании *Citigroup* было 427 филиалов в налоговых гаванях, у *Morgan Stanley* – 273, у *Bank of America* – 115, у обанкротившегося *Lehman Brothers* – 57, у *JP Morgan Chase* – 50, у *Goldman Sachs* – 29, и у *AIG* – 18. Некоторые данные по количеству филиалов корпораций в офшорных юрисдикциях представлены в таблице 6.

Вкладка 1

### Статистика использования офшорных «налоговых гаваней» 100 крупнейшими компаниями США

- 86 из 100 крупнейших публичных американских корпораций в 2007 г. имели иностранные филиалы и 14 – не имели.
- 83 компании имели филиалы в странах с льготным налоговым режимом (налоговых гаванях), например, на Каймановых островах, Бермудах, в Швейцарии, Люксембурге.
- Четыре из 83 корпораций, имеющих филиалы на территориях «налоговых гаваней», имели более 100 филиалов на этих территориях.
- Для этих 83 корпораций число филиалов на территориях «налоговых гаваней» составило от одного (для девяти корпораций) до 427 (для одной корпорации).
- 12 корпораций располагали более 50% своих иностранных филиалов на территории «налоговых гаваней». Три из этих двенадцати корпораций имели только один иностранный филиал.
- 74 из 83 корпораций имели заключенные с федеральным правительством контракты в 2007 финансовом году. Для этих 74 корпораций размер заключенных с ними федеральных контрактов составлял от 12 тыс. до 23 млрд долл.
- 63 из 100 крупнейших федеральных государственных подрядчиков – публичных корпораций – имели хотя бы один филиал в офшорах с льготным режимом налогообложения, 34 не имели таких филиалов и 3 компании не представили информации о расположении всех своих филиалов.
- Для этих 63 компаний количество филиалов составило от 1 для 11 компаний до 83 для одной компании.
- 4 крупных федеральных подрядчика разместили более 50% своих иностранных филиалов на территориях «налоговых гаваней», 3 из этих 4 компаний разместили все свои иностранные филиалы на таких территориях.

Источник: International Taxation: Large U.S. Corporations and Federal Contractors with Subsidiaries in Jurisdictions Listed as Tax Havens or Financial Privacy Jurisdictions. U.S. General Accounting Office; GAO-09-157. December 2008. P.4-5, 7.

<http://www.gao.gov/new.items/d09157.pdf>

Данные о размере прибылей, которые американские компании размещают в офшорных «налоговых гаванях», получить довольно сложно, поскольку единая

<sup>125</sup> Representation Without Taxation. Fortune 500 Companies that Spend Big on Lobbying and Avoid Taxes. January 2012. P.6.

статистика таких данных не ведется. Бюро экономического анализа США оценило прибыль, полученную американскими корпорациями в 18 офшорных юрисдикциях с льготным налогообложением в 2002 г., в 149 млрд долл., что составило 58% всей прибыли, которую получили филиалы американских корпораций во всех странах в 2002 г. Основываясь на этих данных, эксперты из организации *Business and Investors Against Tax Haven Abuse* консервативно оценили общую сумму налогов, недополученных казной США из-за использования международными корпорациями и банками механизмов ухода от налогов за рубежом (налоговых гаваней), как минимум в 37 млрд долл. в год<sup>126</sup>. Обобщая выводы нескольких исследований, в 2009 г. Казначейство США оценило общий размер «налоговой разницы» за счет ухода от налогов в офшоры для корпораций и частных лиц в диапазоне от 43 млрд долл. до 123 млрд долл. в год<sup>127</sup>. По оценкам экспертов *Greenlining Institute*, только в 2010 г. американские корпорации смогли избежать уплаты около 60 млрд долл. налога на прибыль, оставленную в иностранных филиалах<sup>128</sup>. А согласно данным *U.S. PIRG Education Fund*, американский бюджет теряет ежегодно 100 млрд долл. из-за использования корпорациями механизмов ухода от налогов в «налоговых гаванях»<sup>129</sup>.

Таблица 5

**Иностранная прибыль американских компаний в некоторых странах относительно ВВП этих стран**

Страна	Отношение прибылей американских компаний к ВВП страны
Багамские острова	43%
Бермудские острова	646%
Британские Виргинские острова	355%
Каймановы острова	547%
Джерси	35%
Либерия	61%
Маршалловы острова	340%

Источник: J. G. Gravelle. *Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion*. Congressional Research Service. 2010. P. 14.

Деятельность крупных корпораций по минимизации налогов путем перемещения прибылей в зарубежные филиалы постоянно является предметом внимания и обсуждения в общественно-политических кругах. Недавно деятельность компаний *Microsoft* и *Hewlett-Packard* в этой сфере привлекла внимание Конгресса США. Подкомитет Сената по расследованиям под руководством демократа Карла Левина и республиканца Тома Кобурна представил 20 сентября 2012 г. доклад о

<sup>126</sup> S. Klinger, Ch. Collins, H. Sklar. P. 9, 23.

<sup>127</sup> S. Klinger, Ch. Collins, H. Sklar. P. 8; U.S. Treasury Inspector General for Tax Administration. *A Combination of Legislative Actions and Increased IRS Capability and Capacity Are Required to Reduce the Multi-Billion Dollar U.S. International Tax Gap*. January 27. 2009. (Reference Number: 2009-IE-R001). Appendix VI.

<sup>128</sup> S. Kang, T. Ngo. *Corporate America Untaxed*. The Greenlining Institute. August 2011. P.4.

<sup>129</sup> *Representation Without Taxation. Fortune 500 Companies that Spend Big on Lobbying and Avoid Taxes*. January 2012. P.1.

механизмах ухода от налогов американскими крупными международными компаниями путем перевода прибылей в иностранные филиалы с использованием существующих лазеек в законодательстве, которые позволяют выводить часть прибылей от уплаты соответствующих налогов.

Таблица 6

**Некоторые американские корпорации, имеющие филиалы в офшорных юрисдикциях**

Название корпорации	Количество офшорных филиалов
Citigroup	427
Morgan Stanley	273
Bank of America	115
Wachovia	59
Lehman Brothers	57
JP Morgan Chase	50
Goldman Sachs	29
Merrill Lynch	21
American International Group (AIG)	18
Countrywide Financial	7
News Corp	152
Procter & Gamble	83
Pfizer	80
Oracle	77
Marathon Oil	76
PepsiCo	70
Caterpillar	49
Merck	44
Boeing	38
Dow Chemical	35
Fluor Corp	34
Exxon Mobil	32
UnitedHealth Group	11
Best Buy	12
Target	8

Источник: U.S. Government Accountability Office. 2007.

<http://www.gao.gov/new.items/d09157.pdf>

Согласно докладу подкомитета, компания *Microsoft* передавала права на интеллектуальную собственность (в основном программное обеспечение, разработанное в США), в свои филиалы в Пуэрто-Рико, Ирландии и Сингапуре, то есть страны с низкой ставкой налогообложения. Затем права на программное обеспечение выкупались компанией обратно, что позволило компании избежать налогов на сумму более 6 млрд долл. за последние три года. Согласно данным С. Шея из Гарвардской школы права, в 2011 г. средняя эффективная ставка налога для этих трех филиалов составила всего 4%, в то время как их прибыль до

налогообложения, согласно отчетности, составила 15,4 млрд долл. США, или 55% от общей прибыли компании. На каждого работника этих филиалов пришлось по 8 млн долл. прибыли, в то время как на работника остальных подразделений компании *Microsoft* – по 312 тыс. долл.<sup>130</sup> При этом сама компания *Microsoft* утверждает, что все проводимые ею операции соответствуют законам тех стран, где они совершаются, и что компания платит все налоги в соответствии с действующим законодательством.

Компанию *Hewlett-Packard* подкомитет Сената также обвинил в применении многомиллиардных финансовых схем, в которых использовалось краткосрочное внутреннее кредитование иностранными филиалами, расположенными в Бельгии и на Каймановых островах, американских операционных подразделений компании. Эта комбинация позволила переводить в США не обложенные налогом иностранные прибыли компании. В течение 30 месяцев в 2008–10 гг. два филиала по очереди предоставляли американскому подразделению компании краткосрочные кредиты, сумма которых составила несколько миллиардов долларов. Хотя по форме это были краткосрочные кредиты, на которые, согласно законодательству, распространяются налоговые льготы, по существу это было полноценное долгосрочное финансирование, и репатриированные средства должны были быть подвергнуты налогообложению. Фактически компания возвращала в США свои прибыли из иностранных филиалов без уплаты налогов по полной ставке.

Как и *Microsoft*, *Hewlett-Packard* выступила с заявлением о том, что компания действует в полном соответствии с соответствующими статьями налогового законодательства США. Действительно, с формальной точки зрения действия обеих компаний не противоречат букве закона, хотя являются его нарушением по сути.

Для предотвращения злоупотреблений, связанных с уклонением от уплаты налогов в офшорных юрисдикциях, американские законодатели уже в течение нескольких лет вносят на рассмотрение соответствующие законопроекты. В июле 2011 г. сенатор-демократ К. Левин представил очередной вариант комплексного законопроекта по предотвращению злоупотреблений в налоговых гаванях (*Stop Tax Haven Abuse Act*), который он впервые представил в 2007 г. Президент Б. Обама, будучи еще сенатором, являлся одним из авторов данного законопроекта, и до сих пор его поддерживает.

Законопроект предлагает ряд мер по ужесточению контроля над финансовой деятельностью корпораций и частных лиц со стороны американских налоговых органов, Казначейства и служб безопасности при осуществлении деятельности в офшорных зонах. Также законопроект предлагает ужесточение требований к отчетности, в частности, введение ежегодной отчетности страна-страна (*Country-by-Country Reporting*<sup>131</sup>) о занятости, объеме продаж, финансировании, налоговых обязательствах и уплаченных налогах для корпораций, зарегистрированных в Комиссии по ценным бумагам и биржам. Предлагаются меры в виде крупных штрафов в отношении корпоративных инсайдеров, скрывающих офшорные нарушения, и в отношении агентов, предоставляющих услуги по уходу от налогов. Также предусмотрено запрещение заключения договоров, в которых налоговому консультанту размер вознаграждения устанавливается в зависимости от размера

---

<sup>130</sup> < [http://www3.cfo.com/article/2012/9/tax\\_transfer-pricing-microsoft-hewlett-packard-car-levin-tax-avoidance?currpage=0](http://www3.cfo.com/article/2012/9/tax_transfer-pricing-microsoft-hewlett-packard-car-levin-tax-avoidance?currpage=0) >

<sup>131</sup> Требования предоставления отчетности по странам (*Country-by-Country Reporting*) предполагают, что все международные корпорации отчитываются в аудированных годовых отчетах и налоговых декларациях об объеме продаж, прибыли и налогах, уплаченных во всех странах, где они осуществляют свою деятельность.

фиктивных убытков, образованных для сокрытия дохода или от размера налогов, не уплаченных («сэкономленных») клиентом.

Одновременно с попытками провести законопроект целиком, сенатор К. Левин постоянно работает над тем, чтобы включить его ключевые положения в другие законодательные акты. Так, в 2009 г. был принят *The Foreign Accounts Tax Compliance Act (FATCA)* – Закон о налоговой дисциплине в отношении зарубежных счетов, который ужесточил требования к раскрытию информации по международным операциям, а также штрафы за нарушения. Данный закон требует от иностранных финансовых институтов, чьими клиентами являются американские граждане, в обязательном порядке предоставлять отчетность о состоянии их счетов непосредственно в налоговую службу США. С января 2013 года иностранные финансовые институты должны будут начать заключение договоров с налоговой службой США, а с 2014 г. – предоставлять туда годовую отчетность, содержащую персональную информацию по каждому клиенту, являющемуся гражданином США – имя, адрес, максимальный баланс счета в течение года, все доходы и расходы в течение года. Если финансовый институт не заключит такого договора и не предоставит информацию, то США будет автоматически вычитать 30% налог со всех его доходов из американских источников, включая доходы от продажи ценных бумаг. Также этот закон требует от инвестиционных консультантов сообщать в налоговую службу США о транзакциях, связанных с инвестициями в иностранные экономические объекты, по поводу которых они консультировали клиентов. Кроме того, законом предусмотрено удержание налогов на капиталы, вложенные в иностранные трастовые фонды, и дивиденды, полученные от зарубежных компаний.

Однако наиболее значительным концептуальным продвижением в области борьбы с уводом налогов в офшоры является «доктрина экономического содержания» (*Economic Substance Doctrine*), которая была принята в рамках пакета законов по реформе здравоохранения в 2010 г. Согласно этой доктрине, транзакция признается имеющей экономический смысл (содержание), только в том случае, если 1) в результате этой транзакции изменяется *реальное экономическое положение налогоплательщика* (помимо последствий, связанных с уплатой налогов), и 2) налогоплательщик имеет *значимую цель* (помимо оптимизации налогообложения) при осуществлении данной транзакции. Таким образом, *запрещаются любые налоговые преимущества, связанные с деятельностью, направленной исключительно на уход от налогов.*

#### **4. Пути реформирования корпоративной налоговой системы**

Проблемы системы корпоративного налогообложения находятся под пристальным вниманием не только законодателей и политиков, но и самих компаний, которые тоже не удовлетворены существующим положением вещей. Многие крупные компании как самостоятельно, так и в рамках различных коалиций лоббируют проведение *комплексной реформы корпоративного налогообложения*, краеугольным камнем которой должно стать существенное снижение налогов на прибыль корпораций. Так, коалиция «За справедливую реформу американских налогов» (*Reforming America's Taxes Equitably*) включает такие компании как *AT&T, Boeing, FedEx, Ford, Intel, Nike, UPS, Viacom, Walt Disney* и многие другие. Члены этой организации выступают за снижение ставки налога на прибыль в США и реорганизацию корпоративной системы налогообложения, поскольку существующая система является неоправданно сложной. Компания *Hewlett-Packard* продвигает идею о введении временного или постоянного правила, которое бы позволило

компаниям освободить авторские отчисления и другие зарубежные рентные доходы от американских налогов.

Еще одной известной организацией является коалиция «За инвестирование в Америку сейчас» (*Working to Invest Now in America*), в которую входят в основном инновационно-ориентированные компьютерные и высокотехнологичные быстрорастущие компании, такие как *Microsoft, Oracle, Adobe Systems, Cisco Systems, Pfizer*. Коалиция выступает за проведение масштабной налоговой реформы, целью которой должно стать как пополнение доходов бюджета, так и повышение эффективности работы компаний, в частности, уменьшение сложности процедуры уплаты налогов и сокращение соответствующих расходов компаний, более сбалансированное распределение средств между домашними и иностранными подразделениями и устранение перекоса в сторону долгового финансирования. Признавая, однако, что на подготовку и проведение в жизнь такой реформы понадобится несколько лет, в краткосрочной перспективе участники коалиции поддерживают идею проведения «налоговой амнистии» или «налоговых каникул» (*tax holidays*), то есть временного разрешения корпорациям реинвестировать зарубежные прибыли, уплачивая налоги по более низкой ставке. Ставка на реинвестированную из-за границы прибыль должна колебаться от 5,25% до 8,75%, а ее точное значение предлагается сделать зависимым от размера прироста фонда заработной платы в американских подразделениях компании в результате репатриации. По оценке экспертов коалиции, общая сумма наличности, находящаяся в настоящее время за рубежом в филиалах американских компаний достигает 1,4 трлн долл., а проведение налоговой амнистии позволит репатриировать в экономику США более 1 трлн долл.

В связи с тем, что в существующей системе налогообложения заложены отрицательные стимулы для реинвестирования средств многонациональных компаний в американскую экономику, компании для обеспечения собственного роста и конкурентоспособности уже на протяжении довольно долгого времени предпочитали инвестировать в свои зарубежные, а не американские подразделения. По мнению членов коалиции, время работает против будущего возвращения этих средств в США, поскольку инвестиции, уже сделанные в развитие зарубежных филиалов, вряд ли вернутся в США даже в случае проведения реформы налогового законодательства. Между тем, только в 2011 г. американские компании потратили более 150 млрд долл. своих зарубежных доходов на приобретение иностранных компаний или другие иностранные инвестиции. В случае объявления налоговых каникул, по мнению компаний – членов коалиции, большая часть этих средств могла бы быть реинвестирована в американскую экономику уже в прошлом году. По оценке Л. Тайсон, бывшего председателя Экономического совета при президенте Б.Клинтоне, налоговая амнистия могла бы привести к росту ВВП на 178–336 млрд долл. и созданию более чем 2,5 млн рабочих мест<sup>132</sup>.

Инициатива объявления налоговых каникул активно обсуждается в Конгрессе США и поддерживается не только республиканцами, но и некоторыми демократами, что лишний раз свидетельствует о том, что нынешнее положение дел с налогообложением международных операций крупных корпораций в принципе не устраивает обе стороны. Оппоненты проведения налоговых каникул ссылаются на опыт налоговой амнистии 2004 года, когда корпорациям разрешили репатриировать зарубежные прибыли, уплачивая налоги по ставке 5,25%. При проведении налоговых каникул в 2004 году американские компании вернули в США около 39%

---

<sup>132</sup> <<http://www.winamericacampaign.org/wp-content/uploads/2011/11/WIN-Letter-from-CEOs.pdf>>

наличных средств, которые они держали за рубежом. В результате было репатрировано 312 млрд долл., однако, вопреки прогнозам, не произошло увеличения инвестирования и роста занятости. Согласно докладу сенатора К. Левина<sup>133</sup>, крупнейшие 15 корпораций, участвовавших в репатриации прибыли, вернули в США боле 150 млрд долл., однако количество занятых в этих компаниях на территории США уменьшилось почти на 21 тыс. человек. В основном вернувшиеся в США средства были использованы компаниями для обратного выкупа собственных акций и выплаты дивидендов, а затраты на НИОКР и количество рабочих мест в компаниях не увеличилось. Источником большей части репатриированных прибылей являлись страны с низким уровнем налогообложения и налоговые гавани – семь компаний из числа входивших в отчет сенатора К. Левина репатриировали от 90 до 100% средств из налоговых гаваней.

С учетом этих фактов в предлагаемом сейчас законопроекте о налоговой амнистии предлагается увязать размер льготной ставки налога с увеличением занятости в корпорации, а также предусмотреть штрафные санкции в случае уменьшения количества рабочих мест в компании после репатриации. По оценке аналитиков *J.P. Morgan*, в случае проведения налоговой амнистии в ближайшее время, размер репатриированных в США средств может составить около 663 млрд долл.<sup>134</sup> Однако многие эксперты ставят под вопрос целесообразность проведения налоговых каникул в принципе, поскольку это создает у корпораций стимул ожидать объявления новой «амнистии», а до этого момента накапливать средства в зарубежных филиалах. Кроме того, в 2011 г. уровень наличных средств на счетах американских подразделений корпораций достиг 2 трлн долл., однако это не привело ни к росту инвестиций, ни к существенному увеличению занятости. Поэтому маловероятно, что к этому приведет и дополнительный приток средств из зарубежных филиалов корпораций.

## **5. Позиции демократов и республиканцев по вопросам корпоративного налогообложения**

Несмотря на особую актуальность вопроса налогообложения международных операций американских компаний, проблемы системы корпоративного налогообложения США выходят далеко за рамки этой темы. По данным организации *Citizens for Tax Justice*, у 134 из 280 исследованных ею американских корпораций по меньшей мере 10% от общей прибыли до налогообложения были получены вне территории США. При этом, однако, для 87 из этих 134 компаний эффективная налоговая ставка по налогам, фактически уплаченным ими в США, оказалась ниже, чем эффективная налоговая ставка по налогам, уплаченным в других странах на их иностранные прибыли<sup>135</sup>. Это говорит о том, что система минимизации налогов работает не только через эксплуатацию возможностей иностранных филиалов и низких налоговых ставок в налоговых гаванях, но и содержит многочисленные возможности для «оптимизации» налогов компаний внутри страны.

В президентских предвыборных дебатах и президент Б. Обама и кандидат М. Ромни выступали за необходимость провести масштабную реформу корпоративного

---

<sup>133</sup> Repatriating Offshore Funds: 2004 Tax Windfall for Select Multinationals. Permanent Subcommittee on Investigations. United States Senate. October 11, 2011.

<sup>134</sup> <<http://blogs.wsj.com/cfo/2012/05/17/at-big-u-s-companies-60-of-cash-sits-offshore-j-p-morgan/>>

<sup>135</sup> Corporate Taxpayers & Corporate Tax Dodgers, 2008-2010. Citizens for Tax Justice. November 3, 2011. P. 10. <<http://ctj.org/corporatetaxdodgers>>

налогообложения. Оба они были согласны в том, что следует существенно уменьшить ставку налога на корпоративную прибыль, доведя ее хотя бы до среднего уровня стран – членов ОЭСР, что позволит обеспечить конкурентоспособность компаниям на мировой экономической арене и расширить налоговую базу.

В феврале 2012 г. администрацией Б. Обамы был предложен план реформирования корпоративного налогообложения<sup>136</sup>. К основным предложениям этого плана относятся:

- Сокращение ставки корпоративного налога на прибыль с 35% до 28%, то есть приведение ее в соответствие с соответствующими налоговыми ставками в других развитых странах.

- Ликвидация многочисленных лазеек в налоговом законодательстве, позволяющих минимизировать налоги, в том числе ликвидация налоговых льгот для многих отраслей, включая нефтегазовую промышленность и страхование.

- Расширение налоговой базы с целью компенсации уменьшения корпоративной ставки.

- Усиление прозрачности системы корпоративного налогообложения, сокращение возможностей для налоговых и бухгалтерских хитростей, например, уменьшение разрыва между размером прибыли в годовом отчете для акционеров и налогооблагаемой прибыли корпораций.

- Доведение эффективной налоговой ставки в промышленном производстве до 25%, а в промышленном производстве с использованием инновационных технологий (*advanced manufacturing*) – до уровня ниже 25%, за счет предоставления дополнительных льгот американским производителям.

- Расширение, упрощение и перевод на постоянную основу налогового кредита на исследования и экспериментальные работы (*research and experimentation tax credit*) для стимулирования инвестиций корпораций в исследования и разработки, а также усиление налоговых стимулов для инвестиций в возобновляемые источники энергии.

В части, относящейся к *реформе системы налогообложения иностранных операций* и поощрению внутренних инвестиций, план администрации Б. Обамы предлагает следующие блоки мероприятий:

- Введение обязательного налогообложения прибылей американских корпораций, полученных за рубежом, по минимальной ставке, и отмена отсрочки уплаты этого налога до репатриации прибыли. Корпорации должны будут *немедленно* заплатить налог на прибыль, полученную за рубежом, при этом им будет предоставляться иностранный налоговый кредит в размере налогов, заплаченных в стране получения прибыли в целях избегания двойного налогообложения.

- Отмена налоговых вычетов при перемещении производства за рубеж и введение новых стимулов для поощрения возвращения производства в США. (В настоящее время компании при перемещении операций в другие страны могут получать налоговый вычет на расходы по этому перемещению, таким образом, уменьшая размер налогов, уплаченных в США). Также предлагается предоставление налоговой льготы в размере 20% на издержки переноса операций обратно в США.

- Меры по уменьшению мотивации компаний по перемещению прибылей и активов за рубеж. В частности, должны немедленно облагаться налогом сверхприбыли, связанные с передачей неосязаемых активов (интеллектуальная собственность и т.п.) в филиалы компаний, зарегистрированные в «налоговых

---

<sup>136</sup> The President's Framework for Business Tax Reform. A Joint Report by The White House and the Department of the Treasury. February 2012.

гаванях». В настоящее время американские компании, инвестирующие заемные средства за рубежом, могут задекларировать проценты по кредиту как издержки и воспользоваться налоговой льготой в США, даже в случае, если они не платят налоги на свои зарубежные инвестиции или платят их в урезанном виде. Предлагается уничтожить это налоговое преимущество, сделав возможным воспользоваться данной льготой только в тот момент, когда на соответствующий доход на зарубежные инвестиции будет заплачен налог в США.

Главными предложениями республиканского кандидата в президенты М.Ромни являлись:

- Снижение ставки налога на корпоративную прибыль до 25%, а в долгосрочной перспективе и ниже этого уровня.

- Упрощение налоговой системы, расширение налоговой базы.

- Перевод на постоянную основу налогового кредита на исследования и экспериментальные работы (*research and experimentation tax credit*).

- Отнесение капитальных затрат на издержки в течение еще одного года.

- Объявление «налоговых каникул».

- Введение территориального принципа налогообложения. При этой системе американскими налогами должна облагаться прибыль, полученная на территории США, а с прибыли американских корпораций, полученной на территории иностранных государств, взимаются только налоги этого иностранного государства. При репатриации прибыли в США она больше не должна подвергаться налогообложению. Эта мера призвана поставить американские компании в равные условия с конкурирующими компаниями на мировой экономической арене, а также снять препятствия для репатриации прибылей американских компаний, то есть увеличить их инвестирование в экономику США.

Таким образом, Б. Обама предлагает существенное снижение ставки корпоративного налога, упрощение существующей системы налогообложения корпораций и снижение издержек корпораций на обеспечение процедуры уплаты налогов, а также меры по стимулированию инновационной деятельности компаний. В области налогообложения международных операций американских компаний предлагается отменить отсрочку налогообложения прибылей до репатриации, то есть взимать налог в год получения прибыли, но зато снизить ставку налога. При этом предполагается сохранение принципа резидентства в налогообложении корпораций, когда налогом облагаются все американские компании независимо от места получения прибыли. Что касается проведения налоговых каникул, то Б. Обама не считает нужным рассматривать налоговые каникулы в отрыве от проведения комплексной налоговой реформы.

Принципиальным расхождением позиций демократов и республиканцев являются вопросы о территориальном принципе налогообложения корпораций и об отсрочке налога на прибыль до момента ее репатриации. Позиция республиканцев, отстаивающих территориальную систему налогообложения, то есть освобождение от американских налогов иностранных прибылей американских корпораций, выглядит более предпочтительной для бизнеса, прежде всего с точки зрения оздоровления поля для принятия инвестиционных решений корпорациями. С прагматической точки зрения пополнения бюджета это предложение можно назвать нейтральным по отношению к текущей ситуации, поскольку в настоящее время бюджет все равно не получает значительную часть налога на корпоративные прибыли. Заметим, что из 34 стран – членов ОЭСР 26 либо уже перешли к территориальной системе взимания налогов, либо освобождают от налогов по крайней мере 95% иностранных доходов при их репатриации. США остается

единственной страной ОЭСР, в которой сочетаются налоговый принцип резидентства и налоговая ставка, превышающая 30% для корпораций<sup>137</sup>.

Налоговый план Обамы, предлагающий сохранение принципа резидентства и отмену отсрочки уплаты налога иностранными филиалами, позволит значительно увеличить доходы бюджета, но не поддерживается крупным корпоративным лобби и вряд ли будет принят в имеющемся виде. Однако можно с большой степенью уверенности предположить, что в любом случае корпоративная ставка налога на прибыль будет снижена до конкурентного уровня около 25%.

Проблемы системы корпоративного налогообложения США состоят в высокой ставке налога на прибыль, сложности налоговой системы и, вследствие этого, высоких административных издержках соответствия, узости налоговой базы. Это приводит к низкой собираемости налогов и структурным перекосам при принятии компаниями инвестиционных и стратегических решений.

Как было показано в первой главе данного исследования, существуют объективные причины для глобализации деятельности корпораций, расширения сферы их географического присутствия и значит, роста удельного значения иностранных филиалов. Многочисленные эмпирические исследования подтверждают, что рост производства и занятости в иностранных филиалах не влечет уменьшение соответствующих параметров внутри США, а наоборот, приводит к их росту<sup>138</sup>. Например, согласно исследованиям американских экономистов М. Десаи, К. Фоли и Дж. Хайнса, расширение внешних операций американских промышленных компаний не ведет к свертыванию активности внутри страны. По данным их анализа репрезентативной выборки американских компаний с 1982 по 2004 гг., 10%-й рост иностранных инвестиций компании коррелирован с увеличением внутреннего инвестирования на 2,6%, а увеличение зарплаты иностранным сотрудникам компании на 10% коррелировано с ростом заработной платы сотрудникам американских подразделений компаний на 3,7%<sup>139</sup>. Это исследование, как и многие другие, не подтвердило тезис о том, что расширение зарубежных операций корпораций происходит за счет сокращения их активности внутри страны. Наоборот, наблюдается положительная корреляция между развитием иностранных филиалов и американских подразделений международных корпораций. Поэтому расширение международной деятельности компаний за счет увеличения доли иностранных филиалов само по себе не может считаться негативным фактором для экономического развития США. Однако заложенные в американской системе налогообложения международных корпораций стимулы не всегда способствуют наиболее эффективному с точки зрения интересов страны развитию, поскольку компании вынуждены принимать инвестиционные решения, руководствуясь сугубо финансовыми, а не стратегическими факторами.

Сами компании действуют по наиболее выгодной для себя траектории развития в рамках существующих законодательных и экономических ограничений. Однако эти ограничения могут входить в противоречие как со стратегическими интересами развития страны (создание новых высокотехнологичных производств на

---

<sup>137</sup> S.A. Hodge. Ten Reasons the U.S. Should Move to a Territorial System of Taxing Foreign Earnings. Tax Foundation Special Report No 191. May 2011.

<<http://taxfoundation.org/sites/taxfoundation.org/files/docs/sr191.pdf>>

<sup>138</sup> См., например, обзор: N. G. Mankiw, P. Swagel. The Politics and Economics of Offshore Outsourcing. NBER Working Paper 12398. July 2006.

<sup>139</sup> M.A. Desai, C.F. Foley, J. R. Hines Jr. Domestic Effects of the Foreign Activities of U.S. Multinationals. May 2008. <<http://www.people.hbs.edu/ffoley/fdidomestic.pdf>>

своей территории, увеличение рабочих мест, пополнение национального бюджета), так и с долгосрочными интересами самих компаний, которые вынуждены затрачивать слишком много средств на поддержание эффективной деятельности в рамках существующего законодательства. Такая ситуация наблюдается в настоящее время в области налогового законодательства в США. Корпорации, ориентируясь на краткосрочные цели повышения прибыльности и рыночной капитализации, поставлены в такие условия, что они предпочитают развивать зарубежные операции даже в том случае, когда за этими действиями нет никакой стратегической причины, кроме возможности оформления более выгодной и привлекательной финансовой отчетности. Такая ситуация в случае ее сохранения в течение долгого времени приводит к накоплению диспропорций и перекосов, отражающихся на эффективности функционирования и конкурентоспособности компаний, а также к усугублению противоречия между страновыми и корпоративными интересами. В случае накопления значительных диспропорций в деятельности компаний, а также сильного расхождения интересов компаний и общества под давлением заинтересованных сторон должна происходить смена законодательства, регулирующего спорные вопросы. Именно такой момент назрел в настоящее время в США. Однако для реформы налогообложения требуется прийти к законодательному консенсусу, что довольно трудно сделать, учитывая жесткое противостояние демократов и республиканцев в Конгрессе, а также большое количество заинтересованных групп интересов и лоббирующих сторон.

Вновь избранный президент Б. Обама выражает решимость в проведении в жизнь налоговой реформы. Однако скорее всего эта реформа будет приниматься не единым пакетом, а в виде отдельных законопроектов, по каждому из которых будет легче найти компромиссы между двумя партиями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-экономическая и институциональная структура США исторически удачно сложилась таким образом, что ее основой является реальное обеспечение беспрепятственного действия специфических механизмов различных типов производственных отношений, обеспечивающих развитие и конкурентоспособность страны. Рассмотрение особенностей одного из базовых секторов воспроизводственной системы – частно-коммерческих компаний, – убедительно подтверждает тезис о том, что экономика США представляет собой в наибольшей степени развитую, «очищенную» капиталистическую систему, в основе функционирования которой в настоящее время лежит все более сбалансированный императив обеспечения социально-экономической эффективности.

В условиях перехода на человекоориентированную модель развития экономическая эффективность не может реализовываться без эффективности социальной. Американская экономика представляет собой систему, в которой социальные факторы развития вырабатываются в ходе эволюции этой системы, согласно ее собственной сущностной внутренней логике. Социально-экономическая эффективность не навязывается извне, а является вызванным необходимостью результатом и продуктом развития и условием и предпосылкой выживания. Конкретными проявлениями этого процесса является ориентация на высококвалифицированные кадры, активное участие корпораций в процессе подготовки и переподготовки кадров, социальных программах (страхование, пенсионное обеспечение), экологических и т.п. проектах.

В отличие от Западной Европы, в США, при огромной абсолютной роли государства, *основная роль в формировании и обеспечении реальных механизмов экономического развития принадлежит частному сектору*, что, в конечном счете, и определяет высокую эффективность всей экономической системы. В свою очередь, *причины эффективности частного бизнеса объясняются* конкретными особенностями среды, в которой этот сектор функционирует. С одной стороны, осуществляется активное воздействие тенденций социального развития и взаимодействие с требованиями других секторов экономики, последовательное проведение государством *антимонопольной политики*, а с другой – *открытость экономики* не только для внутренней, но и для внешней конкуренции, приток иностранного капитала и рабочей силы в страну, а также аутсорсинг рабочих мест, в том числе за границу.

Встроенным мотором достижения эффективности всегда была инновационность всех аспектов экономики. Американские компании являются активнейшими участниками всех организационно-институциональных преобразований и реформ. Компании принимают в них участие как по отдельности, так и через разнообразные организации и объединения бизнес-сообщества. С другой стороны, огромная часть мероприятий социально-экономической политики США направлена именно на укрепление конкурентоспособности и лидерства американских компаний.

Система взаимодействия государственных органов с некоммерческими организациями и частными компаниями на всех уровнях, от национального до муниципального, достаточно эффективно обеспечивает представительство самых разнообразных заинтересованных сторон. Это отнюдь не означает, что данная система работает без сбоев и не имеет недостатков, однако ее характерной чертой является способность к выявлению и исправлению ошибок и достаточная

устойчивость, несмотря на издержки<sup>140</sup>. Концепция «стейкхолдеров» все более распространяется на самые разные аспекты американского общества, обеспечивая возможность самым разным заинтересованным сторонам находить механизмы взаимодействия, позволяющие точно сформулировать проблему и найти пути ее решения.

Ключевые характеристики американских корпораций заключаются в исторически сложившейся *эффективной системе синергического взаимодействия с государством и обществом* в совместном решении сложных задач, а также *в гибкости, адаптивности, приспособляемости внутри самих корпораций*, существовании внутреннего механизма, позволяющего корпорациям вырабатывать эффективные механизмы функционирования.

Эти характеристики имеют обратную сторону – высокие риски и постоянную угрозу конкуренции со стороны компаний всего мира. В этих условиях ответом частного и особенно корпоративного сектора страны может быть только ориентация на инновационность. Инновационное развитие, основанное на производстве научно-технических знаний и создании и внедрении новейших технологий, становится важнейшим параметром, определяющим конкурентоспособность стран в современном мире. Для России, пока еще обладающей существенным научным потенциалом, но не имеющей институциональной и организационной инфраструктуры, позволяющей развиваться инновациям и создавать наукоемкую продукцию, очень важным является необходимость постоянного мониторинга происходящих в научно-технологической сфере процессов с целью определения своей стратегии участия в мировом производстве научно-технических знаний, инноваций и наукоемкой продукции.

Опыт США показывает, что экономическое лидерство может быть основано на удачной эксплуатации конкурентного преимущества страны, в данном случае – предпринимательства и инновационности как национальной идеи, доведенной до сознания практически каждого гражданина страны. По мнению российского экономиста А. Аузана, спецификой России является «высокая креативность, высокий уровень ценности самовыражения, индивидуализм», вследствие чего наша страна «в течение последних полутора веков непрерывно экспортирует «мозги», качественную, образованную рабочую силу»<sup>141</sup>. Эксплуатация этого актива, который в эпоху глобальной человекоориентированной экономики становится одним из самых ценных, и должна стать конкурентным преимуществом России.

Опыт корпораций США в обеспечении лидерства в мировой глобальной экономике позволяет выявить и проследить причины возникновения тех механизмов, которые являются наиболее передовыми и эффективными в современном мире. Анализ глобальных цепочек создания стоимости в американских корпорациях показывает, что существует много возможностей для встраивания в этот процесс компаний, подразделений и отдельных сотрудников из других стран, в том числе России. Огромный спрос на высококвалифицированные кадры во всем мире и дефицит таких кадров в США прямо указывает на возможные пути реализации Россией своего места в мировом экономическом процессе. Станет ли Россия просто

---

<sup>140</sup> Примерами конструктивного решения проблем являются реакция на банкротство компании *Enron*, в результате которого была в корне реформирована система корпоративного управления, реформа системы финансового регулирования США в ответ на экономический кризис 2008-2009 гг. и многие другие менее масштабные, но обеспечивающие общую жизнеспособность системы реакции на проблемы.

<sup>141</sup> <http://www.forbes.ru/sobytiya/lyudi/190715-aleksandr-auzan-rossiiskaya-elita-boitsya-budushchego>

безвозмездным поставщиком кадров для иностранных, в первую очередь американских, корпораций, или сумеет грамотно встроиться в стремительно развивающуюся глобальную экономическую систему путем развития собственных высокотехнологичных компаний или укрепления международного сотрудничества в научно-технологической сфере, зависит в первую очередь от политики нашего государства в области образования, науки и технологий.

Для реализации последнего сценария необходимо не на словах, а на деле переориентировать приоритеты государственной политики исходя из того, что «углеводородный ресурс не только не единственный, но по масштабу просто не главный»<sup>142</sup>, и направить ресурсы государства на реальное, а не формальное развитие образования, науки и поддержку инновационности и предпринимательства.

---

<sup>142</sup> Там же