

УЧЕБНИК
ДЛЯ ВУЗОВ

ПИТЕР®

СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ 3++

Н. Трифонова, И. Максимцев, А. Майзель, И. Пивоваров

Международный бизнес

- Международные стратегии ■
- Ресурсы международного бизнеса ■
- Внутренний и compliance-контроль ■

**для
МАГИСТРАНТОВ**

**РЕКОМЕНДОВАНО
МЕТОДИЧЕСКИМ СОВЕТОМ СПбГЭУ**

ББК 65.580я7
УДК 339.9(07)
М43

Рецензенты:

Сутырин Сергей Феликсович, доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой мировой экономики Санкт-Петербургского государственного университета

Красовская Инна Петровна, доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского
государственного политехнического университета

Трифонова Н., Максимцев И., Майзель А., Пивоваров И.

М43 **Международный бизнес: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения 3++.** — СПб.: Питер, 2018. — 704 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-4461-0720-9

Книга представляет собой дальнейшее развитие широко известного в нашей стране учебника «Международный менеджмент», выдержавшего уже 5 изданий, и подготовлена тем же авторским коллективом (сотрудниками кафедры международного бизнеса СПбГЭУ). Издание призвано сформировать комплексное представление о задачах, условиях и инструментах современной практики бизнеса в международной среде. Подробно описаны важнейшие вопросы международного бизнеса в целом, а также ресурсного обеспечения процессов реализации стратегических решений и способов контроля эффективности действий. Соответствуя в целом зарубежным образцам, книга ориентирована в первую очередь на российскую аудиторию: во-первых, основное внимание уделяется наиболее актуальным для российского бизнеса проблемам функционирования в международной среде; во-вторых, основой изложения являются крупноформатные кейсы, разработанные на материалах как известных международных, так и нескольких оперирующих на зарубежных рынках российских компаний.

Учебник рассчитан на подготовленных читателей, в том числе магистрантов и специалистов, вовлеченных в международный бизнес.

ББК 65.580я7
УДК 339.9(07)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-4461-0720-9

© ООО Издательство «Питер», 2018
© Серия «Учебник для вузов», 2018

Оглавление

| | |
|--|------------|
| Предисловие | 9 |
| Часть I. УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ И СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА | 13 |
| Глава 1. Предпосылки международного бизнеса | 14 |
| 1.1. Состояние и тенденции развития международного бизнеса | 17 |
| 1.2. Факторы развития международного бизнеса | 19 |
| 1.3. Цели международного бизнеса | 24 |
| 1.4. Виды и формы международного бизнеса | 26 |
| Заключение | 35 |
| Контрольные вопросы | 35 |
| Примечания | 36 |
| Глава 2. Внешняя среда международного бизнеса | 38 |
| 2.1. Институциональная среда | 41 |
| 2.2. Культурная среда международного бизнеса | 57 |
| 2.3. Изменение среды международного бизнеса | 66 |
| Заключение | 72 |
| Контрольные вопросы | 72 |
| Примечания | 73 |
| Глава 3. Международный маркетинг | 75 |
| 3.1. Международная маркетинговая среда | 78 |
| 3.2. Маркетинговые исследования глобального рынка | 83 |
| 3.3. Международный маркетинг-микс | 93 |
| 3.4. Новые технологии международного маркетинга | 104 |
| Заключение | 109 |
| Контрольные вопросы | 110 |
| Примечания | 111 |
| Глава 4. Стратегическое планирование | 114 |
| 4.1. Стратегическое планирование в новой международной среде | 117 |
| 4.2. Планирование международной стратегии | 128 |
| Заключение | 137 |
| Контрольные вопросы | 138 |
| Примечания | 140 |

| | |
|--|------------|
| Глава 5. Технологическая политика | 142 |
| 5.1. Цели и направления технологической политики | 144 |
| 5.2. Международный рынок технологий | 148 |
| Заключение | 166 |
| Контрольные вопросы | 167 |
| Примечания | 167 |
| Глава 6. Интеграция международного бизнеса | 170 |
| 6.1. Организационный дизайн многонациональных компаний | 172 |
| 6.2. Международный стратегический альянс | 181 |
| 6.3. Международная интеграция малых и средних предприятий | 191 |
| Заключение | 197 |
| Контрольные вопросы | 198 |
| Примечания | 198 |
| Глава 7. Управление организационными изменениями | 200 |
| 7.1. Предпосылки организационных изменений | 204 |
| 7.2. Направления организационных изменений | 216 |
| Контрольные вопросы | 236 |
| Примечания | 236 |
| ЧАСТЬ II. РЕСУРСЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА | 239 |
| Глава 8. Международная логистика | 240 |
| 8.1. Логистика и управление цепями поставок | 243 |
| 8.2. Управление цепью поставок международной компании | 248 |
| 8.3. Глобальная логистика | 280 |
| Заключение | 284 |
| Контрольные вопросы | 284 |
| Примечания | 285 |
| Глава 9. Международные инвестиции | 286 |
| 9.1. Инвестиционный климат и рейтинги территорий | 289 |
| 9.2. Виды и формы международного инвестирования | 291 |
| 9.3. Международные инвестиционные стратегии: конкуренция, интеграция и сотрудничество | 302 |
| 9.4. Привлечение прямых иностранных инвестиций и локализация бизнеса | 306 |
| Контрольные вопросы | 312 |
| Примечания | 313 |

| | |
|--|------------|
| Глава 10. Финансовый менеджмент в международной фирме | 315 |
| 10.1. Внешняя среда финансового менеджмента в международной фирме | 316 |
| 10.2. Организационный аспект принятия решений в финансовом менеджменте | 320 |
| 10.3. Управление денежной ликвидностью в международной фирме | 324 |
| 10.4. Управление валютным риском | 330 |
| 10.5. Внутрифирменное краткосрочное финансирование | 341 |
| 10.6. Финансирование международных торговых операций | 343 |
| 10.7. Инструменты долгосрочного финансирования международной фирмы | 347 |
| Заключение | 349 |
| Контрольные вопросы | 350 |
| Примечания | 350 |
| Глава 11. Налогообложение в международном бизнесе | 352 |
| 11.1. Международная налоговая среда ведения бизнеса | 354 |
| 11.2. Основы корпоративного и индивидуального международного налогового планирования | 361 |
| 11.3. Противодействие размыванию налоговой базы и выводу прибыли из-под налогообложения | 367 |
| 11.4. Правоприменительная практика в налоговой сфере | 369 |
| 11.5. Современная трансформация налоговой системы | 375 |
| Заключение | 380 |
| Контрольные вопросы | 385 |
| Примечания | 386 |
| Глава 12. Управление человеческими ресурсами | 388 |
| 12.1. Приоритетные задачи УЧР в глобальных компаниях, МНК и малом бизнесе | 392 |
| 12.2. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе: ответ глобальным вызовам | 397 |
| 12.3. Управление культурным многообразием персонала | 413 |
| Заключение | 423 |
| Контрольные вопросы | 424 |
| Примечания | 425 |
| Глава 13. Профессиональные коммуникации в международном бизнесе | 427 |
| 13.1. Функции и составляющие профессиональной коммуникации в международном бизнесе | 429 |
| 13.2. Коммуникационные барьеры в международном бизнесе | 436 |

| | |
|---|------------|
| 13.3. Создание единой информационной политики международной организации и выбор коммуникационных стратегий | 446 |
| Заключение | 457 |
| Контрольные вопросы | 458 |
| Примечания | 458 |
| Глава 14. Информационные ресурсы международного бизнеса | 460 |
| 14.1. Роль информации в управлении международной компанией. | 463 |
| 14.2. Общие представления об информационных ресурсах | 464 |
| 14.3. Виды информационных ресурсов в менеджменте | 466 |
| 14.4. Отраслевые информационные ресурсы бизнеса | 470 |
| 14.5. Информационные ресурсы открытого доступа | 493 |
| 14.6. Поиск профессиональной информации | 494 |
| Заключение | 496 |
| Контрольные вопросы | 497 |
| Примечания | 497 |
| Глава 15. Информационные технологии в международном бизнесе | 499 |
| 15.1. Роль информационных систем в организации | 502 |
| 15.2. Интегрированные системы управления в международном бизнесе | 507 |
| 15.3. Новые информационные и коммуникационные технологии в международном бизнесе | 521 |
| Заключение | 524 |
| Контрольные вопросы и задания | 524 |
| Примечания | 525 |
| Часть III. КОНТРОЛЬ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ | 527 |
| Глава 16. Этика в международном бизнесе | 528 |
| 16.1. Этические проблемы международного бизнеса | 530 |
| 16.2. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами | 536 |
| 16.3. Корпоративное управление: взаимоотношения с акционерами | 543 |
| 16.4. Корпоративная социальная ответственность международной компании | 549 |
| Заключение | 551 |
| Контрольные вопросы | 552 |
| Примечания | 553 |
| Глава 17. Комплаенс-контроль и финансовая безопасность | 555 |
| 17.1. Репутационный и поведенческий риск в операциях международной фирмы. Угроза финансирования терроризма и отмывания преступных доходов | 556 |

| | |
|---|------------|
| 17.2. Международная практика оценки риска легализации преступных доходов | 571 |
| 17.3. Идентификация клиентов и контрагентов в международных операциях . . . | 575 |
| 17.4. Международные экономические санкции | 583 |
| Заключение | 592 |
| Контрольные вопросы | 593 |
| Примечания | 593 |
| Глава 18. Управление рисками и внутренний контроль | 595 |
| 18.1. Риски в международном бизнесе | 597 |
| 18.2. Концепции управления рисками | 607 |
| 18.3. Внутренний контроль в международном бизнесе | 618 |
| Заключение | 621 |
| Контрольные вопросы | 622 |
| Примечания | 623 |
| Глава 19. Международная стандартизация в области качества и совершенствования профессиональных квалификаций. | 624 |
| 19.1. Применение систем управления качеством в международном бизнесе . . . | 627 |
| 19.2. Международная стандартизация. | 631 |
| 19.3. Total Quality Management как философия бизнеса | 639 |
| 19.4. Профессиональные стандарты в международном бизнесе | 646 |
| Заключение | 657 |
| Контрольные вопросы | 658 |
| Примечания | 658 |
| Глава 20. Управленческий учет и контроллинг | 660 |
| 20.1. Управленческий учет и контроллинг | 663 |
| 20.2. Система стоимостных показателей контроллинга (управленческого учета) | 666 |
| 20.3. Система расчета затрат | 677 |
| 20.4. Виды затрат, их поведение | 678 |
| 20.5. Директ-костинг | 685 |
| 20.6. ABC-костинг | 691 |
| 20.7. Расчет экономического результата деятельности | 695 |
| Заключение | 702 |
| Контрольные вопросы | 702 |
| Примечания | 702 |

ГЛАВА 1

Предпосылки международного бизнеса

Планируемые результаты обучения при использовании материалов главы

В результате изучения главы студент должен:

ЗНАТЬ:

- ◆ количественные и качественные характеристики международного бизнеса, тенденции его развития;
- ◆ сущность глобализации рынков и производства товаров, ее факторы;
- ◆ применяющиеся в международной практике виды и формы бизнеса.

УМЕТЬ:

- ◆ оценивать специфику и степень глобализации различных рынков;
- ◆ анализировать возможности интернационализации российского бизнеса;
- ◆ формулировать цели, преследуемые компанией в ходе интернационализации.

ПРОФЕССИОНАЛЬНО ДЕЙСТВОВАТЬ:

- ◆ при организации эффективной системы сбора и обработки данных, характеризующих деятельность международной компании;
- ◆ при проведении сравнительного анализа основных производственно-экономических показателей международной компании с аналогичными показателями других компаний, оперирующих в международной бизнес-среде;
- ◆ при использовании международных стандартов по базовым вопросам международного бизнеса.

ЛУКОЙЛ: ИСТОРИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ

ЛУКОЙЛ — одна из крупнейших нефтегазовых компаний, на долю которой приходится более 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов. При этом, в отличие от западных мейджоров, она была создана относительно недавно — в 90-е гг. XX в.

В конце перестройки руководители нефтяной промышленности СССР приступили к созданию из подведомственных предприятий вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК): то, что за добычу, переработку и обеспечение потребителей нефтепродуктами отвечали разные ведомства, чьи интересы зачастую

противоречили друг другу, не лучшим образом сказывалось на общих результатах деятельности. А опыт стратегического партнера, открывшего еще в 1960-е гг. для советской нефти западные рынки, — итальянского государственного нефтяного концерна *ENI* — демонстрировал, что построение единой технологической цепочки «от скважины до бензоколонки» может быть успешным. В 1990 г. в ходе визита делегации советских нефтяников в Великобританию появилась возможность ознакомиться с работой *British Petroleum* — западные компании, привлекаемые открывающимися возможностями инвестирования в СССР, налаживали контакты. Кроме того, аналогичные перемены уже происходили в соседних отраслях: на базе Министерства газовой промышленности в 1989 г. был создан *Газпром*.

В 1991 г. возник *Нефтяной концерн «ЛангепасУрайКогалымнефть» (ЛУКОЙЛ)*, спустя два года преобразованный в *ОАО Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»*. Название было сконструировано из начальных букв названий городов Лангепас, Урай и Когалым, в которых на тот момент располагались основные нефтедобывающие предприятия, вошедшие в состав концерна, и слова «нефть» по-английски. При преобразовании *ЛУКОЙЛа* в *ОАО* в его уставный капитал вошли контрольные пакеты акций 14 крупнейших нефтедобывающих, сбытовых и сервисных предприятий в Западной Сибири, на Урале и в Поволжье.

В середине 90-х гг. *ЛУКОЙЛ* был самым активным участником внедрения проектов в постсоветском зарубежье среди нефтяных компаний РФ. Возможно, этому способствовали связи ее руководства и высокая результативность: ряд производственных показателей, связанных с эксплуатацией скважин и объемами добычи нефти, превышал среднеотраслевые по РФ. Динамично развивающаяся компания всегда обладает средствами для инвестирования.

В 1994 г. *ЛУКОЙЛ* вошел в свой первый международный проект: приобрел 10% участия в разработке крупнейшего в азербайджанском секторе Каспийского моря нефтяного месторождения Азери — Чыраг — Гюнешли. Участие в «Контракте века» наряду с 12 другими крупными нефтяными компаниями из 8 стран стало итогом длительных переговоров на фоне сложной политической ситуации. Каспий, представляющий собой историческую сферу интересов России, оказался после распада СССР вне ее контроля. Между тем Азербайджан начал разработку шельфа и вынужден был активно привлекать к этому зарубежные инвестиции и технологии. Однако войти в проект *ЛУКОЙЛу* удалось не с первой попытки: клановые противоречия в политической элите Азербайджана тормозили подписание контракта, да и Россия выступала за его запрет — она вела активные переговоры по отстаиванию прав прикаспийских государств на богатства Каспийского моря и ратовала за создание общего органа, принимающего решения по добыче нефти. Участие российской компании стало возможным лишь после многочисленных переговоров на высшем уровне. В итоге государственная нефтяная компания Азербайджана — *ГНКАР* переуступила *ЛУКОЙЛу* 10% из своей 30-процентной доли участия в проекте¹.

В течение следующих нескольких лет *ЛУКОЙЛ* расширял географию своей деятельности и вошел в проекты по нефте- и газодобыче в Казахстане, Египте, Ираке, Азербайджане. В 1997 г. для более эффективного управления зарубежными активами (8 проектов в четырех странах) учреждена компания «*ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.*», Компания продолжала активно инвестировать, в первую очередь — за рубежом, куда направляется более половины всех инвестиций. В 1998–1999 гг. установлен контроль над нефтеперерабатывающими и нефтехимическими предприятиями в Румынии, Болгарии, Украине. И зарубежные, и российские НПЗ подвергаются

реконструкции и модернизации: *ЛУКОЙЛ* нацелен на более рациональное использование нефти, расширение экспорта нефтепродуктов, увеличение доли нефтепереработки в общих доходах компании, а собственных производственных мощностей для этого пока не хватает. Одновременно с этим компания занимается расширением сбытовой сети, включающей АЗС, нефтебазы и терминалы, в России и ближнем зарубежье. Розничный бизнес за рубежом интересен и в связи со сложностями перевода средств за границу, а масштабные проекты в том же Азербайджане и других странах требуют инвестиций.

Предпринимается попытка выйти и на рынок США, однако неудачная: по мнению экспертов, кризис 1998 г. не позволил выполнить инвестиционные обязательства. В 2000 г. *ЛУКОЙЛ* вновь активизируется в Северной Америке: покупает компанию *Getty Petroleum Marketing Inc. (GMT)*, занимающую около 4% розницы в 13 штатах, — довольно успешную, но уязвимую на рынке, где действуют ВИНК. Процессы консолидации на нефтяном рынке США усилились, как и конкуренция в розничной торговле топливом, а у одиночного игрока финансовых ресурсов несопоставимо меньше. Одновременно *ЛУКОЙЛ* размещает на Нью-Йоркской бирже 50 млн акций в форме американских депозитарных расписок, для продвижения которых на фондовом рынке громкая покупка *GMT* пришлась весьма кстати. В целом устойчивый спрос на платежеспособных рынках США и Западной Европы является крайне привлекательным — уже в 2001 г. в США было реализовано в розницу 3 млн тонн нефтепродуктов, в то время как в России за тот же период *ЛУКОЙЛ* реализовал 2 млн тонн². Всего же на долю экспорта пришлось около 60% общей выручки от реализации продукции. Нарастиванию объемов экспорта нефти и нефтепродуктов способствовала разработка новых логистических схем с привлечением речного и железнодорожного транспорта, арктических танкеров.

К 2004 г., несмотря на вхождение в новые проекты в Колумбии, Иране, Узбекистане, Казахстане и Саудовской Аравии, доля зарубежной нефтедобычи составила 5,3%. По этому показателю *ЛУКОЙЛ* значительно отличается от зарубежных мейджоров, чья доля зарубежных активов в добыче нефти варьируется от 57 до 76%³. Была поставлена задача увеличить этот показатель к 2013 г. до 10%.

Продав в 2004 г. небольшой пакет своих акций американской компании *ConocoPhillips*, *ЛУКОЙЛ* приобрел стратегического партнера для совместного участия в ряде инвестиционных проектов, также способствовавшего расширению деятельности *ЛУКОЙЛА* на рынке Центральной и Восточной Европы: в Бельгии, Финляндии, Чехии, Венгрии, Польше и Словакии, а также в Венесуэле и Северной Америке. Это было своевременно: в 2005 г. увеличение внутренних цен на нефть и изменение экспортной пошлины привели к тому, что выгоднее стало отправлять нефть на переработку и наращивать сбыт нефтепродуктов. Кроме того, компания вошла в проекты по нефте- и газодобыче в Латинской Америке (Венесуэле и Колумбии), Кот-д'Ивуаре, Гане, Саудовской Аравии.

К 2006 г. *ЛУКОЙЛ* участвовал в 23 проектах по разведке, разработке и добыче углеводородов в 10 странах; сбытовая сеть компании охватывала 19 стран. Обновляя свои стратегические планы на следующее десятилетие, *ЛУКОЙЛ* намеревался продолжить зарубежную экспансию как в сфере добычи углеводородов, так и в сфере нефтепереработки, сократив российскую долю объема переработки с 70 до 56% в пользу Европы и Америки. Он активно взялся за реализацию этих планов — приобрел нефтеперерабатывающие предприятия на Сицилии (*ISAB*), в Голландии (*TRN*), в Австрии (*OMV*), получил доступ к норвежскому шельфу. С 2008 г. *ЛУКОЙЛ* становится энергетическим холдингом, добавляя к своим активам электрические и тепловые

станции в России и Болгарии; принимая участие в проектах по применению возобновляемых источников энергии на территории Болгарии, Румынии, Украины и России.

К 2013 г. число зарубежных upstream (т. е. связанных с разведкой и добычей нефти) проектов *ЛУКОЙЛа* выросло до 16 в девяти странах. В рамках программы по пересмотру активов происходит отказ от малоперспективных проектов, в том числе за рубежом. Так, в 2014 г. прекращены работы во Вьетнаме и Саудовской Аравии, в 2015 г. — в Гане, в 2016 г. — в Кот-д'Ивуаре. В то же время *ЛУКОЙЛ* подписал контракты в проектах Мексики и Камеруна. Возобновлено участие в геологоразведочных проектах в Иране после снятия международных санкций с этой страны.

В целом после 2014 г. политика компании в области управления зарубежными проектами становится более осторожной. В связи с ухудшением межгосударственных отношений и ростом антироссийских настроений были проданы сети АЗС и нефтебазы на Украине и в странах Балтии, до этого — в Чехии, Словакии, Венгрии, Польше. Нефтеперерабатывающие заводы в Восточной Европе (Болгарии, Румынии) подвергаются многочисленным проверкам со стороны местных структур, судебным искам. При этом компания не уходит из розничной торговли на европейском рынке: так, в 2016 г. приобретены сети АЗС в Голландии, Бельгии и Люксембурге⁴.

1.1. Состояние и тенденции развития международного бизнеса

Говоря о том, почему международный бизнес так важен сегодня, т. е. оценивая его современное значение, необходимо отчетливо понимать, о чем конкретно идет речь. С одной стороны, надо рассматривать ту роль, которую он играет в глобальном масштабе, — для этого анализируются его абсолютные объемы и динамика, причем не только сами по себе, но и в общем контексте мирового развития. С другой стороны, этот вопрос представляет самостоятельный интерес для каждой отдельно взятой страны и здесь возможны разнообразные вариации, связанные с ее природными ресурсами, стратегическими политическими решениями, научно-техническими и другими факторами.

К числу деловых операций, объединяемых названием «международный бизнес», относится, прежде всего (по объемам, по включенности в быт), торговля. В 2014 г. объем мирового экспорта товаров достиг исторического максимума на уровне почти 19 трлн долл. Хотя в следующем, 2015 г. эта величина снизилась на 13%, общая тенденция за последние полвека складывается впечатляющая (рис. 1.1).

Дело не только в тенденции: абсолютные масштабы указанной деятельности тоже внушают уважение. Современный объем мирового экспорта вполне сравним с валовым внутренним продуктом (ВВП) США за 2015 г., составившим 17 925 млрд долл.⁵, да и на фоне мирового ВВП (74 753 млрд долл.)⁶ не теряется. Сопоставление приведенных на рис. 1.1 данных с соответствующими по времени объемами мирового ВВП показывает неуклонный (хотя и неравномерный) рост роли международного экспорта (табл. 1.1).

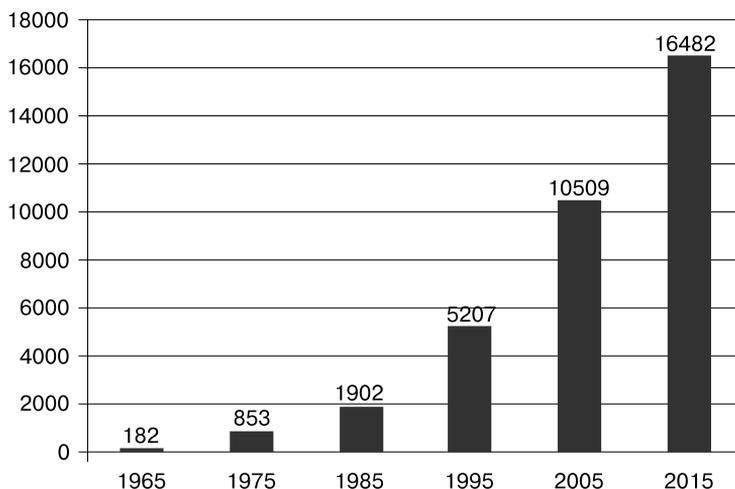


Рис. 1.1. Объем мирового экспорта товаров, млрд долл. США
(Источник: Всемирный банк⁷)

Таблица 1.1. Отношение объемов мирового экспорта товаров к мировому ВВП

| 1965 | 1975 | 1985 | 1995 | 2005 | 2015 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 9,35% | 14,61% | 15,04% | 16,94% | 22,26% | 22,31% |

Рассчитано по данным Всемирного банка⁸

Другой заметный вид международного бизнеса — прямые иностранные инвестиции (ПИИ); динамика мирового притока ПИИ представлена на рис. 1.2.

Как и в предыдущем случае, исторический максимум был достигнут до конца наблюдаемого периода (в 2007 г. — 3065 млрд долл.), но общая тенденция роста очевидна. Сопоставление с ВВП показывает положительную в целом динамику (табл. 1.2), хотя инвестиционные бумы 1999–2000 гг. и 2006–2008 гг. обусловили резкие выбросы: 4,38% в 2000 г. и 5,32% в 2007 г.

Таблица 1.2. Отношение мирового притока ПИИ к мировому ВВП

| 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0,46% | 0,44% | 0,87% | 1,04% | 4,38% | 2,01% | 2,83% | 2,93% |

Рассчитано по данным Всемирного банка¹⁰

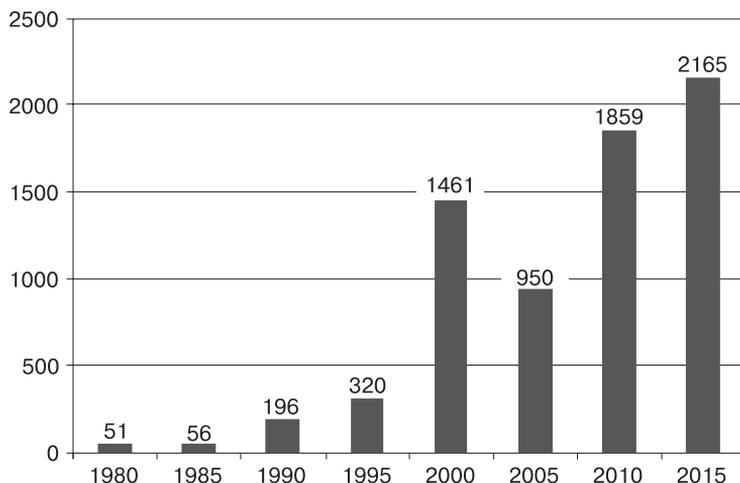


Рис. 1.2. Объем прямых иностранных инвестиций, млрд долл. США
(Источник: Всемирный банк⁹)

1.2. Факторы развития международного бизнеса

Приведенные выше данные свидетельствуют как об абсолютном, так и об относительном (по сравнению с ВВП) росте масштабов международного бизнеса на протяжении последних десятилетий. Естественно предположить, что эта ситуация не случайна и обусловлена определенными изменениями внешней по отношению к бизнесу среды.

Глобализация

Почти повсеместно важнейшим современным явлением, имеющим отношение к международному бизнесу, считается *глобализация*. Сложность и многозначность данного явления вызывают поляризацию мнений по его поводу: если одни отдают приоритет положительным сторонам глобализации, способствующим социальному развитию, то для других на первый план выходят негативные последствия в весьма широком диапазоне: от влияния на конкурентные позиции страны до популярной музыки. Не существует единогласия ни в датировке появления термина «глобализация», ни в отношении того, когда именно начинается сам процесс. Ясно только то, что он объективно обусловлен и сегодня еще далек от завершения.

Глобализацию можно определить как **охватывающую мир интеграцию в разных областях, включая экономику, политику, право, культуру, технологии**. Это короткое и простое определение, однако, наполняется реальным содержанием лишь после рассмотрения ряда вопросов, из которых далеко не все имеют однозначное решение.

Сначала надо уточнить смысл термина: «охватывающая» не означает «охватившая». Имеется в виду не состоявшаяся уже интеграция, а лишь наметившееся продвижение

в этом направлении — хотя, конечно, если бы не заметные качественные сдвиги, происшедшие в последние десятилетия, то не было бы оснований говорить об этом вообще. Представляется очень важным отметить, что такое продвижение происходит крайне неравномерно, проявляясь, прежде всего, через образование региональных сообществ, а не путем усиления всеобщих взаимосвязей. «Наиболее интенсивное хозяйственное взаимодействие имеет место в рамках сообщества развитых стран, тогда как их экспансия в направлении мировой периферии оказывает весьма незначительное воздействие на те процессы, которые (и то весьма условно) можно назвать глобализацией. В пределах самого развитого мира пальма первенства, безусловно, принадлежит Европейскому Союзу. (...Именно Европа сегодня, как и в прошлые времена, находится на самых передовых рубежах общественного прогресса, показывая человечеству единственный, пожалуй, пример подлинной глобализации — пусть, как это ни парадоксально, относительно локализованной.)»¹¹ Сегодня этот парадокс широко известен под названием «глокализация».

Более того, дело не ограничивается различием в темпах продвижения — есть многочисленные примеры развития в обратном направлении, т. е. дезинтеграции. Ограничиваясь только новейшей историей, назовем: распад Пакистана, Советского Союза, Чехословакии, Югославии, образование Эритреи и Южного Судана; рассыпалась межправительственная организация коммунистических стран Совет экономической взаимопомощи; не успев толком организовать, начало разваливаться Транстихоокеанское партнерство, которое во многом теряет смысл без США. Да и у «чемпиона» интеграции не все гладко — достаточно упомянуть решение о выходе Великобритании из ЕС.

С учетом приведенных соображений следует разобраться, как связаны между собой изменения, происходящие в разных областях.

Международная интеграция может осуществляться как в рамках международных организаций, так и без какого-либо организационного оформления. Единственный полноценный пример первого варианта приведен выше — ни одно другое межгосударственное объединение, кроме ЕС, не является продвинутым во всех отношениях образцом размывания границ. Создание региональных сообществ преследует решение ограниченного круга задач, но при этом участники любого из них разделяют или политические устремления, или экономические характеристики и цели, или религиозная принадлежность, или их сочетание. Тем более это относится к межрегиональному взаимодействию: достаточно посмотреть на происходящее в ООН, чтобы убедиться в весьма отдаленных перспективах действительного объединения человечества.

Неформальная интеграция происходит на любой основе, кроме разве что политической, — в последнем случае она приобретает формальную основу. Единая технологическая основа распространяется по всему миру, образуя базу для *конвергенции* (см. главу 2) различающихся по другим характеристикам стран; единая вера способна сплотить народы (хотя не исключает их яростной вражды). Экономическая интеграция многообразна. Она проявляется через ослабление таможенных барьеров, производственную кооперацию, открытие местных рынков, свободную конвертацию валют и т. д. Переплетение этого направления с технологическим, типичное для развитых стран, позволяет рассчитывать на дальнейшее углубление процесса глобализации;

в противном случае будущее остается непредсказуемым — это относится в первую очередь к сырьевым экономикам.

Современный этап глобализации (или процесс в целом — в зависимости от принятой хронологии) развернулся в последней трети XX в. В связи с этим возникает вопрос: а что же случилось в указанный период, какие появились новые факторы, обусловившие данный феномен?

К числу таковых, бесспорно, относятся:

- ◆ создание международных организаций глобального и регионального уровней;
- ◆ революция в коммуникациях.

Международные организации

В истории создания современных международных институтов (см. главу 2) отчетливо выделяются три периода, когда этот процесс резко интенсифицировался: 1945–1948 гг., 1966–1968 гг. и 1985–1994 гг.

В первом из них были заложены основы послевоенного мироустройства, но сами механизмы взаимодействия стран еще предстояло создать. Эта многоаспектная задача была в значительной степени решена в течение двух последовавших десятилетий, и к середине 60-х гг. созрели предпосылки для институционального оформления достигнутого уровня интеграции и выдвижения новых стратегических целей. Возможно, наиболее ярким примером таких целей, которые удалось реализовать к концу XX в., стало создание ВТО (Всемирной торговой организации), задача которой — содействие беспрепятственной международной торговле в самых широких масштабах: как в смысле количества охваченных этим соглашением стран, так и по диапазону предметов такой торговли. Несмотря на то что конфликты между участниками ВТО, а также других международных структур продолжают возникать, удалось достичь главного: создать механизм согласования интересов разных стран, базирующийся на признании безальтернативности взаимовыгодного сотрудничества.

Развитие коммуникаций

Революционное, взрывоподобное развитие коммуникаций в конце XX — начале XXI в. внесло неопределимый вклад в международную интеграцию.

Не будет преувеличением сказать, что важнейшим проявлением такого развития стал Интернет. Первая компьютерная сеть была создана в США почти полвека назад, пару лет спустя — электронная почта. На рубеже 80–90-х гг. возникла концепция Всемирной паутины (World Wide Web), пользователи получили возможность работать с гипертекстом и сайтами, что позволило осуществлять навигацию в Сети на основе гипертекстовых ссылок. К середине 2015 г. число пользователей Интернета достигло 3,3 млрд чел — близко к половине мирового населения. В 2011 г. ООН признала доступ в Интернет базовым правом человека¹², а в 2016 г. Совет ООН по правам человека принял резолюцию, в которой осуждает страны, ограничивающие доступ в Интернет для своих граждан¹³.

К числу услуг Интернета, играющих наибольшую роль в осуществлении международного бизнеса, относятся поисковые системы, интернет-магазины

и интернет-аукционы, электронные платежные системы, интернет-трейдинг; большое значение имеют также социальные сети (в том числе как источник данных для маркетинговых исследований — см. главу 14), электронная почта, мессенджеры (ICQ, Skype и др.), интернет-реклама.

В свою очередь, Интернет как глобальное явление стал возможным благодаря развитию:

- ◆ компьютерных технологий: фантастический прогресс всех характеристик компьютеров (быстродействие, объем оперативной и долговременной памяти, миниатюризация, способы отображения информации);
- ◆ программного обеспечения (которое требует соответствующего уровня «железа»);
- ◆ систем связи, где с конца XX в. применяются такие принципиально новые технологии, как оптоволоконные линии и спутниковая связь.

В рамках последнего пункта невозможно обойти мобильную связь, которая широко применяется для выхода в Интернет. Но только к этому ее значение не сводится: она вообще заметно изменила образ жизни огромного количества людей, обеспечивая возможность мгновенной коммуникации практически с любым объектом и, в частности, с деловыми партнерами за рубежом. В зоне покрытия сотовых сетей живут 95% населения Земли, а количество сим-карт в мире сравнялось с численностью населения¹⁴; в России насчитывается свыше 250 млн абонентов сотовой связи — а ведь не прошло и 20 лет с начала ее сколько-нибудь массового использования в стране¹⁵.

Стремительное распространение смартфонов, объединивших функции телефона и компьютера, ознаменовало **новый этап глобализации, которая охватывает теперь не только пространство, но и время**: если раньше дело сводилось к налаживанию и усложнению межрегиональных связей, при том что участники деловых операций ощущали этот процесс и его результаты лишь эпизодически, то теперь они (да и остальное население — при желании) погружены в эту среду постоянно.

По данным Pew Research Center, среди взрослых жителей США в мае 2011 г. 35% обладали смартфонами (42% от общего числа владельцев мобильных телефонов); спустя пять с половиной лет, в ноябре 2016 г., число владельцев смартфонов выросло уже до 77% (81% от общего числа). Примечательно, что доля обладателей этих гаджетов оказалась тем больше, чем выше доход, лучше образование и ниже возраст¹⁶, — впрочем, это вполне ожидаемо. Вряд ли все они сделали данное приобретение с целью постоянного пребывания в Интернете, но то, что подобных возможностей у них больше, чем у остальных, несомненно.

Экономический рост

Экономический рост страны — следующий фактор развития в ней международного бизнеса. Высокие темпы его создают благоприятную почву как для расширения отечественного бизнеса и его зарубежной экспансии, так и для привлечения зарубежного бизнеса (конечно, при этом возникает и обратная связь: зарубежный бизнес вносит свою лепту в дальнейший рост). Стагнация же и, тем более, рецессия стимулируют

вывод капиталов из страны (как зарубежных, так и отечественных) и препятствуют развитию прочих видов бизнеса.

Дефолт на рекордную сумму в размере 81,3 млрд долл. США был объявлен Аргентиной 23 декабря 2001 г. Рост государственного долга, который составил на тот момент 59,2% ВВП, наряду с монетаристскими реформами правительства и переходом на плавающий курс национальной валюты погрузили экономику страны в состояние глубокого кризиса. Почти треть населения страны оказалась за чертой бедности, а государственный долг вырос до 159% ВВП. В марте 2002 г. страну захлестнула череда банкротств и дефолтов крупных отечественных компаний. Убытки понесли и международные игроки. Так, в 2002 г. убытки Bank of America в Аргентине составили 267 млн долл. США, убытки другого гиганта банковского сектора — Citigroup — 235 млн долл. США, потери J. P. Morgan Chase & Co. за аналогичный период составили 140 млн долл. США. Такие негативные результаты подрывали доверие инвесторов, и приток иностранного капитала в страну существенно снизился¹⁷.

Однако вывоз капитала может рассматриваться не только как его бегство, но и как экспансия отечественного бизнеса — иначе говоря, стагнация вполне может способствовать зарубежным прямым инвестициям, включая слияния и поглощения (mergers & acquisitions, M&A). Близкое воздействие она оказывает на экспорт: не находя соответствующего сбыта внутри страны, товары ищут и находят его за рубежом; этот эффект усиливается сопровождающим стагнацию снижением курса национальной валюты.

| | | |
|------------------------------|--|-----------|
| 1. Импорт ввоз капитала | 2. Импорт и экспорт ввоз и вывоз капитала | Рост |
| 3. Экспорт вывоз капитала | 4. Минимизация международного биз- неса | Стагнация |
| Локальный масштаб | Глобальный масштаб | |

Рис. 1.3. Влияние экономической ситуации на международный бизнес

Разумеется, позитивное воздействие локального экономического роста на импорт (рис. 1.3 квадрант 1) не означает угнетения экспорта, но все же именно для импорта при таких условиях возникают особо благоприятные предпосылки. Подобные предпосылки возникают и для экспорта, а также для разнонаправленных инвестиционных потоков, если мировая экономика растет (квадрант 2). Приоритет же экспорта в условиях локальной стагнации (квадрант 3) действительно связан с падением импорта в силу снижения как потребительского, так и производственного спроса; когда же кризис приобретает глобальный характер, то все виды международного бизнеса сворачиваются (квадрант 4).

Роль страновой дифференциации

Еще один фактор экономической интеграции — специфика стран. Очевидно, что именно природные различия стран, их социально-культурные, экономические

и другие особенности являются основой для торговли между ними — как товарами, так и услугами. В связи с этим можно предположить, что глобализация внутренне противоречива: чем дальше заходит этот процесс и, следовательно, больше сходства между странами, тем меньше мотивов для экспортно-импортных операций, т. е. для дальнейшего продвижения интеграции.

Конечно, подобная гипотеза чрезмерно упрощает ситуацию. Во-первых, нивелировать страновые особенности в сколько-нибудь обозримой перспективе невозможно, хотя определенная унификация, бесспорно, происходит во многих областях — например, в управлении качеством (см. главу 5); другое дело, что они сами по себе подвижны. Во-вторых, помимо торговли, есть и другие виды международного бизнеса. Иностранские инвестиции уже в гораздо меньшей степени связаны со страновыми особенностями; даже их полное отсутствие не лишит смысла трансграничные M&A, как и другие варианты инвестиционной деятельности. Но все же разнообразие играет определенную роль в расширении международных экономических связей.

1.3. Цели международного бизнеса

Итак, глобализация создает условия для интернационализации бизнеса, одновременно являясь результатом данного процесса — это происходит на макроуровне. А чем же руководствуются главы компаний, чьи действия в совокупности и образуют этот процесс, какие цели преследует каждый из них?

В специальной литературе приведены разные варианты списка подобных целей, в значительной мере похожие друг на друга.

В любом из них присутствует такой пункт, как доступ к уникальным (дешевым) ресурсам. Действительно, интернационализация многих компаний вызвана именно стремлением получить доступ к ресурсам (природным, человеческим и др.), которые либо отсутствуют в их странах базирования, либо стоят там дороже, чем за рубежом.

Другой популярный пункт — расширение сбыта продукции. Эта формулировка неоднозначна и нуждается в уточнении. С одной стороны, расширение сбыта может привести к росту прибыли (при условии сохранения близкой рентабельности), и для любой коммерческой организации это вполне естественное стремление. С другой стороны, рост прибыли может отойти на второй план, если главным на данный момент является сохранение или расширение доли компании на рынке. Подчеркнем, что стратегия отстаивания доли на рынке — возможно, в ущерб экономическим показателям — вовсе не является чем-то экзотичным; более того, она соответствует одному из четырех существующих типов корпоративной культуры (см. главу 7).

Третий вариант — повышение эффективности деятельности на основе использования региональных различий. Здесь, в свою очередь, выделяются несколько направлений.

Первое из них связано с тем, что спрос на многие товары и услуги (продовольствие, одежда, стройматериалы, ремонтные работы и т. д.) носит ярко выраженный сезонный характер, что приводит к значительной неравномерности в поступлении выручки. Вообще для преодоления этого нежелательного явления существуют два

пути: 1) продуктовая диверсификация, т. е. формирование продуктового ассортимента таким образом, чтобы снижение спроса на одни продукты компенсировалось одновременным ростом спроса на другие; 2) региональная диверсификация, т. е. вывод продуктов на разные рынки с тем, чтобы снижение спроса на одних рынках компенсировалось одновременным ростом на других. Именно о последнем идет здесь речь (что никак не исключает совместной реализации обоих).

Следующее — использование различий в экономическом состоянии разных стран. Как показано на рис. 1.3, все возможные сочетания локальной и глобальной ситуаций, кроме мирового кризиса, способствуют тем или иным направлениям международного бизнеса. Необязательно противопоставлять рост стагнации: достаточно, чтобы разница в темпах развития была существенной, это уже создает необходимую «разность потенциалов».

Согласно данным UNCTAD¹⁸, экспорт товаров из развивающихся стран вырос в среднем на 12% в период с 1960 по 2002 г., в то время как для развитых стран этот показатель составил 11%. Примечательно региональное распределение результатов анализа. К примеру, объем экспорта товаров из Китая в 1980 г. составил 18 млрд долл. США. К 2004 г. объем экспорта возрос до рекордных 574 млрд долл. Для сравнения, объем экспорта товаров из Либерии в 1980 г. составлял 600 млн долл., снизившись до 220 млн долл. в 2004 г. Причиной стали политическая нестабильность в стране и экономические проблемы¹⁹.

Наконец, решающую роль может сыграть разница в политико-правовой среде разных стран, включающей прежде всего налоговую обстановку, политическую стабильность, отношение к частной собственности, судебную систему, коррумпированность чиновников (все они в той или иной мере отражены в международных рейтингах «Doing Business», «Economic Freedom» и др. — см. главу 2). Неблагоприятное положение по любому из них способно негативно повлиять в первую очередь на прямые инвестиции, причем не только иностранные, но и отечественные.

Четвертый пункт в списке целей — минимизация рисков, возникающих из-за привязки деятельности компании к единственной стране. Интернационализация бизнеса позволяет снизить такие риски, при том что непосредственный экономический эффект может оказаться даже отрицательным. В данном случае имеет место некое подобие страховки: компания несет сравнительно небольшие дополнительные издержки ради того, чтобы не получить неприемлемый ущерб при неблагоприятном стечении обстоятельств.

С начала 2000-х гг. ситуация на рынке виноделия Австрии начала резко меняться. Постановления ВТО и ЕС сделали этот рынок доступнее для большего числа участников из других стран. Снижение зависимости от деятельности в единственной стране способствовало решению австрийских производителей обратить внимание на экспортные формы присутствия на рынках других стран. В период с 2002 по 2009 г. экспорт вина из Австрии удвоился в стоимостном выражении. Тем не менее в количественном выражении экспорт снизился с 80 млн л в 2003 г. до 60 млн л в 2009-м. Причиной этому послужило стремление австрийских производителей поставлять на зарубежные рынки товар с высокими качественными характеристиками для премиум-сегмента в упаковке меньших размеров. Это позволило винам из Австрии занять отдельную нишу на рынках многих стран²⁰.

1.4. Виды и формы международного бизнеса

Виды международного бизнеса

Важнейшими отличительными чертами любого бизнеса, включая международный, являются *свобода действий* и *обмен*. Абсолютная свобода бизнеса вряд ли достижима, но некоторые страны к ней близки (Гонконг, Сингапур). С полным отсутствием свободы дело обстоит проще, хотя даже Северной Корее не удастся достичь нулевого значения²¹. Требование свободы распространяется и на обмен, но важнее само его наличие: есть обмен — возможно, есть бизнес, нет обмена — точно нет бизнеса.

Что же выступает в качестве предмета обмена в рыночной экономике? Во-первых, это движимое и недвижимое имущество, включая разнообразные товары, сырье, ценные бумаги и др.; во-вторых, нематериальные активы, т. е. продукты интеллектуального труда; в-третьих, услуги. Имущество передается либо в *собственность*, либо во *временное пользование*. В результате обмена компания получает либо *деньги (или вексель)*, либо *долю в другом бизнесе* (практикующийся нередко прямой товарообмен: нефть на буровое оборудование, акции одной компании на акции другой компании — маскирует денежную форму операции, но не отменяет ее). Таким образом, образуется матрица, рассмотрение которой позволяет выявить перечень видов международного бизнеса (табл. 1.3).

Трансграничный обмен продовольствия, сырья, промышленной продукции и других товаров на деньги и долговые ценные бумаги означает *экспорт*. Когда речь идет о недвижимости, по понятной причине предмет обмена никуда не вывозится, хотя известны обратные случаи (например, переезд Лондонского моста в Аризону²²). И тот и другой виды имущества могут передаваться не в собственность, а в пользование, что означает осуществление другого вида бизнеса, а именно *лизинга (аренды)*. Возможен также третий вариант: использование имущества в качестве вклада в уставный капитал (складочный капитал, паевой фонд) коммерческой организации, т. е. обмен его на долю в зарубежном бизнесе; в таком случае имеют место *исходящие иностранные инвестиции*. Для компании, в чей уставный капитал поступает вклад, эти инвестиции будут *входящими*; подобным же образом, для компании, приобретающей имущество, данная сделка называется *импортом*, или покупкой заграничной недвижимости.

Другой предмет трансграничного обмена — деньги. Они могут передаваться как в собственность, так и в пользование; причем первый вариант включает: а) валютный обмен; б) исходящие инвестиции (для получателя — входящие). Второй вариант, т. е. предоставление денег в возмездное пользование, — это разные формы *кредитования*, включая приобретение векселей и облигаций, а также размещение денег на депозитах. Отметим сразу же, что валютные операции, в отличие от всех остальных, не связаны с пересечением границы, поэтому для нефинансовых компаний они международными не являются.