

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	<b>9</b>
<b>Часть I. УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ И СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА</b> .....	<b>13</b>
<b>Глава 1. Предпосылки международного бизнеса</b> .....	<b>14</b>
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
<b>Глава 2. Внешняя среда международного бизнеса</b> .....	<b>38</b>
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
<b>Глава 3. Международный маркетинг</b> .....	<b>75</b>
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
<b>Глава 4. Стратегическое планирование</b> .....	<b>114</b>
4.1. Стратегическое планирование в новой международной среде .....	117
4.2. Планирование международной стратегии .....	128
Заключение .....	137
Контрольные вопросы .....	138
Примечания .....	140

<b>Глава 5. Технологическая политика</b> . . . . .	<b>142</b>
5.1. Цели и направления технологической политики . . . . .	144
5.2. Международный рынок технологий . . . . .	148
Заключение . . . . .	166
Контрольные вопросы . . . . .	167
Примечания . . . . .	167
<b>Глава 6. Интеграция международного бизнеса</b> . . . . .	<b>170</b>
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
<b>Глава 7. Управление организационными изменениями</b> . . . . .	<b>200</b>
7.1. Предпосылки организационных изменений . . . . .	204
7.2. Направления организационных изменений . . . . .	216
Контрольные вопросы . . . . .	236
Примечания . . . . .	236
<b>ЧАСТЬ II. РЕСУРСЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА</b> . . . . .	<b>239</b>
<b>Глава 8. Международная логистика</b> . . . . .	<b>240</b>
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
<b>Глава 9. Международные инвестиции</b> . . . . .	<b>286</b>
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

<b>Глава 10. Финансовый менеджмент в международной фирме . . . . .</b>	<b>315</b>
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
<b>Глава 11. Налогообложение в международном бизнесе . . . . .</b>	<b>352</b>
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
<b>Глава 12. Управление человеческими ресурсами . . . . .</b>	<b>388</b>
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
<b>Глава 13. Профессиональные коммуникации в международном бизнесе . . . . .</b>	<b>427</b>
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
<b>Глава 14. Информационные ресурсы международного бизнеса . . . . .</b>	<b>460</b>
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
<b>Глава 15. Информационные технологии в международном бизнесе . . . . .</b>	<b>499</b>
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
<b>Часть III. КОНТРОЛЬ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ . . . . .</b>	<b>527</b>
<b>Глава 16. Этика в международном бизнесе . . . . .</b>	<b>528</b>
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
<b>Глава 17. Комплаенс-контроль и финансовая безопасность . . . . .</b>	<b>555</b>
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
<b>Глава 18. Управление рисками и внутренний контроль . . . . .</b>	<b>595</b>
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
<b>Глава 19. Международная стандартизация в области качества и совершенствования профессиональных квалификаций. . . . .</b>	<b>624</b>
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
<b>Глава 20. Управленческий учет и контроллинг . . . . .</b>	<b>660</b>
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](mailto: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**