



Высшая
школа менеджмента
Санкт-Петербургского
государственного университета

А. Г. Медведев

Международный менеджмент

Стратегические решения
в многонациональных компаниях



Андрей Медведев

**Международный менеджмент.
Стратегические решения в
многонациональных компаниях**

«Санкт-Петербургский государственный университет»

2014

УДК 339.92
ББК 65.5

Медведев А. Г.

Международный менеджмент. Стратегические решения в
многонациональных компаниях / А. Г. Медведев — «Санкт-
Петербургский государственный университет», 2014

ISBN 978-5-9924-0082-3

В учебнике рассматриваются содержание и условия формирования корпоративной стратегии международных компаний и бизнес-стратегий их подразделений, построения организационных структур международных компаний, выбора способов ведения трансграничных и зарубежных деловых операций, определения стратегической роли зарубежных подразделений и организации международных стратегических альянсов. Отдельные главы посвящены вопросам осуществления таких управленческих функций, как международный операционный менеджмент, международный маркетинг и международные финансы. Для студентов и слушателей Школ бизнеса (менеджмента), в том числе обучающихся по программе ЕМВА, а также менеджеров и специалистов международных компаний и международных отделов российских компаний.

УДК 339.92
ББК 65.5

ISBN 978-5-9924-0082-3

© Медведев А. Г., 2014
© Санкт-Петербургский
государственный университет, 2014

Содержание

Предисловие	7
Выражение признательности	8
Введение	9
Предмет настоящей книги	9
Целевая аудитория	11
Место дисциплины в системе бизнес-дисциплин	12
Методология изучения дисциплины	14
Цели изучения дисциплины	14
Предмет изучения дисциплины	14
Теория и практика	14
Нацеленность на управленческие решения	15
Правовые рамки	16
Методологические принципы	16
Метод изучения дисциплины	16
Раздел 1	17
Глава 1	17
1.1. Международный бизнес и глобализация	17
1.1.1. Понятие международного бизнеса	17
1.1.2. Значение международного бизнеса и этапы интернационализации	18
1.1.3. Глобализация рынков и глобализация производства	20
1.2. Принятие решения о ведении зарубежных операций	22
1.2.1. Последовательность принятия решения о ведении зарубежных операций	22
1.2.2. Эффективность существующего бизнеса компании	23
1.2.3. Характеристики целевой страны	24
1.2.4. Цели интернационализации компании	25
1.3. Способы ведения международных деловых операций	27
1.3.1. Виды международных деловых операций	27
1.3.2. Международные коммерческие операции	28
1.3.3. Международные контрактные операции	29
1.3.4. Международная производственная и научно-техническая кооперация	29
1.3.5. Международная институциональная интеграция	30
1.4. Модели интернационализации компании	30
1.4.1. Задача определения степени интернационализации компании	30
1.4.2. Модель постепенной интернационализации	31
1.4.3. Модель сетевого взаимодействия	33
1.4.4. Компании, рожденные глобальными	34
Глава 2	36
2.1. Структура описания внешней среды международной компании	36

2.1.1. Принципы оценки делового климата стран	36
2.1.2. Сравнение условий ведения бизнеса в разных странах	38
2.1.3. Структура описания внешней среды международной компании	40
2.2. Политико-правовые характеристики	41
2.2.1. Политическая ситуация в стране	41
2.2.2. Национальное регулирование ведения бизнеса	43
2.2.3. Межгосударственное регулирование деловых операций	44
2.3. Экономические характеристики	44
2.3.1. Уровень и тенденции экономического развития	44
2.3.2. Экономическая группировка стран	45
2.3.3. Значение растущих экономик	49
2.3.4. Наличие национальных валют и динамика обменных курсов	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Андрей Медведев
Международный менеджмент.
Стратегические решения в
многонациональных компаниях. Учебник

Моей жене Лене

Рецензенты:

А. В. Козлов, д-р экон. наук, проф., Санкт-Петерб. гос. политехнический ун-т; *И. П. Карасев*, канд. экон. наук, начальник управления по обучению и развитию персонала ЗАО «Европлан»

© Медведев А. Г., 2014

© Санкт-Петербургский гос. университет, 2014

Предисловие

Предлагаемый читателю учебник охватывает все основные разделы дисциплины «Международный менеджмент» и предназначен для использования студентами, обучающимися по экономическим и управленческим специальностям, и слушателями программ послевузовского обучения и повышения квалификации, а также программ МВА в процессе изучения данной учебной дисциплины.

В учебнике рассматриваются основные теоретические предпосылки и практические аспекты осуществления трансграничных деловых операций, таких как внешняя торговля товарами и услугами, международная производственная кооперация и передача технологии, а также операции многонациональных корпораций. Раскрывается содержание основных функций управления, реализуемых менеджерами международных предприятий, таких как стратегический менеджмент, построение организационных структур и управление персоналом, маркетинг, управление коммерческими операциями, производственный и технологический менеджмент, финансовый менеджмент. Отдельные положения и понятия проиллюстрированы примерами, позволяющими студентам и слушателям более эффективно усвоить изучаемый материал.

Учебник подготовлен на основе двадцатилетнего опыта работы автора на кафедре международного менеджмента Санкт-Петербургской государственной инженерно-экономической академии, которую автор возглавлял в 1992–1998 гг., в Санкт-Петербургском международном институте менеджмента и Высшей школе менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета со студентами и слушателями учебных программ разного уровня.

Автор использовал также свой многолетний опыт сотрудничества с экономическими вузами и школами бизнеса в Германии, Франции, Нидерландах, а также опыт преподавания дисциплины в учебных заведениях Австрии, Великобритании, Германии, Италии, Латвии, Финляндии, Франции, Швейцарии, Швеции, Эстонии.

Выражение признательности

Большое значение для повышения эффективности преподавания международного менеджмента и работы над настоящим учебником имело участие автора в многочисленных учебно-научных, консультационных и издательских проектах, где долгие годы верным другом и соратником автора был Михаил Леонидович Лукашевич, кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.

В тесном общении с М. Л. Лукашевичем были разработаны и опробованы разнообразные современные учебно-методические материалы, необходимые для обучения студентов и слушателей разных программ по дисциплинам специализации «Международный менеджмент».

Автор высоко ценит поддержку своего друга и коллеги, его замечания и идеи, проведенные совместно плодотворные дискуссии, которые способствовали лучшему пониманию отдельных аспектов весьма сложной учебной дисциплины и оказались крайне полезными при формировании структуры учебника и подборе необходимого учебного материала.

*Андрей Медведев,
профессор
Высшей школы менеджмента СПбГУ
Санкт-Петербург
1 июня 2014 г.*

Введение

Предмет настоящей книги

Настоящий учебник посвящен вопросам принятия управленческих решений на предприятиях, осуществляющих различного рода международные деловые операции, и в многонациональных корпорациях (МНК).¹ В нем описаны теоретические подходы, объясняющие некоторые закономерности развития международного менеджмента, и практические приложения этих подходов к анализу условий ведения международных операций и выбору эффективных форм их осуществления. Актуальность рассматриваемых проблем подтверждается тем обстоятельством, что интернационализация хозяйственной жизни стала важным фактором, определяющим современное состояние мирового хозяйства. Экономика каждой страны, какова бы ни была политическая ориентация ее правительства, находится во все большей зависимости от остального мира. Во всех странах увеличивается число компаний, ведущих трансграничные операции. Следствием интернационализации является *постоянное возрастание конкуренции между компаниями*. Все более разнообразными становятся формы международного бизнеса.

В отечественном экономическом образовании дисциплина «Международный менеджмент» появилась только в начале 1990-х гг. До этого отдельные вопросы, составляющие предмет международного менеджмента в рыночной экономике, встречались исключительно в рамках подготовки специалистов по внешней торговле. Это были вопросы, связанные с подготовкой и обоснованием внешнеторговых контрактов, сравнением поставщиков импортной продукции, выбором вариантов внешнеторговых платежей.

Начиная с конца 1980-х гг., когда шаг за шагом стали осуществляться меры по либерализации внешней торговли и были разрешены многие иные формы международных операций, перед экономическим образованием встала серьезнейшая задача – обеспечить адекватную новым условиям подготовку квалифицированных менеджеров, которые смогли бы работать на предприятиях различных отраслей национальной экономики, так или иначе вовлеченных в международные экономические операции. Более того, даже менеджеры фирм, ориентированных на внутренний рынок, все равно сталкиваются с различными аспектами международного менеджмента, так как, во-первых, в любом случае конкурируют с иностранными производителями на своем рынке, а во-вторых, имеют возможность вступать в кооперацию с фирмами разных стран, что часто является обязательным условием поддержания конкурентоспособности продукции.

Радикальные изменения, происходившие в российской экономике в 1990-е гг., заставили обратиться к опыту международного менеджмента, накопленному в странах с развитой рыночной экономикой.

В США и Западной Европе международный менеджмент с 1980-х гг. вычленился как отдельное направление в бизнес-образовании. Признанием за международным менеджментом права на самостоятельное существование может служить тот факт, что в рейтинге лучших американских школ бизнеса и учебных направлений в них, ежегодно публикуемом журналом *U. S. News & World Report* в течение двух десятков лет, отдельно присутствует международный менеджмент.² В России признанием международного менеджмента как самостоятельной учебной области явилось его включение в список вузовских направлений и специализаций.

¹ Понятие и особенности функционирования многонациональных корпораций подробно рассмотрены в гл. 3 учебника.

² По данным журнала, в 2009 г. пятью лучшими в преподавании международного менеджмента школами бизнеса в США были Thunderbird School of Global Management, University of South Carolina (Moore), University of Pennsylvania (Wharton),

В 1990-х гг. в России появились первые переводы зарубежных учебников и пособий по международному менеджменту. Стали доступными также оригинальные учебные материалы зарубежных университетов и школ бизнеса. Однако эффективное широкое использование в России американских и западноевропейских учебников по международному менеджменту до сих пор затруднено. Во-первых, для подавляющей части как российских менеджеров, так и преподавателей экономических вузов и школ бизнеса все еще характерно недостаточное владение английским языком. Это, естественно, препятствует широкому использованию оригинальных текстов.

Во-вторых, слишком долго в нашей стране господствовало жесткое государственное регулирование внешнеэкономической деятельности предприятий, ограниченной, главным образом, внешнеторговыми операциями и экспортом объектов капитального строительства. Это обстоятельство ограничивало набор управленческих функций, используемых менеджерами, а главное – лишало отечественные предприятия возможности (и необходимости) самостоятельно вырабатывать стратегию интернационализации своей деловой активности.

В силу исторических особенностей большинство западных учебников по международному менеджменту написано применительно к «выходящим из страны» деловым операциям (*outward operations*),³ тогда как для российской экономики до последнего времени более актуальным было рассмотрение примеров международного сотрудничества и функций международного менеджмента прежде всего применительно к «входящим» операциям (*inward operations*), т. е. «зарубежным операциям» их иностранных партнеров. Вместе с тем в последние годы возрастает число случаев, когда международные операции выступают как зарубежная деятельность российских предприятий; появились примеры российских многонациональных корпораций.

В этой связи автор поставил задачу подготовки компактного учебника по международному менеджменту, который, с одной стороны, отвечал бы принятым в мире современным тенденциям изучения этой дисциплины, а с другой стороны, учитывал бы особенности современного состояния российской экономики и условия подготовки и переподготовки отечественных менеджеров.

University of Michigan – Ann Arbor (Ross), Columbia University. Заметим, что University of South Carolina, University of Pennsylvania и Columbia University много лет входят в пятерку лучших в данной номинации.

³ Здесь и далее в скобках приводятся английские соответствия наиболее важных в данной учебной дисциплине экономических терминов.

Целевая аудитория

Предлагаемый учебник может быть полезным при изучении курса «Международный менеджмент» (*International Management*) как отдельной учебной дисциплины в рамках различных программ обучения. Учебник полностью соответствует программно-методическому комплексу экономико-управленческих направлений, программ и специализаций вузовской системы образования; он будет также полезен слушателям программ МВА и магистерских программ, профессиональных программ повышения квалификации менеджеров и др.

Место дисциплины в системе бизнес-дисциплин

В научной, деловой и учебной литературе область международного менеджмента чаще всего выступает как часть более широкой области, называемой международным бизнесом (*international business*).⁴ Другая часть международного бизнеса – это мировая экономика (*international economics*). Эта область знаний развивается как естественное расширение экономической науки (*economics*) на случай открытых национальных экономик.⁵ Поэтому, например, теории международной торговли чаще всего базируются на общих представлениях о значении факторов производства, несовершенной конкуренции и т. п.

В отечественной науке и образовании эта часть международного бизнеса выступала как самостоятельная область в течение достаточно длительного времени. Мировая экономика преподавалась во многих российских учебных заведениях как отдельная учебная дисциплина. Хотя и не совсем так, как на Западе, эта дисциплина преподавалась в нашей стране и раньше (как правило, под названием «международные экономические отношения»). Возможно, этим объясняется более высокая обеспеченность курса мировой экономики всевозможными учебниками и пособиями.

В отношении же международного менеджмента работы отечественных авторов (ранее использовавших для обозначения соответствующей области знаний термин «внешнеэкономическая деятельность») чаще всего фрагментарны и отражают только некоторые составляющие этой комплексной области знаний. Чаще всего это управление коммерческими операциями, международный маркетинг и, в последние годы, вопросы прямых иностранных инвестиций. В то же время, как показывает мировой опыт научных исследований и бизнес-образования, круг вопросов, охватываемых понятием «международный менеджмент», гораздо шире; он представляет собой целый комплекс взаимосвязанных областей знания, часто на стыке с другими направлениями исследований и практики менеджмента. Поэтому, наряду со знанием основных положений дисциплины «Мировая экономика», эффективное изучение международного менеджмента требует усвоения базовых положений таких управленческих дисциплин, как «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Организационный дизайн», «Маркетинг», дисциплины финансового блока, «Управление человеческими ресурсами».

Интернационализация деловых операций фирм из разных стран является не только фактором, определяющим состояние мировой экономики, но и важной предпосылкой определенных изменений в обучении управленческих кадров. Поэтому все большее число университетов и школ бизнеса указывают на интернационализацию как важнейшее направление своего развития. Если в середине 1990-х гг. около половины бизнес-школ, имевших письменный вариант своей миссии, специально отражали в ней аспект интернационализации учебных программ, то в настоящее время это делается в большинстве школ бизнеса.

⁴ Наиболее обстоятельные учебники носят название «Международный бизнес» и последовательно раскрывают вопросы мировой экономики и менеджмента в международных фирмах. Несколько раз были переизданы учебники [Czinkota, Ronkainen, Moffett, 1999; Hill, 2007]. В русском переводе вышли учебники [Дэниелс, Радба, 1994; Гриффин, Пастей, 2006]. В то же время существует целый спектр учебников именно по международному менеджменту, в которых вопросы международных экономических отношений рассматриваются весьма кратко, главным образом, в контексте оценки внешней среды ведения бизнеса фирмами, см., например, учебники [Negandhi, 1987; Cullen, Parboteeah, 2005].

⁵ Многие выдающиеся экономисты, такие как Нобелевские лауреаты П. Самуэльсон (P. Samuelson), Р. Коуз (R. Coase), О. Уильямсон (O. Williamson), получали научные результаты, объясняющие в том числе и отдельные проявления международных экономических отношений. Пожалуй, только в двух случаях Нобелевская премия по экономике была присуждена за исследования собственно проблем мировой экономики: в 1977 г. премию получили Б. Улин (B. Ohlin) и Дж. Мид (J. Meade) «за первопроходческий вклад в теорию международной торговли и международного движения капитала», в 2008 г. – П. Кругман (P. Krugman) «за анализ структуры торговли и размещения экономической активности».

В российских университетах и школах бизнеса учебные программы по международному менеджменту представлены пока недостаточно. Следует отметить, что включение определения «международный» в название многих учебных заведений бизнес-профиля отражает прежде всего их стремление рассматривать учебные бизнес-дисциплины на современном (международном) уровне, а не попытку учебного заведения включить в свои учебные программы вопросы менеджмента в международных компаниях как специальное направление. В то же время наблюдаемый в разных странах процесс конвергенции управленческих практик⁶ дает основания полагать, что диффузия накопленных в мире знаний об управлении международными фирмами и мирового опыта международного менеджмента может быть эффективно распространена и на Россию.

В области обучения, как и в практике менеджмента, наблюдается своего рода конвергенция, когда в университетах и школах бизнеса разных стран наблюдается все большая общность используемых подходов, построения учебных программ и содержания учебных курсов. В Европе такая конвергенция поддерживается распространением болонского процесса и расширяющейся кооперацией университетов и школ бизнеса. Вместе с тем темпы такой конвергенции пока существенно ниже, чем темпы конвергенции управленческих практик, что особенно ощутимо на уровне содержания отдельных учебных дисциплин.

⁶ Конвергенция управленческих практик рассмотрена в главе 5.

Методология изучения дисциплины

Цели изучения дисциплины

Целью рассматриваемой дисциплины является комплексное ознакомление студентов и слушателей учебных программ с основными понятиями международного менеджмента, содержанием международных деловых операций, инструментами принятия управленческих решений в международном бизнесе; а также выявление особенностей практического применения методов анализа международных деловых ситуаций.

Успешное изучение дисциплины предполагает, что по его завершении студент или слушатель сможет:

- оценить возможности осуществления той или иной международной деловой операции с точки зрения ее содержания, правового регулирования и экономической целесообразности;
- использовать принятые в мире инструменты экономического обоснования международной операции или проекта; оценить риски, связанные с реализацией операции или проекта, и предложить способы их снижения;
- представлять особенности осуществления таких функций управления на международном предприятии, как стратегический менеджмент, управленческий учет и финансовый менеджмент, маркетинг-менеджмент, управление организационными структурами, операционный и технологический менеджмент и управление персоналом.

Предмет изучения дисциплины

Как пишут признанные гуру менеджмента в международных компаниях К. Бартлетт и С. Гошал, 1970-е и 1980-е гг. ознаменовались новым подходом к изучению международного менеджмента, предполагающим «основной упор на многонациональные корпорации и управленческое поведение, а не на глобальные экономические силы и международные институты», как это было ранее. Ключевыми переменными в исследованиях международного менеджмента стали фирма как первичная «аналитическая единица» и управленческие решения. Такой подход выдвинул на первый план управленческие вызовы, ассоциируемые с международными деловыми операциями [Bartlett, Ghoshal, Beamish, 2008, p. vii].

Соглашаясь с актуальностью именно такого подхода, автор в качестве предмета, изучаемого в международном менеджменте как учебной дисциплине, выделяет две основные категории:

- 1) *международные деловые операции*, т. е. отдельные виды трансграничной деловой активности национальных предприятий и многонациональных корпораций (как неинвестиционные, так и инвестиционные виды операций);
- 2) *функции управления в международных компаниях*, т. е. отдельные сферы управления в штаб-квартирах МНК и их дочерних предприятиях – стратегический менеджмент, операционный и технологический менеджмент, маркетинг-менеджмент, финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами.

Теория и практика

Для двух составных частей дисциплины «Международный бизнес» характерно различное соотношение теории и практики. В «Мировой экономике» теоретические построения могут опираться на фундаментальные положения *микроэкономики* и *макроэкономики*. Проявляющи-

еся периодически противоречия между теоретическими положениями и практикой экономических отношений между странами служат толчком для дальнейшего развития *теорий мировой торговли, зарубежных инвестиций и валютных курсов*. Мировой экономический кризис, начавшийся в 2008 г., сделал еще более актуальной задачу постоянного развития теории в целях лучшего **понимания тенденций развития экономических отношений между странами**: здесь любые теоретические положения рассматриваются как способ прогнозирования внешней среды ведения бизнеса и инструмент влияния на внешнюю среду.

Что касается международного менеджмента, то при описании правил и процедур принятия управленческих решений не всегда удается опереться на логически стройные теоретические построения. Область международного менеджмента формировалась не только в результате «приложения» теоретических представлений о менеджменте к международным фирмам, но и как следствие развития и распространения такого феномена, как многонациональные корпорации.

До сих пор ни одна теория не дает полного описания трансграничных операций предприятий, факторов и условий принятия управленческих решений в международном бизнесе. Методы анализа внешней среды, усложняемые множественностью наборов национальных характеристик, оставляют менеджерам, принимающим решения, широкое поле для *субъективных оценок*. Об этом свидетельствует опыт многих МНК, конкурирующих между собой. В схожих ситуациях они могут использовать разные подходы и выбирать разные направления развития своего бизнеса. В условиях экономического кризиса одни международные компании оказались на грани банкротства, в то время как другие демонстрируют позитивную динамику.

Важность теоретического осмысления деятельности международных компаний трудно переоценить. Появляющиеся время от времени новые теоретические представления призваны служить основанием для адекватной оценки управленческих решений. Теория международного менеджмента не всегда идет впереди практики: опыт крупных международных компаний часто первичен по отношению к содержанию учебных курсов. Система мировых знаний о международном менеджменте во все большей мере порождается международной бизнес-практикой [Международный менеджмент, 2000, с. 25]. Поэтому многие методические положения попадают в литературу по международному менеджменту непосредственно из практики международных фирм.

Нацеленность на управленческие решения

Автор стремился придать учебнику нацеленность, прежде всего, на управленческие решения, принимаемые в практике международного менеджмента. К числу управленческих решений, принимаемых международным менеджером, относятся:

- формирование эффективных корпоративных стратегий и бизнес-стратегий;
- оценка эффективности, достигнутой зарубежными подразделениями;
- оценка и выбор стран (и территорий внутри стран) для ведения деловых операций;
- выбор адекватных трансграничных операций, позволяющих достичь поставленной цели; а также масштаба и сроков проведения этих операций;
- построение эффективных организационных структур, отбор и переподготовка национальных менеджеров;
- обоснование стратегической роли зарубежных дочерних предприятий;
- оценка зарубежного партнера, подготовка стратегии и тактики переговоров с партнером, формирование международных стратегических альянсов;
- оценка эффективности предпринимаемых трансграничных операций и международных проектов, выявление проблем и рисков.

В учебнике приводятся примеры управленческих решений, принятых менеджерами международных фирм и МНК разных стран, прежде всего в России, в последнее десятилетие. Все представленные деловые ситуации, где указывается наименование компании (компаний), являются реальными. Описание ситуаций подготовлено автором с использованием материалов компаний, данных периодической печати и учебной литературы, а также интервью, взятых автором у менеджеров международных компаний.

Правовые рамки

Российское законодательство, как и законодательство многих стран с рыночной экономикой, предусматривает функционирование предприятий в различных организационно-правовых формах. Международные деловые операции могут осуществляться предприятиями различных форм, однако в настоящем пособии автор не ставил задачи выявить различия в государственном регулировании и практике принятии управленческих решений, осуществляемых предприятиями различных правовых форм в сфере международного бизнеса. Все основные выводы и рекомендации носят в этом смысле универсальный характер и могут использоваться менеджерами предприятий различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Методологические принципы

Правильное понимание сложных вопросов управления на международном предприятии требует от изучающего данную учебную дисциплину четкого осознания ряда основополагающих методологических принципов, к числу которых можно отнести следующие:

- четкость формулировки целей изучения дисциплины;
- структуризацию объекта изучения дисциплины;
- разумное соотношение теории и деловой практики;
- учет влияния правового регулирования на операции международных фирм;
- нацеленность на управленческие решения.

Метод изучения дисциплины

Для того чтобы облегчить изучение представленного в учебнике материала самым широким кругом читателей, автор счел необходимым разбить комплексные решения, принимаемые в международном менеджменте, на последовательно изложенные, легко усваиваемые понятия и правила, которые иллюстрируются примерами из практики российских и зарубежных компаний.

Отдельное место занимает применение кейс-метода – метода анализа конкретных деловых ситуаций, описывающих принятие менеджерами МНК и их дочерних предприятий решений относительно международных деловых операций или проектов. В учебнике представлены микрокейсы (*caselets*), поясняющие отдельные положения и правила, и размещенные в конце глав кейсы, комплексно описывающие управленческие решения, принимаемые менеджерами многонациональных фирм. Применительно к международному финансовому менеджменту используется другой методический прием – проведение технико-экономических расчетов, сравнений, обоснований.

Раздел 1

Международная деловая среда и многонациональные корпорации

Глава 1

Международный бизнес и модели интернационализации

Международный менеджер должен:

- Иметь представление о содержании понятия «международный бизнес».
- Понимать основные тенденции развития процесса глобализации.
- Знать особенности взаимодействия факторов, влияющих на принятие решения о ведении зарубежных и трансграничных деловых операций.
- Уметь формулировать цели интернационализации компании и выбирать подходящие способы, масштабы и время проведения зарубежных операций.

1.1. Международный бизнес и глобализация

1.1.1. Понятие международного бизнеса

«Международный бизнес» – комплексное понятие, которое вряд ли можно раскрыть с помощью короткого определения. Читатель может оценить, насколько полным является, например, такое определение: международный бизнес подразумевает осуществление деловых операций партнерами из более чем одной страны [Гриффин, Пастей, 2006, с. 45]. При этом под **международными деловыми операциями** (*international business operations*) принято понимать любые виды деловых операций, предполагающие пересечение государственных границ товарами или факторами производства (ресурсами) – материальными, трудовыми, финансовыми. В таких операциях деловые партнеры, очевидно, представляют две или более стран.

В международный бизнес вовлечены индивиды, фирмы, организации, государства. Управленческие решения в международном бизнесе включают в себя все сферы деловой активности, с которыми сталкивается менеджер любой компании, – НИОКР, снабжение, производство, маркетинг, персонал, финансы. Однако, если в национальной экономике социальные, правовые, культурные и экономические факторы, влияющие на принятие решений, могут быть относительно стабильными (единый язык, относительно гомогенная культура и соответствующая инфраструктура), то в международном бизнесе они могут существенно различаться между странами.

Таким образом, принятие решений о ведении трансграничных деловых операций представляет собой уникальный международный управленческий процесс, учитывающий состояние *внешней среды международного бизнеса*. Закономерности развития международной экономической среды формируют такую область знания, как международные экономические отношения, представляющую собой одну из двух основных частей международного бизнеса. Иная среда, с которой приходится сталкиваться фирме, ведущей международные операции, может потребовать адаптации и даже изменения методов ведения бизнеса в сравнении с методами, используемыми внутри страны. Особенности же принятия управленческих решений в

международном бизнесе формируют его вторую часть, собственно международный менеджмент, рассмотрению которого и посвящено настоящее издание.

1.1.2. Значение международного бизнеса и этапы интернационализации

Несмотря на то что термины «интернационализация» и «глобализация» часто используются как синонимы, в академической литературе принято проводить определенное различие. Одним из критериев, позволяющих установить между ними такое разграничение, является значение, которое могут иметь международные (трансграничные) деловые операции для успеха различных компаний.

Сравним две крупные корпорации. Американская корпорация Wal-Mart Stores – крупнейший в мире ритейлер. Однако до сих пор большая часть продаж корпорации осуществляется на внутреннем (американском) рынке. На зарубежные рынки приходится около 20 % выручки. В то же время в общем объеме продаж пивоваренной корпорации Heineken, превысившем 10 млрд евро, только 14 % приходится на страну ее происхождения – Нидерланды.

Данный пример свидетельствует о том, что две корпорации достигли различного **уровня (степени) интернационализации** (*degree of internationalisation – DOI*). Заметим, что осуществление компанией продаж за рубежом является не единственным признаком ее интернационализации. К таким признакам можно отнести также использование компанией в производстве зарубежных ресурсов (материальных, научно-технических и пр.), наличие у компании зарубежных активов, управление компанией зарубежными менеджерами, наличие у компании зарубежных собственников (рис. 1.1).

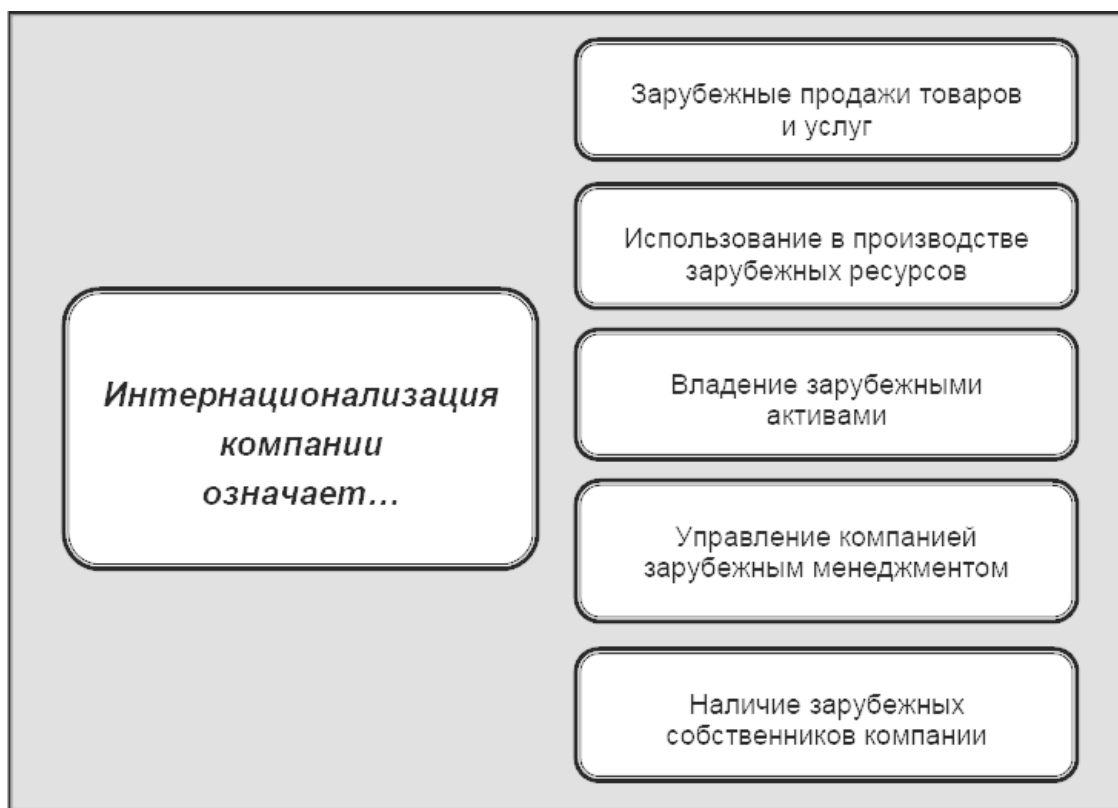


Рис. 1.1. Признаки интернационализации компании

Можно сказать, что компании, достигшие разного уровня интернационализации, находятся на разных *стадиях интернационализации*. И. Ансофф выделяет три стадии интернацио-

нализации компаний: *экспортную стадию, международную стадию*, предполагающую последовательное перенесение за рубеж операций маркетинга, производства, НИОКР, и, наконец, *многонациональную стадию*, для которой характерна оптимизация НИОКР, производства и маркетинга на глобальной основе [Ansoff, McDonnell, 1990, p. 221–224].

Аналогичным образом Ф. Лассерр выделяет три стадии исторического процесса интернационализации с точки зрения компании. Он называет их экспортной, международной (многонациональной) и глобальной [Lasserre, 2007, p. 16]. *Экспортная стадия* началась с первых внешнеторговых операций много столетий назад. *Международная стадия*, характеризующаяся перенесением компаниями операций (в том числе производственных) за пределы национальных границ, началась в XVII в., но в основном пришлась на первую половину XX в. *Стадия глобализации*, отличительными признаками которой выступают координация деятельности компании в разных странах и интеграция отдельных видов создания ценности, началась в 1960-е годы и продолжается до сих пор.

Еще один подход к выделению стадий развития международных компаний за последние полвека увязывает эти стадии с географическим спектром операций компании и ролью зарубежных подразделений компаний, особенно в сфере разработки новых продуктов [Birkinshaw, Hood, 2001]. В первой половине XX в. доминирующей моделью организации международного бизнеса был *патернализм*.

Новые продукты создавались в стране базирования компании и распространялись в других странах через зарубежные подразделения корпорации. 1970-е – 1980-е гг. стали периодом *экспансии*, когда многонациональные компании использовали доступ к новым идеям (например, идеям о новых продуктах), возникающим в зарубежных лабораториях и центрах НИОКР этих компаний, чтобы использовать эти новые идеи в глобальном масштабе. Реализация подобной модели не всегда оказывалась эффективной, так как перенос новых идей через границу часто не мог быть осуществлен эффективно; во многих случаях новые идеи противоречили идеям, разработанным в штаб-квартирах компаний. Наконец, современная модель *либерализма* ориентирована на использование компаниями всех открывающихся возможностей, независимо от того, в каком из зарубежных подразделений эти идеи возникли.

Приведенные здесь типологии этапов развития международных компаний, хотя и фокусируют внимание на различных аспектах формирования стратегий компаний, тем не менее, в значительной степени описывают схожие характеристики используемых компаниями стратегий трансграничной экспансии. Отметим, что из названий стадий, предлагаемых разными авторами, характеристики этих стадий не вытекают очевидным образом. Поэтому читатель должен рассматривать предлагаемые названия только как способ обозначения комплекса характеристик, требующих отдельного описания.⁷

Безусловно, значимость международных операций для компаний (получаемые доходы, прибыльность операций и т. д.) возрастает при переходе от одной стадии интернационализации к другой. Увеличиваются доля зарубежных активов в общих активах компании, доля зарубежных доходов в суммарных доходах и т. д. Компании, находящиеся на разных стадиях интернационализации, обычно используют разные методы работы за рубежом, в частности, разные типы организационной структуры компании, разные виды зарубежных операций, разную степень децентрализации управленческих решений и ответственности местных менеджеров.

Любой подход к выделению стадий интернационализации отражает некоторые общие тенденции. В то же время разные корпорации могут по-разному проходить через стадии интернационализации. Менеджеры компаний могут по-особому оценивать периодизацию своего

⁷ Следует заметить, что разные авторы часто трактуют одни и те же термины («международный», «многонациональный», «транснациональный», «глобальный» и другие) неодинаково.

развития. Так, американская корпорация Procter & Gamble представляет хронологию своего развития следующим образом [Procter & Gamble, 2010, с. 473–475]:⁸

- 1837–1880-е гг. партнерство;
- 1890–1940-е гг. инновации и создание брендов;
- 1950–1970-е гг. диверсификация и международная экспансия;
- 1980–2000-е гг. глобальное лидерство.

1.1.3. Глобализация рынков и глобализация производства

Ведение деловых операций одновременно в разных странах давно перестало быть чем-то необычным в мире бизнеса. За последние десятилетия компаниями из разных стран накоплен достаточный опыт осуществления деловых операций за рубежом. Рост масштабов таких операций и их значимости для компаний стал долговременной тенденцией, что позволило говорить о таком явлении, как *глобализация мировой экономики*, которая выступает как движение отдельных национальных экономик в сторону их большей интеграции и взаимозависимости [Hill, 2007, р. 5]. В глобальной экономике товары, услуги, рабочая сила, умения и технологии свободно пересекают государственные границы.

Мнение топ-менеджера: Боб МакДоналд

Президент и генеральный директор Procter@Gamble

Наша единая стратегия роста тесно связана с нашей целью: «Мы будем расти, воздействуя и улучшая жизнь все большего числа потребителей, во все большем числе уголков мира, все более полно».

Из материалов компании. Письмо акционерам по случаю назначения на высший пост в компании. 7 августа 2009 г.

Крупнейшие многонациональные корпорации (МНК),⁹ определяя цели своего развития и формируя соответствующие стратегии, могут ориентироваться одновременно на рынки многих стран и ресурсы, которыми располагают многие национальные экономики. Таким образом, процесс *глобализации* может быть представлен как двойственный процесс глобализации рынков и глобализации производства.

Говоря о глобализации, чаще всего имеют в виду именно глобализацию рынков продуктов и услуг.

Глобализация рынков – это объединение исторически разделенных национальных рынков в один огромный глобальный рынок, процесс унификации потребительских предпочтений в разных странах. Так, продукция под брендом Gillette продается в 120 странах.

Глобализация производства – это тенденция производить продукцию в тех странах и населенных пунктах, где можно использовать преимущества национальных различий в стоимости и качестве факторов производства.

Такой подход предполагает интеграцию отдельных производственных (и многих поддерживающих) операций, осуществляемых в разных странах. Так, корпорация British American Tobacco (BAT), реализуя свою продукцию в 180 странах, осуществляет производство сигарет на 47 фабриках, расположенных в 40 странах.

⁸ Подробнее процесс интернационализации корпорации Procter & Gamble описан в кейсе в конце 5 главы.

⁹ Многонациональные корпорации являются важной институциональной формой организации международных деловых операций. Подробнее особенности многонациональных корпораций рассмотрены в главе 3.

Выбор места для размещения того или иного вида операций определяет *конфигурацию (configuration)* деятельности МНК.¹⁰ Распространяя анализ цепочки создания ценности¹¹ на трансграничные операции, менеджеры МНК анализируют специфические преимущества размещения, позволяющие реализовать так называемую экономию от размещения.¹² Эффект экономии размещения в максимальной степени используется в глобальных фабриках [Бакли, 2008], позволяющих оптимизировать конфигурацию видов деятельности МНК.

Очевидно, что для размещения некоторых видов деятельности фирмам не обязательно быть «ближе к рынку», важнее быть в странах с дешевыми сырьевыми ресурсами, с центрами НИОКР, с квалифицированными или недорогими человеческими ресурсами, с доступом к дешевым финансовым источникам и т. д.

Признавая существование феномена глобализации, эксперты и менеджеры могут расходиться в своих взглядах на характер проявления этого феномена, в частности, на перспективы и границы использования компаниями возможностей, открываемых процессом глобализации.

Одни компании поставляют свою продукцию на зарубежные рынки, другие – осуществляют за рубежом те или иные производственные операции, третьи – то и другое одновременно.

ЧЕТЫРЕ ВЗГЛЯДА НА ГЛОБАЛИЗАЦИЮ

Можно выделить четыре взгляда на современное развитие национальных экономик в контексте управленческих решений, принимаемых менеджерами компаний.

Мир – плоский (*the world is flat*). Так названа книга Т. Фридмана, колумниста газеты *New York Times*, в которой он утверждает, что современный мир вступил в третью стадию глобализации, когда в этот процесс вовлечены не только государства и многонациональные корпорации, но и отдельные индивидуумы и небольшие группы людей [Фридман, 2007]. Важной предпосылкой такой глобализации стали современные технологии. В соответствии с этой точкой зрения, компании должны быть максимально глобальными. Под сомнение ставится целесообразность стратегий, призванных учитывать особенности ведения бизнеса в отдельных странах [Yip, 1989].

Другая группа исследователей и практиков настаивает на том, что мир не столь «плоский», как иногда представляется. Мир – разный, и различия национальных условий бизнеса, таких как исторические и географические характеристики стран, регулирование деловых операций, традиции и вкусы потребителей и т. д., еще долгое время будут требовать от компаний соответствующей адаптации.¹³

Третий взгляд заключается в том, что мир – действительно плоский только в границах отдельных регионов (т. е. групп государств, близких географически и исторически). Мир – региональный. Основная часть крупнейших компаний мира имеет региональную природу [Rugman, 2005]. Эта точка зрения исходит из целесообразности ограничения международных операций компаний странами отдельного региона.

¹⁰ Отдельные аспекты конфигурации рассмотрены в главах 5 и 6.

¹¹ Подробнее анализ цепочки создания ценности рассмотрен в главе 5.

¹² Значение экономии от размещения рассмотрено в главе 6.

¹³ Названия некоторых статей говорят сами за себя: “Distance Still Matters” [Ghemawat, 2001].

Наконец, четвертый взгляд, получивший распространение в последние два десятилетия, состоит в том, что мир – частично плоский, а частично – нет. Эта точка зрения подчеркивает целесообразность так называемой транснациональной ментальности [Bartlett, Ghoshal, 1989], предполагающей эффективное сочетание глобального и локального подходов. В этой модели руководители МНК должны гибко сочетать централизованные управленческие решения (например, распределение основных ресурсов) и формализованные алгоритмы принятия решений в своих подразделениях, с одной стороны, и децентрализованные решения, обеспечивающие необходимую степень локализации операций и доступ к местным ресурсам и компетенциям, – с другой.

В первом случае компания рассматривает другую страну исключительно как рынок сбыта своих продуктов или услуг; прямые инвестиции при этом могут не осуществляться или осуществляться в ограниченных объемах для поддержания некоторых коммерческих или административных функций. В России такой подход характерен, например, для германской компании Adidas и японской корпорации Mazda.

Во втором случае страна рассматривается как набор потенциально доступных ресурсов, которые могут быть импортированы из страны или переработаны на месте; при этом обычно осуществляются прямые зарубежные инвестиции. Продукты, получаемые в результате переработки местных ресурсов, могут реализовываться в той же принимающей стране или экспортироваться в другие страны. Так, европейский производитель авиатехники Airbus открыл в России инженерный центр, специалисты которого участвуют в разработке новых моделей самолетов, и заказывает у российских поставщиков узлы и компоненты для производства авиалайнеров. Британская группа BP и другие корпорации, действующие в нефтегазовом секторе, участвуя в России в масштабных проектах, ведут операции, ориентированные не на российские, а на мировые рынки нефти и нефтепродуктов.

В то же время корпорация Shell, рассматривая Россию как стратегическое направление своего бизнеса, развивает свои операции в стране не только в сфере разведки и добычи углеводородов, но и в области производства и маркетинга смазочных материалов. В Тверской области Shell планирует построить крупный завод по выпуску смазочных материалов для российского рынка, третьего в мире по объему.

Отдельная страна может быть более или менее значимой для бизнеса той или иной корпорации. Так, для крупных МНК, действующих одновременно в различных регионах мира, Россия может быть одной из многих стран, где корпорация ведет деловые операции. В то же время для региональных компаний (т. е. компаний, ограничивающих свои операции относительно небольшим кругом близлежащих стран) Россия может стать целевой страной с точки зрения ресурсов и рынков сбыта одновременно.

1.2. Принятие решения о ведении зарубежных операций

1.2.1. Последовательность принятия решения о ведении зарубежных операций

Решение о выборе того или иного способа (или изменении способа) ведения операций в той или иной стране зависит от многих факторов, среди которых центральное место занимают эффективность существующего бизнеса компании, характеристики целевой страны и их динамика, мотивы и цели интернационализации, преимущества и недостатки каждого из способов ведения зарубежных деловых операций. Взаимодействие этих факторов отражено на рис. 1.2.

С учетом взаимодействия названных факторов процесс принятия решения о ведении зарубежных деловых операций можно представить в виде нескольких взаимосвязанных этапов:

- *выявление причин*, побудивших компанию начать деловые операции за рубежом;
- *выбор стран*, на рынки (или в отрасли) которых компания собирается проникнуть;
- *формулировка целей* проникновения;
- *обоснование способов* проникновения на зарубежный рынок или в отрасль и *масштабов* ведения зарубежных операций, определение *времени* проникновения и *стадий* проникновения.

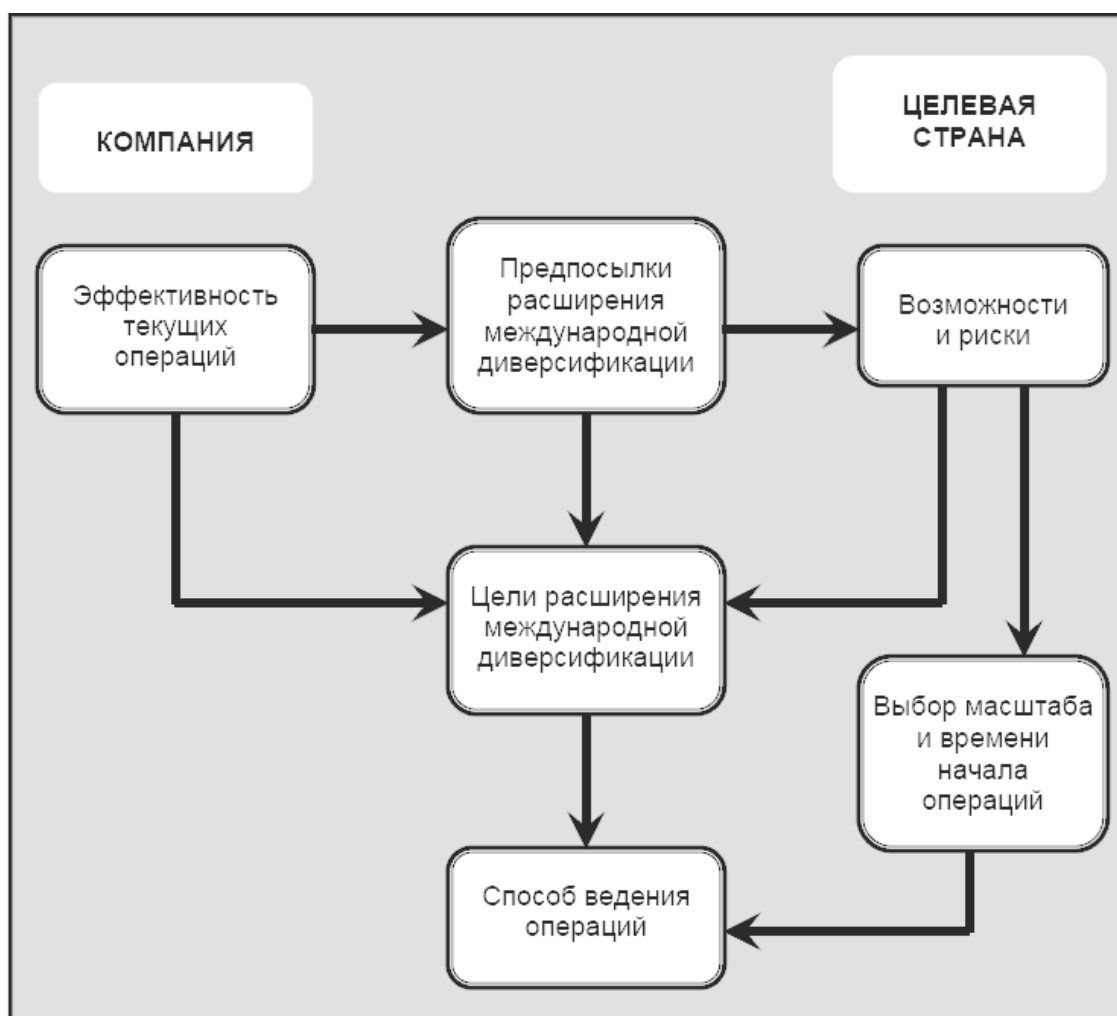


Рис. 1.2. Взаимодействие факторов принятия решений о зарубежных деловых операциях

1.2.2. Эффективность существующего бизнеса компании

Эффективность бизнеса компании выступает одним из факторов принятия решений об интернационализации операций компании. Недостаточная эффективность текущих операций компании может служить серьезной предпосылкой поиска новых, более привлекательных условий ведения бизнеса, которые могут быть найдены в других странах. Как следствие, менеджеры компании могут принять решение об отказе от операций в определенных странах и начале операций в новых странах.

Соответствующие мотивы интернационализации, называемые *реактивными мотивами* (reactive motives; “domestic push” factors) могут предопределяться обстоятельствами, с которыми могут столкнуться, в частности, компании из развитых стран:

- низкие темпы экономического развития;
- неблагоприятная динамика обменного курса национальной валюты;
- правовые ограничения (например, в вопросах охраны окружающей среды, трудового регулирования и др.);
- конкуренция и высокие деловые риски;
- насыщенность традиционных рынков и недостаточный спрос;
- высокие материальные и трудовые издержки и низкая эффективность операций;
- недостаток тех или иных ресурсов.

Правовые ограничения в одних странах также могут стимулировать компании к переводу бизнеса в другие страны. Так, когда в марте 2011 г. правительство ФРГ приняло решение о немедленном закрытии 25 % АЭС страны и полностью отказаться от ядерной энергетики к 2022 г., это стало угрозой огромных потерь для владельцев атомных электростанций. Это определило их интерес к участию в зарубежных проектах. Ведущие германские корпорации E.ON и RWE активизировали свои планы по строительству ядерных реакторов в Великобритании, где атомная энергетика пользуется все более серьезной поддержкой населения как способствующая улучшению энергетической безопасности страны.

Еще одним мотивом интернационализации может стать стремление преодолеть те или иные правовые ограничения, используемые правительствами стран, где находятся целевые рынки компании или необходимые компании ресурсы. К таким ограничениям можно отнести, например, импортные пошлины на товары, реализуемые на целевых рынках компании, или экспортные пошлины, действующие при закупках некоторых видов ресурсов (например, в лесной промышленности России). Наконец, эффективность существующих деловых операций компании может зависеть от уровня транспортных издержек, что становится особенно актуальным в России с ее огромными территориями и недостаточно развитой логистической инфраструктурой. Стремление преодолеть те или иные ограничения может привести к изменению способов осуществления деловых операций в тех странах, где корпорация уже ведет свой бизнес.

1.2.3. Характеристики целевой страны

Выбор модели проникновения на рынок с целью расширения продаж компании зависит в значительной степени от характеристик конкретного рынка в целевой стране, действий конкурентов и пр. Обоснование способа проникновения в отрасль обуславливается в основном наличием ресурсных факторов, а также от политико-правовыми условиями ведения бизнеса в соответствующей стране. В процессе формирования плана проникновения в экономику новой целевой страны менеджеры компаний дополняют систематический глобальный анализ внешней среды бизнеса выявлением и оценкой характеристик среды ведения бизнеса, сложившейся в целевой стране.

Политические, макроэкономические, социально-культурные и иные характеристики целевой страны, наряду с условиями, сложившимися в избранной отрасли (спрос на продукцию и услуги, особое регулирование, барьеры входа и уровень конкуренции, доступность ресурсов и пр.), предопределяют *возможности* и *риски* ведения операций в данной отрасли в выбранной стране. В свою очередь эти возможности и риски существенно влияют на выбор форм международных деловых операций компании в данной стране.¹⁴

¹⁴ Приемы анализа международного делового окружения рассматриваются в главе 2.

Отметим, что оценки, внешней деловой среды в России (или ее отдельной территории) могут различаться в зависимости от анализируемых характеристик этой среды. Традиционный набор рисков, часто упоминаемых аналитиками в ходе анализа делового климата в России, включает в себя возможные изменения в регулировании бизнеса (особенно в так называемых стратегических отраслях), низкий уровень экономической свободы, высокий уровень индекса коррупции, а также относительно высокий уровень инфляции, высокую зависимость экономики страны от цен на углеводороды, постоянно растущий разрыв в доходах высокообеспеченных и бедных семей. Кроме того, в последние годы стала часто упоминаться проблема ресурсного обеспечения (отсутствие необходимых материальных, инфраструктурных, трудовых и технологических ресурсов в необходимом объеме).

Вместе с тем ситуация в отдельных российских отраслях может оказаться весьма привлекательной для иностранных компаний. Так, несмотря на определенные трудности, с которыми столкнулась в России нефтегазовая корпорация Shell в связи с усилением государственного контроля в энергетическом секторе, ее менеджмент рассчитывает на возрастающую потребность России в современных технологиях добычи и переработки нефти, которыми располагает Shell.

1.2.4. Цели интернационализации компании

Сложившийся уровень эффективности деловых операций компании, с одной стороны, и выявленные возможности и угрозы ведения международных деловых операций в целевой стране, с другой стороны, определяют, в частности, конкретные **цели интернационализации** этой компании в данной стране, называемые часто **активными мотивами интернационализации** (*active motives*).

В целом активные мотивы интернационализации могут быть основаны на следующих предпосылках. Во-первых, это *рыночные предпосылки* (фактор спроса). В этом случае компания стремится проникнуть на новые рынки за рубежом; цель компании – рост масштабов операций и прибыли.

Во-вторых, это *предпосылки, связанные с предложением*. Компанию могут привлечь более дешевые ресурсы за рубежом, возможность оптимизировать производственные мощности и транспортные расходы; которую преследует компания – экономия издержек. Кроме того, компанию могут заинтересовать те или иные ресурсы, имеющиеся за рубежом; тогда целью компании является гарантированное снабжение ресурсами.

В-третьих, это *политические предпосылки*; компанию может привлечь в другой стране благоприятный деловой климат; цель интернационализации компании при этом – снижение рисков.

Таким образом, компании могут преследовать следующие цели интернационализации:

- обеспечение роста продаж в целевой стране посредством приближения товаров и услуг компании к местным потребителям, а также за счет следования за глобальными клиентами, начавшими операции в целевой стране;
- обеспечение доступа к необходимым (и/или более дешевым) природным и иным ресурсам;
- снижение издержек и повышение эффективности операций за счет более дешевых факторов производства (рабочей силы и инфраструктурных факторов), оптимизация транспортных расходов;
- использование преимуществ благоприятного делового климата в целевой стране и на ее отдельной территории, а также возможностей обойти торговые ограничения.

В стремлении приблизиться к рынкам сбыта компании могут расширять в них размещение своих производственных мощностей. Так, японские автомобилестроительные компании

все активнее размещают производство своей продукции в развивающихся странах, которые в условиях снижающегося потребления в Европе и США становятся основными рынками сбыта. Если в 2011 г. за рубежом было произведено 67 % автомобилей японских корпораций, то к 2014 г. эта доля может превысить 75 %.¹⁵ Это приведет к сокращению числа автозаводов в самой Японии.

Перечисленные выше цели относятся к традиционным мотивам интернационализации. Вместе с тем в последние десятилетия стали очевидными и некоторые другие мотивы [Bartlett, Ghoshal, Beamish, 2008, p. 6–7]. К ним можно отнести:

- использование эффекта *экономии от масштаба* и устранения дублирования;
- получение *доступа к компетенциям* (знаниям, технологиям, ноу-хау, брендам, квалифицированным специалистам) – так называемое *глобальное обучение*;
- быстрое *расширение сбыта инновационных продуктов* в условиях сокращающихся жизненных циклов продуктов и технологий;
- использование преимущества *глобального конкурентного позиционирования*.

Экономия от масштаба (*scale economy*) служит важнейшим фактором снижения издержек. В некоторых отраслях реализация экономии от масштаба требует такого размера производственных мощностей отдельных компаний, который соизмерим с мировым спросом на продукт. Так, точка безубыточности в производстве широкофюзеляжного авиалайнера A380, разработка которого обошлась европейскому консорциуму Airbus в 14 млрд долл., составляет не менее 250 лайнеров [Hill, 2007, p. 184].

Это означает, что для обеспечения эффективности проекта корпорация должна продать не меньшее число экземпляров, в то время как спрос на широкофюзеляжные лайнеры оценивается в интервале между 400 и 600 самолетами. Поэтому, хотя с точки зрения обеспеченности страны ресурсами и научно-техническим потенциалом компании целого ряда стран могли бы разрабатывать и выпускать средние и крупные пассажирские авиалайнеры, в этой отрасли может существовать только ограниченное число эффективных производителей; практически речь идет о двух – американской корпорации Boeing и европейской Airbus.

Стремление компаний максимально эффективно использовать эффект экономии от масштаба обуславливает процессы *отраслевой консолидации* (*industry consolidation*), выходящие за национальные рамки. В исследовании процессов консолидации в некоторых отраслях, проводимом компанией А. Т. Kearney на базе данных о слияниях и поглощениях, нет разделения на внутренние и трансграничные сделки [Deans, Kroeger, Zeisel, 2003]. В то же время выводы, сделанные в этом исследовании, в значительной мере объясняют решения об интернационализации фирм, действующих в табачной отрасли (например, Philip Morris, BAT), пивоварении (в частности, ABInBev, Heineken, Carlsberg) и ряде других отраслей.

Ведя производственную, научно-техническую, сбытовую деятельность в разных странах, компании получают *доступ к недостающим знаниям, умениям и квалификации*, что дает возможность усилить ключевые компетенции компании, используемые в дальнейшем во всех ее подразделениях.

Предложение *инновационных продуктов*, ставших результатом все возрастающих в ряде отраслей (коммуникационной, фармацевтической и др.) затрат на проведение научно-исследовательских работ, *одновременно на рынках многих стран* позволяет компаниям быстрее компенсировать эти затраты.

В случае *глобального конкурентного позиционирования* речь идет о возможностях международной диверсификации операций, когда в конкурентной борьбе за рубежом используется возможность кросс-субсидирования, т. е. субсидирования временных убытков в другой стране за счет высоких доходов на знакомых рынках.

¹⁵ РБК daily, 25 января 2012 г.

Таким образом, в качестве целей интернационализации компании выступают также возможность снижения издержек за счет укрупнения производства, дифференциация предлагаемого продукта или услуги, продление жизненного цикла продукта или технологии, сбалансированность глобального портфеля операций и, как следствие, диверсификация рисков.

Многие корпорации, начиная операции в другой стране, стремятся достичь сразу нескольких целей интернационализации одновременно. Это, например, имеет место в случае организации местного производства продуктов для местного рынка с достижением высокого уровня локализации применяемых факторов производства.

Определение мотивов и целей интернационализации компании является важной составной частью процесса стратегического менеджмента. Оно, с одной стороны, базируется на результатах стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия, а с другой – предопределяет целый комплекс последующих тактических решений, призванных обеспечить достижение этих стратегических целей.

Очевидно, что цели, формулируемые менеджерами международной компании в результате стратегического анализа, должны быть измеримыми, достижимыми и ограниченными во времени (т. е. отвечать на вопросы: сколько, как и когда?).¹⁶

1.3. Способы ведения международных деловых операций

Возможности и риски ведения деловых операций в каждой стране могут существенно различаться по секторам экономики (отраслям), что обуславливает выбор различных способов ведения операций (называемых иногда способами проникновения в зарубежную экономику). Компании стремятся использовать такие способы, которые, способствуя достижению целей интернационализации компании, в максимальной степени соответствуют условиям высоких или ограниченных возможностей, низких или высоких рисков и т. д. Основные виды международных деловых операций рассмотрены далее.

1.3.1. Виды международных деловых операций

Менеджеры МНК, принимающие решение о начале деловых операций в зарубежной экономике, используют самые разнообразные *виды международных деловых операций (foreign operations methods – FOM)*. Различия между операциями связаны, в первую очередь, с тем, *что именно пересекает государственную границу* (товар, услуга, информация, фактор производства). Одни операции не требуют осуществления прямых инвестиций в принимающей стране, другие, напротив, предполагают прямые инвестиции за рубежом.

Не менее важно, *как именно осуществляются управленческие воздействия* на деловые операции за рубежом (пассивное воздействие, через независимых партнеров, посредством владения зарубежными предприятиями).

Эффективное управление разнообразными международными деловыми операциями делает необходимым использование той или иной их классификации. Разные авторы предлагают не всегда полностью совпадающие, но достаточно близкие типологии способов ведения международных деловых операций (в прежней отечественной терминологии – форм внешнеэкономической деятельности). Первым уровнем классификации могут служить следующие классы операций:

- международные коммерческие операции (внешняя торговля);
- международные контрактные операции;
- операции международной производственной и научно-технической кооперации;

¹⁶ Подробнее содержание и особенности международного стратегического менеджмента рассмотрены в разделе II учебника.

- операции в рамках международной институциональной интеграции.

В процессе либерализации регулирования международных деловых операций в России законодательно были разрешены практически все известные в мире виды деловых операций (способы проникновения).

Имея различное содержание, международные деловые операции способствуют достижению компаниями разных целей. Само различие содержания международных операций диктует целесообразность (или нецелесообразность) использования той или иной операции в том случае, когда компания ставит конкретную цель. Как отмечалось, в качестве цели могут выступать, например, расширение продаж товара компании на зарубежном рынке, использование более дешевых или эффективных ресурсов, имеющихся в другой стране, ведение деятельности в более благоприятных политико-правовых и социально-экономических условиях.

Особенности отрасли и продукта, уровень отраслевых возможностей и рисков в целевой стране могут существенно различаться по секторам экономики, что обуславливает выбор различных способов ведения деловых операций. Компании стремятся использовать такие способы проникновения, которые в максимальной степени соответствуют условиям высоких или ограниченных возможностей, низких или высоких рисков и т. д.

Различные международные операции регулируются государственными и межгосударственными органами по-разному. Традиционно, например, менее либеральным во многих странах является регулирование иностранных инвестиций, финансовых операций. Особые методы контроля часто используются в сфере торговли научно-техническими достижениями. Внешняя торговля многими так называемыми стратегическими товарами также ведется в условиях жесткого контроля со стороны государственных органов. Конкретные нормы государственного регулирования всегда являются отражением компромисса между тенденциями либерализации и протекционизма. Государственное регулирование международных операций далеко не всегда нацелено на повышение эффективности национальной экономики, в ряде случаев ограничиваясь более узкой целью – ростом бюджетных доходов государства.

Межгосударственные организации, регулирующие разные типы операций, также проделали неодинаковый путь, пытаясь достичь гармонизации в их регулировании. Отдельные конвенции, на которые опирается, например, внешняя торговля товарами, восходят к XIX в., тогда как документы, регулирующие некоторые современные формы операций, появились относительно недавно.

Международный менеджер, вовлеченный в процесс принятия решения об осуществлении тех или иных деловых операций, использует часто различные приемы и алгоритмы при подготовке решения и осуществлении этих операций. В частности, могут различаться:

- способы ведения контрактной работы (конъюнктурные исследования, характер ведения переговоров с зарубежными партнерами и др.);
- способы экономической оценки целесообразности осуществления операций (методические приемы проведения финансовых обоснований, поиска источников финансирования и т. д.);
- характер формируемых организационных структур, уровень бюрократизма, степень централизации (или децентрализации) управления и ответственности локальных менеджеров.

1.3.2. Международные коммерческие операции

Международные коммерческие операции предполагают пересечение государственной границы некоторым продуктом труда. С точки зрения национальной экономики все эти операции представляют собой экспорт либо импорт. Различаются:

- международная торговля товарами и поддерживающие операции;

- международная торговля знаниями и умениями (объектами интеллектуальной собственности – технологиями, патентами, ноу-хау, торговыми марками);
- международная торговля услугами.

Коммерческие операции в форме экспорта и импорта продукции исторически были первой формой международного бизнеса. В XX столетии в практику международных компаний вошли операции по торговле знаниями и технологиями. Последние десятилетия ознаменовались бурным ростом мировой торговли услугами, в частности, такими как инжиниринг, экспорт промышленных проектов, оснащение производственных объектов «под ключ», а также консультационными и управленческими услугами.¹⁷

1.3.3. Международные контрактные операции

Международные контрактные способы ведения операций включают в себя, в частности, следующие виды операций:

- предоставление зарубежному партнеру лицензии на использование научно-технического достижения;
- франчайзинговые соглашения;
- специальные контрактные способы, такие как контрактное производство, управленческие контракты, субконтрактирование, соглашения с OEM-производителями и др.

Особенности осуществления контрактных операций и лицензионных соглашений рассматриваются в главе 8.

1.3.4. Международная производственная и научно-техническая кооперация

1.3.4.1. Международная производственная кооперация

Международная производственная кооперация представляет собой тесное взаимодействие промышленных предприятий в разных странах, специализирующихся на отдельных товарах, промежуточных продуктах, технологических операциях и т. д. Специализация всегда предполагает последующее соединение предварительных операций, проведенных фирмами в своих странах, с целью изготовления конечной продукции, подлежащей реализации на том или ином рынке. Такое соединение может происходить, например, на сборочном заводе, где используются комплектующие изделия, выпущенные предприятиями в разных странах.

Международная производственная кооперация часто базируется на контрактных отношениях партнеров в разных странах, не требуя зарубежных инвестиций. Вместе с тем для таких отношений типичным является долгосрочный характер, так как достижение эффективности многих кооперационных проектов может потребовать длительных сроков. Хотя операции международной производственной кооперации часто выступают на поверхности как обычные экспортно-импортные операции (торговля узлами и комплектующими), сам процесс сотрудничества партнеров выходит далеко за рамки отношений внешней торговли и требует тесного взаимодействия менеджеров и инженеров участвующих сторон в течение длительного периода времени.

Производственная кооперация может также осуществляться в форме реализации совместных промышленных проектов.¹⁸

¹⁷ Преимущества и недостатки отдельных видов коммерческих операций рассматриваются в главе 8.

¹⁸ Операции международной производственной кооперации рассмотрены в главе 11.

1.3.4.2. Международная научно-техническая кооперация

Международная научно-техническая кооперация представляет собой взаимодействие компаний в разных странах с целью создания новых научно-технических продуктов. В отличие от международной торговли технологиями, когда научно-технический продукт уже существует (и принадлежит конкретному владельцу, который может продать права на его использование), кооперация в научно-технической сфере начинается в тот момент, когда самого продукта (технологии или ноу-хау) еще нет. Научно-техническая кооперация включает в себя следующие операции:

- совместные исследования и разработку научно-технических проблем;
- взаимный обмен научными результатами;
- совместную подготовку квалифицированных кадров.

1.3.5. Международная институциональная интеграция

Международная институциональная интеграция представляет собой изменение отношений собственности не только применительно к товарам и услугам, как в случае внешней торговли, но и применительно к самим компаниям, что имеет место при осуществлении ими *прямых зарубежных инвестиций* (ПЗИ). С точки зрения принимающей страны такие инвестиции выступают как *прямые иностранные инвестиции* (ПИИ). Законодательством многих стран разрешены следующие формы ПИИ:

- приобретение местных предприятий;
- создание новых предприятий;
- создание совместных предприятий с участием местных компаний.

Формой проявления институциональной интеграции выступает деятельность многонациональных корпораций. МНК могут владеть целыми предприятиями, расположенными в различных странах, или отдельными пакетами акций таких предприятий.¹⁹

1.4. Модели интернационализации компании

1.4.1. Задача определения степени интернационализации компании

По мере изменения внутренних и внешних условий ведения бизнеса может изменяться степень вовлечения компании в международные операции. Задачей менеджеров является определение адекватного уровня интернационализации операций компании. Эта задача решается как в компаниях, только начинающих свою международную деятельность, так и в компаниях, уже имеющих опыт трансграничных операций. В первом случае важно определить наиболее эффективный способ первоначального проникновения в зарубежную экономику, во втором – оценить целесообразность изменения степени интернационализации компании. В зависимости от сложившейся ситуации компания может увеличить степень вовлечения в международные деловые операции или, напротив, уменьшить ее.

Имея в виду широкий подход к процессу проникновения в зарубежные экономики, включающий в себя как предложение товаров на зарубежном рынке, так и доступ к ресурсам (материальным, трудовым, научно-техническим) в другой стране, И. Ансофф предложил трехшаговый алгоритм для выбора *необходимого уровня интернационализации компании* [Ansoff, McDonnell, 1990, p. 224]:

¹⁹ Преимущества и недостатки отдельных форм прямых зарубежных инвестиций описаны в главе 8.

- определение *целей интернационализации* компании;
- выявление соответствующих *стратегических критериев*;
- определение *степени интернационализации*, отвечающей стратегическим критериям.

Среди стратегических критериев, используемых при принятии решения о зарубежных операциях, можно назвать ожидаемые темпы роста в целевой отрасли, возможный доступ к ресурсам, достижение критического объема, продление жизненного цикла продукта или технологии, перспективы достижения синергии и др. [Ansoff, McDonnell, 1990, p. 219].

Различные модели вовлечения компаний в международные операции основываются на одном из двух теоретических подходов: первый рассматривает интернационализацию отдельной компании как эволюционный процесс, второй исходит из возможности эффективного встраивания компаний в международные сети фирм, каждая из которых может осуществлять ограниченное число видов деятельности в цепочке ценности.

1.4.2. Модель постепенной интернационализации

В первоначальных версиях теории интернационализации фирмы²⁰ развитие интернационализации часто трактовалось как *последовательный процесс*, в рамках которого компания проходит различные этапы или стадии (*internationalisation stages*) интернационализации.

Подход, в основе которого лежит идея процесса, можно назвать *моделью постепенной интернационализации (пошаговой интернационализации)*. В этой модели компании развивают свои зарубежные операции шаг за шагом, избегая крупных единовременных зарубежных инвестиций. Для многих компаний первым шагом интернационализации являются экспортные операции, за которыми могут последовать операции лицензирования, международной производственной кооперации, совместные НИОКР и, наконец, прямые зарубежные инвестиции. Действенность пошаговой модели подтверждается в определенной степени тем, что многие современные крупные корпорации действительно когда-то последовательно проходили отдельные стадии интернационализации (см. микрокейс).

На начальной стадии интернационализации фирмы редко могут расходовать значительные средства на международные операции и поэтому сосредоточивают свои ресурсы главным образом в стране базирования, а не за рубежом. При этом собственно международные операции перекладываются на сторонние организации.

Поэтапное развитие международного бизнеса приводит к осознанию значимости для компании внешнеэкономической деятельности как самостоятельной сферы деятельности отдельно от операций в своей национальной экономике. Как следствие, возрастает доля международных операций, обслуживаемых собственными силами, и масштабы ресурсов, размещаемых за рубежом. Наконец, на стадии прямых зарубежных инвестиций вовлечение фирмы в международные операции достигает максимума: крупные вложения в зарубежные проекты могут окупаться только через несколько лет. Поэтому решения о капитальных вложениях не могут быть легко пересмотрены после того, как они были приняты.

Таким образом, при последовательном переходе от одной стадии к другой степень интернационализации компаний возрастает.

²⁰ Различные теории интернационализации рассмотрены в главе 4.

МИКРОКЕЙС

Шаги интернационализации: Ariston Thermo

Ariston Thermo (ранее – Merloni TermoSanitari, MTS), итальянская компания, производит бойлеры, водонагреватели, кондиционеры воздуха, оборудование для ванных комнат. Занимая третье место в Европе, Ariston Thermo располагает 19 заводами (7 – в Италии, 3 – во Франции, 2 – в Швейцарии, по одному – в Нидерландах, Бельгии, ФРГ, России, Индии, Вьетнаме и Китае), где занято 6700 работников. В России компания проводила политику постепенной интернационализации, начав деловые операции с экспорта в Россию своей продукции в 1996 г. В начале 2000-х гг. MTS запустила две линии по сборке водонагревателей емкостью от 10 до 100 л на арендованных площадях в г. Всеволожске Ленинградской области. Мощность предприятия составила 300 тыс. водонагревателей Ariston в год. Компоненты для сборки нагревателей доставлялись с итальянских предприятий MTS. Продукция предназначалась для потребителей России, а также стран СНГ и Балтийских государств. Продажи в России увеличились в четыре раза в сравнении с 1998 г.; компании удалось завоевать 40 % российского рынка.

Целевым рынком для Ariston Thermo в России стали среднеразмерные нагреватели, покупаемые семьями со средним достатком; здесь доминировала относительно дешевая продукция российских производителей. Руководство компании решило расширить свои операции российского дочернего предприятия. Следующим шагом стало строительство во Всеволожске нового завода, выпускающего 17 моделей нагревателей Ariston для промышленных и домашних нужд в диапазоне от 30-литровых до 150-литровых. Мощность нового завода достигла 500 тыс. водонагревателей в год с возможностью увеличения до 1 млн единиц в год. Численность занятых на предприятии достигла 450 человек.

Итальянская компания инвестировала в новый завод 30 млн евро и запланировала еще 15 млн евро инвестиций в последующие годы, чтобы иметь возможность расширить производство и обновить оборудование.

Источник: The St. Petersburg Times, April 12, 2005; Ariston Thermo. Company Profile 2012.

Вместе с тем в случае неблагоприятного развития событий (недостаточный спрос на продукцию, ухудшение делового климата в стране, усиление конкуренции и пр.) компания может отказаться от перехода к следующей стадии интернационализации. Такую возможность принято трактовать как **реальный опцион** (*real option*). В случае создания совместного предприятия с местным партнером компания по завершении некоторого периода может увеличить свою долю в этом предприятии, если рассматривает перспективы бизнеса в стране как благоприятные, или, напротив, продать свою долю, если перспективы оцениваются негативно. Использование реальных (или, как их иногда называют, *управленческих*) опционов повышает гибкость бизнес-стратегий компаний и, следовательно, снижает риски интернационализации.

Так, например, проект американской МНК Caterpillar в России вполне может трактоваться как *опцион роста*. Дочернее предприятие Caterpillar в г. Тосно Ленинградской области с самого начала было обеспечено мощностями, позволяющими осуществлять сборку стро-

ительной техники для продажи в России и СНГ в объеме около 1500 единиц техники в год в широкой номенклатуре, в том числе бульдозеров, экскаваторов, колесных погрузчиков и автогрейдеров. Пока спрос на конечную продукцию предприятия недостаточен, его мощности используются, главным образом, для производства комплектующих изделий, поставляемых на сборочные заводы Caterpillar в Европе. Если спрос возрастает, то предприятие переключается на операции по сборке готовой продукции для российского рынка.

С другой стороны, руководство японской автомобильной корпорации Suzuki летом 2009 г. приняло решение отложить строительство своего сборочного завода в России в связи со снижением спроса на автомобили в стране.²¹ Если российский рынок автомобилей вернется на докризисный уровень, то компания, возможно, вновь рассмотрит идею такого проекта.

1.4.3. Модель сетевого взаимодействия

Модели постепенного процесса интернационализации часто обоснованно критикуются за их чрезмерный детерминизм. Существует мнение, что значение этих моделей ограничено ранними стадиями интернационализации. Другим критикуемым аспектом этих моделей является то, что они игнорируют взаимодействие фирм в конкретной стране. Ставшие популярными в последние годы решения ряда многонациональных корпораций передать некоторые из деловых операций в технологической цепочке независимым партнерам (так называемый аутсорсинг) не вписываются в модель постепенной интернационализации. Современные воззрения в области международного менеджмента исходят из того, что выбор способов ведения зарубежных операций должен учитывать широкий набор стратегических факторов и подчиняться общей стратегии компании [Hill, Hwang, Kim, 1990; Lasserre, 2007].

В частности, в противоположность моделям постепенной интернационализации взаимоотношения между фирмами являются весьма важным аспектом в рамках альтернативного подхода, базирующегося на *сетевом представлении* видов деятельности в цепочке создания ценности.

Модель сетевого взаимодействия предполагает, что конкурентные возможности компании зависят не только от ее характеристик, взятых изолированно от характеристик других фирм, но и от их увязки с характеристиками поставщиков, потребителей, компаний, выпускающих дополняющие продукты, а также конкурентов. Результатом развития взаимоотношений между партнерами в разных странах являются гибкие структуры, которые могут быть представлены в форме сетей.

Такие сети могут включать в себя предприятия-партнеры или предприятия, входящие в одну многонациональную корпорацию; в последнем случае интеграция видов деятельности может обеспечиваться на базе централизованных управленческих решений. Когда крупная корпорация впервые начинает деловые операции в какой-то новой для себя стране, ей совсем не обязательно проходить все стадии интернационализации. Материнская компания может с самого начала «встроить» свое новое дочернее предприятие в интегрированные корпоративные программы снабжения и сбыта. При этом дочернее предприятие не будет осуществлять все виды деятельности в цепочке создания ценности, а ограничится, например, только некоторыми производственными операциями или операциями сбыта.

Сетевой подход открывает возможность интернационализации для сравнительно небольших компаний, не обладающих значительными ресурсами для масштабных операций. Такие компании могут эффективно использовать преимущества подетальной или технологической (процессной) специализации.

²¹ РБК daily, 20 июня 2012 г.

Первый вид специализации распространен в производстве сложных изделий, отличающихся многодетальностью, таких как компьютеры, автомобили, самолеты и т. д. Отдельные компоненты изделия могут эффективно производиться в разных странах.

Второй вид специализации характерен для тех отраслей, где применяется последовательная переработка сырья, таких как химия, фармацевтика, лесопереработка. Здесь относительно небольшие компании, расположенные в разных странах, могут занимать промежуточное положение в технологической цепочке между обработкой первичного сырья и производством готовой продукции.

1.4.4. Компании, рожденные глобальными

Теории постепенной интернационализации не объясняют известного феномена быстрой интернационализации относительно небольших компаний, в самом начале своего существования достигающих высокого уровня интернационализации. Такие компании иногда называют *рожденными глобальными* (*born global*), или глобальными стартапами. Для них интернационализация – не возможность, а в определенном смысле – необходимость. Их продукция может быть адаптирована к требованиям определенных групп потребителей во всех странах или, напротив, отличаться высоким уровнем стандартизации.

В стремлении эффективно конкурировать с крупными МНК вновь появляющиеся на мировых рынках компании, часто представляющие развивающиеся страны и страны с переходной экономикой, меняют традиционные представления, перескакивая отдельные стадии, предписанные моделью поэтапной интернационализации. Такие МНК нового типа иногда называют перепрыгивающими (*leap-frogging multinationals*). Они могут начинать активные действия за рубежом с самого начала своего существования, в том числе с помощью прямых зарубежных инвестиций, как правило, направленных на приобретение зарубежных компаний.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ

Международные деловые операции
Стадии интернационализации компании
Глобализация рынков
Плоский мир
Реактивные мотивы интернационализации компании
Пошаговая интернационализация
Модель сетевого взаимодействия
Уровень интернационализации компании
Глобализация мировой экономики
Глобализация производства
Региональный мир
Активные мотивы (цели) интернационализации компании
Реальный опцион
Компании, рожденные глобальными

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Чем объясняется актуальность изучения вопросов международного менеджмента применительно к условиям, сложившимся в России в конце XX – начале XXI в.?

2. Каковы аргументы сторонников «регионального» взгляда на развитие международных экономических отношений?
3. Каким образом эффективность существующего бизнеса может послужить реактивным мотивом интернационализации компаний?
4. Каковы традиционные активные мотивы интернационализации компаний? Какие мотивы добавились к ним в последние десятилетия?
5. Назовите основные типы международных деловых операций. Приведите примеры осуществления этих операций российскими компаниями, а также зарубежными компаниями в России.
6. В чем состоят преимущества и недостатки модели поэтапной интернационализации?
7. Каковы преимущества модели сетевого взаимодействия?

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.

Фридман Т. Плоский мир: Краткая история XXI века / Пер. с англ. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА: Хранитель, 2007. – 601 с.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Ежедневно в мире совершают сотни и тысячи международных деловых операций. Российские и зарубежные периодические издания представляют широкое освещение актуальной деловой информации. С некоторыми деловыми изданиями можно ознакомиться на их сайтах:

www.rbcdaily.ru
www.vedomosti.ru
www.kommersant.ru
www.economist.com
www.ft.com
www.wsj.dowjones.com

Глава 2

Изучение делового окружения международной компании

Международный менеджер должен:

- Знать основные характеристики делового окружения компании, влияющие на управленческие решения и эффективность ее операций.
- Уметь проводить анализ деловой привлекательности стран, где компания ведет или планирует вести свои операции.
- Представлять основные направления развития глобализации и регионализации международных экономических отношений.
- Определять возможности и угрозы, связанные с региональной экономической интеграцией.

2.1. Структура описания внешней среды международной компании

2.1.1. Принципы оценки делового климата стран

Менеджеры международной компании, принимая те или иные управленческие решения, руководствуются теми же принципами и используют те же аналитические инструменты, модели и процедуры, что и при управлении компаниями в национальной экономике. Однако менеджеры международных компаний действуют в иной внешней среде, поэтому они должны учитывать те особенности, которые отличают сферу именно международного менеджмента. Политическое, экономическое, социальное положение разных стран, где компания ведет свои деловые операции, может существенно различаться, что требует от менеджеров владения необходимой информацией для принятия решений. По существу, менеджерам международных компаний приходится сталкиваться с *множественной внешней средой* (*multiple environments*).

С точки зрения теории деятельность компании в другой стране будет эффективной, если отдача вложенных средств превысит стоимость капитала компании, скорректированную на условия странового риска. Поэтому менеджеры компаний, планирующих зарубежные деловые операции, должны ответить на два фундаментальных вопроса [Lasserre, 2007, p. 162]:

- 1) каковы прогнозируемые доходы от деятельности в другой стране;
- 2) с каким риском связана такая деятельность?

Таким образом, речь идет об адекватной оценке возможностей (*opportunities*) и рисков (*risks*) зарубежных операций.

Матрица «Возможности – риски» на рис. 2.1 иллюстрирует возможные сочетания деловых возможностей и рисков в разных странах. Сочетание «ограниченные возможности – высокие риски» представляет собой наименее привлекательную ситуацию, когда компании отказываются от ведения бизнеса в стране или максимально его ограничивают. Сочетание «широкие возможности – низкие риски» делает страну очень привлекательной для бизнеса. Два оставшихся сочетания требуют от менеджеров более глубокого анализа при принятии решения о проникновении в страну.

Мнение топ-менеджера: Генрих Шнейдер

Генеральный менеджер «Хенкель – Россия»

«Инвестиции в России связаны с огромным риском. Но отказ от инвестирования в такой привлекательный рынок, как российский, – риск гораздо больший».

Из интервью «Деловому Петербургу». 16 мая 2000 г.



Рис. 2.1. Матрица «Возможности – риски» зарубежных деловых операций

Правильная идентификация возможностей и рисков и учет природы отрасли (или продукта, услуги) позволяют менеджерам компаний выбирать наиболее эффективные способы ведения операций в соответствующей стране. Скорее всего, компания будет избегать прямого инвестирования в стране с ограниченными рыночными и отраслевыми возможностями и высокими рисками.

Менеджеры международных компаний могут использовать формализованные методы оценки внешней среды бизнеса в разных странах. Одни корпорации пользуются услугами консультантов, другие сами имеют в своем арсенале специально разработанные детальные оценочные шкалы, представляемые в форме таблиц или стратегических матриц, позволяющих менеджерам компании формализовать процесс оценки привлекательности рынков и отраслей в странах, куда планируется экспансия, и соответствующих рисков.

Хотя любая оценочная шкала имеет свои достоинства и недостатки, они достаточно широко используются в международных компаниях. Особое значение приобретает исполь-

зование формальных методов при сравнении стран со схожими условиями ведения бизнеса (обычно в одном регионе), рассматриваемых в качестве альтернативных направлений.

2.1.2. Сравнение условий ведения бизнеса в разных странах

Данные о деловом климате в разных странах анализируются и представляются целым рядом международных организаций. Часто такие оценки преподносятся в виде тех или иных **рейтингов стран**. Комплексные рейтинги, характеризующие те или иные аспекты делового климата в разных странах, периодически публикуются ведущими экономическими журналами мира: Euromoney, Fortune, The Economist. Так, рейтинг журнала Euromoney включает в себя общий рейтинг, оценку политического риска, макроэкономические показатели, а также отдельно финансовые, кредитные и банковские показатели.

Специальные рейтинги могут посвящаться отдельным политико-экономическим характеристикам стран. Существуют, например, такие виды оценок привлекательности стран и рисков ведения в них деловых операций:

- условия ведения бизнеса (публикуется ежегодно Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией);
- индекс демократии (*Democracy Index*, публикуется Economist Intelligence Unit);
- индекс экономической свободы (*Index of Economic Freedom*, публикуется The Heritage Foundation);
- индекс развития человеческого потенциала (*Human Development Index*, публикуется ООН);
- индексы операционного и политического риска в 50 странах (публикуется Business Environment Risk Intelligence);
- оценка политического, финансового и экономического риска в 161 стране мира (*International Country Risk Guide*, ICRG, публикуется PRS Group);
- индекс восприятия коррупции (*Corruption Perceptions Index*, публикуются международным центром антикоррупционных исследований и инициатив Transparency International).

Как следует из доклада Всемирного банка и Международной финансовой корпорации, в котором представлен прогноз на 2010 г., по легкости ведения бизнеса в первой десятке стран находятся Сингапур, Новая Зеландия, Гонконг, США, Великобритания, Дания, Ирландия, Канада, Австралия и Норвегия. В рейтинге учитывались, в частности, условия регистрации новых предприятий, получения разрешения на строительство, кредитования, налогообложения, проведения экспортно-импортных операций. Россия в этом рейтинге заняла 120-е место.

По индексу демократии, представленному в 2008 г. Economist Intelligence Unit, лидерами являются страны Северной Европы (на первом месте Швеция – 9,88 балла из 10 возможных), Нидерланды, Новая Зеландия, Швейцария, Люксембург и Австралия. Россия с 4,48 балла заняла 107-е место. По индексу экономической свободы, рассчитываемому The Heritage Foundation, в первой десятке стран Гонконг (90 баллов из 100), Сингапур, Австралия, Ирландия, Новая Зеландия, США, Канада, Дания, Швейцария и Великобритания. Россия в списке на 146-м месте (50,8 балла). Однако, несмотря на скромное положение России во многих рейтингах, менеджеры зарубежных компаний в целом ряде отраслей считают Россию привлекательной для ведения бизнеса с точки зрения иных социально-экономических критериев.

Для оценки развития социальной сферы в различных странах ООН использует индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), который учитывает среднюю продолжительность жизни, уровень образования населения и реальный душевой валовой внутренний продукт. Страна, в которой средняя продолжительность жизни составляет 85 лет, валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения – 40 тыс. долл. и 100 % взрослого населения грамотно, имеет

ИРЧП, равный 1. ИРЧП, равный 0, имеет страна, где средняя продолжительность жизни – 25 лет, ВВП на душу населения – 100 долл., 100 % взрослого населения безграмотно и дети не получают никакого образования. В табл. 2.1 приводятся значения ИРЧП в ряде стран, представленные в отчете ООН 2008 г.

Таблица 2.1

Индекс развития человеческого потенциала в некоторых странах

Место	Страна	ИРЧП
1–2	Исландия	0,968
1–2	Норвегия	0,968
3	Канада	0,967
4	Австралия	0,965
5	Ирландия	0,960
6–7	Швеция	0,958
6–7	Нидерланды	0,958
8–9	Япония	0,956
8–9	Люксембург	0,956
10–11	Швейцария	0,955
10–11	Франция	0,955
73	Россия	0,806
179	Сьерра-Леоне	0,329

Рыночные и отраслевые возможности ведения деловых операций и риски в отдельной стране могут не совпадать для разных продуктов (услуг) отраслей. В частности, ситуация может различаться для мультилокальных и глобальных отраслей. Консультационное агентство А. Т. Kearney периодически публикует рейтинги привлекательности стран по отдельным отраслям. Так, летом 2009 г. был опубликован рейтинг привлекательности розничной торговли, в котором первое место заняла Индия, второе – Россия, третье – Китай. В России, по мнению экспертов агентства, конкуренция на рынке еще невысока: пять крупнейших розничных сетей контролируют только 7 % всего объема розничной торговли в стране, а всего в сетях концентрируется не более четверти розничной торговли.

2.1.3. Структура описания внешней среды международной компании

Важной составляющей подготовки решения о проведении международных деловых операций является анализ характеристик внешней среды бизнеса в различных странах. Преимущества одних стран над другими могут быть следствием более низких издержек, более высокого качества продуктов и услуг, лучшей обеспеченности ресурсами.

Иногда такие преимущества называют *сравнительными преимуществами* (*comparative advantage*),²² или *специфическими преимуществами страны* (*country-specific advantages, CSA*). С точки зрения компаний сравнительные преимущества разных стран могут оказаться крайне важными. Поэтому выбор места для размещения того или иного вида деятельности международной компании определяется, в значительной мере специфическими преимуществами страны (специфическими преимуществами размещения), позволяющими фирме реализовать так называемую *экономии от размещения* (см. подробнее главу 6). Осуществление деловых операций в стране, располагающей сравнительными преимуществами, например, дешевой квалифицированной рабочей силой, может дать компании *конкурентное преимущество* (*competitive advantage*) по отношению к компаниям, ведущим операции в других странах.

Менеджеры компаний обычно не могут изменять характеристики макросреды, но они должны обязательно принимать их во внимание при определении направлений зарубежной экспансии. Изучение страны, где компания ведет (или намеревается вести) свой бизнес, может начинаться со знакомства с базовыми сведениями из истории, географии и культуры этой страны. Дальнейшие шаги связаны с детальным изучением тех отличительных характеристик страны, которые максимальным образом влияют на условия ведения в ней деловых операций.

Анализ внешней среды компании, нацеленный на выявление деловых возможностей и рисков ведения операций в некоторой стране, часто подразделяется на анализ характеристик макросреды и отраслевой анализ. Здесь важно отметить, что характеристики макросреды в рассматриваемой стране могут влиять одновременно на деловые операции во всех или многих отраслях в этой стране или только на операции в отдельной отрасли или даже операции отдельно взятой фирмы. Отраслевые характеристики, выступающие традиционным предметом стратегического анализа, описывают влияние конкурентов, поставщиков, покупателей на конкурентные возможности компании, действующей в данной отрасли.

Распространенным способом изучения характеристик макросреды является анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов (так называемый **PEST-анализ**, названный по первым буквам четырех групп характеристик: *political, economic, social* и *technological*). Сочетание этих групп характеристик и их изменение формируют специфический профиль страны, где компания собирается вести деловые операции. На рис. 2.2 представлены обычно анализируемые факторы, относящиеся к этим четырем группам.

Значимость факторов макросреды может различаться для разных отраслей (например, операции иностранных инвесторов в России в так называемых стратегических отраслях существенно ограничены национальным законодательством, возможности высокотехнологических компаний могут зависеть от недостаточно развитой информационной инфраструктуры и т. д.).

Проводимый относительно небольшой компанией PEST-анализ может быть ориентирован на одну или ограниченное число стран (например, на страны целевого региона), тогда как крупные МНК проводят постоянный мониторинг характеристик макросреды одновременно практически во всех странах.

²² См., например, [Cullen, Parboteeah, 2005, p. 151]. Заметим, что иногда термин «сравнительное преимущество» используется в другом контексте. Так, у Д. Рикардо в его теории сравнительных преимуществ имеются в виду сравнительные характеристики производства определенных видов продукции в разных странах (см. главу 4).

2.2. Политико-правовые характеристики

2.2.1. Политическая ситуация в стране

Особенности политической системы в стране, где компания ведет свои операции, влияют на степень благоприятности делового климата и на имеющиеся политические риски. В ходе анализа политической ситуации рассматриваются политический режим в стране, участие страны в политических блоках, степень взаимосвязи власти и бизнеса, роль местных властей и пр. Анализ политической ситуации в стране и существующих там политических рисков, связанных с государственным вмешательством в деловые операции компаний, занимает важное место в анализе внешней среды бизнеса.

Политический риск (*political risk*) рассматривается обычно как вероятность событий или действий, предопределенных или мотивированных политическими предпосылками, следствием которых может стать утрата активов, возможности получать прибыль и управленческого контроля над деловыми операциями в стране. С точки зрения экономического воздействия политические риски можно подразделить на **риск утраты собственности** в другой стране (в результате конфискации или экспроприации), **операционный риск** (т. е. риск снижения доходов, например, в результате неблагоприятных изменений в национальном законодательстве) и **риск ограничения репатриации** (т. е. перевода заработанных средств в страну материнской компании).

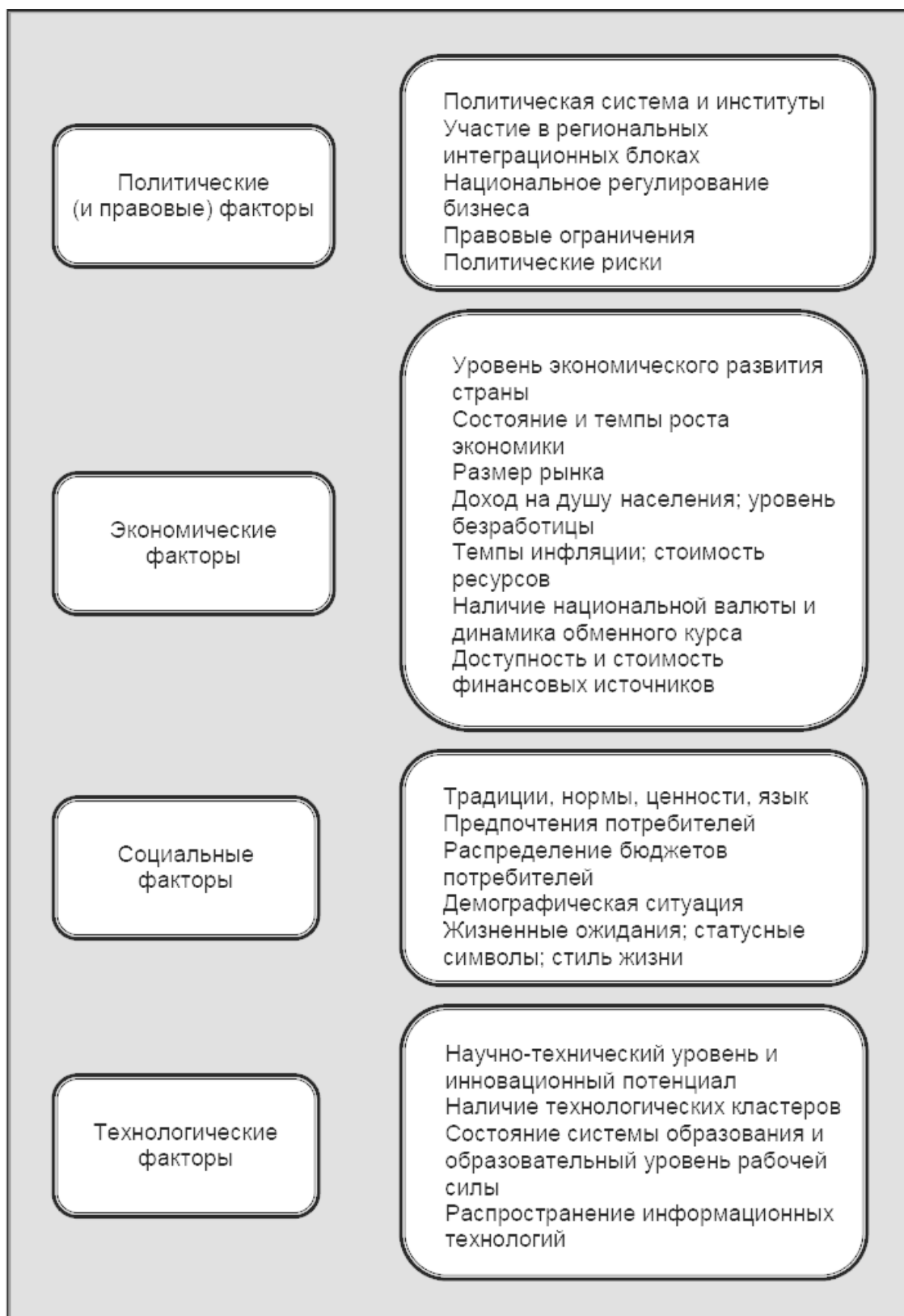


Рис. 2.2. Основные факторы макросреды, анализируемые менеджерами международных компаний

Можно выделить три источника политических рисков:

- действия правительств, охватывающие национальную экономику и носящие либо общий для фирм разных стран характер (например, ограничения на миграцию рабочей силы,

ограничения на репатриацию прибыли и т. д.), либо дискриминационный характер по отношению к зарубежным фирмам;

- межправительственные соглашения (в том числе связанные с участием стран в международных организациях и интеграционных объединениях);
- внешние факторы (например, религиозные конфликты, терроризм).

Политические риски могут влиять на эффективность функционирования всех компаний в данной стране или только некоторых из них (например, в конкретной отрасли). Соответственно, различают *макрополитический* и *микрополитический* риск. В условиях все возрастающей взаимозависимости компаний из разных стран отдельные действия правительств могут оказывать влияние одновременно на многие компании в разных странах. Так, аннулирование германским правительством лицензии на полеты самолетов базирующейся в Дюссельдорфе авиакомпания Blue Wings, осуществляющей регулярные рейсы между ФРГ и Россией и чартерные рейсы в Турцию и страны Ближнего Востока, спровоцировало отмену заказа 20 новых широкофюзеляжных лайнеров, которые Blue Wings намеревалась приобрести у европейского авиапроизводителя Airbus.

Современными приемами снижения политических рисков в той или иной стране могут служить усиление экономической или научно-технической значимости зарубежного дочернего предприятия, обретение им положительного политического имиджа, организация стратегических альянсов с местными фирмами, достижение статуса «хорошего гражданина».

2.2.2. Национальное регулирование ведения бизнеса

Каждое правительство разрабатывает собственный, часто существенно отличающийся от других стран, набор правил, регулирующих коммерческие, инвестиционные и иные деловые операции.

Такое регулирование может включать в себя следующие элементы:

- регулирование отношений собственности и правовых форм ведения бизнеса;
- регулирование деятельности акционерных обществ;
- регулирование конкуренции, отраслевое и местное регулирование;
- регулирование деятельности финансовых рынков;
- регулирование ценообразования;
- правила бухгалтерского учета и налоговое регулирование;
- патентное регулирование, охрана интеллектуальной собственности;
- регулирование экспортно-импортных операций и иностранных инвестиций;
- ограничения на проведение деловых операций нерезидентами;
- валютное регулирование и правила репатриации денежных средств.

В целом ряде случаев возможно возникновение конфликта между интересами компании и принимающей страны, между подразделениями компании в разных странах и др. Правительства принимающих стран могут ограничивать тем или иным образом свободу действий зарубежных компаний, регулируя условия вывоза прибыли, внешнеторговых операций, обеспечения занятости и привлечения местной рабочей силы и т. д. Так, например, в 2009 г. власти Ливии, которая располагает самыми крупными в Африке запасами нефти и привлекает к ее добыче десятки нефтегазовых компаний, в том числе из России, приняли решение о том, что на всех нефтегазовых предприятиях с участием иностранного капитала руководителями и их заместителями должны быть специалисты с ливийским гражданством. Это противоречит традиционной практике, когда пост генерального директора получает представитель иностранной компании, на которой лежат основные затраты по организации добычи нефти и газа.²³

²³ РБК daily, 7 сентября 2009 г.

Итальянская группа Ferrero, занятая в кондитерской отрасли, столкнулась в России с незаконным использованием компаний-конкурентом своего товарного знака Raffaello, что стало причиной многочисленных судебных разбирательств и поставило в 2008 г. под угрозу реализацию проекта строительства кондитерской фабрики Ferrero во Владимирской области.²⁴ Принятая московским правительством в 2011 г. концепция развития мелкорозничной торговли, предполагающая установку на улицах города киосков без отдельно стоящих холодильников, поставила под угрозу продажи газированных напитков американских производителей Coca-Cola и PepsiCo: основанием для нового решения стал федеральный закон, требующий, чтобы все торговое оборудование находилось внутри торгового объекта.²⁵

Особое место занимают условия применения в данной конкретной стране международных правовых норм и обычаев. В случае возникновения международных коммерческих споров могут использоваться такие способы разрешения конфликта, как *посредничество* (решение посредника не является абсолютно обязательным для участников конфликта), *арбитраж* (имеющий более серьезные правовые последствия), *судебное разбирательство* (как правило, наиболее дорогостоящий и длительный способ).

2.2.3. Межгосударственное регулирование деловых операций

Целый комплекс вопросов регулирования международных экономических отношений регламентируется двусторонними межгосударственными соглашениями, а также документами и нормативными актами, определяющими функционирование международных организаций (ООН и ее подразделения, МВФ и МБРР, ВТО, ОЭСР, региональные интеграционные группировки и т. д.). Такого рода документы регламентируют правила проведения внешнеторговых операций, осуществления зарубежных инвестиций, конвертируемости валют, способов фиксации валютных курсов, налогообложения иностранных инвесторов и зарубежных доходов, проведения финансовых операций и т. д.

В своей практической деятельности менеджер международного предприятия должен учитывать элементы межгосударственного регулирования, влияющие на принятие решений о способах ведения международных деловых операций и реализации инвестиционных проектов за рубежом, формирование стратегических альянсов с иностранными партнерами, выбор способов страхования валютных рисков и др.

2.3. Экономические характеристики

2.3.1. Уровень и тенденции экономического развития

Страны, где оперируют подразделения международных компаний, могут существенно различаться своими экономическими характеристиками и прежде всего отраслевой структурой национальной экономики. Среди релевантных для бизнеса характеристик, которыми описываются макроэкономические условия в стране, можно выделить такие как темпы экономического роста; динамика валютного курса и темпы инфляции; состояние финансовых рынков и банковской системы; уровень процентных ставок; состояние платежного баланса, внешней торговли и иностранных инвестиций.

Различие экономических характеристик стран может приводить к возникновению дополнительных рыночных и финансовых рисков, которые должны учитываться менеджерами компаний при обосновании решений. В частности, могут не совпадать пропорции в использова-

²⁴ РБК daily, 3 апреля 2009 г.

²⁵ РБК daily, 27 февраля 2012 г.

нии источников финансирования (например, собственных и заемных средств), определяемые степенью достаточности финансовых источников в стране. Во многих отраслях серьезное значение имеют фактор обеспеченности природными и трудовыми ресурсами и стоимость этих ресурсов.

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

По данным Института германской экономики, опубликованным весной 2003 г., каждое четвертое предприятие в ФРГ планировало перенести производство из ФРГ в Азию, Америку или Восточную Европу в ближайшие три года. Основным мотивом при этом было не расширение международной деятельности как таковое, а стремление к удешевлению производства. Опрос компаний подтвердил дороговизну рабочей силы в Германии и неблагоприятную налоговую политику правительства. В 2005 г. более половины европейских компаний планировали осуществлять от 10 до 20 % своих капитальных вложений за пределами европейского региона, а более трети компаний – собирались осуществлять за рубежом свыше 20 % прямых инвестиций. Целью такой политики стала необходимость защиты от валютных рисков и снижения издержек. Другой опрос, проведенный в 2009 г., выявил, что более половины компаний ФРГ намереваются расширить свои производственные мощности в США и увеличить там объемы закупок. Аргументом в пользу такого решения служит ослабление доллара США (за полгода евро подорожал по отношению к доллару на 20 %), усилившее зависимость от динамики обменного курса компаний, экспортирующих товары в долларовую зону.

Источник: Эксперт, 2003, № 30;

РБК daily, 5 октября 2009 г.

Вопросы для обсуждения

Какие экономические причины предопределили зарубежную экспансию германских компаний?

Каких последствий в связи с этим можно ожидать для экономического развития в европейских странах?

Ухудшение экономической ситуации в отдельной стране может негативно сказаться на эффективности деятельности компании, ведущей деловые операции в этой стране. Например, из-за сокращения потребления в США, в частности, спада продаж автомобилей, эксперты прогнозировали снижение операционной прибыли японского автопроизводителя Toyota в 2008/2009 финансовом году на 17–18 млрд долл.²⁶

2.3.2. Экономическая группировка стран

Менеджеры, формулирующие стратегию интернационализации своих компаний, часто начинают анализ возможностей деловых операций в других странах с изучения информации об уровне доходов населения в этих странах. Уровень дохода служит важным индикатором,

²⁶ РБК daily, 18 апреля 2008 г.

используемым для *экономической группировки стран*. Он коррелирует с покупательной способностью населения страны, техническим уровнем производства, состоянием инфраструктуры. До 1990-х гг. в большинстве стран для оценки уровня дохода использовался показатель валового национального продукта (ВНП), тогда как в настоящее время все чаще применяется показатель ВВП, фокусирующий внимание на месте производства товара, а не на условиях собственности. Для большинства стран различия в уровне двух показателей незначительны.

По итогам 2010 г. в первую десятку стран мира по общему объему ВВП вошли США (14,586 трлн долл.), Китай, Япония, ФРГ, Франция, Великобритания, Бразилия, Италия, Индия, Канада. Россия оказалась на 11-м месте (1,479 трлн долл.) [World Development Indicators, 2011]. По данным Международного валютного фонда (МВФ), совокупный ВВП стран Европейского союза (ЕС) составил в 2008 г. 15,25 трлн долл. (с учетом паритета покупательной способности).

30 ведущих в экономическом отношении стран мира объединены в Организацию экономического сотрудничества и развития, ОЭСР (*Organization for Economic Co-operation and Development, OECD*). Это – созданная в 1948 г. экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики. В ОЭСР входят 19 из 27 стран ЕС, еще три европейские страны (Исландия, Норвегия и Швейцария), Турция, США, Канада и Мексика, Япония, Южная Корея, Австралия и Новая Зеландия. Россия ведет переговоры о вступлении в ОЭСР.

На страны ОЭСР приходится 60 % мирового ВВП. В этой организации разрабатываются принципы экономической политики и рекомендации по ее улучшению. Эти документы согласовываются участниками, но открыты для подписания и другими странами. Еще одним направлением деятельности ОЭСР является статистика экономического развития стран. В табл. 2.2 показаны значения рассчитанного в текущих ценах ВВП на душу населения в некоторых странах.

В соответствии с подходом Всемирного банка страны подразделяются на четыре группы. В группу стран с высоким доходом (*high income*) включены страны с уровнем валового национального дохода (*gross national income – GNI*), превышающим 11 906 долл. на человека (с учетом паритета покупательной способности). В странах с доходом выше среднего (*upper middle income*) среднедушевой валовой национальный доход находится в интервале между 3856 и 11 905 долл.; в странах с доходом ниже среднего (*lower middle income*) – между 976 и 3 855 долл. Последняя группа – страны с низким доходом (*low income*), не превышающим 975 долл.

В первой группе стран выделяются три кластера. В первый входят 27 из 30 стран ОЭСР. Во втором кластере – группы стран с высоким доходом (нефтедобывающие страны Кувейт, Катар, Оман и Объединенные Арабские Эмираты). В третьем кластере – небольшие промышленные государства (Израиль, Сингапур).

Россия входит во вторую группу стран, куда относятся также некоторые страны Восточной Европы, Латинской Америки и др. Бразилия также относится ко второй группе стран, а Китай и Индия – к странам с доходом ниже среднего.

Изменение положения отдельных стран связано с темпами экономического роста. Очевидными лидерами роста в начале 2000-х гг. были Китай, Россия, Ирландия. Высоким темпам роста ВВП, промышленного и сельскохозяйственного производства, строительства, а также реальных доходов населения в России во многом способствовало повышение мировых цен на энергоносители и другие товары российского экспорта. В 2011 г. Россия заняла первое место по темпу роста экономики среди стран «Большой восьмерки». В России темп роста ВВП составил в 2011 г. 4,3 %, тогда как в ФРГ – 3 %, Канаде – 2,3 %, США – 1,7 %, Франции – 1,6 %, Великобритании – 0,9 %, Италии – 0,5 %. В Японии имело место падение ВВП на 0,9 %.²⁷

²⁷ Предварительные данные Росстата.

Таблица 2.2

**Валовой внутренний продукт на душу населения в разных странах, 2010 г., долл.
(рассчитан с учетом паритета покупательной способности)**

Страна	ВВП на душу населения
Катар	88 559
Люксембург	81 383
Сингапур	56 522
Норвегия	52 013
США	47 284
Швейцария	41 663
Нидерланды	40 765
Австралия	39 699
Канада	39 057
Швеция	38 031
Дания	36 450
ФРГ	36 033
Великобритания	34 920
Финляндия	34 585
Франция	34 007
Япония	33 805
Испания	29 742
Израиль	29 531
Чехия	24 869
Португалия	23 223
Польша	18 936
Эстония	18 519
Аргентина	15 854
Россия	15 837
Мексика	14 430
Турция	13 464
Бразилия	12 851

Источник: International Monetary Fund.

2.3.3. Значение растущих экономик

Конец XX столетия ознаменовался отчетливым поворотом многих международных компаний в сторону *растущих экономик* (*emerging economies*). Насыщенность рынков и постоянное усиление конкуренции в развитых странах ограничивают там рост многонациональных корпораций. В этих условиях для многих корпораций активизация действий на рынках Китая, Индии, России и других стран СНГ, Латинской Америки остается практически главной возможностью поддержания высоких темпов глобальной экспансии.

Обратимся к рассуждениям менеджеров двух крупнейших многонациональных корпораций, занятых в производстве потребительских товаров.

Базирующаяся в Швеции компания Electrolux занята в отрасли производства белой техники – таких потребительских продуктов, как холодильники, пылесосы, кухонные плиты и пр. По оценкам менеджеров корпорации, темпы роста рынка белой техники в развитых странах вряд ли превысят 2–3 % в год. Поэтому в начале 1990-х гг. Л. Йоханссон, в то время глава Electrolux, сделал вывод о том, что корпорация слишком зависима от этих зрелых рынков. По его мнению, корпорации следует начать агрессивное наступление на рынках Азии, Восточной Европы и Латинской Америки, где прогнозировался 20 %-й годовой рост спроса на продукцию отрасли.

Менеджеры швейцарской многонациональной корпорации Nestlé, мирового лидера в производстве продуктов питания, несмотря на очевидные успехи, в начале 1990-х гг. осознали объективные трудности в поддержании желаемых темпов роста корпорации. Крупные рынки Западной Европы и Северной Америки оказались насыщенными. Рост населения в некоторых странах в этих регионах замедлился или даже прекратился. В Европе существенно возросла конкуренция со стороны ведущих сетей супермаркетов. В некоторых важных сегментах рынка продуктов питания усилилась ценовая конкуренция. Одним из очевидных ответов на сложившуюся ситуацию стал поиск возможностей роста Nestlé на новых рынках в Восточной Европе, странах СНГ, Азии и Латинской Америки. Очевидная логика состояла в том, что экономический рост и рост населения в этих регионах в сочетании с переходом многих стран к рыночной экономике могут повысить привлекательность деловых операций на этих рынках. В ближайшие десять лет менеджеры корпорации собираются повысить долю продаж на развивающихся рынках с трети до половины.

По данным исследования «Конкуренция за лидерство», проведенного компанией Ernst & Young среди 400 руководителей высшего звена по всему миру в 2011 г., фаворитами среди рынков сбыта остаются Индия и Китай (это отметила примерно половина респондентов). Россия остается привлекательной прежде всего для европейских компаний, занимая пятое место по привлекательности, при этом несколько утратив значимость как направление инвестирования для компаний из Азиатско-Тихоокеанского региона и Северной Америки.²⁸

Тем не менее, Россия занимает важное место в ряду стран с растущей экономикой. Понятная осторожность менеджеров международных компаний, обусловленная недостаточно быстрым, по мнению некоторых специалистов, темпом экономических реформ в России, сочеталась в 1990-е гг. с отчетливым желанием многих многонациональных корпораций успеть занять существенную долю на недавно открытом рынке. Прямые иностранные инвестиции в российские проекты не сократились даже после кризиса 1998 г., хотя совокупный объем ино-

²⁸ РБК daily, 23 мая 2011 г.

странных инвестиций в России остается ограниченным. В период между 2001 и 2008 гг. объем иностранных инвестиций существенно вырос.

Табачная корпорация British American Tobacco (BAT) в 2005 г. приняла решение о сокращении своих европейских производств, что было связано со стремлением менеджеров МНК компенсировать убытки, которые корпорация несет на рынках Западной Европы. Была закрыта последняя сигаретная фабрика в Великобритании; производство перенесено в Сингапур. Всего в мире корпорация планирует закрыть 65 фабрик, 16 из которых – в Европе. Одновременно корпорация намерена усилить свое присутствие на развивающихся рынках, в том числе и в России. Из 180 национальных рынков, где действует BAT, Россия входит в десятку важнейших для корпорации рынков. Доля рынка BAT в России достигает 22,4 %. Прямая дистрибуция охватывает 673 города в России (из 1 024 городов).

Мнение топ-менеджера: Кингзли Уитон

Управляющий директор «БАТ Россия»

«Цель неизменна – быть к 2010 г. лидерам российского рынка. Внутренняя задача для нас – сделать Россию самым прибыльным рынком в масштабе глобального бизнеса BAT».

Из интервью РБК daily, 27 марта 2008 г.

(«БАТ Россия» – подразделение табачной корпорации British American Tobacco; в настоящее время на долю «БАТ Россия» приходится 22 % российского табачного рынка).

2.3.4. Наличие национальных валют и динамика обменных курсов

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.