



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

И.Л. Тимонина, И.В. Колесникова, Э.Г. Мартirosян

РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА





АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н Ы Е И Н Н О В А Ц И И

И.Л. Тимонина, И.В. Колесникова, Э.Г. Мартиросян

РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

МОСКВА
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДЕЛО»
2010

УДК 339.9
ББК 65.298
Т41

Серия
«Образовательные инновации»

Тимонина И.Л., Колесникова И.В., Мартиросян Э.Г.
Т41 Развитие международного бизнеса / И.Л. Тимонина, И.В. Колесникова, Э.Г. Мартиросян. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. — 152 с. — (Сер. «Образовательные инновации»).

ISBN 978-5-7749-0573-7

Учебное пособие содержит анализ теории и практики международного бизнеса. Основное внимание уделено стратегическим аспектам деятельности международных компаний с учетом динамичного характера процессов, происходящих в мировом бизнес-пространстве. Новейшие тенденции развития мировой экономики, прямо связанные с условиями ведения международного бизнеса, а также проблемы управления бизнесом и внутренние механизмы деятельности компаний рассматриваются в контексте их взаимосвязи с теми или иными стратегическими решениями международных компаний.

Содержит материалы для практических и самостоятельных занятий, позволяющие использовать современные интерактивные методы освоения курса, а также методические рекомендации по их применению в качестве обучающих инструментов.

Для преподавателей и студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент» и «Общий и стратегический менеджмент», а также изучающих курсы «Развитие международного бизнеса», «Международный бизнес», «Международный менеджмент» на уровне бакалавриата и магистратуры.

УДК 339.9
ББК 65.298

ISBN 978-5-7749-0573-7

© ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации», 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
----------------	---

Раздел I МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Глава 1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: ПРИРОДА И ЭВОЛЮЦИЯ	12
1.1. Содержание и цель курса	12
1.2. Основные понятия и определения	13
1.3. Различия международного и национального бизнеса	18
1.4. Цели и формы международного бизнеса	19
Контрольные вопросы	22
Литература и источники.....	23
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы.	
Практическая работа. Работа с информацией: изучение	
зарубежного партнера/конкурента.....	23
Задание для самостоятельного изучения темы. Основные тенденции	
международной деятельности ТНК (по материалам UNCTAD.	
«World Investment Report» 2005–2008)	25
Глава 2. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА.....	27
2.1. История развития международного бизнеса.....	27
2.2. Глобализация экономики и интернационализация бизнеса	30
2.3. Международная интеграция как фактор развития международ-	
ного бизнеса	36
Контрольные вопросы	38
Литература и источники.....	38
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы. Дис-	
куссия. Глобализация: новые возможности или неизбежное зло?	38
Задание для самостоятельного изучения темы «Maquiladora»	40

Раздел II ВНЕШНЯЯ СРЕДА ВЕДЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Глава 3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СРЕДЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ ИЗМЕНЕНИЯ	41
3.1. Экономическая среда.....	41
3.2. Политическая среда	45
3.3. Оценка рисков.....	48
Контрольные вопросы	50
Литература и источники.....	50
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы.	
Конкретная ситуация. Самый рискованный рынок в мире	51

Задание для самостоятельного изучения темы. Продвижение японских автомобилестроительных компаний в Россию	53
---	----

Глава 4. КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ	54
4.1. Культурный фактор в международном бизнесе	54
4.2. Основные элементы культурной среды международного бизнеса	56
4.3. Подходы к анализу культурной среды	58
Контрольные вопросы	59
Литература и источники	59
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы.	
Конкретная ситуация. Успех испанских фирм в Латинской Америке	60
Задание для самостоятельного изучения темы. Роль религиозного фактора при работе за рубежом	61

Раздел III СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Глава 5. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КОМПАНИЙ ПРИ ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК И РАБОТЕ НА НЕМ: СТРАТЕГИЧЕСКАЯ АЛЬТЕРНАТИВА	63
5.1. Виды международных стратегий	63
5.2. Ключевые решения при выборе и разработке стратегии	70
5.3. Распределение различных видов деятельности	71
5.4. Конфигурация и координация	80
5.5. Модели вхождения на рынок	83
Контрольные вопросы	84
Литература и источники	84
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы.	
Конкретная ситуация. Международные производственные сети компаний	85
Задание для самостоятельного изучения темы. Анализ международного рынка аутсорсинга предпринимательских услуг	86
Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ТНК	87
6.1. Организационная структура международной компании.	88
6.2. Основные типы организационных структур международных компаний	91
6.3. Современные тенденции изменения организационных структур международных компаний	95
6.4. Динамичные сетевые структуры и контроль	96
Контрольные вопросы	99
Литература и источники	100
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы.	
Интегральная конкретная ситуация к гл. 6, 7 и 8. Глобальная стратегия <i>Nissan</i> и стратегический альянс с <i>Renault</i>	100
Задание для самостоятельного изучения темы. Организационная структура компании	108

Глава 7. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ.	109
7.1. Формы межфирменной кооперации в международном бизнесе....	109
7.2. Стратегические цели МСА.....	110
7.3. Основные типы альянсов	112
7.4. Проблемы деятельности МСА	113
7.5. Организационная структура комплексных альянсов.....	115
Контрольные вопросы	118
Литература и источники.....	118
Задание для самостоятельного изучения темы. Стратегические партнерства российских и зарубежных компаний.....	118

Раздел IV

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	120
8.1. Особенности кадрового обеспечения зарубежных операций	120
8.2. Обучение и развитие персонала в международных компаниях	122
8.3. Политика компенсаций и оценка результатов.....	124
8.4. Корпоративная культура и использование преимуществ разнообразия	126
Контрольные вопросы	128
Литература и источники.....	128
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы. Конкретная ситуация. Особенности трудовых отношений в Мексике	129
Глава 9. ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	130
9.1. Кросскультурный аспект этики бизнеса	130
9.2. Основные сферы социальной ответственности международных компаний	133
Контрольные вопросы	136
Литература и источники.....	136
Материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы. Конкретная ситуация. <i>Nike</i> : бойкот и социальная ответственность	137
Задание для самостоятельного изучения темы. Взятничество и имидж компании	138
Глоссарий.....	140
Рекомендуемая литература и источники.....	147

ВВЕДЕНИЕ

Перед вами учебное пособие нового поколения, которое станет вашим проводником и помощником в нелегком, но интересном деле изучения основ современного международного бизнеса. Оно даст вам полезные сведения о деятельности современных международных корпораций, поможет приобрести навыки анализа международной среды бизнеса, научит принимать самостоятельные решения в профессиональной деятельности. Вы сможете применить полученные знания и компетенции, работая, например, в крупной российской или зарубежной компании, ведущей международные операции, а также если ваш собственный бизнес встанет перед необходимостью работать за рубежом или взаимодействовать с иностранными партнерами.

Чем отличается данное учебное пособие от имеющихся российских и зарубежных аналогов?

Прежде всего следует подчеркнуть, что международный бизнес — дисциплина относительно новая. Тем не менее в западных университетах и бизнес-школах уже сложилась определенная традиция относительно понимания содержания и «границ» предмета и соответственно учебников и учебных пособий. Основная особенность данной дисциплины состоит в том, что она объединяет несколько базовых предметов, а именно «Мировую экономику», «Международные экономические отношения» и «Международный менеджмент». Примером такого подхода может служить целый ряд учебников и учебных пособий, подготовленных американскими авторами¹.

¹ *Daniels J.D., Radebaugh L.H., Sullivan D.P.* International Business: Environments and Operations. N.J.: Pearson Education. Upper Saddle River, 2009; *Morrison J.* The International Business Environment: Diversity and the Global Economy. Palgrave, 2002; *Johnson D., Turner C.* International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy. Routledge, 2003; *Griffin R.W., Pustay M.W.* International Business. A Managerial Perspective. 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson. Prentice Hall, 2007; *Hill Ch.W.L.* International Business: Competing in the Global Marketplace. N.Y.: McGraw-Hill Companies, 2007; *Ball D.A., McCulloch W.H. etc.* International Business: The Challenge of Global Competition. N.Y.: McGraw-Hill Companies, 2008.

В учебных планах российских экономических вузов и бизнес-школ названные дисциплины существуют самостоятельно. При этом, как правило, обучающиеся по бакалаврским и магистерским программам подходят к изучению международного бизнеса, уже овладев общими дисциплинами, так или иначе связанными с мировой экономикой («Мировая экономика», «Международная экономика», «Международные экономические отношения»), а также изучая целый ряд курсов, имеющих отношение к различным аспектам менеджмента, в том числе и международного, например «Международный менеджмент» и «Международный маркетинг».

При подготовке пособия принималось во внимание то обстоятельство, что слушатели, обучающиеся в магистратуре, уже готовы к тому, чтобы самостоятельно ставить цели обучения, опираясь на имеющиеся у них знания и навыки, а часто и на опыт практической работы. Одновременно интегральный характер курса «Развитие международного бизнеса» предусматривает подготовленность аудитории к целостному восприятию проблем международного бизнеса в их реальном многообразии и динамике, а также в тесной взаимосвязи внутренних процессов компании и ее внешнего окружения.

Руководствуясь названными соображениями, авторы «освободили» структуру пособия от той информации, которую студенты уже получили в рамках изучения дисциплин бакалавриата.

Во-первых, в пособии существенно по сравнению с зарубежными учебниками сокращены разделы, связанные с изучением мировой экономики и международных экономических отношений. Данная проблематика рассматривается в контексте изучения основных тенденций изменения внешней среды международного бизнеса и факторов его развития в ретроспективе и перспективе. В плане информационного наполнения курса упор сделан на исследовании новейших тенденций развития мировой экономики, непосредственно связанных с условиями ведения международного бизнеса (например, динамичный рост рынков крупных развивающихся стран и стран с переходной экономикой).

Во-вторых, при изложении проблем управления международным бизнесом особое внимание уделяется стратегическим решениям и альтернативам, а также последствиям и результатам выбора компаний. При этом изучение *функциональных стратегий* компаний и алгоритмов принятия ими оперативных решений осуществляется преимущественно на основе самостоятельной работы слушателей, которые должны будут использовать имеющиеся у них знания и навыки, полученные при освоении специальных бизнес-дисциплин, а также осознать собственные потребности в знаниях и навыках

в рамках этих дисциплин. Например, выяснив при анализе деятельности международного стратегического альянса, что причина неудач альянса кроется в сфере организационной структуры объединения, слушатель должен будет освежить и углубить знания в области управления организационными изменениями, что поможет ему понять истинные причины неудач альянса и выработать в качестве обучающей практики альтернативный план действий.

При подготовке пособия учитывались следующие особенности курса «Развитие международного бизнеса», для освоения которого оно в первую очередь и предназначено.

Содержание курса унифицировано с соответствующими учебными курсами ведущих зарубежных бизнес-школ. Структура, содержание и методы обучения, представленные в рамках курса, обеспечивают сопоставимость содержания *образовательных результатов* и системы их оценки с международными системами в рамках Болонского процесса. Здесь реализуются самые передовые зарубежные практики и подходы к *структуре и характеру аудиторной и самостоятельной работы* слушателей с упором на интерактивные методы обучения, самостоятельную работу, соединение процесса обучения с опытом непосредственной профессиональной деятельности.

Данный курс нацелен на изучение современных тенденций развития международного бизнеса, представляющего собой развивающуюся систему, поэтому его содержание не является окончательно установившимся. Структура курса обладает *гибкостью*, предполагающей многовариантность информационного наполнения.

Все это поможет слушателям уверенно ориентироваться в широком круге проблем, связанных с выходом компании на международный рынок и ведением международного бизнеса, и выработать у них интегративные поведенческие модели профессиональной активности на основе синтеза частных знаний, умений, навыков и способностей.

В целом данное пособие с учетом реального контекста обучения по программам бакалавриата и магистратуры, принятым в России, концентрируется на *стратегических аспектах международного бизнеса*, что, в свою очередь, предполагает концентрацию на внешней стороне деятельности международных компаний. Поэтому мировая экономика и система МЭО рассматриваются здесь как внешняя среда бизнеса (разумеется, наряду с политической, социальной и культурной средами), а проблемы управления бизнесом и внутренние механизмы деятельности компаний — в контексте их взаимосвязи с теми или иными стратегическими решениями международных компаний.

Подобный подход потребовал новых решений в отношении структуры пособия и использования обучающих инструментов, которые подчинены задаче овладения стратегическими аспектами международного бизнеса.

Структура нацелена на развитие навыков системного мышления у слушателей, что позволит им представить общую проблематику развития международного бизнеса в наши дни, ориентироваться, в каком звене цепи разработки и реализации международной стратегии находится изучаемый в данный момент вопрос.

Другая особенность пособия состоит в гибкости и многовариантности его содержания. Известно, что одной из наиболее сложных методических проблем преподавания самых различных курсов в бизнес-образовании является быстрое устаревание фактического материала, который используется для анализа и иллюстрации основных положений курсов, а также конкретных ситуаций (кейсов), предлагаемых слушателям в качестве практических и аналитических заданий.

Так, во вступительной статье к русскому изданию широко известного учебника по международному бизнесу Д. Дэниэлса и Л. Радебы один из пионеров бизнес-образования в нашей стране, проф. Л.И. Евенко, замечает, ссылаясь на данные зарубежных обследований, что «жизненный цикл» конкретной программы МВА за последнее десятилетие (имеются в виду 1990-е гг.) сократился с 12 до 7 лет. Речь в данном случае идет прежде всего об «адекватности реальности даже самых популярных теорий, на которых базируется преподавание бизнеса и менеджмента»¹.

От себя рискнем добавить, что в 2000-е гг. именно в сфере международного бизнеса изменения происходят столь стремительно, что знания и даже теоретические основы бизнес-дисциплин устаревают гораздо быстрее и нуждаются если не в замене, то во всяком случае в модернизации.

Поэтому единственный выход из положения, как представляется, состоит в придании учебному пособию гибкости. Предлагается концепция курса-«трансформера», включающая ряд строго определенных элементов курса, своего рода «сот», наполнение которых может меняться.

Достичь этого можно благодаря возможности обновления, изменения и «развития» заданий, в том числе на основе определенной трансформации подходов к содержанию и способу использования кейсов.

¹ Дэниэлс Д.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. 6-е изд. М.: Дело, 1998. С. XX.

В пособие включены кейсы различного типа (в связи со спецификой самой дисциплины по большей части они являются аналитическими).

- «Развивающиеся кейсы» предполагают, что конкретная ситуация в какой-либо компании рассматривается в динамике на протяжении определенного времени.
- В «открытых кейсах» для анализа или принятия решения слушатели привлекают дополнительный материал.
- В «контекстных кейсах» условная ситуация рассматривается в контексте реальных событий, происходящих или происходивших в реальной компании или компании-прототипе.

Работа с кейсами повышает планку требований к креативному потенциалу слушателей, поскольку они должны принимать управленческие решения исходя не из ограниченной и достаточно условной информации, содержащейся в кейсе, а из объективно необходимой информации, характер и объем которой определяют сами.

Предполагается также использование интегральных кейсов (которые сами по себе достаточно традиционны) методом «сквозного» действия, при котором на примере одной компании анализируются различные проблемы ее международной деятельности. Интегральные кейсы позволяют избежать искусственного упрощения ситуации и рассматривать и анализировать проблемы компании в их жизненной сложности и многообразии.

Итак, общая структура пособия выстроена таким образом, что вся тематика сгруппирована по 4 разделам (9 главам). По каждой главе предлагаются:

- учебный материал, структурированный по основным вопросам;
- контрольные вопросы для самостоятельной подготовки по теме (они также могут быть использованы для проведения рубежного контроля);
- литература и источники;
- материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы включают конкретные ситуации и задания, в том числе для самостоятельного изучения темы;
- задания для самостоятельного изучения темы (с методическими рекомендациями для преподавателей и слушателей), которые могут использоваться в качестве контрольных заданий и для проведения семинаров;
- глоссарий (термины, помещенные в него, в тексте выделены полужирным шрифтом);

- рекомендуемая литература и источники, включающие основную (основные учебники) и дополнительную части, а также аннотированный список интернет-ресурсов.

В главах содержатся вставки, требующиеся для более глубокого понимания проблемы («Справка» по специальным вопросам) и рассказывающие о людях, внесших значительный вклад в развитие теории и практики международного бизнеса («Персона»).

Раздел I

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

В разделе раскрывается суть явления «международный бизнес», его история, характеризуются основные субъекты международного бизнеса — международные корпорации, анализируются основные факторы, влияющие на развитие международного бизнеса в наши дни, показывается связь международного бизнеса, глобализации и интеграционных процессов в мире.

Глава 1

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: ПРИРОДА И ЭВОЛЮЦИЯ

1.1. Содержание и цель курса

Курс «Развитие международного бизнеса», для освоения которого предназначено данное пособие, имеет целью подготовку специалистов-практиков для работы в бизнесе. Однако в какой бы компании ни работали будущие специалисты, так или иначе они столкнутся с международными деловыми операциями и/или зарубежными партнерами, поскольку бизнес все больше переходит национальные границы. В мире практически не остается рынков, закрытых для зарубежных компаний.

Развивать в себе способности, которые позволят уверенно ориентироваться в меняющейся международной бизнес-среде, принимать обоснованные и креативные решения и в конечном счете добиваться успеха в выбранной ими сфере бизнеса, — это и есть главная цель обучения в рамках данного курса.

Изучение курса дает слушателям четкое представление о сущности международного бизнеса, его основных целях и движущих силах.

Они научатся квалифицированно систематизировать и анализировать меняющиеся факторы внешней среды **международного бизнеса** (МБ), получают навыки сбора и обработки информации, необходимой для принятия стратегических решений в МБ, научатся анализировать причины и следствия их принятия компаниями. Все это должно помочь им в будущей практической работе, когда ответственность за обоснованность и последствия решений будет лежать на них, а ценой этих решений станут не баллы за анализ кейса, а успех или неудача компании. Таким образом, позиция изучающего курс — это позиция не теоретика, а практика.

Общая логика курса выглядит следующим образом (рис. 1.1).

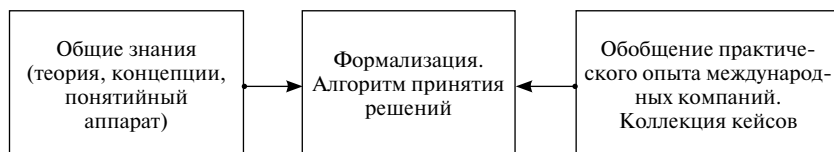


Рис. 1.1. Концепция курса «Развитие международного бизнеса»

1.2. Основные понятия и определения

В самом общем виде МБ представляет собой деловые операции, переходящие национальные границы. В учебниках по МБ даются различные определения данного явления, которые, как правило, не противоречат друг другу, а подчеркивают его различные стороны и аспекты.

Управление международными операциями — это **международный менеджмент** (ММ), который в наиболее полном виде сформировался в **международных компаниях** (МК). Поэтому его часто отождествляют с общей системой менеджмента МК. Вместе с тем элементы и отдельные функции международного менеджмента встраиваются и в систему менеджмента компаний, у которых международные операции составляют лишь часть их деятельности.

Международный характер менеджмента компании, действующей за пределами национальных границ, зависит от того, насколько важную для нее роль играют международные операции и какое место в ее деятельности они занимают. Не менее важными обстоятельствами, определяющими необходимость трансформации менеджмента компании в международный и/или его адаптации к условиям принимающих стран, являются уровень охвата зарубежных рынков (иными словами, число стран, где оперирует компания) и степень культурной схожести этих стран как со страной происхождения компании, так и

между собой. Например, для компаний европейских стран адаптация менеджмента при осуществлении операций в любой из стран континента относительно проста.

Огромный массив компаний, действующих на рынках разных стран мира, в публикациях международных организаций и в научной литературе обозначают различными терминами. Наиболее общим из них является термин «международная компания», или «международная корпорация» (МК).

Масштабы экономической деятельности МК колоссальны, объемы продаж товаров и услуг крупнейших из них сопоставимы с ВВП некоторых не самых маленьких стран (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Масштабы экономической деятельности МК

Страна/компания	ВВП/объем продаж в 2006 г., млрд долл.
<i>Exxon Mobile</i>	340
Польша	339
Австрия	322
<i>Wall-Mart Store</i>	316
Норвегия	311
Саудовская Аравия	310
<i>Royal Dutch Shell</i>	307
Дания	275
<i>British Petroleum</i>	268
Греция	245
Ирландия	222
<i>General Motors</i>	193
Португалия	192
<i>Shevron</i>	189
Гонконг	189
<i>Daimler</i>	186
<i>Toyota Motors</i>	186
Венесуэла	181
<i>Ford Motor</i>	177
<i>Conoco Philips</i>	167
Малайзия	148

Составлено по: Fortune Global 500. — http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/full_list; W.B. World Development Report. 2008. P. 340–341.

По критерию национальной принадлежности капитала МК делят на транснациональные (головная компания принадлежит капиталу одной страны, а филиалы разбросаны по разным странам) и многонациональные (головная компания принадлежит капиталу двух и бо-

лее стран, а филиалы также действуют в разных странах). Однако в условиях глобализации финансовых рынков это деление приобретает условный характер.

Термин «**транснациональная корпорация**» (ТНК) наиболее часто используется организациями ООН, что придает ему официальный характер. По данным Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД, UNCTAD), которая ведет статистику ТНК, в настоящее время 79 тыс. ТНК контролируют около 790 тыс. филиалов по всему миру. ТНК играют решающую роль в развитии международного производства: добавленная стоимость, созданная их зарубежными филиалами, составила в 2007 г. около 11% мирового ВВП, а численность занятых равнялась примерно 82 млн человек. Сумма продаж достигла 31 трлн долл. (примерно $\frac{1}{5}$ приходилась на экспорт)¹.

При этом необходимо учитывать, что ЮНКТАД использует крайне расширительный критерий отнесения компании к разряду ТНК — существование хотя бы одного зарубежного филиала, отличного от торгового представительства. Однако на практике, как правило, под ТНК подразумевают крупные компании, имеющие разветвленную международную сеть (многие организации и исследователи, занимающиеся проблемами деятельности международных компаний, вводят дополнительные критерии, например число зарубежных филиалов не менее 5–6, значительный размер общих и зарубежных активов и др.)². Так, ЮНКТАД публикует данные по 100 крупнейшим (по размеру активов) нефинансовым ТНК и 50 транснациональным банкам и другим финансовым организациям. Отдельно приводятся данные по ТНК из развивающихся стран и ТНК из стран с переходной экономикой.

По характеру деятельности МК делятся на многонациональные (МНК) и глобальные.

МНК стремятся приспособить продукты к местным условиям различных стран. М. Портер называет многонациональной компанию, существенная доля деятельности и интересов которой находится за пределами собственной страны. Жизненное пространство этих отраслей огромно и разнообразно, оно включает различные типы организаций, действующих в разных отраслях³. Таким образом, в данном случае многонациональная компания выступает синонимом международной компании с высокой степенью интернационализации.

¹ UNCTAD. World Investment Report. 2008. P. 9.

² См.: Черников Г.П., Черникова Д.А. Очень крупные транснациональные корпорации и современный мир. М.: Экономика, 2008. С. 8–10.

³ Подробнее см.: Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2001. С. 294.

МНК часто называют также мультилокальными и многострановыми (multidomestic), что подчеркивает характер их стратегии¹. Такие компании отличает высокая степень независимости операций в каждой стране.

Глобальными называют компании, которые создают глобальные предпринимательские сети. Они добиваются гигантской экономии на издержках, предлагают стандартизированные продукты для всего мира и стандартизируют свой бизнес. При этом часто они сами целенаправленно и сознательно формируют стандарты потребления для многих стран. Важнейшей характеристикой глобальных компаний, которая приобрела особое значение в эпоху интернационализации и глобализации, является обладание торговыми марками, известными и признанными во всем мире. Примерами глобальных компаний могут служить *Coca-Cola*, *Sony*, *Intel*².

Известный исследователь международного бизнеса К. Омаэ среди глобальных выделяет также компании «триады» (рис. 1.2).

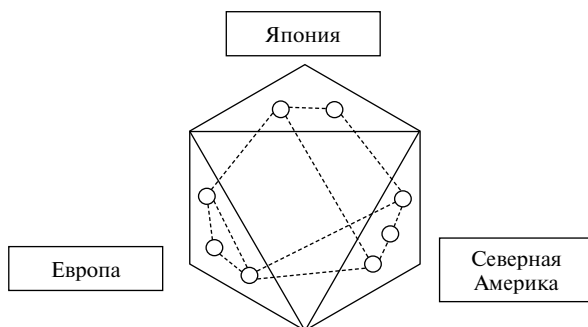


Рис. 1.2. Концепция «триады» К. Омаэ

Концепция Омаэ описывает нынешнюю ситуацию с глобализацией и обозначает процессы технологической, экономической и социально-культурной интеграции между тремя наиболее развитыми регионами мира. По его мнению, страны «триады» фактически представляют единый потребительский рынок, где стиль жизни и требования потребителей сходны. Для завоевания всех трех рынков «триады» глобальные компании вступают в консорциумы и альянсы с другими компаниями. Альтернативой служит создание так называ-

¹ Daniels J.D., Radebaugh L.H. and Sullivan D.P. Globalization and Business. Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall, 2002.

² О стратегии МНК и глобальных компаний см. гл. 5. Об истории названных и других крупнейших международных компаний см.: Мэнгл Д. Компании, которые изменили мир. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

емого тройственного предприятия, или компании с «анкориджским менталитетом». Штаб-квартира такой компании должна размещаться в Анкоридже (географическая точка, условно равно удаленная от каждого из трех рынков «триады»), а региональные экономические базы – в Европе, Америке и Японии¹.

В настоящее время, по мнению А. Ругмэна и А. Вербеке, рынки «триады» постепенно расширяются: европейский рынок включает новые страны – члены ЕС, Япония становится частью быстро растущего азиатского рынка, США все более активно взаимодействуют в рамках НАФТА².

В зависимости от масштаба, географической направленности деятельности, стратегии и организации МНК делят на этноцентрические, полицентрические, региоцентрические и геоцентрические³.

ПЕРСОНА

Кеничи Омаэ (Kenichi Ohmae)



Кеничи Омаэ (р. 21 февраля 1943 г. в г. Китакоюсю, Япония) является одним из наиболее известных в мире экспертов и консультантов в области управления и корпоративной стратегии, он получил почетный «титул» Мистер Стратегия. В 1994 г. журнал «The Economist» назвал его в числе пяти мировых гуров менеджмента.

В течение 23 лет был партнером одной из ведущих мировых консалтинговых компаний – McKinsey&Company. Консультировал компании, работающие в самых различных секторах бизнеса – электротехнические, химические, пищевые, финансовые и др.

Является автором более чем 100 книг (наиболее популярные из них – «The Mind of Strategist» (McGraw-Hill), «Triad Power» (Free Press), «Beyond National Borders» (Dow Jones Irwin), «The Borderless World» (Harper Business), «The End of the Nation State» (Free Press), «The Evolving Global Economy» (editor, Harvard Business School Press), «The Invisible Continent. Four Strategic Imperatives of New Economy» (Harper Collins/Nicholas Brealey Publishing) и большого числа статей, публиковавшихся в самых авторитетных деловых изданиях («Wall Street Journal», «Harvard

¹ Ohmae K. Triad Power. The Coming Shape of Global Competition. N.Y.: The Free Press, 1985. P. 164–165.

² Rugman A.M., Verbeke A. A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises // Journal of International Business Studies. 2004. № 35. P.4–5. – <http://www.kelley.iu.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/APerspectiveonRegionalandGlobalStrategiesofMNEs.pdf>.

³ Классификация Х. Перлмуттера (Perlmutter H. The Tortuous Evolution of the Multinational Enterprise // The Columbia Journal of World Business. 1964. № 4(1). P. 9–18), получившая развитие в эмпирическом исследовании А. Ругмэна и А. Вербеке (Rugman A.M., Verbeke A. A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises // Journal of International Business Studies. 2004. № 35. P. 3–18. – <http://www.kelley.iu.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/APerspective-on-RegionalandGlobalStrategiesofMNEs.pdf>).

Business Review», «Foreign Affairs», «New York Times», etc.), часто выступает с публичными лекциями.

На русском языке издана его работа «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски Кеничи Омае» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007), а также видеокурс «Построение успешных стратегий» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2008).

Источники: http://en.wikipedia.org/wiki/Kenichi_Ohmae; <http://www.ohmae-report.com/pro/bioe.html>

1.3. Различия международного и национального бизнеса

Становясь международной, предпринимательская деятельность тем не менее несет в себе «родовые» черты бизнеса вообще. Поэтому в определении целей, формулировании **миссии**, разработке стратегий международного и национального бизнеса не наблюдается принципиальных различий. Вместе с тем по целому ряду признаков международный бизнес качественно отличается от деловых операций, осуществляемых в рамках одной страны.

Во-первых, за счет использования страновых преимуществ МБ расширяет горизонты постановки целей бизнеса и увеличивает арсенал средств их достижения. Фирмы получают возможность наращивать конкурентные преимущества, преодолевая ограничения, связанные с уровнем развития стран и в более широком смысле с условиями ведения бизнеса в одной стране.

Во-вторых, различия национального и международного бизнеса наиболее ярко проявляются в тех аспектах деловых операций, которые тесно связаны с культурными различиями стран, где оперирует компания. Эффективность МБ во многом зависит от способности менеджмента использовать преимущества национального культурного фактора (на уровне национальной, деловой и корпоративной культур) и одновременно элиминировать негативные последствия культурных различий.

Принципиальный характер различий культурной составляющей международного и странового бизнеса особенно отчетливо проявляется в сфере управления персоналом и при анализе внешней среды деятельности компании¹.

В последнее время международные компании все в большей степени акцентируют внимание на возможности так называемого разнообразия, в том числе и культурного. Например, японская автомобилестроительная компания *Nissan*, которая является глобальной компанией и состоит в стратегическом альянсе с французской ком-

¹ См.: Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006. С. 28–35.

панией *Renault*, разработала специальную стратегию «Diversity». Ее цель — превратить культурное, национальное, возрастное, географическое и иное «разнообразие» компании в «источник создания новых ценностей» под лозунгом «Через разнообразие *Nissan* станет более сильной и конкурентоспособной»¹.

Выполнение задач, стоящих перед менеджером, работающим в сфере международного бизнеса, в целом требует тех же базовых знаний и навыков, как и в случае работы в компании, оперирующей в национальной предпринимательской среде. Однако в международном бизнесе сами задачи усложняются в связи с необходимостью учета целого ряда факторов, связанных с различиями в правовых и налоговых системах стран, где работает компания, а также проведения валютных операций. Международный менеджер должен профессионально разбираться (по крайней мере, быть хорошо осведомленным) в экономических, правовых, политических, социальных и культурных особенностях страны/стран, где действует компания и (что не менее важно!) где собирается или потенциально может работать. При этом принципиальный характер культурных различий во внешней среде ведения бизнеса в разных странах, необходимость выполнения «дипломатической миссии» в странах присутствия компании и взаимодействия в интернациональном коллективе предопределяют требование к менеджеру персонально разбираться в культурной среде стран «пребывания» компании.

1.4. Цели и формы международного бизнеса

Международный бизнес по сравнению с национальным представляет собой более сложную систему, он сопряжен с повышенными **рисками**, связанными с наличием относительно большего числа неконтролируемых сил во внешней среде, которая заведомо является для компании, выходящей за пределы страны, чуждой и агрессивной. Тем не менее все большее число компаний, причем не только крупных, но и небольших, становятся международными.

Конечно, у каждой компании есть свои резоны для принятия столь важного и ответственного решения, как выход на зарубежный рынок. Вместе с тем можно выделить и стратегические императивы интернационализации деятельности компаний и развития международного бизнеса.

¹ <http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/DIVERSITY>, <http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/DIVERSITY/CULTURE/index.html>. Подробнее об использовании преимуществ разнообразия см. гл. 8, § 4.

Поиск и освоение новых рынков, на которых компания может реализовать свои ключевые компетенции. Перемещение фокуса международной конкуренции в научно-технологическую сферу делает процесс разработки и выведения на рынок нового продукта все более дорогостоящим, что, в свою очередь, предопределяет повышение доли минимального объема продаж, который обеспечивал бы рентабельность производства.

Высокий уровень насыщения и определенная стагнация рынков развитых стран, которые традиционно считались ключевыми для крупных международных компаний (прежде всего это рынки «триады»), а также высокие темпы экономического роста в ряде крупных развивающихся стран и стран с переходной экономикой обусловили повышенный интерес компаний к их освоению. Выделилась группа стран с динамично развивающимися рынками, представляющими в настоящее время и на перспективу наибольший интерес для международных компаний. Это так называемая группа БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), куда в последнее время включают и ЮАР (БРИКЮ) (см. справку внизу).

СПРАВКА

БРИК (BRIC) — устоявшаяся аббревиатура от названия четырех быстроразвивающихся стран: Бразилия, Россия, Индия и Китай (**B**razil, **R**ussia, **I**ndia, **C**hina). Сокращение было впервые предложено банком «Голдман-Сакс» в ноябре 2001 г. в аналитической записке банка. По мнению «Голдман-Сакс», к 2050 г. суммарно экономики этих четырех стран по размеру превысят суммарный размер экономик самых богатых стран мира (Большой семерки) и могут стать четвертья доминирующими экономическими системами. (Тезис был предложен Дж. О'Нилом, главным экономистом в «Голдман-Сакс».) В настоящее время (2008) эти страны занимают более 25% суши в мире, в них проживает 40% населения и они имеют совокупный ВВП (по ППС) 15,4 трлн долл.

«Голдман-Сакс» не предполагал наличия координации экономических политик между странами БРИК. Тем более не предполагалось, что страны БРИК образуют некий экономический блок, например, по типу Европейского союза. Однако со временем появились признаки, что «четыре страны БРИК стремятся сформировать политический клуб или союз» и таким образом преобразовать «свою растущую экономическую власть в большее геополитическое влияние». В 2008 г. в Екатеринбурге состоялся саммит министров иностранных дел стран. А 16 июня 2009 г. там же собрались на свой первый официальный саммит главы стран БРИК. Страны представляли Дмитрий Медведев (Россия), Луис Инасиу Лула да Силва (Бразилия), Манмохан Сингх (Индия) и Ху Цзиньтао (Китай).

В ходе саммита состоялись две встречи: в узком составе и переговоры с участием членов делегаций. Д. Медведев сделал заявление от имени глав государств стран БРИК. Также были приняты Совместное заявление лидеров стран БРИК (в последнем (16-м) пункте которого указывается, что следующая встреча глав государств БРИК планируется в Бразилии в 2010 г.) и Совместное заявление стран БРИК по глобальной продовольственной безопасности.

Источник. <http://ru.wikipedia.org/wiki/BRIC> (с редакционными изменениями).

О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ В ФОРМАТЕ БРИК (С СОКРАЩЕНИЯМИ)

Формат БРИК объединяет Бразилию, Россию, Индию и Китай как государства, являющиеся крупнейшими центрами экономического роста и политического влияния и обладающие значительным интеграционным потенциалом в своих регионах. Без участия стран БРИК не могут эффективно решаться такие глобальные проблемы, как борьба с международным терроризмом и транснациональной преступностью во всех ее проявлениях, экологическая деградация и изменение климата, продовольственная и энергетическая безопасность.

Особую значимость партнерство стран БРИК приобретает в условиях глобального финансово-экономического кризиса, когда возрастает необходимость согласованных действий «четверки» в контексте усилий международного сообщества по преодолению нынешних потрясений на мировых финансовых рынках и реформированию глобальной финансовой архитектуры.

Политический диалог в формате БРИК начался в сентябре 2006 г. в Нью-Йорке со встречи министров иностранных дел «на полях» 61-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН. Всего состоялось четыре встречи министров иностранных дел стран БРИК, включая полноформатную встречу в Екатеринбурге 16 мая 2008 г. В совместном коммюнике, принятом по ее итогам, были сформулированы общие подходы сторон к важнейшим вопросам международной повестки дня.

Россия заинтересована в том, чтобы сотрудничество стран БРИК стало важным фактором многосторонней дипломатии, вносило весомый вклад в укрепление нарождающейся многополярности, способствовало формированию коллективного лидерства ведущих государств мира.

Источник: <http://kremlin.ru/articles/217510.shtml>

Поиск и использование эффективных ресурсов. Не утратил своей актуальности мотив доступа к природным ресурсам других стран, в частности топливно-энергетическим и сырьевым, реализуемый в том числе и в форме инвестиций ТНК в сферу добывающей промышленности. Рост интереса ТНК к этой сфере был отмечен экспертами ЮНКТАД в очередном Докладе по мировым инвестициям за 2007 г.¹

Сегодня одной из актуальных тенденций в сфере поиска трудовых ресурсов в странах с низкими издержками является рост заинтересованности ТНК в привлечении высококвалифицированных специалистов в развивающихся странах и странах с переходной экономикой на основе перемещения в эти страны все более сложных бизнес-функций, например информационного обеспечения компании, разработки программных продуктов (**международный аутсорсинг**)². Одной из наиболее привлекательных стран, куда перемещаются, например, функции разработки программного обеспечения, стала Индия: появилось даже образное выражение «феномен индийских программистов».

¹ UNCTAD. World Investment Report. 2007. — http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf

² Данное явление рассматривается в разд. III.

В конечном счете какими бы конкретными мотивами ни руководствовались компании, рискующие осваивать новые зарубежные рынки, их объединяет стремление использовать экономические, культурные, правовые и иные возможности других стран в целях диверсификации своей деятельности в самом широком смысле этого слова — от освоения новых рынков и сегментов спроса до доступа к трудовым, природным, финансовым, технологическим ресурсам других стран.

Осуществление международного бизнеса опосредуется такими формами международных экономических операций, как *внешняя торговля товарами и услугами* и *международные инвестиции*, которые обычно называют основными формами или видами международного бизнеса¹, что вполне обоснованно, поскольку деятельность большинства компаний за рубежом как раз и заключается в реализации продуктов (товаров и услуг) и осуществлении за пределами страны производственных и иных бизнес-операций, что в большинстве случаев предполагает прямое инвестирование, а также в осуществлении финансовых операций в других странах или с другими странами (портфельные инвестиции).

Наряду с названными «сущностными» формами зарубежного бизнеса и в их рамках компании используют различные организационные формы, такие, как **лицензирование**, создание **совместных предприятий**, заключение **альянсов**².

Контрольные вопросы

1. Какие критерии классификация международных компаний вы знаете? Как можно сгруппировать компании по каждому из этих критериев?
2. Чем характеризуется страновой и международный бизнес? Что между ними общего и в чем состоят принципиальные особенности?
3. В каких сферах корпоративного управления имеются принципиальные различия международного менеджмента и национального менеджмента (управления страновым бизнесом)?
4. В чем специфика работы международного менеджера по сравнению с менеджером, работающим в условиях национального рынка?
5. Каковы главные цели международного бизнеса?
6. Назовите основные формы международного бизнеса.

¹ Ball D.A., Mc Culloch W.H. etc. International Business: The Challenge of Global Competition. N.Y.: Mc Graw-Hill Companies, 2008. P. 32.

² Выбор их для компаний часто относится к числу стратегических решений. Они будут проанализированы в разд. III.