

Оглавление

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

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

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

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

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

*Посвящается светлой памяти
Симона Эльевича Пивоварова*

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Уважаемый читатель!
Магистрант, преподаватель, менеджер, предприниматель!*

Во втором десятилетии XXI в. любая компания, ориентированная на формирование и развитие устойчивого конкурентного преимущества, должна выходить не только на локальные и региональные, но и на международные рынки. Глобализация мировой экономической среды нивелировала границы территориальных и отраслевых рынков, лишив компании возможности «дорости» до стадии развития и зрелости и лишь потом интегрироваться в международную бизнес-среду. Малый и средний бизнес, первично позиционированные и рожденные в интернет-среде компании являются полноценными представителями участников и агентов международных операций и процессов.

Мы приглашаем вас в увлекательный мир международного бизнеса, революционные изменения в котором стали очевидны для всех. Международный бизнес базируется на реальном и виртуальном взаимодействии в глобальной среде, на постоянно изменяющихся бизнес-операциях и процессах, на использовании лидирующих отраслевых технологий и практик, на территориально разобщенных, но коммуникационно связанных подразделениях международных компаний. Представительство стран и бизнес-систем, вовлеченных в международные операции, приближается к своему предельному значению; международная отраслевая карта изменяется ежедневно; международная цепь поставок не только достигает уровня сложности производственных систем, но и значительно превышает его; уровень осведомленности персонала международных компаний об управленческих процессах формирует новые представления о карьерном развитии.

За последние двадцать пять лет российские компании и рынки активно интегрировались в международную бизнес-среду, представив продукты и услуги, соответствующие международным стандартам качества и определив принципиально новые возможности квалификационного роста для специалистов российских компаний, оперирующих за рубежом. Политические и экономические изменения в России предоставили возможность и международным компаниям при вхождении на емкий и активно развивающийся российский рынок адаптировать собственные продукты и услуги к разнообразным запросам со стороны многочисленных потребительских аудиторий. Но новейшая история сформировала ранее неизвестные вызовы для российских компаний, интегрированных в международную среду, равно как и для

международных корпораций, долговременно присутствующих на российских рынках: условия экономических санкций заставили пересмотреть реализуемые формы международного бизнеса, диверсифицироваться в новые направления и мобилизовать персонал-аудитории на активные действия в новых региональных и рыночных обстоятельствах. Международный бизнес вновь продемонстрировал абсолютную готовность к изменчивости и одновременно устойчивость в связи с возможностью рыночного, проектного и территориально-странового переключения.

Сама ситуация в сфере международного бизнеса, а также долговременная экспертная деятельность в данной области знания, работа с представительной аудиторией магистрантов побудила нас — авторский коллектив данного учебника — объединить усилия, разработать новую концепцию книги, «протянув руку» сегодняшнему и завтрашнему международному предпринимателю, бизнесмену, менеджеру, и предоставить главную форму поддержки — актуальное знание, профессиональную уверенность и заинтересованность в развитии международного бизнеса. Мы старались передать наше восприятие национальных границ не как барьера, а как моста к принципиально новому уровню качества, маневренности и устойчивости бизнеса.

Традиционно учебники для магистрантов базируются на академическом подходе. Мы не исключили данный подход и в нашей книге, структурировав разделы и главы, изложив основные положения и концепции в области международного бизнеса, представив терминологический аппарат и информативный визуальный ряд. Но мы сделали и следующий шаг — шаг к гармонизации образовательных и профессиональных стандартов, определив в третьей группе планируемых результатов обучения, основанного на материалах учебника, действия, изложенные в профессиональных стандартах, определяющих *руководящие и управленческие функции, функции специалиста-маркетолога и специалиста по стратегическому и тактическому планированию, специалиста по испытаниям инновационной продукции и финансовому консультированию, бухгалтера и эксперта в сфере закупок, специалиста по управлению персоналом и менеджера по информационным технологиям, специалиста по управлению рисками, внутреннему контролю и по техническому контролю качества продукции*. Мы связали процесс формирования готовности к профессиональным действиям с решением интерактивных задач и кейсов.

Таким образом, мы предлагаем инновационное сочетание академического построения книги и активного сопровождения материала глав практическими ситуациями, не только иллюстрирующими рассматриваемые процессы, но и активизирующими поисково-исследовательские функции читателя. Именно поэтому данная книга отличается представительным перечнем практических заданий, отраслевых и организационных ситуаций и, главное, стартовыми широкоформатными кейсами, часть которых создана на материалах корпоративных документов и результатах интервьюирования специалистов международных компаний. Мы определили для себя следующие принципы результативного использования материала книги в целях формирования профессиональной готовности магистранта:

- ◆ изложение актуального знания;
- ◆ многочисленное представление ситуаций о применяемых международных практиках;

- ◆ мотивация читателя к постоянному поиску лучших бизнес-решений;
- ◆ интерактивная экспертиза представляемых в среде Интернета заданий и задач.

Как применить концепцию к реальной жизни? Существует ли универсальный вариант решения бизнес-задач в области международной интеграции компаний? На эти вопросы, уважаемый читатель, вы сможете получить ответы, ознакомившись с материалом разделов и глав учебника, решив задания, рассмотрев материал в рубрике *Врезка*, обращение к которому позволит вам изложить свою версию выполненного задания, написав письмо на textbook@piter.com... и **получить ответ эксперта!**

Мы поставили себя на место менеджера, предпринимателя, специалиста, включенного в международные бизнес-операции, и разделили книгу на три основных раздела: *стратегический замысел, используемые ресурсы и контроль в сфере международного бизнеса*.

Первый раздел включает в себя изложение предпосылок международного бизнеса, инструментов анализа внешней среды, методологии стратегического планирования и международного маркетинга, направлений технологической политики, интеграционных процессов и организационных изменений международных компаний.

Второй раздел представлен международными логистическими процессами и формами международного инвестирования, инструментами принятия международных финансовых решений, вопросами международного налогообложения и управления человеческими ресурсами, методами и моделями использования информационных ресурсов и технологий, схемами реализации эффективных профессиональных коммуникаций в международной бизнес-среде.

Третий раздел абсолютно новый для учебников по международному бизнесу. Здесь изучается контроль, базирующийся на этических ориентирах международного бизнеса и международных стандартах в области управления качеством и совершенствования профессиональных квалификаций. Риск-ориентированный контроль представлен в форме системы комплаенс, внутреннего контроля и управленческого учета.

Каждая глава начинается с представления кейса, разработанного на материалах известных международных компаний*. Ряд глав начинаются со сквозных кейсов, разработанных на материалах корпоративных документов и результатах опроса специалистов компаний *Hyundai* (главы 2, 4, 13 и 15) и *Japan Tobacco International* (главы 7 и 8).

В команде авторов учебника «Международный бизнес» работали: Трифонова Н. В. (общая редакция, предисловие, главы 8, 18 и 19), Максимцев И. А. (общая редакция, главы 4 и 17), Майзель А. И. (общая редакция, главы 1 и 7), Пивоваров И. С. (общая редакция, главы 6, 10 и 17), Апакова А. А. (глава 8, сквозные кейсы компании *Hyundai* (в главах 2, 4, 13 и 15) и *Japan Tobacco International* (в главах 7 и 8), кейс к главе 12), Боровская И. Л. (глава 12, кейсы к главам 1, 13 и 20), Бурлянд Е. В. (задания к главе 11), Бутуханов А. В. (глава 15 и кейс к главе 15), Варданян И. С. (главы 12 и 19), Воробьева И. В. (глава 3), Грузова А. А. (глава 13), Захарчук Т. В. (глава 14), Клементовичус Я. Я. (глава 12), Ковалева А. С. (главы 2 и 5), Майер А. О. (глава 20), Мельникова А. А. (главы 12, 16 и 19), Покровская Н. Н. (главы 9 и 11, кейсы к главам 9 и 11), Прошкина А. С. (главы 8 и 18, кейсы к главам 10, 17 и 18), Сараханова Н. С. (главы 3

* Глоссарий к учебнику можно скачать на сайте издательства <https://goo.gl/3AxQWE>

и 16, кейсы к главам 3, 5, 6 и 19), Сутырин Ф. Д. (глава 13), Тумарова Т. Г. (глава 10), Хутиева Е. С. (главы 3 и 4), Эпштейн М. З. (главы 2, 5 и 7).

Большинство перечисленных специалистов входили в авторский коллектив учебника для вузов «Международный менеджмент», который выдержал пять изданий с 2000 по 2013 г. После выхода в свет последнего, пятого издания нам стало ясно, что для эффективной подготовки магистрантов на современном уровне необходимо расширять круг изучаемых вопросов и выходить за рамки тем, относящихся к менеджменту. Таким образом, появилась идея создания новой книги, включающей целый ряд новых тем, абсолютно актуальных для международного бизнеса, и вместе с тем опирающейся на апробированный учебник. Эта идея была выдвинута создателем и бессменным руководителем кафедры международного менеджмента СПбГЭУ заслуженным деятелем науки РФ, д. э. н., проф. С. Э. Пивоваровым, который неизменно возглавлял и наш авторский коллектив. Ему не суждено было увидеть результаты задуманного, но мы приложили все усилия для того, чтобы это воплотилось в жизнь.

Авторский коллектив выражает глубокую признательность руководителям и специалистам компаний *Hyundai* и *Japan Tobacco International* (фабрики «Петро»), результаты интервьюирования которых были использованы при создании крупноформатных сквозных кейсов.

Часть I

**Условия ведения
и стратегии
международного
бизнеса**