

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра экономики

ОРГАНИЗАЦИЯ И ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Учебно-методическое пособие



Ижевск
2026

УДК 339.9 (075.8)

ББК 65.298я73

О-641

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ

Рецензент: канд. экон. наук, доцент кафедры ГСиУП ИЭиУ Удмуртского государственного университета **И. Г. Щербакова.**

Составитель: Кутяшова Е. В.

О-641 Организация и формы международного бизнеса : учеб.-метод. пособие / сост.: Е. В. Кутяшова. – Ижевск : Удмуртский университет, 2026. – 1,2 Мб. – Текст : электронный.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.04.01 «Экономика», программа магистратуры «Международная экономика и бизнес». Пособие позволяет подготовиться к практическим занятиям и закрепить освоенный материал; содержит вопросы и методические указания для подготовки по каждой теме, комплект аналитических, ситуационных и тестовых заданий; содержит задания для организации самостоятельной работы студента.

Минимальные системные требования:

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше, 8x DVD-ROM разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

© Кутяшова Е. В., сост., 2026

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2026

Организация и формы международного бизнеса

Учебно-методическое пособие

Подписано к использованию 27.04.2026

Объем электронного издания 1,2 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»

426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021

Тел. : +7(3412) 263-751 E-mail: editorial@udsu.ru

ВВЕДЕНИЕ

Преподавание дисциплины «Организация и формы международного бизнеса» осуществляется в вузах в различных формах: путем чтения лекций, проведения семинарских занятий, консультаций, приема экзамена.

Целью дисциплины является формирование у студентов системы теоретических знаний и практических навыков в области международного бизнеса, в том числе ознакомить их с основными формами и особенностями организации международных бизнес-процессов, среди которых осуществляемые транснациональными корпорациями.

Задачи освоения дисциплины:

- ознакомить слушателей с видами международного бизнеса и его внешней средой;
- дать знания в области использования современных форм и методов ведения международного бизнеса;
- ознакомить с основными видами иностранных инвестиций и формами совместного предпринимательства, распространенными в мире и в России;
- привить практические навыки разработки технико-экономического обоснования создания предприятия с иностранными инвестициями, а также его регистрации;
- обучить использованию франчайзинговых схем в международном бизнесе;
- обучить специфике ведения международного бизнеса в свободных (особых) экономических зонах;

Изучение дисциплины начинается с прослушивания и последующего усвоения лекционного материала. Следующей аудиторной формой вузовского учебного процесса выступает семинарское занятие. Семинар позволяет в свободной обстановке обменяться мнениями по поставленным вопросам, выяснить не до конца понятые моменты, связать теоретические положения с практикой. Семинар, по обыкновению, следует за лекцией. По каждому семинару приведены темы для обсуждения, даны методические указания по подготовке, подготовлены ситуационные задачи и задания для закрепления материала. Проведение семинарских занятий предполагает выступления отдельных студентов по предложенным для обсуждения вопросам, проведение письменного опроса по нескольким из предложенных вопросов по выбору преподавателя, а также решение задач, исходя из полученных знаний. Необходимо отметить, что подготовку к практическим занятиям следует начинать с глубокого изучения учебной литературы и нормативных актов. Кроме рекомендованной литературы, студенты могут самостоятельно подбирать литературу, если они имеют такую возможность. Приступая к решению задачи, студент должен хорошо уяснить ее условие и устано-

вить, какие вопросы вытекают из содержания задачи. Решение задачи должно быть мотивированным, обоснованным теоретически и, если требуется, со ссылкой на конкретную норму права. Решение задач преследует цель приобретения студентами навыков практического применения теоретических положений и нормативных актов. Поэтому даже правильный ответ не может быть признан удовлетворительным, если он лишен обоснования.

Необходимо иметь в виду, что университетское образование помимо простого обучения обязательно включает самостоятельное научное исследование. Самостоятельная работа, в том числе при подготовке к семинарскому занятию, позволяет не только усвоить обязательный материал по конкретной теме, изложенный в процессе лекции, но и углубить, расширить полученные знания в ходе работы с дополнительной литературой по соответствующей проблематике. Это способствует формированию у студентов исследовательских навыков. Следующий вид работ – это выполнение контрольной работы, которая позволяет проверить степень освоенности пройденного материала. Успешное преодоление всех этапов и видов работ дает возможность подойти к завершающему этапу изучения дисциплины – сдаче экзамена.

Учебно-методическое пособие представлено в виде электронного издания. Интерфейс электронного издания (в формате pdf) можно условно разделить на 2 части.

Левая навигационная часть (закладки) включает в себя содержание книги с возможностью перехода к тексту соответствующей главы по левому щелчку компьютерной мыши. Центральная часть отображает содержание текущего раздела.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Сущность, этапы и факторы развития международного бизнеса

Темы для обсуждения:

1. Понятие международного бизнеса. Основные этапы развития.
2. Основные теории международной торговли и международного инвестирования.
3. Цели и мотивы международного бизнеса.
4. Субъекты международного бизнеса.
5. Внешняя и внутренняя среда международного бизнеса.
6. Современные глобальные тренды и движущие силы развития международного бизнеса.

Основные теоретические сведения и методические рекомендации по изучению темы

Изучение данной темы является фундаментальным для понимания всей дисциплины. Эта тема закладывает концептуальную основу, отвечая на ключевые вопросы: что представляет собой международный бизнес как экономическое явление, почему он исторически возник и продолжает развиваться, кто является его основными участниками, в каких условиях они функционируют, и какие глобальные силы определяют его современную динамику.

Приступая к первому вопросу, необходимо понять, что международный бизнес – это системная, предпринимательская деятельность хозяйствующих субъектов, связанная с перемещением через государственные границы товаров, услуг, капитала, технологий, рабочей силы и управленческого опыта и протекающая в условиях разнородных национальных сред, требующая адаптации к правовым, экономическим и культурным различиям.

Развитие международного бизнеса прошло несколько исторических этапов: от доиндустриальной эпохи торговли предметами роскоши через колониальные торговые пути, через индустриальную фазу массового экспорта и импорта, связанную с появлением первых ТНК, к послевоенной глобализации на основе прямых иностранных инвестиций, и далее к современной сетевой и цифровой глобализации, характеризующейся формированием глобальных цепочек создания стоимости и доминированием цифровых платформ. Американский исследователь Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса на следующие этапы:

1. Коммерческая эра (1500–1850 гг.);
2. Эра экспансии (1850–1914 гг.);
3. Эра концессий (1914–1945 гг.);

4. Эра национальных государств (1945–1970 гг.);

5. Эра глобализации (началась в 70-х годах 20 века и продолжается по сегодняшний день).

Каждый этап был обусловлен технологическими прорывами и политическими изменениями, трансформировавшими масштаб и формы международных операций.

При подготовке ко второму вопросу важно усвоить, что существуют две группы теорий, объясняющих логику международного бизнеса. Теории международной торговли (от классических, как сравнительное преимущество Рикардо, до современных, как теория конкурентных преимуществ наций Портера) отвечают на вопрос «почему страны торгуют?». Теории прямых иностранных инвестиций (ПИИ), центральной из которых является эклектическая парадигма OLI Джона Даннинга, объясняют, почему компании предпочитают владеть активами за рубежом. Парадигма OLI утверждает, что для осуществления ПИИ фирма должна одновременно обладать преимуществами собственности (O), преимуществами местоположения (L) и выгодой от интернализации операций (I). Эти теории составляют теоретический фундамент для понимания мотивов и стратегий участников международного бизнеса.

При анализе теорий международной торговли необходимо рассмотреть следующие:

I. Классические теории (сфокусированы на странах), такие как:

1. Теория абсолютного преимущества (А. Смит), в соответствии с которой, страна экспортирует то, что производит с меньшими затратами, и импортирует то, что производит с большими.

2. Теория сравнительного преимущества (Д. Рикардо), согласно которой, даже если страна не имеет абсолютного преимущества ни по одному товару, ей выгодно специализироваться на производстве и экспорте товара с относительно меньшими издержками.

3. Теория Хекшера-Олина, согласно которой, страны экспортируют товары, в производстве которых интенсивно используется избыточный у них фактор производства (капитал, труд, земля), и импортируют товары, требующие дефицитного фактора.

II. Современные теории (сфокусированы на фирмах и отраслях):

1. Теория жизненного цикла продукта (Р. Вернон), объясняет динамику экспорта и ПИИ в зависимости от стадии зрелости продукта (новация → рост → зрелость → упадок).

2. Теория конкурентных преимуществ наций (М. Портер), согласно которой конкурентоспособность страны на мировом рынке определяют не только факторы производства, но и сложная система взаимосвязанных элементов: состояние спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегия фирм, структура и соперничество.

Также следует рассмотреть теории прямых иностранных инвестиций (ПИИ), среди которых следует остановиться на эклектической парадигме OLI (Дж. Даннинг), согласно которой компания осуществляет ПИИ при одновременном наличии трех преимуществ:

1) Ownership (O) – преимущества собственности (патенты, бренд, технология, управленческий опыт);

2) Location (L) – преимущества местоположения (дешевые ресурсы, размер рынка, политика правительства, инфраструктура);

3) Internalization (I) – преимущества интернализации (выгоднее использовать свои преимущества внутри фирмы, чем продавать их на рынке через лицензии, из-за высоких транзакционных издержек, рисков и желания сохранить контроль).

Рассматривая третий вопрос, следует разграничить стратегические цели международного бизнеса и конкретные мотивы выхода компаний на зарубежные рынки. Так, стратегические цели – это долгосрочные ориентиры деятельности компании в глобальном масштабе, к ним относятся: максимизация акционерной стоимости, обеспечение долгосрочного роста и устойчивого конкурентного преимущества.

Основные мотивы выхода на международные рынки можно классифицировать на следующие группы:

1. Мотивы, связанные с поиском рынков (Market-Seeking), т. е. стремление увеличить объем продаж за счет выхода на новые рынки сбыта. Триггеры: насыщение домашнего рынка, необходимость достижения экономии на масштабе, следование за ключевыми клиентами, которые вышли за рубеж.

2. Мотивы, связанные с поиском ресурсов (Resource/Asset-Seeking), т. е. стремление получить доступ к уникальным, более дешевым или более качественным ресурсам: природное сырье (нефть, руда), дешевая квалифицированная рабочая сила, передовые технологии и НИОКР, специфические управленческие навыки.

3. Мотивы, связанные с повышением эффективности (Efficiency-Seeking), т. е. стремление оптимизировать глобальную цепочку создания стоимости, размещая каждую ее стадию в той стране, где ее выполнение наиболее эффективно (низкие издержки, высокая производительность). Это основа формирования глобальных цепочек поставок.

4. Стратегические мотивы (Strategic Asset-Seeking), т. е. стремление приобрести стратегические активы (бренды, каналы дистрибуции, рыночные доли) для ослабления глобальных конкурентов или укрепления собственной долгосрочной позиции.

При изучении четвертого вопроса нужно систематизировать широкий круг субъектов международного бизнеса. Хотя ядро системы составляют транснациональные корпорации (ТНК), играющие ведущую роль в глобальных инвестициях и торговле, не менее важны малые и средние предприятия, активно вовлекающиеся в международные операции через цифровые платформы. Кроме того, в эту систему входят государственные компании и суверенные фонды, действующие на стыке коммерции и политики, а также международные институты (ВТО, МВФ, региональные объединения) и неправительственные организации, которые формируют правила игры и общественные ожидания. Современный международный бизнес все чаще реализуется через сетевые формы, такие как стратегические альянсы.

Анализируя пятый вопрос, необходимо освоить инструменты стратегического анализа. Так, анализ внешней среды (макросреды) преследует решение задачи выявления возможностей и внешних угроз. Изучение внешней среды проводится с помощью моделей PESTEL (анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов в стране) и анализа конкурентных сил по Портеру. Анализ внутренней среды (микросреды) преследует решение задачи оценки сильных и слабых сторон самой компании. Внутренняя среда оценивается через призму ресурсов и ключевых компетенций компании, анализа ее цепочки создания стоимости и организационной структуры, адаптированной для управления международными операциями. Задача – не просто перечислить факторы, а оценить их взаимовлияние и воздействие на конкретные бизнес-решения.

При рассмотрении шестого вопроса, являющегося синтезом всей темы, следует сосредоточиться на современных глобальных трендах, кардинально меняющих ландшафт международного бизнеса. К ним относятся:

1. Ускорение цифровой трансформации, переход данных в разряд ключевого актива. Это способствует развитию e-commerce, цифровых платформ, использованию искусственного интеллекта для анализа рынков и управления цепочками поставок, Интернета вещей. С одной стороны, происходит стирание границ для цифровых услуг, с другой стороны, рост киберрисков и проблем с налогообложением цифровой экономики.

2. Регионализация и перестройка глобальных цепочек создания стоимости (ГЦС). В ответ на геополитические риски, пандемию и запрос на устойчивость компании переходят от глобально распределенных цепочек к более коротким, устойчивым и регионально сфокусированным («nearshoring», «friendshoring»). Акцент на надежности и гибкости, а не только на минимизации издержек.

3. Доминирование ESG-повестки. Экологические (E), социальные (S) и управленческие (G) факторы становятся обязательными элементами корпоративной

стратегии и условием доступа к капиталу (зеленые облигации, требования инвесторов). Борьба с изменением климата, социальная инклюзия, этичные поставки – из факультатива превращаются в источник конкурентного преимущества и репутационных рисков.

4. Геополитическая турбулентность и рост протекционизма. Торговые войны, санкционные режимы, политика технологического суверенитета создают фрагментированную, непредсказуемую среду. Компаниям приходится разрабатывать сценарии, диверсифицировать поставщиков и рынки, усиливать комплаенс-функции.

5. Изменение глобального экономического ландшафта. Смещение центра экономической активности в Азиатско-Тихоокеанский регион, рост влияния развивающихся рынков и их собственных ТНК.

Понимание этих движущих сил позволяет не только описать текущее состояние, но и критически осмыслить будущее международного бизнеса.

Задания и задачи

Задание 1. Рассмотрите этапы развития международного бизнеса. Результаты представьте в виде таблицы.

Задание 2. Какую форму бизнеса Вы бы рекомендовали и почему?

1. Вы директор российской кондитерской фабрики и планируете выход на внешний рынок.

2. Вы управляющий сетью ресторанов и планируете расширение бизнеса за рубежом.

Задание 3. Задание «Анализ внешней среды организации».

Компания, активно развивающая внешнеторговую деятельность, нуждается в точной и надежной информации о среде бизнеса в целевом регионе и о ключевых партнерах. Для получения информации компания может использовать собственные силы для поиска и сбора информации и привлекать внешних экспертов для поиска и анализа данных. Отсутствием профессионального подхода является принятие решений, которые опираются на случайные мнения, без анализа статистически достоверных данных. В данном задании будущим специалистам международного рынка предлагается провести исследование деловой среды страны и проанализировать условия для российской компании:

а) планирующей открытие торгового или производственного регионального подразделения;

б) планирующей партнерство на данном рынке в сфере торговли или производства.

Возможные сферы деятельности российской компании: производство товаров (с указанием отрасли и сектора), IT-бизнес, интеллектуальные услуги и т.д.

Результаты проведенного анализа и выводы представляются на семинаре в форме доклада.

Форма отчета по результатам исследования представлена в таблице.

Возможными источниками для сбора и анализа информации являются:

1. Торгово-промышленные палаты стран;
2. Союзы предпринимателей;
3. Отраслевые ассоциации производителей из определенной страны, например, www.made-in-china.com;
4. Консалтинговые компании, оказывающие поддержку при выходе компании на рынок и другие.

В сборе данных также можно использовать информацию, предоставляемую различными агентами рассматриваемого рынка или партнерами анализируемой компании.

Качество представленного отчета как в студенческой аудитории, так и в реальной бизнес-ситуации определяется следующими требованиями: надежность, релевантность, достоверность, быстрота получения.

Таблица 1

Форма отчета для предоставления аналитической информации о рынке

	Информация	Источник
Благоприятные возможности внешней среды		
Угрозы внешней среды		

Задание:

- 1) Опишите внешнюю среду, учитывая определенные Вами границы (отрасль, страна, компания, период).
- 2) Составьте список требующейся информации о выбранном вами контрагенте и соберите о нем необходимую информацию.
- 3) Опираясь на список требований к анализу информации, прокомментируйте доклады коллег.

Задание 4. На примере известной компании (например, IKEA, Tesla, Huawei, «Яндекс») проанализируйте этапы ее интернационализации. Какие факторы стали решающими для ее успеха или проблем на международных рынках?

Задание 5. Выделите основные тренды, которые будут определять развитие международного бизнеса в ближайшее десятилетие? Порассуждайте, сместится ли фокус с глобализации на регионализацию или «глокализацию»?

Задание 6. Проанализируйте, как изобретение контейнера или интернета изменило логистику и коммуникации в международном бизнесе.

Задание 7. Проанализируйте мотивацию на примере конкретных компаний. Например, выход IKEA в Китай – это преимущественно *market-seeking* (огромный рынок), а размещение ее производства в Польше – *efficiency-seeking*

(снижение издержек). Покупка китайской Geely шведского Volvo – яркий пример *strategic asset-seeking*. Результаты оформите в виде таблицы, на примере 10 компаний.

Задание 8. Кейс. Глобализация и General Electric.

Компания General Electric, основанная Томасом Эдисоном, является теперь крупнейшим промышленным конгломератом в Америке и производит широкий ассортимент товаров и услуг: от медицинских приборов, электрогенераторов, реактивных двигателей и бытовой техники до предоставления финансовых услуг и осуществления телевидения (GE владеет NBC, одним из трех ведущих телеканалов США). Эта гигантская компания с доходом почти в \$180 млрд хорошо знакома с международным бизнесом. GE занимается производством и продажами за рубежом в течение десятилетий. Когда пост CEO компании занимал легендарный Джек Уэлч, главная цель GE состояла в том, чтобы быть № 1 или № 2 в глобальном масштабе в каждом виде бизнеса, которым она занималась. Для достижения этой цели Уэлч выбрал агрессивную стратегию прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ). GE воспользовалась экономической слабостью Европы в период с 1989 по 1995 г., чтобы инвестировать в этот регион \$17,5 млрд, причем половина этой суммы была направлена на приобретение 50 компаний. Когда в 1995 г. произошло резкое обесценивание мексиканского песо, GE воспользовалась неопределенностью ситуации для покупки компаний во всей Латинской Америке. А когда в 1997–1998 гг. начался экономический кризис в Азии, вызванный паникой на азиатских валютных рынках, Уэлч призывал своих менеджеров рассматривать эту ситуацию как благоприятную возможность для приобретения других фирм. В одной только Японии GE за 6 месяцев потратила на эти цели \$15 млрд. В результате к концу эпохи правления Уэлча в 2001 г. GE поручала более 40 % своих доходов за счет международных продаж, хотя в 1985 г. их доля составляла всего 20 %.

Однако в эпоху Уэлча GE во многом оставалась американской компанией, ведущей бизнес за рубежом. Но под руководством его преемника Джеффри Иммелта GE, по-видимому, собирается стать действительно глобальной компанией. Прежде всего, зарубежные доходы продолжают расти быстрее, чем внутренние, и в 2007 г. их доля составила более 50 % от суммы общих доходов. Эта экспансия стимулируется быстрым ростом экономик стран Азии, в особенности Индии и Китая. Сейчас GE продает Индии больше двигателей для широкофюзеляжных самолетов, чем Соединенным Штатам, и получает наибольшие выгоды от инвестиций в инфраструктуру, которые делает Китай, активно строящий аэропорты, железные дороги и электростанции. По оценкам аналитиков, в перспективе GE будет осуществлять от 55 до 60 % своего бизнеса на международных рынках.

С учетом такого смещения акцента Иммельт постарался изменить организацию и методы работы компании. До недавнего времени все основные подразделения GE имели головные офисы в США и жестко контролировались из центра. Но в 2004 г. GE перевела головной офис подразделения медицинского оборудования в Лондон – родной город компании Amersham, которую недавно приобрела GE. Затем GE перевела головной офис подразделения, продающего оборудование нефтегазовым компаниям, во Флоренцию, Италия. А в 2008 г. GE перевела штаб-квартиру GEMoney в Лондон. Более того, она предоставила больше полномочий своим менеджерам, отвечающим за работу в других странах. Для чего? Компания уверена, что для международного успеха она должна быть ближе к своим покупателям. Например, перевод GEMoney в Лондон был обусловлен стремлением стать ближе к своим клиентам, находящимся в Европе и Азии. Руководителям GEHealthCare Лондон удобнее тем, что из него проще добираться в любую точку мира.

GE также перевела за рубеж свою исследовательскую деятельность. С 2004 г. она открыла собственные научно-исследовательские центры в Мюнхене (Германия), Шанхае (Китай) и Бангалоре (Индия). Расчет здесь делался на то, что открытие таких центров в странах с быстрорастущей экономикой позволит GE разрабатывать оборудование, лучше соответствующее местным потребностям. Например, GEHealthCare выпускает сканеры для магнитно-резонансной томографии, каждый из которых стоит \$1,5 млн, но в шанхайском исследовательском центре разрабатывается сканер, который будет стоить \$500 000 и, скорее всего, станет хорошо продаваться в развивающихся странах.

Кроме того, в GE быстро формируется интернациональный состав топ-менеджмента. Прежде компания традиционно предпочитала нанимать менеджеров со Среднего Запада по причине их прочной приверженности американской трудовой этике, но теперь в высших коридорах власти все чаще можно слышать речь с иностранным акцентом. Менеджеры, отвечающие за работу компании в отдельных странах, в прошлом часто были американскими экспатриантами, но теперь они, как правило, происходят из тех регионов, в которых работают. GE обнаружила, что местные национальные кадры менеджеров облегчают задачу продаж местным компаниям и правительствам там, где хорошее знание местного языка и культуры часто имеет решающее значение. Например, в Китае государство является крупным покупателем, и тесное сотрудничество с государственной бюрократией требует особого понимания местной культуры, которого трудно достичь иностранцам. Помимо интернационализации своих управленческих кадров GE часто направляет американских менеджеров за границу для дальнейшего развития управленческих навыков и участия в специальных мероприятиях компании. В 2008 г. в качестве символического жеста GE Trans-

portation, штаб-квартира которой находится в штате Пенсильвания, провела ежегодную встречу своих торговых представителей в итальянском Сорренто, а не, как обычно, во Флориде. «Это помогло американцам узнать, какие бывают задержки рейсов», – признался один из руководителей подразделений.

Вопросы:

1. Почему GE так агрессивно покупала зарубежные компании? Какими благоприятными возможностями она хотела воспользоваться?

2. Чего пыталась добиться GE за счет перевода штаб-квартир своих подразделений в другие страны? Какие выгоды это могло принести компании? Принесли ли эти перемещения штаб-квартир выгоду Соединенным Штатам?

3. В чем заключалась цель «интернационализации» топ-менеджмента GE? Что, по вашему мнению, означала эта «интернационализация»?

4. Что говорит вам пример GE о природе действительно глобального предприятия бизнеса?

Задание 9. Кейс. Роль государства в формировании благоприятного климата для ведения бизнеса.

В 1980 г. уровень жизни в Гане и Южной Корее был приблизительно одинаковым. В 1980 г. показатель ВВП на душу населения в Гане составлял 250 долл., а в Южной Корее – 260 долл. К 2005 г. ситуация кардинально изменилась. В Южной Корее ВВП на человека – 9,700 долл., а в Гане – лишь 390 долл. В 1978–2005 гг. уровень среднего ежегодного роста ВВП в Гане составил менее 1,4 %, Южная Корея достигла уровня 9 % ежегодно в этих же временных рамках. Чем же можно объяснить различие в недавней экономической истории Ганы и Южной Кореи? Ответ неоднозначен, но отношение обоих государств к международной торговле может частично объяснить эту ситуацию. Исследование, проведенное Мировым банком, показывает, что правительство Южной Кореи проводило такую политику, которая поощряла участие компании Южной Кореи в международной торговле. Действия правительства Ганы препятствовали вовлечению местных производителей в международную торговлю. Как следствие таких действий, в 1990 г. торговля составила 18 % ВВП Ганы по сравнению с 74 % в Южной Корее. В 1967 г. Гана стала первой независимой колонией Великобритании в Западной Африке. Ее первый президент К. Нкрума оказывал влияние на остальную часть континента своими идеями о panaфриканском социализме. Для Ганы это значило высокие тарифы на многие импортные товары, политику импортозамещения, а также принятие программы, которая не стимулировала предприятия Ганы к развитию экспортных операций. Результатом стала явная катастрофа, превратившая одну из самых процветающих африканских наций в одну из самых бедных. В качестве иллюстрации неверной внешнеторговой политики Ганы, разрушившей экономику страны, рассмотрим участие го-

сударства в продаже какао. Сочетание благоприятного климата, плодородной почвы и доступа к мировым судоходным путям дали Гане абсолютное преимущество в производстве какао. Это одно из лучших мест в мире для его выращивания. Как следствие, в 1967 г. Гана являлась самым большим производителем и экспортером какао в мире. Затем правительство независимой страны создало Государственный комитет, контролирующей продажу какао. Комитету было предоставлено право назначать цену на какао, и он стал единственным покупателем всего какао, выращиваемого в Гане. Комитет снизил оплату фермерам за какао, но в то же время продавал какао на мировых рынках по мировым ценам. Таким образом, он мог купить фунт какао у фермера за 25 центов и продать его за 50 центов. В сущности, Комитет накладывал таможенные пошлины, выплачивая фермерам за какао значительно меньше, чем оно стоило на мировых рынках, а разницу помещал в государственную казну. Эти деньги использовались для финансирования правительственной политики по проведению национализации и индустриализации. В 1973–1989 гг. цена, которую Комитет по продажам установил фермерам в Гане, увеличилась на 6 пунктов, в то время как цена на потребительские товары увеличилась на 22 пункта, а цена на какао в соседних странах – на 36 пунктов! В реальном выражении фермеры Ганы каждый год получали все меньше и меньше от Комитета по продаже какао, мировые же цены увеличились значительно. В ответ фермеры Ганы перешли на производство необходимых продуктов питания, которые можно было продавать в Гане. Производство и экспорт какао в стране снизились на одну треть в течение следующих семи лет. В то же время попытки правительства Ганы выстроить индустриальную базу с помощью государственных предприятий закончились неудачей. Снижение доходов от экспорта погрузило страну в рецессию, за которой последовало снижение валютного резерва, что в свою очередь резко снизило способность страны оплачивать необходимый импорт. Торговая политика правительства Ганы, ориентированная на внутренний рынок, вылилась в перемещение ресурсов страны от доходной деятельности по выращиванию какао (где она имела абсолютное преимущество в мировой экономике) к выращиванию необходимых продуктов и производству, в котором у нее не было никаких преимуществ. Это неэффективное использование ресурсов страны нанесло серьезный ущерб экономике Ганы и сдерживало ее экономическое развитие.

Рассмотрим теперь торговую политику, принятую правительством Южной Кореи. Мировой банк охарактеризовал торговую политику этой страны как ориентированную на внешний рынок. В программах правительства Южной Кореи особое значение уделялось низким таможенным пошлинам на промышленные товары (не на сельскохозяйственные) и стимулам для фирм, занимающихся экспортными операциями. С конца 1950-х гг. правительство Южной Кореи по-

степенно снижало тарифы на импорт с 60 % от цены импортируемого товара до менее чем 20 % от этой цены в середине 1980-х гг. На многие несельскохозяйственные товары таможенные пошлины были совсем отменены. К тому же количество импортируемых товаров, облагаемых квотами, было сведено на нет к началу 1980-х гг. В течение того же периода страна постепенно снизила субсидии, предоставляемые экспортерам из Южной Кореи, в среднем с 80 % от их отпускной цены до менее чем 20 % от их цены в 1994 г. За исключением сельскохозяйственного сектора (где удерживался контроль за импортом) Южная Корея постепенно двигалась к политике свободной торговли. Ориентация Южной Кореи на внешний рынок дала положительные результаты. Вначале экономический потенциал страны переместился от сельского хозяйства к производству трудоемких товаров, особенно текстиля, одежды и обуви. Большое предложение дешевой, но хорошо обученной рабочей силы усилило сравнительное преимущество Южной Кореи в трудоемком производстве. В последние годы, когда оплата труда возросла, развивающимися в экономике были капиталоемкие производственные сектора, особенно это касалось производства моторных транспортных средств, полупроводников, бытовой электротехники и продвинутых материалов. В результате этого в Южной Корее произошли значительные изменения. В конце 1950-х гг. 77 % населения были заняты в сельскохозяйственном секторе, сегодня эта цифра составляет менее 20 %. В то же время рост ВВП благодаря расширению производства вырос с 10 до 30 %, общий ВВП ежегодно увеличивался на 9%.

Вопросы:

1. Проведите сравнительный анализ действий правительств Ганы и Южной Кореи. Обоснуйте правительственные точки зрения.
2. В чем основные просчеты правительства Ганы? Могло ли оно своими действиями добиться лучших результатов?
3. Почему руководство Южной Кореи изначально пошло другим путем? (Используйте знания известных теорий международной торговли.)

Контрольные вопросы по теме:

1. Как соотносятся по содержанию понятия «бизнес» и область предпринимательской деятельности экономических субъектов.
2. Какие великие географические открытия способствовали установлению экономических связей между государствами?
3. Какие монополистические союзы создавались на основе развития форм бизнеса?
4. Каковы причины появления финансового капитала как новой формы международного бизнеса?

5. Назовите сферы влияния различных финансовых групп на мировом рынке.
6. Как на развитие международного бизнеса повлияла деятельность международных организаций?
7. К чему приводит усиление влияния международного бизнеса на мировых рынках? Обоснуйте свою позицию.
8. Назовите основные международные организации, оказавшие влияние на развитие бизнеса в XX – начале XXI столетий.
9. Что повлияло на изменение природы международного бизнеса в конце XX – начале XXI столетий?
10. Кто является основоположником теории абсолютных преимуществ?
11. В чем заключается принципы абсолютного преимущества?
12. Назовите основоположника теории сравнительных преимуществ.
13. Обоснуйте принцип сравнительного преимущества.
14. Основные положения теории Хекшера-Олина.
15. Сформулируйте теорему Т.М. Рыбчинского.
16. В чем заключается парадокс В.Леонтьева?
17. Назовите детерминанты конкретных преимуществ Майкла Портера.
18. Причины появления неотехнологических теорий.
19. В чем суть теории «технологического разрыва»?
20. Дайте краткую характеристику теории «цикла жизни продукта».
21. Назовите ключевые факторы, определяющие изменения международной среды предприятия;
22. Какие этапы анализа международной среды следует выделять с учетом политических и социально-экономических изменений.
23. Каким образом оказывают влияние глобальные процессы на изменения в окружающей среде международного бизнеса?
24. Как влияют иностранные инвестиции на конкурентоспособность и устойчивость экономики?
25. Что является основными стимулами для развития сферы услуг? Какие отрасли становятся все более «услугооказывающими» внутренне и внешне?
26. Какие виды инновационных услуг наиболее востребованы в современном мире? Какое положение занимает Россия на международном рынке инновационных услуг?
27. Какие виды услуг наиболее эффективно развиваются в современном международном бизнесе? Каким образом Интернет влияет на развитие бизнеса?
28. Как связаны между собой инновации и развитие в бизнесе сферы услуг?
29. Какие российские услуги представляют интерес для международного бизнеса? Какие из российских услуг являются неконкурентными на международном рынке?

Тема 2. Организационные формы международного бизнеса

Темы для обсуждения:

1. Основные формы международного бизнеса: общая характеристика.
2. Экспортно-импортные операции как базовая форма международного бизнеса.
3. Договорные формы международного бизнеса: лицензирование, франчайзинг, управленческие контракты.
4. Совместные предприятия как форма международного бизнеса: мотивы, структура, проблемы управления.
5. Полностью контролируемые зарубежные компании.
6. Стратегические альянсы как форма международного бизнеса.

Основные теоретические сведения и методические рекомендации по изучению темы

Изучение данной темы имеет ключевое практическое значение, так как выбор конкретной организационной формы определяет стратегию, уровень рисков, инвестиций и контроля компании на международном рынке. Форма не является произвольной – она выступает логическим следствием стратегических целей, ресурсных возможностей компании и характеристик целевой зарубежной среды. Успешное освоение темы требует понимания не просто описания форм, а логики их выбора, сравнительных преимуществ и недостатков каждой из них в конкретных бизнес-ситуациях.

Приступая к первому вопросу, необходимо заложить основу для систематизации материала. Организационные формы международного бизнеса – это институциональные способы организации и ведения предпринимательской деятельности за пределами страны базирования компании. Их классификация строится на нескольких ключевых критериях: 1) уровень инвестиций и собственности; 2) степень контроля над зарубежными операциями; 3) уровень риска; 4) скорость выхода на рынок. Эволюция форм часто следует логике возрастания обязательств: от простого экспорта к созданию зарубежных активов.

При подготовке ко второму вопросу важно понять, что экспортно-импортные операции являются исторически первой и наиболее распространенной формой, с которой компании начинают интернационализацию. Их ключевое преимущество – минимальные инвестиции и риски, так как производство остается в стране базирования. Однако контроль над маркетингом и дистрибуцией на целевом рынке может быть слабым, особенно при использовании посредников (косвенный экспорт). Развитием этой формы является создание собственного торгового подразделения за рубежом (прямой экспорт). Эта форма идеальна для тестирования рынка, но ограничена тарифными и нетарифными барьерами, а также логистическими издержками.

Рассматривая третий вопрос, следует сосредоточиться на договорных формах, которые представляют собой следующий шаг по пути интернационализации без необходимости крупных прямых инвестиций в производственные активы. Их суть – передача определенных прав или ноу-хау за вознаграждение. К ним относятся:

1. Лицензирование – передача права на использование интеллектуальной собственности (патента, технологии, товарного знака). Основным риском является потеря контроля над технологией и потенциальное создание конкурента.

2. Франчайзинг – комплексная передача бизнес-модели, включая товарный знак, операционные стандарты, маркетинг и поддержку. Данная форма позволяет добиться быстрой стандартизации на глобальном уровне (например, McDonald's).

3. Управленческие контракты – предоставление управленческого опыта за плату. Данная форма позволяет получать доход от нематериальных активов (знаний) без инвестиционного риска.

Общей проблемой договорных форм является сложность контроля качества и защиты интеллектуальной собственности.

При изучении четвертого вопроса о совместных предприятиях (СП) необходимо проанализировать эту форму как стратегический компромисс. СП – это создание отдельной юридической компании, акционерный капитал которой разделен между иностранным инвестором и местным партнером. Ключевыми мотивами являются доступ к ресурсам и знаниям партнера (рыночным, политическим, технологическим), разделение рисков и капиталовложений, выполнение требований законодательства страны, запрещающего стопроцентное иностранное владение. Основными проблемами управления являются конфликт интересов и культур управления партнеров, сложность принятия стратегических решений, риск утечки ключевых компетенций к партнеру, который может стать конкурентом.

Анализируя пятый вопрос, нужно понять логику выбора в пользу полного контроля. Полностью контролируемые зарубежные компании (дочерние предприятия или филиалы) создаются через прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Существует два основных пути:

1. Greenfield-инвестиции («с нуля»), т. е. строительство нового предприятия. Преимуществами данной формы являются полный контроль с первого дня, внедрение собственной корпоративной культуры, а недостатками – высокие затраты, длительные сроки, риск неверной оценки рынка.

2. Слияния и поглощения (M&A, «brownfield»), т. е. приобретение существующей компании. Преимуществами являются быстрый выход на рынок, получение готовых активов, бренда, клиентской базы и персонала, а недостатками являются высокие первоначальные затраты, сложности интеграции культур и систем управления, скрытые обязательства. Эта форма дает максимальный кон-

троль и позволяет реализовать глобальную стратегию, но несет и максимальные финансовые и политические риски.

При рассмотрении шестого вопроса следует выявить специфику стратегических альянсов как гибкой, часто без инвестиционной формы долгосрочного сотрудничества. В отличие от совместных предприятий, альянс не всегда предполагает создание отдельного юридического лица; это скорее договоренность о совместных действиях в определенной области (НИОКР, производство, маркетинг). Основными целями являются разделение затрат и рисков в высокотехнологичных проектах, доступ к комплементарным ресурсам и знаниям, создание отраслевых стандартов. Альянсы характерны для динамичных отраслей (авиастроение, IT, фармацевтика), где скорость инноваций и гибкость важнее формального контроля. Основной вызов – управление кооперацией с потенциальным конкурентом и защита собственных ключевых компетенций.

Задания и задачи

Задание 1. Составьте таблицу, сравнивающую основные организационные формы международного бизнеса (экспорт/импорт, лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие, полностью контролируемый филиал, стратегический альянс) по следующим критериям: уровень инвестиций, степень контроля, основные риски, гибкость выхода с рынка.

Задание 2. Проанализируйте конкретные компании (например, IKEA, Starbucks, Toyota, Samsung): какие формы ведения международного бизнеса они использовали в разных странах и почему?

Задание 3. Заполните таблицу:

Таблица 2

Сравнительная характеристика организационных форм международного бизнеса

Признаки сравнения	Создание юридического лица на территории иностранного государства		Создание филиала (представительства) на территории иностранного государства
	Совместное предприятие	Предприятие, полностью, принадлежащее иностранному инвестору	
Основные цели использования формы			
Сложность и затратность организации			
Факторы, влияющие на выбор формы бизнеса			
Преимущества			
Недостатки			

Задание 4. Перечислите и обсудите преимущества ключевых форм международного бизнеса.

Обсудите преимущества и недостатки создания совместного предприятия с зарубежным партнером. С какой целью организация будет создавать филиал или представительство? С какой целью организация будет создавать дочернюю или зависимую структуру?

Задание 5. «Выход американских компаний на российский рынок».

Найдите информацию по трем американским компаниям, выбравшим для выхода на российский рынок разные формы организации бизнеса. Обоснуйте их выбор, перечислите влияющие факторы.

Задание 6. «Подходы к слиянию: интеграция или партнерство».

Вопреки сложившейся практике, многие новые глобальные корпорации из развивающихся стран не подчиняют, не превращают в подобные себе приобретенные зарубежные фирмы, а предоставляют им управленческую свободу (в совокупности с финансовой поддержкой), изначально ориентируясь на партнерские отношения, на создание стратегических союзов.

Западные ТНК, опыт которых изучен более детально, в большинстве случаев интегрируют вновь приобретенные компании в единую финансовую, технологическую, организационную, информационную системы. «Дочки» теряют независимость и самостоятельность принятия решений, вынуждены подстраиваться под корпоративную культуру ключевого партнера. Основные отличия подходов представлены в таблице.

Таблица 3

Подходы к развитию ТНК

	Интеграция	Партнерство
Организационная структура	Поглощение приобретенной компании	Сохранение приобретенной компании как отдельной организации
Деятельность	Централизация ключевых и вспомогательных функций	Выборочная координация некоторых видов деятельности
Руководство	Замена	Сохранение
Автономия	Отсутствует или очень ограничена	Практически полная
Темпы интеграции	Быстро	Постепенно

Задание:

1. Сформулируйте достоинства и недостатки партнерского подхода к работе с зарубежными дочерними компаниями.

2. Почему международные корпорации из развивающихся стран выбрали для себя этот подход, как наиболее подходящий?

3. Какие компании на ваш взгляд более других приспособлены к тактике партнерства? (обратите внимание на ресурсы приобретенной компании, характеристики компании-покупателя, факторы создания стоимости после слияния).

4. Подберите примеры, иллюстрирующие каждый из подходов.

Задание 7. Проведите сравнительный анализ. Компания-разработчик уникального программного обеспечения хочет выйти на рынок Юго-Восточной Азии. Проанализируйте, какие организационные формы (например, прямое экспортирование, лицензирование, создание СП или дочерней компании) она может рассмотреть. Укажите для каждой формы по одному ключевому преимуществу и одному основному риску в данном контексте.

Задание 8. Проанализируйте классическую модель («Уппсальской школы»): случайный экспорт → регулярный экспорт через посредников → создание торгового представительства → создание зарубежного производства) постепенного выхода компании на зарубежные рынки (от экспорта к инвестициям). Приведите аргументы «за» и «против» ее актуальности в современных условиях цифровизации и для «рожденных глобальных» компаний (Born Globals).

Задание 9. Российский производитель качественной эко-косметики хочет выйти на рынок Германии. Сравните два сценария: работа через немецкого дистрибьютора (косвенный экспорт) и создание собственного представительства в Берлине (прямой экспорт). Составьте список ключевых аргументов для каждого варианта с точки зрения издержек, контроля и скорости.

Задание 10. Вы – владелец успешной сети кофеен в России, планирующий франчайзинговую экспансию в страны СНГ. Сформулируйте, какие именно элементы будут входить в ваш франчайзинговый пакет (помимо права на бренд), чтобы обеспечить единые стандарты качества в другой стране.

Задание 11. Российская горнодобывающая компания и китайский индустриальный холдинг создают СП для разработки месторождения в Сибири. Предложите возможную структуру распределения акционерного капитала (например, 50/50, 51/49, 60/40 и т.д.). Обоснуйте свой выбор с точки зрения контроля, распределения прибыли и влияния на стратегические решения.

Задание 12. На основе открытых источников проанализируйте историю одного из известных распавшихся совместных предприятий (например, в автопроме). Выявите и классифицируйте основные причины неудачи: экономические, управленческие (конфликт культур), стратегические.

Задание 13. Немецкий производитель автокомпонентов решает создать производство в Польше. Вам необходимо подготовить аналитическую записку для совета директоров, где будут сопоставлены варианты строительства нового завода (Greenfield) и покупки местного производителя (M&A). Сравнение проведите по критериям: капитальные затраты, сроки выхода на проектную мощность, кадровые вопросы, захват рыночной доли.

Задание 14. Приведите конкретные примеры международных стратегических альянсов из разных отраслей (авиастроение, фармацевтика, IT). Для каждого примера определите основную цель альянса: совместные НИОКР, совместное производство, взаимный доступ к рынкам, установление стандартов.

Задание 15. «Франчайзинг в России и мире».

Франчайзинг – продажа лицензии на право пользования торговой маркой, сопровождающаяся помощью ее владельца партнеру по сделке. Франчайзинговое соглашение предоставляет независимому предпринимателю или компании (франчайзи) вести бизнес под именем другого предпринимателя или компании (франчайзера) в обмен на выплату вознаграждения.

Франчайзер предоставляет в распоряжение своих франчайзи торговую марку, технологию и продукт с хорошей репутацией, а также оказывает вспомогательные услуги, такие как организация рекламной кампании, подготовка персонала, разработка программ обеспечения качества товаров или услуг и т. д.

Франчайзинг предоставляет франчайзеру больше прав в плане контроля над деятельностью франчайзи, а также предусматривает более мощную поддержку франчайзи со стороны франчайзера, чем в случае сотрудничества между лицензиаром и лицензиатом.

В настоящее время международный франчайзинг представляет собой одну из наиболее быстро развивающихся форм международного бизнеса.

Задание:

1. Каковы преимущества и недостатки франчайзинга, как формы выхода оператора на международный рынок?

2. Можно ли выделить национальные рынки, наиболее привлекательные для применения именно этой формы бизнеса? Какие характеристики будут важными факторами?

3. Что сдерживает развитие франчайзинга в России? С какими проблемами сталкиваются иностранные компании при продвижении франшиз в России? Какие схемы франчайзинговых отношений используются иностранными компаниями на российском рынке?

4. В каких областях экономики России наиболее развит франчайзинг?

5. Что мешает, на ваш взгляд, выходу российских франчайзеров за рубеж?

Задание 16. Кейс. Фармацевтическая фирма.

Крупная немецкая фармацевтическая фирма достаточно хорошо известна на европейском рынке своей продукцией. В СНГ и России она активно работает не так давно. Оценив свой потенциал на этом рынке, руководство компании пришло к выводу, что к 2026 г. ей надо быть готовой к значительному увеличению товарооборота на территории СНГ, так как помимо распространения товара в Украине, Белоруссии и РФ ожидается появление спроса на лекарства в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане и увеличение поставок в различные регионы РФ. В связи с этим руководство компании находится на этапе разработки стратегии на ближайшие годы. До сих пор компания держала свой товар на складе в Москве, что соответственно резко увеличивало издержки из-за вы-

соких цен на связанные с этим услуги. Компания, получая заказ на небольшую партию товара, пересылала товар клиенту за его счет. Однако в связи с меняющимся положением, распространением географии поставок, увеличением партий грузов и расширением ассортимента руководство фирмы стремится к сочетанию требований клиентов с минимизацией собственных затрат и увеличением прибыли на единицу реализованного товара. Компания должна проанализировать ситуацию по всем критериям и принять оптимальное решение.

Вопросы:

1. Следует ли компании организовать производство товара на территории стран СНГ или РФ? Если да, то определите сбалансированный вариант его расположения, учитывая, что кроме Москвы товар распространяется в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Свердловске, Новосибирске, Краснодаре. Просчитайте варианты стоимости транспортировки сырья или комплектующих изделий для организации производства.

2. Следует ли компании держать свой товар в необходимых количествах в созданных региональных дистрибьюторских центрах? Если да, то как это отразится на цене товара (включать ли затраты в издержки на реализацию, уменьшая тем самым собственную прибыль, или повышать цену на препараты)?

3. Стоит ли компании строить собственные склады в случае создания постоянных запасов лекарств, или арендовать уже имеющиеся местные структуры?

4. На каких базисных условиях следует заключать контракты купли-продажи?

Задание 17. Кейс. JCB в Индии.

В 1979 г. JCB, крупный британский производитель строительной техники, создала совместное предприятие с индийским инжиниринговым конгломератом Escors с целью производства автопогрузчиков для их последующей продажи в Индии. Доля Escors в этом СП составила 60 %, а доля JCB – 40 %. Это СП было первым в истории JCB, которая традиционно экспортировала до двух третей своей продукции, производившейся в Великобритании, на рынки других стран. Однако высокие таможенные тарифы крайне затрудняли прямой экспорт в Индию.

JCB, вероятно, предпочла бы работать в Индии в одиночку, но в то время местные законы требовали, чтобы иностранные инвесторы создавали СП с местными фирмами. Но в любом случае, JCB понимала, что индийский рынок строительной техники на пороге бурного роста и в перспективе может стать очень крупным. Менеджеры JCB решили, что разумнее завоевать небольшой плацдарм в этой стране и таким образом получить преимущество перед зарубежными конкурентами, чем пассивно ждать, пока местный потенциал роста будет реализован.

Двадцать лет спустя СП продавало в Индии около 2000 погрузчиков и имело на местном рынке долю в 80 %. Более того, после нескольких лет проведения государственной политики дерегулирования индийская экономика начала быстро расти. Однако JCB понимала, что СП ограничивает ее способность к экспансии. С одной стороны, глобальный успех JCB основывался на использовании передовых производственных технологий и непрерывном усовершенствовании продукции, но, с другой стороны, компания не желала передавать свои ноу-хау совместному предприятию, где она не была главным собственником и, следовательно, не имела достаточных возможностей контроля. Меньше всего JCB хотела, чтобы эти ценные технологии были переданы из СП в Escors, которая была одним из крупнейших производителей тракторов в Индии и вполне могла стать в будущем прямым конкурентом JCB. К тому же JCB не собиралась делать инвестиции в Индии, требуемые для вывода СП на новый уровень, без гарантий получения от этих вложений реальных долгосрочных выгод. В 1999 г. JCB воспользовалась шансом, появившимся вследствие изменения индийских законов, чтобы пересмотреть условия соглашения с Escors и приобрела 20 % доли своего партнера, получив таким образом контроль над СП. В 2002 г. JCB довела этот процесс до логического завершения и, воспользовавшись дальнейшей либерализацией индийского законодательства, приобрела у Escors оставшуюся у нее долю акций СП, превратив таким образом совместное предприятие в собственную дочернюю фирму. Приблизительно в то же время JCB сделала инвестиции в принадлежащие ей заводы в США и Бразилии.

Добившись полного контроля над бывшим СП, JCB в начале 2005 г. увеличила свои инвестиции в Индии и начала строить второй завод для обслуживания быстрорастущего индийского рынка. Одновременно JCB объявила о планах строительства собственного завода в Китае для обслуживания китайского рынка. Индия и Китай, две самые населенные страны мира, быстро развивались и переживали строительный бум, поэтому JCB, занимавшая в то время пятое место среди крупнейших в мире производителей строительного оборудования, стремилась расширить свое международное присутствие, чтобы не отставать от своих глобальных конкурентов.

Главным образом это были Caterpillar, Komatsu, Volvo, которые агрессивно проникали на эти рынки. В 2008 г. появились признаки того, что зарубежные инвестиции JCB начинают приносить свои плоды. Товарная линейка расширилась со 120 машин в 2001 г. до более чем 250. JCB имела 47 дилеров и около 275 центров продаж, в Индии. Рыночная доля компании в этой стране составила 55 %. Компания поднялась в отрасли на четвертую строчку, увеличив свою долю на глобальном рынке до 10 %.

Вопросы:

1. Какими стратегическими соображениями руководствовалась JCB при выходе на рынок Индии в 1979 г. и рынок Китая в 2005 г.? С учетом того что капитал для зарубежной экспансии всегда ограничен, стоит ли JCB увеличивать свое присутствие именно на этих рынках, а не на рынках более развитых стран, в частности западноевропейских?

2. Как вы считаете, почему JCB решила выходить на рынок Индии с помощью создания СП, а не каким-то другим способом?

3. Почему JCB просто не продала лицензию на свою технологию Escors?

4. Каковы были потенциальные недостатки совместного предприятия Escors и JCB?

5. В чем состояли выгоды и недостатки получения полного контроля над индийским СП?

Задание 18. Кейс. Многонациональные компании в Южной Корее.

Важную роль в процессе превращения хозяйства Южной Кореи в современную индустриальную экономику в течение последних 25 лет сыграли дифференцированные бизнес-группы, известные под названием «chaebol». «Samsung», будучи ведущей chaebol, в 2005 г. имела доходы в размере 72 млрд долл. и включала в себя ряд индустрий, выпускающих электротовары (это один из крупнейших мировых производителей чипов памяти для компьютеров), автомобили, занимающихся кораблестроением, авиационно-космическим комплексом и машинным оборудованием. За «Самсунгом» по размеру идут 3 другие chaebols – «Hyundai», LG («Lucky Goldstar») и «Daewoo». В сравнении с другими, меньшими по размеру, chaebols эти огромные дифференцированные промышленные группы вместе составляют около четверти ВВП Южной Кореи. Исторически chaebol в Южной Корее пользовалась дешевой рабочей силой, чтобы экспортировать ряд товаров в индустриальные страны. В последние годы, однако, затраты на землю и труд в Южной Корее резко возросли, сводя к нулю важные источники конкурентного преимущества chaebol в международной экономике. По данным исследований разных стран, проведенным Международным институтом по развитию управления (IDM), Южная Корея занимает 24-е место из 41 развитых и развивающихся государств по показателю национальной конкурентоспособности за Таиландом и Чили, опережая Испанию и Мексику (тремя ведущими странами были США, Сингапур и Япония). В отличие от японских предприятий, с которыми часто сравнивают компании Южной Кореи, некоторые chaebols часто страдают от относительно низкого качества и неудовлетворительного дизайна продукта. Однако, пытаясь удержать свою конкурентную позицию, chaebols в ответ на увеличившиеся затраты в Южной Корее стали расширяться в других странах, строя заводы там, где прямые затраты на труд меньше, а производи-

тельность выше, чем в родной стране. В 2003 г., например, «Daewoo» увеличила вложения в завод по производству видеомagneтофонов в Северной Ирландии для того, чтобы частично воспользоваться преимуществом дешевой рабочей силы. Средняя ежемесячная зарплата на заводе «Daewoo» по производству видеомagneтофонов в Куми (Южная Корея) была выше 1 300 долл., чем зарплата, выплачиваемая рабочим на подобном предприятии в Антриме (Северная Ирландия) 1 200 долл. Причем на ирландском заводе выработка каждого рабочего была на 20 % выше. Другая причина для иностранных инвестиций со стороны chaebol – приобретение иностранных экономических объектов, у которых было качество, дизайн, инженерные ноу-хау или наличие рынка – все то, чего недоставало chaebol. Например, в начале 2000 г. «Samsung» купила 40 % AST, которая является одной из крупнейших компаний по производству персональных компьютеров в США, за 378 млн долл. Подобным образом «Hyundai Electronics Industries», дочерняя компания «Hyundai», второй по значимости chaebol, недавно купила американскую компанию по производству дискет «Maxtor» за 165 млн долл. и подразделение «AT&T» по производству полупроводников за 340 млн долл. «Daewoo» тем временем приобретала автомобильные заводы в Восточной Европе, Вьетнаме и Бразилии, что являлось частью стратегии превращения в основного поставщика автомобилей в развивающиеся страны и при использовании низких трудозатрат для экспортирования своей продукции в развитые страны. Третья причина иностранной экспансии южно-корейских chaebols – успокоить правительства иностранных государств, которые начали выражать беспокойство по поводу увеличивающегося притока корейской импортной продукции в их экономику. Особенно это было заметно в Западной Европе, где в Европейский комитет направлялись иски, утверждающие, что фирмы Южной Кореи занимаются демпингом товаров на европейском рынке, продавая их по ценам ниже, чем их производственные затраты, в попытке приобрести доли на рынке и оставить европейские фирмы без работы. Южная Корея пытается всеми силами уйти от таких обвинений, основывая производственные мощности в Европе. Например, последняя жалоба против «Samsung» и «Hyundai» со стороны европейских производителей была по поводу того, что объем инвестиций в производство оборудования для транспортировки пород в три раза превысил объем вложений обеих chaebols в производство оборудования в Европе. Под таким давлением прямые иностранные инвестиции со стороны южнокорейских chaebols резко увеличились в последние годы. В 1997 г. южно-корейские фирмы вложили около 300 млн долл. в создание иностранных предприятий; к 2000 г. цифра достигла 1,5 млрд долл., в 2002 г. – 2,4, а в 2004 г. объем инвестиций достиг рекордных 4,9 млрд долл. С 2005 г. 50 % этих инвестиций направлялись в другие азиатские государства, 30 – в Северную Америку и 15 % – в Европу.

Однако финансовый кризис, который сильно затронул Южную Корею, привел к временному замедлению этой деятельности. Большинство chaebol имеют слишком много долгов и избыточной производственной мощности, чтобы проводить инвестиции на том уровне, который существовал в середине 1990-х гг. Крупнейшие chaebols на самом деле сейчас являются многонациональными компаниями. Например, в 2006 г. Организация Объединенных Наций поставила «Daewoo» на 52-е место среди крупнейших многонациональных компаний мира. «Samsung» сегодня имеет более 305 дочерних предприятий, расположенных в 65 странах. Наблюдатели ожидают, что экономика страны восстановится после кризиса. Когда это произойдет, вновь появится желание вкладывать деньги за пределами своей страны.

Вопросы:

1. Обоснуйте основные способы вхождения на зарубежные рынки, используемые южнокорейскими фирмами.
2. Чем отличается деятельность южнокорейских корпораций на международных рынках от деятельности аналогичных компаний?

Задание 19. Кейс. История неудавшегося союза.

В 1994 г. «General Motors» и «Daewoo Group» в Южной Корее подписали договор, по которому каждая компания должна была вложить по 100 млн долл. в совместное предприятие на территории Южной Кореи под названием «Daewoo Motor Company». Предполагалось, что новая компания будет выпускать автомобиль среднего класса «Pontiac Le Mans» на основе популярной немецкой машины «Opel Cadett» («Opel» – дочерняя компания «General Motors», полностью находящейся в собственности Германии). Большая часть ежедневного управления совместным предприятием должна была осуществляться менеджерами «Daewoo» при ограниченном предоставлении технической и управленческой помощи со стороны менеджмента «General Motors». В то время многие оценивали этот союз как тактический ход со стороны обеих компаний. «General Motors» сомневалась в том, что производство небольших машин может быть прибыльным в США, где трудозатраты очень высоки, поэтому находила много преимуществ в этом сочетании немецкой технологии и корейской рабочей силы. В то время Р. Смит, президент «General Motors», заявил корейским журналистам, что северо-американское представительство «General Motors», вероятно, будет импортировать от 80 тыс. до 100 тыс. машин в год, произведенных в «Daewoo Motor». «Daewoo Group» познакомится с превосходящими ее техническими навыками GM и получит доступ к самому большому авторынку мира – США.

Спустя 8 лет, в течение которых союз нес финансовые потери, совместное предприятие потерпело крах при взаимных обвинениях со стороны «General Motors» и «Daewoo». С точки зрения «General Motors», дела пошли не так в 1997 г.,

как раз тогда, когда первый «Le Mans» скатился с поточной линии «Daewoo». Южная Корея возглашала демократию, поэтому по всей стране рабочие требовали повышения заработной платы. «Daewoo Motor» пострадала от серии ожесточенных забастовок, которые неоднократно останавливали производство «Le Mans». Чтобы разрешить данную ситуацию, «Daewoo Motor» увеличила зарплату более чем в два раза. Внезапно производить «Opel» в Германии стало дешевле, чем в Южной Корее (зарплата в Германии была выше, уровень производительности также сильно отличался, что требовало меньших затрат на рабочую силу).

Кроме того, проблемы вызывало качество машин, скатывавшихся с поточной линии «Daewoo». Часто на «Le Mans» ломалась электрическая система, а система тормозов выходила из строя уже после нескольких тысяч миль. Вскоре «Le Mans» приобрела репутацию низкокачественных машин, уровень продаж в США резко упал с 37 тыс. автомобилей в 2001 г. до 86 % от самых высоких продаж 1998 г. В результате доля «Daewoo» на быстро растущем автомобильном рынке в Южной Корее также снизилась на 21,4 % в 1997 г. и 12,3 % в 2001 г.

Если «General Motors» была недовольна действиями «Daewoo», то разочарованию «Daewoo» в «General Motors» не было предела. В конце 1998 г. в результате переговоров господин Чунг заключил сделку о продаже 7 тыс. автомобилей «Daewoo Motor» в Восточной Европе. Руководство «General Motors» сразу же попыталось заблокировать сделку, указывая на то, что Европа является территорией немецкой дочерней компании «General Motors» «Opel». В конечном счете «Daewoo» согласилась ограничить продажу до 3 тыс. машин и более никогда не продавать их на территории Восточной Европы. Еще более испортились отношения, когда «Daewoo», разработав новую машину «Седан» и предложив «General Motors» продавать ее в США, получила отказ. Также менеджмент «Daewoo» утверждал, что низкие продажи «Le Mans» в США были связаны не с проблемами качества, а с недостаточными усилиями «General Motors» в сфере маркетинга.

Сложности достигли апогея в 2001 г., когда «Daewoo» предложила «General Motors» согласиться расширить производственные мощности совместного предприятия. По этому плану каждый партнер должен был вложить еще 100 млн долл., чтобы «Daewoo Motor» увеличила свой выпуск в два раза. Руководство «General Motors» отказалось от этого предложения по причине того, что увеличившиеся объемы не помогут компании до тех пор, пока совместное предприятие не повысит качество продукции. В конце 2001 г. руководство «General Motors» поставило условие «Daewoo» – либо «General Motors» выкупит долю «Daewoo», либо «Daewoo» выкупит долю «General Motors» в совместном предприятии. В конце концов «Daewoo» согласилась выкупить долю «General

Motors». Разъединение было завершено в ноябре 2002 г. «Daewoo» должна была выплатить «General Motors» 170 млн долл. в течение трех лет за ее долю в 50 % в капитале «Daewoo Motor».

Вопросы:

1. Назовите основные причины и цели создания альянса «General Motors» с «Daewoo Group».
2. Обоснуйте выдвигаемые обеими сторонами взаимные претензии, возникшие в процессе функционирования альянса.
3. Каковы могли быть возможные варианты разрешения конфликта?

Контрольные вопросы по теме:

1. Назовите три ключевых критерия, по которым классифицируются организационные формы международного бизнеса.
2. Какая форма международного бизнеса предполагает максимальный уровень контроля со стороны материнской компании, а какая – минимальный?
3. В чем заключается логика последовательного перехода компании от простых к более сложным формам международной деятельности (модель «ступенчатой интернационализации»)?
4. В чем заключается основное различие между прямым и косвенным экспортом? Назовите преимущества и риски каждого подхода.
5. Какие основные документы и процедуры регулируют осуществление экспортно-импортных операций?
6. Почему экспорт часто называют «пробным шаром» или первой ступенью интернационализации для компании?
7. Чем принципиально отличается лицензирование от франчайзинга как договорной формы ведения международного бизнеса?
8. Какой основной риск для лицензиара (правообладателя) связан с передачей лицензии на технологию зарубежной компании?
9. В каких случаях компании целесообразно использовать управленческий контракт вместо создания собственного филиала за рубежом?
10. Какие элементы обычно включает в себя комплексный франчайзинговый пакет, передаваемый франчайзи?
11. Перечислите не менее трех основных стратегических мотивов создания совместного предприятия с иностранным партнером.
12. Какие типичные проблемы управления возникают в совместных предприятиях и как их можно минимизировать?
13. Почему в некоторых странах законодательство прямо обязывает или поощряет создание совместных предприятий с местным партнером?

14. Дайте сравнительную характеристику двум способам создания полностью контролируемого зарубежного актива: Greenfield-инвестициям (строительство «с нуля») и слияниям/поглощениям (M&A).

15. Что такое «интеграционные риски» и почему они особенно высоки при международных слияниях и поглощениях?

16. Какие преимущества дает компании создание филиала (отделения) за рубежом по сравнению с созданием дочерней компании?

17. Чем стратегический альянс отличается от совместного предприятия с точки зрения юридической формы и глубины интеграции партнеров?

18. Назовите основные сферы сотрудничества, для которых чаще всего создаются международные стратегические альянсы (приведите 2–3 примера).

19. В чем заключаются главные управленческие вызовы и риски участия в стратегическом альянсе?

Тема 3. Деятельность ТНК на мировом рынке и их роль в международном бизнесе

Темы для обсуждения:

1. Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций.

2. ТНК в системе мировой экономики и политике: роль, масштабы, влияние на национальные интересы.

3. Уровень транснационализации ТНК развитых и развивающихся стран.

4. Масштабы и особенности деятельности американских, европейских и японских ТНК. Сравнительный анализ региональных моделей ТНК.

5. Масштабы и особенности деятельности китайских ТНК.

6. Масштабы и особенности деятельности российских ТНК.

Основные теоретические сведения и методические рекомендации по изучению темы

Изучение данной темы является центральным для понимания современной мировой экономики, поскольку транснациональные корпорации (ТНК) выступают её главными участниками и движущей силой. ТНК – это не просто крупные компании с зарубежными активами, а сложные сетевые структуры, чьи решения о размещении капитала, технологий и производства определяют конкурентоспособность целых стран и регионов. Успешное освоение темы требует выхода за рамки описательного подхода и перехода к анализу ТНК как ключевых институтов глобального управления, чьи стратегии формируются на стыке экономической логики, политического влияния и ответа на глобальные вызовы.

Приступая к первому вопросу, необходимо заложить чёткое концептуальное основание. Теоретические основы объясняют, почему ТНК возникают и доминируют. Центральное место занимает эклектическая парадигма OLI Дж. Даннинга, согласно которой компания осуществляет прямые иностранные инвестиции (ПИИ) при наличии трёх преимуществ: Ownership (O – уникальные активы: технологии, бренд, управление), Location (L – преимущества страны: рынок, ресурсы, политика), Internalization (I – выгоды от внутрифирменного использования активов вместо продажи на рынке). Сущность ТНК заключается в способности координировать и контролировать операции в нескольких странах из единого стратегического центра, интегрируя ресурсы в глобальную цепочку создания стоимости. Организационные формы эволюционировали от иерархичных структур (международный отдел) к сетевым и матричным моделям, адекватным для управления сложными транснациональными операциями.

При подготовке ко второму вопросу следует проанализировать ТНК как системообразующий феномен. Роль ТНК в мировой экономике проявляется в том, что на них приходится львиная доля мировых прямых иностранных инвестиций, торговли (особенно внутрифирменной – между подразделениями одной корпорации) и разработки новых технологий. Их влияние на национальные интересы двойственно: для принимающих стран они – источник капитала, технологий и рабочих мест, но также и рисков (вывод прибыли, давление на местных производителей, влияние на политику). Для стран базирования – фактор экономической мощи, но и риски потери рабочих мест из-за переноса бизнес-процессов из одной страны в другую. Политическое измерение деятельности ТНК заключается в их способности лоббировать свои интересы, формировать международные правила (например, через арбитражные споры с государствами) и становиться инструментами «мягкой силы» или экономического давления своих стран происхождения.

Рассматривая третий вопрос, важно перейти от качественного анализа к количественным оценкам. Уровень транснационализации измеряется индексами (например, Индекс транснационализации UNCTAD), учитывающими долю зарубежных активов, продаж и персонала. Исторически этот уровень был высоким для ТНК развитых стран (США, ЕС, Япония), чья экспансия опиралась на технологическое и финансовое превосходство. С конца XX века резко выросла транснационализация ТНК развивающихся стран, особенно азиатских («новые ТНК»). Их стратегии часто более агрессивны и ориентированы на быстрый захват рыночной доли или доступ к стратегическим ресурсам, а не на постепенное наращивание присутствия. Сравнение этих двух групп показывает сдвиг в балансе глобальной экономической власти.

При изучении четвёртого вопроса необходимо провести детальный сравнительный анализ региональных моделей транснациональных корпораций.

1. Американские ТНК (Apple, ExxonMobil, Pfizer). Для них характерны ориентация на глобальную стандартизацию продукции, доминирование в высокотехнологичных и финансовых секторах, акцент на максимизацию акционерной стоимости, тесная связь с фондовым рынком.

2. Европейские ТНК (Volkswagen, Shell, Unilever). Они как правило, более диверсифицированы, сильны в промышленных товарах и люкс-сегменте, вынуждены адаптироваться к разнородному рынку ЕС, больше внимания уделяют корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию в рамках европейского регулирования.

3. Японские и корейские ТНК (Toyota, Samsung). Они функционируют в рамках модели «кэйрэцу»/«чеболей» – тесно интегрированных промышленно-финансовых групп с перекрёстным владением акций и долгосрочной стратегической ориентацией. Делают ставку на операционное совершенство, качество и постоянные инновации в производственных процессах.

Общей чертой для ТНК развитых стран является опора на сильные институты страны базирования и развитые рынки капитала.

Анализируя пятый вопрос, следует выделить уникальность китайских ТНК (Huawei, Sinoprec, COSCO) как феномена государственного капитализма. Их масштабный рост – прямой результат стратегии правительства КНР «идти вовне». Особенности китайских ТНК: активная роль государства как акционера и регулятора, фокус на обеспечении безопасности ресурсов и строительстве глобальной инфраструктуры (проект «Пояс и путь»), сочетание рыночной эффективности с выполнением политических задач. Китайские ТНК являются ключевым инструментом интеграции Китая в мировую экономику на его собственных условиях.

При рассмотрении шестого вопроса о российских ТНК («Газпром», «Лукойл», «Росатом», «Норникель») важно дать объективный анализ их эволюции и текущих вызовов. Исторически они сформировались как ресурсно-ориентированные «национальные чемпионы», часто с доминирующей долей государства. Их особенности: концентрация в сырьевых отраслях, зависимость от конъюнктуры мировых рынков, сложности с диверсификацией и созданием глобальных потребительских брендов. В современных условиях их деятельность подвержена колоссальному влиянию геополитики и санкционного режима, что заставляет пересматривать логику глобальной экспансии, переориентироваться на дружественные рынки и ускорять процессы импортозамещения в критических цепочках поставок.

Задания и задачи

Задание 1. Используя данные открытых отчетов (например, UNCTAD World Investment Report), проанализируйте три крупные компании (одну европейскую, одну американскую, одну азиатскую). Рассчитайте для каждой простой индекс транснационализации (ИТ) по формуле: $ИТ = (Доля\ зарубежных\ продаж + Доля\ зарубежных\ активов + Доля\ зарубежного\ персонала) / 3$. Сравните результаты и объясните, чем могут быть обусловлены различия.

Задание 2. Выберите конкретный случай выхода известной ТНК на новый для нее зарубежный рынок (например, Tesla в Китай, IKEA в Индию). Проанализируйте этот случай через призму эклектической парадигмы OLI Дж. Даннинга: выделите преимущества собственности (O), местоположения (L) и интернализации (I), которые сделали эту инвестицию целесообразной.

Задание 3. На примере автомобильной или электронной ТНК (например, Volkswagen или Apple) смоделируйте цепочку внутрифирменной торговли: какие компоненты и полуфабрикаты производятся в одних странах и поставляются в другие для окончательной сборки? Как такая практика влияет на статистику внешней торговли стран-участниц?

Задание 4. Изучите известный конфликт между ТНК и правительством страны (например, судебные разбирательства между энергетическими ТНК и правительствами Аргентины или Венесуэлы, спор Apple с ЕС о налогах). Проанализируйте: а) причины конфликта; б) инструменты давления сторон; в) итог и его последствия для инвестиционного климата.

Задание 5. Сравните, как американская (например, McDonald's), европейская (например, Unilever) и японская (например, Toyota) ТНК входили на рынок России или другой страны СНГ. Выявите различия в подходах к партнерству, локализации, маркетингу и управлению.

Задание 6. Выберите одну китайскую ТНК, активно участвующую в инфраструктурных проектах за рубежом (например, China Harbour Engineering Company, Huawei). Проанализируйте, как ее деятельность сочетает коммерческие цели с выполнением государственной стратегии «Пояс и путь». Какие риски это создает для принимающих стран?

Задание 7. Сравните мотивы и стратегии международной экспансии традиционной европейской ТНК (например, Nestlé) и «новой» ТНК из развивающейся страны (например, бразильской JBS или индийской Tata Motors). В чем ключевые различия в управлении, финансировании и отношении к рискам?

Задание 8. На примере «Лукойла», «Норникеля» или «Северстали» проанализируйте попытки диверсификации бизнеса: создание нефтеперерабатывающих мощностей за рубежом, развитие розничных сетей, инвестиции в высокие технологии. Оцените успешность этих попыток и основные препятствия.

Задание 9. Как цифровизация меняет традиционные бизнес-модели ТНК? Проанализируйте на примере «цифровых ТНК» (Uber, Airbnb, Amazon): в чем их принципиальное отличие от промышленных ТНК с точки зрения активов, управления и глобального масштабирования?

Задание 10. Напишите эссе на тему: «Будущее ТНК в условиях регионализации мировой экономики: укрепление или ослабление их роли?». Используйте примеры конкретных компаний и отраслей для аргументации своей позиции.

Задание 11. Заполните таблицу сравнительного анализа.

Таблица 4

Виды и типы международных корпораций

Виды международных корпораций	Характерные черты	Преимущества (достоинства)	Недостатки (слабые стороны)	Сферы (отрасли), примеры

Задание 12. Проанализируйте географическое распространение крупнейших машиностроительных ТНК (по отраслям). Результаты представьте в виде таблицы.

Таблица 5

Крупнейшие машиностроительные ТНК

Отрасль/Название ТНК	Ранг в общем мировом рейтинге ТНК	Доход млрд долл.	Прибыль млрд долл.	Страна базирования (происхождения)
Компьютеры и офисные машины:				
Электроника и электротехника:				
Производство автомобилей:				

Задание 13. Защита суверенитета государств от посягательств ТНК.

Комиссия ООН по транснациональным корпорациям разрабатывает защитные меры, которые могут использовать государства от посягательств ТНК. Проанализируйте эти меры. Результаты представьте в таблице.

Задание 14. Проанализируйте крупнейшие ТНК в металлургической промышленности, определите удельный вес стран по годовому обороту ТНК.

Крупнейшие ТНК в металлургической промышленности

Название ТНК	Ранг в отрасли	Ранг в общемировом рейтинге ТНК	Годовой оборот, млрд долл.	Страна

Задание 15. Проанализируйте различные рейтинги международных корпораций. Выделите сектора экономики, в наибольшей степени охваченные деятельностью международных корпораций. Выделите основные страны базирования и страны, в которых деятельность международных корпораций получила широкое распространение.

Контрольные вопросы по теме:

1. Какую роль играют ТНК в мировой экономике?
2. Какие изменения произошли в функционировании, производственном процессе, в системе управления ТНК в XXI веке?
3. Как влияют ИТ-технологии на деятельность ТНК.
4. Основные стратегии ТНК в современных условиях.
5. В каких отраслях экономики ТНК занимают доминирующее положение?
6. Сколько ТНК насчитывается в мире на текущий год?
7. Назовите крупнейшие ТНК по капитализации.
8. В чем заключается специфика деятельности микрокорпораций?
9. Какие изменения происходят в деятельности ТНК на современном этапе?
10. Перечислите основные статьи затрат ТНК из развитых стран.
11. Какие факторы влияют на выбор стратегии ТНК?
12. Какие основные факторы обуславливают рост конкурентоспособности на мировых рынках?
13. В каких секторах экономики сосредоточено большинство российских ТНК?
14. Перспективы развития и укрепления позиций российских ТНК на международном рынке.
15. Раскройте сущность понятия «транснациональные банки» и принципы их деятельности.
16. Какие операции ТНБ проводят на международном рынке и какие услуги предоставляют своим клиентам?
17. Какова практика регулирования деятельности ТНБ в отдельных странах. Особенности законодательного регулирования деятельности ТНБ в Германии и США.
18. Чем ТНБ отличается от крупного национального банка?

Тема 4. Конкурентоспособность в международном бизнесе

Темы для обсуждения:

1. Понятие международной конкуренции, конкурентоспособности. Теории международной конкурентоспособности.
2. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии фирмы.
3. Источники конкурентоспособности фирмы.
4. Инновационные аспекты конкурентоспособности продукции фирмы на мировых рынках.
5. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы.
6. Детерминанты конкурентного преимущества стран и регионов.
7. Изменение места и роли предпринимательства в национальной и мировой экономике под воздействием международной конкуренции.

Основные теоретические сведения и методические рекомендации по изучению темы

Изучение данной темы является ключевым для понимания, как компании, отрасли и страны добиваются успеха в глобальной экономике. Конкурентоспособность в международном бизнесе – это не статичное состояние, а динамический процесс создания и удержания устойчивых преимуществ перед соперниками из разных стран. Эта тема требует интеграции знаний микроэкономики (уровень фирмы), мезоэкономики (уровень отрасли/кластера) и макроэкономики (уровень страны), а также понимания стратегического менеджмента и инновационного управления.

Приступая к первому вопросу, необходимо разобраться с терминологией. Под международной конкуренцией понимается соперничество хозяйствующих субъектов на мировых рынках, характеризующееся глобальным масштабом, высокой интенсивностью и необходимостью учета множества национальных сред. Конкурентоспособность является многоуровневой категорией. Различают:

- 1) конкурентоспособность товара – его способность быть проданным на конкретном рынке;
- 2) конкурентоспособность фирмы (компании) – ее способность производить и реализовывать товары/услуги, более привлекательные для потребителей, чем у конкурентов, обеспечивая при этом устойчивое развитие;
- 3) конкурентоспособность страны (национальная) – способность национальной экономики создавать и потреблять товары и услуги, соответствующие требованиям мирового рынка, одновременно повышая уровень жизни населения (М. Портер).

Теории международной конкурентоспособности эволюционировали от классических теорий торговли (сравнительные преимущества) к современным управленческим концепциям. Центральное место занимает теория конкурентных преимуществ наций Майкла Портера («ромб Портера»). Она объясняет успех стран в конкретных отраслях системой из четырех взаимосвязанных детерминант: параметры факторов производства, условия спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегия фирм, структура и соперничество. Важно также понимать концепцию конкурентного преимущества как более узкую категорию, относящуюся к конкретному превосходству фирмы (по издержкам или дифференциации).

При подготовке ко второму вопросу важно четко разграничить взаимосвязанные понятия и перейти к инструментам стратегического выбора. Конкурентные преимущества фирмы – это уникальные, ценные для потребителя и трудно копируемые атрибуты, которые позволяют ей превосходить соперников. Они делятся на стратегические (долгосрочные, основанные на ключевых компетенциях) и тактические (краткосрочные, например, низкая цена). А конкурентные стратегии фирмы – это типовые подходы к достижению преимущества. Основу составляет типология стратегий М. Портера:

1) Лидерство по издержкам, т. е. предложение сопоставимой ценности по более низкой цене за счет экономии на масштабе, оптимизации процессов.

2) Дифференциация, т. е. создание уникального продукта/услуги, за которую потребитель готов платить премию.

3) Фокусирование (нишевая стратегия), т. е. обслуживание узкого сегмента рынка лучше, чем конкуренты, либо за счет низких издержек (фокусирование на издержках), либо за счет особой ценности (фокусирование на дифференциации).

В современных условиях к ним добавляются стратегии инновационного лидерства и быстрой адаптации.

Рассматривая третий вопрос, следует углубиться в анализ внутренних ресурсов компании. Источники конкурентоспособности фирмы можно классифицировать на основе ресурсного подхода (RBV):

1) материальные ресурсы, т. е. оборудование, сырье, финансы;

2) нематериальные ресурсы, т. е. бренд, патенты, технологии, репутация, корпоративная культура;

3) организационные возможности (компетенции), т. е. способность эффективно комбинировать и использовать ресурсы.

Ключевые компетенции (по Г. Хамелу и К.К. Прахаладу) – это глубоко укорененные в организации знания и навыки, которые: а) обеспечивают доступ к различным рынкам; б) вносят значительный вклад в воспринимаемую потре-

бителем ценность; в) трудно имитировать конкурентам. Именно они являются главным источником устойчивого конкурентного преимущества.

При изучении четвертого вопроса необходимо сместить акцент с ресурсов на процесс их преобразования. Инновационные аспекты являются сегодня решающим фактором. Инновации – это не только радикальные технологические прорывы (продуктовые инновации), но и улучшения в процессах, маркетинге, организации (процессные инновации). Инновационная конкурентоспособность – это способность компании генерировать, внедрять и коммерциализировать инновации быстрее и эффективнее конкурентов. Ключевыми становятся модели открытых инноваций (сотрудничество с внешними партнерами), а также инвестиции в НИОКР и создание корпоративной культуры, поощряющей креативность и предпринимательский дух.

Анализируя пятый вопрос, важно увидеть логистику как стратегическую, а не операционную функцию. Логистика – это управление материальными, информационными и финансовыми потоками от источника сырья до конечного потребителя. Ее роль в повышении конкурентоспособности заключается в:

- 1) снижении общих издержек (логистические издержки могут составлять до 20–30 % себестоимости);
- 2) повышении гибкости и скорости реакции на изменения спроса (концепции «точно в срок», agile-логистика);
- 3) улучшении качества обслуживания клиентов (надежность поставок, отслеживаемость, удобство).

Эффективная глобальная логистическая система позволяет оптимизировать цепочку создания стоимости, размещая производства и склады в оптимальных локациях, что напрямую влияет на цену и доступность товара на мировом рынке.

При рассмотрении шестого вопроса следует вернуться к макроуровню, но с более глубоким анализом. Детерминанты конкурентного преимущества стран и регионов, помимо «ромба Портера», включают:

- 1) институциональную среду, т. е. качество государственного управления, защиту прав собственности, верховенство закона;
- 2) инфраструктуру – транспортную, энергетическую, цифровую, финансовую;
- 3) макроэкономическую стабильность – уровень инфляции, состояние госбюджета, курс национальной валюты.
- 4) развитие человеческого капитала, т. е. уровень образования, квалификации рабочей силы, здоровье населения.
- 5) наличие и развитие кластеров – географических концентраций взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, сервисных организаций и институтов в определенной сфере; кластеры усиливают все детерминанты «ромба».

Изучая седьмой вопрос, необходимо подвести итог, проанализировав системные изменения. Место и роль предпринимательства радикально трансформировались под давлением международной конкуренции. Предприниматель (как владелец малого бизнеса и как менеджер-интрапренер в крупной компании) становится ключевым агентом инноваций и адаптации. Малое и среднее предпринимательство (МСП) перестает быть локальным игроком. Через цифровые платформы (e-commerce), субподряд для ТНК и нишевые стратегии МСП активно включаются в глобальные цепочки создания стоимости. Предпринимательская экосистема (венчурные фонды, бизнес-инкубаторы, университеты) становится критически важным активом страны для генерации «рожденных глобальных» компаний (born global) и роста ее международной конкурентоспособности.

Задания и задачи

Задание 1. Выберите известную международную компанию (например, IKEA, Tesla, Samsung). Проведите ее анализ по схеме «Конкурентные преимущества → Источники преимуществ → Используемая конкурентная стратегия». Определите, является ли ее преимущество устойчивым, и обоснуйте свой вывод.

Задание 2. Примените модель «Ромба Портера» (4 детерминанты конкурентного преимущества наций) для анализа успеха конкретной отрасли в выбранной стране (например, автомобилестроение Германии, IT-кластер в Силиконовой долине США, фармацевтика Швейцарии). Объясните взаимосвязь между детерминантами.

Задание 3. Смоделируйте ситуацию: компания-производитель бытовой электроники среднего размера сталкивается с растущим давлением со стороны китайских брендов (цена) и премиальных европейских брендов (качество, дизайн). Проанализируйте возможные конкурентные стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) и предложите наиболее жизнеспособный вариант с планом конкретных действий.

Задание 4. Проанализируйте исторический пример, когда компания радикально изменила рынок через инновацию (например, iPhone от Apple, потоковый сервис от Netflix). Определите, как эта инновация позволила компании создать новое конкурентное преимущество и изменить правила игры в отрасли.

Задание 5. На примере компании с известной эффективной логистикой (например, Amazon, Zara, «Магнит») опишите, какие конкретные логистические решения (управление запасами, расположение складов, технологии отслеживания) позволяют ей снижать издержки и/или повышать качество обслуживания, создавая конкурентное преимущество.

Задание 6. Для компании-производителя потребительских товаров (например, спортивной обуви) спроектируйте оптимальную с точки зрения конкурен-

тоспособности глобальную цепочку создания стоимости. Определите, где разместить: а) НИОКР и дизайн; б) производство компонентов; в) сборку; г) дистрибуцию. Обоснуйте выбор каждой локации логистическими, стоимостными и стратегическими факторами.

Задание 7. Используя данные рейтингов (например, The Global Competitiveness Index от Всемирного экономического форума), сравните позиции России и одной из стран с сопоставимым размером экономики (например, Бразилии или Южной Кореи). Выявите 3 сильных и 3 слабых стороны России, влияющих на конкурентоспособность ее компаний на мировом рынке.

Задание 8. Исследуйте пример успешной «рожденной глобальной» компании (например, украинская Grammarly, шведская Spotify на раннем этапе). Проанализируйте, какие источники конкурентоспособности (инновации, цифровая модель, нишевая стратегия) позволили ей сразу конкурировать на международном уровне, минуя традиционные этапы интернационализации.

Задание 9. Докажите или опровергните тезис: «Внедрение ESG-принципов сегодня – это не имиджевая нагрузка, а необходимое условие для долгосрочной конкурентоспособности на мировом рынке». Приведите аргументы и примеры компаний, для которых ESG стало источником преимущества или, наоборот, чьим отсутствием воспользовались конкуренты.

Задание 10. Подготовьте развернутый анализ восхождения к лидерству в своем сегменте одной из компаний (на выбор: Huawei на телеком-рынке, BYD на рынке электромобилей, «Яндекс» на рынке IT-услуг в СНГ). Проанализируйте эволюцию ее конкурентных преимуществ, стратегий и использование национальных детерминант (поддержка государства, кадры, кластеры).

Задание 11. Напишите эссе на тему: «Ключевые факторы конкурентоспособности международной компании в 2030 году». Учитывайте тренды: искусственный интеллект, циркулярная экономика, демографические сдвиги, геополитическая фрагментация.

Задание 12. Объясните понятие «конкурентное преимущество»? Проанализируйте отрасль по своему выбору, используя модель 5 сил Портера. Опишите конкурентные преимущества России, используя ромб М. Портера. Шаги в каких направлениях, по вашему мнению, следует предпринять для преодоления сырьевой зависимости российской экономики?

Задание 13. Задание «Парадокс происхождения».

Глобальная экономика делает доступными для организаций в разных странах знания и технологии, финансовые возможности и лучших специалистов. Но есть конкурентное преимущество, недоступное компаниям из развивающихся стран, – «образ страны на мировом рынке» играет против них. Профессор маркетинга Гарвардской бизнес-школы Роит Дешпанде определяет это так:

«Страна-производитель как бы выступает гарантом подлинности товара, и элитные продукты в сознании потребителя тесно связаны с определенными географическими регионами. Лучшие вина – это Франция, спортивные автомобили – Италия, часы – Швейцария. Если на рынке появляются товары из развивающихся стран, покупатель видит в них лишь копию, пусть и качественно сделанную. Поэтому такая продукция стоит дешевле. А ценники еще больше убеждают потребителей: эти страны не могут создавать продукцию высшего мирового качества». В пример приводятся такие компании как El Rey, чилийская винодельческая фирма Concha у Toro, индийский ИТ-консалтинг Infosys, или турецкий производитель холодильников Arcelik, которым вместе с сотнями других компаний приходится продавать свои товары по более низким ценам, и не удается продвигать свою продукцию на мировом рынке.

Ответьте на вопросы:

1. Что Вы думаете о «парадоксе происхождения»? Почему потребителям все еще важно видеть надпись «Сделано в ...», соответствующей своим представлениям, хотя все больше товаров производятся глобальными компаниями их составные части и комплектующие могут быть из десятков различных стран? Сохранится ли данный парадокс в будущем?

2. Проанализируйте пять стратегических подходов для преодоления «парадокса происхождения», предлагаемых Роит Дешпанде. Обсудите предлагаемые стратегические подходы. Как вы считаете, какие потенциальные угрозы несет компании использование каждой из них?

3. Приведите примеры российских компаний, сталкивающихся с «парадоксом происхождения»? Какой подход подошел бы им?

Задание 14. Проанализируйте рейтинг крупнейших мировых корпораций Fortune Global 500, рейтинг BrandZ Top 100 Most Valuable Brands.

Задание:

1. Какие китайские бренды известны вам?

2. Каковы, по вашему мнению, причины, сдерживающие глобальную узнаваемость брендов китайских компаний?

3. Какие шаги следует предпринять китайским бизнесменам для исправления ситуации? И стоит ли ее исправлять? Или отсутствие глобальных брендов не слишком критично на фоне экономических успехов и их создание не приведет к формированию конкурентных преимуществ?

Задание 15. Особенности стратегии конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

АО по производству легковых автомобилей продает свою продукцию в развитых зарубежных странах под рекламным девизом: «Новый автомобиль – по цене подержанного». Доводка машин до уровня требований международных

стандартов осуществляется за рубежом. На отечественном рынке АО является безусловным лидером и проводит жесткую ценовую стратегию. Высокие цены объясняются им неблагоприятной налоговой политикой государства: в отпускной заводской цене в зависимости от схемы реализации доля налогов, включая акциз, составляет от 43 до 52 % (на Западе – от 15 до 18 %). Затяжная серия повышений цен сделала продукцию автозавода труднодоступной для рядового автолюбителя, который стал предъявлять все больший спрос на подержанные иномарки («secondhand»), не желая из своего кармана компенсировать АО низкие экспортные цены.

В последнее время правительство резко повысило налоги на автомобили, ввозимые из-за рубежа (особенно на дорогие), так что общая сумма налогов, включая НДС, достигла 80 %. Несмотря на эти протекционистские меры, остальные отечественные заводы находятся под угрозой банкротства. Однако данное АО намерено расширять и обновлять производство в альянсе с известной зарубежной фирмой. Средства для этого планируется получить от продаж автомобилей западного партнера, для которых АО собирается добиться от правительства льгот по налогам.

Вопросы и задания

1. В чем состоит и насколько перспективна такая политика конкуренции на отечественном и зарубежном рынках?
2. Насколько будет способствовать развитию отечественного производства политика, проводимая правительством?
3. Каковы ваши прогнозы в отношении перспектив конъюнктуры отечественного рынка легковых автомобилей?

Задание 16. Подготовьте презентацию на тему «Экспортный потенциал основных отраслевых комплексов, определяющих уровень конкурентоспособности российской продукции на мировых товарных рынках». Презентация должна быть выполнена по следующим комплексам:

- топливно-энергетический,
- металлургический,
- химический,
- лесной,
- машиностроительный,
- оборонный комплекс.

Задание 17. Шведская компания Elektrolux – крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка (рыночная доля 20 %). Группа Elektrolux объединяет более 600 компаний в 40 странах мира, годовой оборот 80 млрд шведских крон. В 80-е гг. стратегия компании заключалась в обеспечении роста за счет приобретений. За 10 лет Elektrolux купила около 200 фирм,

вложив более 4 млрд американских долларов. Политика приобретения особенно усилилась с целью завоевания новых рынков сбыта в Италии, США, Испании. В широком присутствии на мировом рынке руководство компании видит возможность усиления давления на конкурентов. Для экономии размеров требуемых инвестиций в 80-е годы Elektrolux создавала «свою империю» по всему миру, тем самым сокращая производственные расходы, затраты на дизайн и маркетинг. В США компания потратила 250 млн долл. на покупку зданий и сооружений, но новые фабрики появлялись не так быстро, как хотелось бы. Эти трудности усугублялись войной цен в конце 80-х гг., в ходе которой некоторые розничные фирмы порвали свои связи с Electrolux в пользу более дешевых предложений. Подобные проблемы поставили компанию в серьезное положение в начале 90-х годов. Во втором квартале 1992 г. прибыль сократилась более чем наполовину. Компания Electrolux решила сконцентрировать свои усилия в бизнесе на электроприборах, где она особенно сильна. Неприбыльные области было решено диверсифицировать и сократить производство. В продажах компании основное место занимают электроприборы. Ассортимент их достаточно широк. Это бытовые электроприборы (около 55 % продаж): электроаппаратура, кондиционеры, утюги, оборудование для ванных, кухни, ухода за полом; электроприборы общественного пользования (кухонное оборудование, оборудование для промышленных прачечных, крупные морозильные камеры, оборудование для химчисток); оборудование для местного и сельского хозяйства, для садоводов; промышленное оборудование (для обработки различных материалов, безопасности автомобилей). Кроме продукции компания предлагает следующие услуги: обслуживание любых приборов и оборудования, услуги прачечной и защитные устройства. За последние годы продажи электрооборудования сократились, прибыли от реализации бытовых электроприборов и промышленного оборудования уменьшились почти вдвое. Единственно прибыльным остался сектор электрооборудования для общественного пользования, где прибыль выросла на 16 % при увеличении продаж на 13 % за последний год.

Условия конкуренции на данном рынке. Электротехническая промышленность характеризуется наличием крупных корпораций и их растущей концентрацией. В 80-е гг. в результате слияния Philips и Whirlpool появился новый конкурент, который обошел по ряду показателей не только Electrolux, но и General Electric. Стратегия этой компании была направлена на улучшение качества и прибыльности производства, базируясь на трех главных принципах: следовать цели достижения эффективности производства путем улучшения качества продукции; промышленное приобретение относить на баланс компании; обновить структуру компании, для чего создать новую команду менеджеров. Новая компания наряду с General Electric была основным конкурентом Electrolux в США

и Европе (где функционировало также и СП General Electric – GEC). В Германии пристального внимания заслуживает Bosch-Siemens. Все успешнее внедряются на европейский рынок Panasonic и Toshiba, но их деятельность сдерживается необходимостью инвестиций в промышленность европейских стран. Кроме того, за последние 20 лет их единственно новым продуктом были микроволновые печи, да и освоение крупных сегментов рынка требует значительного времени. В поисках конкурентных преимуществ компании ищут новые и более эффективные пути развития, управления и использования своего превосходства. Philips – Whirlpool повышает качество обслуживания, гарантирует замену дефектного оборудования в течение 12 месяцев, причем гарантия действует независимо от страны приобретения товара покупателем. В Великобритании компания установила «Телефон заботы о клиентах». Снабжение запасными частями, предлагаемое в течение 10 лет, основано на единовременном платеже с премией. Вложенные клиентом средства в обслуживание возвращаются, если мастер не появится в течение двух рабочих дней после вызова. Компания также предлагает финансовые услуги, включая рассрочку платежа, финансирование операций, и др. В условиях сильного давления конкурентов компания Electrolux считает устоявшейся маркетинговой реальностью свое стремление стать крупным поставщиком электронного оборудования и войти в тройку основных производителей электроприборов. Директор по маркетингу считает, что этого можно достичь путем крупномасштабной экономической экспансии и максимального использования сильных сторон конкурентов. Традиции компании диктуют, что основной целью ее деятельности должен стать высококачественный продукт. Новый товар должен быть результатом усилий отдела маркетинга, службы НИОКР и отдела развития. Ключ к успеху в маркетинге – в единстве сильного продукта и его марки, конкурентоспособных цен и эффективной системы логистики. Для достижения целей компании был разработан трехгодичный маркетинговый план в разбивке по рыночным сегментам. При этом план на два года был проработан детально, а на третий год составлен прогноз. Была разработана программа комплексного исследования рынка, цель которой – выявление основных групп клиентов и обеспечение продолжительного наблюдения за рынком розничной торговли.

Сегментация европейского рынка электроприборов осложняется множеством культурных и национальных различий. Производителям приходится подстраиваться под вкус и требования потребителей. Так, пользователи стиральных машин в Англии предпочитают машины с передней загрузкой, в то время как французы – сверху машины. Скорость вращения центрифуги в Италии должна быть ниже, чем в Германии, что связано с климатическими различиями в этих странах. Необходимо учитывать и движение «зеленых», которое оказывает до-

вольно сильное противодействие производству холодильников, так как они выделяют в атмосферу фреон, разрушающий озоновый слой. Что же касается стиральных машин, «зеленые» протестуют против загрязнения воды и ее повышенного расхода. Electrolux придает сегментации первостепенное значение в маркетинге, считая ее единственным способом для правильной оценки ситуации на рынке. Компания использует метод «globalscan» (всеобъемлющий взгляд), который позволяет им решить такие вопросы, как стоимость, мнение, отношение, ожидание, поведение клиентов, сходство и различие между ними. Полученная информация и ее правильное использование дают возможность сократить издержки на маркетинг и повысить его эффективность. Основные особенности комплекса маркетинга компании Electrolux сводятся к следующим положениям. Позиционирование товара основывается на принципе достижения технологического и качественного лидерства на рынке электротехнических товаров. Отличительные преимущества обеспечиваются как в расчете на различных торговцев, так и на потребителей. И в том, и в другом случаях акцент делается на такие параметры, которые помогут создать положительный имидж фирмы, превосходящий конкурентов. Так же, как и конкуренты, Electrolux признает важность послепродажного обслуживания, скорости доставки, условий платежа. Компания в своей практике использует как международные (Electrolux, Zanussi), так и региональные марочные названия, что позволяет учитывать местные традиции и различия, хотя не исключается применение международной марки. Организация маркетинговой деятельности построена таким образом, что за каждую марку отвечает один управляющий, в компетенцию которого входит контроль над реализацией соответствующего комплекса маркетинга и соответствием товара образцам марки.

Товарная политика. Отдел маркетинга сотрудничает с отделом развития и службой НИОКР для того, чтобы производимые товары в наибольшей степени соответствовали ожиданиям клиентов. К традиционному набору стандартных требований (хорошее качество, экономичность в использовании, соответствующие размеры) в последнее время добавился повышенный интерес к дизайну. Капризные клиенты утверждают, что хороший дизайн улучшает творческий климат и повышает эффективность труда. Нередко дизайн нового товара играет ключевую роль в повышении спроса.

Ценовая политика. Как Electrolux, так и его конкуренты устанавливают цены на свою продукцию для разных сегментов. Для каждого сегмента Electrolux предлагает три-четыре варианта товаров, предназначенных для соответствующих уровней дохода покупателей, что позволяет охватить сегмент полностью.

Дистрибуционная политика. Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых кон-

тактов с участниками каналов распределения. В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения. Таким образом, клиент становится не только потребителем продукта, но и услуг всей этой цепочки. Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием товара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков. На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.

Коммуникационная политика. В стратегии продвижения товара внимание концентрируется вокруг отдельных фирм, а не корпораций в целом. Практикуются сделки с местными компаниями, поэтому соблюдаются местные культурные обычаи. Однако многие европейские страны не любят американизмов в рекламе, поэтому реклама адаптируется с учетом рынка.

Вопросы и задания:

1. Каковы глобальные и рыночные стратегии конкурирующих фирм на рынке электроприборов?

2. Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества? Как это отражается в позиционировании товара?

3. Каким образом компания Electrolux использует преимущества торговых марок?

4. Какие сильные стороны деятельности конкурентов использует компания Electrolux?

5. Какие факторы учитывает компания Electrolux при разработке плана маркетинга и в чем особенность планирования?

6. Проанализируйте принципы комплекса маркетинга Electrolux и укажите ее сильные и слабые стороны, учитывая позиции конкурентов. Какие направления совершенствования вы могли бы порекомендовать по всем составляющим комплекса маркетинга для упрочения рыночных позиций компании?

Задание 18. Подготовьте презентацию: «Средства повышения международной конкурентоспособности предприятия (фирмы)».

Эта работа выполняется на примере конкретной российской или зарубежной фирмы. В этой работе должна быть дана краткая характеристика фирмы, SWOT-анализ деятельности фирмы, подчеркнуты ключевые факторы успеха фирмы, конкурентные преимущества фирмы в глобальных масштабах.

Задание 19. Кейс. Итоги десятилетия организационных изменений в Unilever.

Unilever, одна из старейших транснациональных компаний в мире, занимается производством продуктов питания, моющих средств и предметов личной гигиены. Компания имеет годовой доход в \$550 млрд, а ее товары можно встре-

тить практически в каждой стране мира. Моющие средства, обеспечивающие около 25 % доходов компании, включают такой известный бренд, как «Омо», продаваемый более чем в 50 странах. Средства личной гигиены, обеспечивающие 15 %, включают косметику «Calvin Klein», зубную пасту «Pepsodent», средства для ухода за волосами «Faberge» и лосьоны для кожи «Vaseline». Продовольственные товары, обеспечивающие оставшиеся 60 % сбыта, включают маргарин (доля Unilever на рынках этого продукта в большинстве стран превышает 70 %), чай, мороженое, замороженные продукты и выпечку.

Традиционно Unilever имела децентрализованную структуру. Филиалы компании на каждом крупном национальном рынке отвечали за производство, маркетинг и дистрибуцию на этом рынке всей своей продукции. Например, в Западной Европе компания имела в начале 1970-х гг. 17 филиалов, каждый из которых работал на своем национальном рынке. Каждый филиал был самостоятельным центром прибыли и отвечал за результаты своей работы. Децентрализация рассматривалась как источник силы компании. Такая структура позволяла местным менеджерам обеспечивать соответствие товарных предложений и маркетинговой стратегии местным вкусам и предпочтениям и приспосабливать стратегии сбыта и дистрибуции к преобладающим системам розничной торговли. Для реализации стратегии локализации Unilever набирала для управления своими зарубежными филиалами местных менеджеров: филиал в США (*Lever Brothers*) управлялся американцами, индийский филиал – индийцами и т. д.

К середине 1990-х гг. такая децентрализованная структура больше не соответствовала быстроизменяющейся конкурентной среде. Глобальные конкуренты Unilever, включая швейцарскую Nestle и американскую *Procter & Gamble*, действовали успешнее, чем Unilever, на многих фронтах: создания глобальных брендов, сокращения структуры издержек за счет консолидации производственных операций в нескольких оптимально выбранных местах и вывода нового продукта одновременно на несколько национальных рынков. Децентрализованная структура Unilever сдерживала усилия по созданию глобальных или региональных брендов. Она также предполагала дублирование многих операций, особенно производственных, сокращение экономии от эффекта масштаба и высокую структуру издержек. Unilever также обнаружила, что уступает соперникам в скорости выведения новых товаров на рынки. Например, в то время как в Европе Nestle и *Procter & Gamble* быстро продвигались к выведению своих товаров на панъевропейский рынок, Unilever затрачивала 4–5 лет на то, чтобы «убедить» принять новый продукт все свои 17 филиалов.

Unilever начала проводить изменения в середине 1990-х гг. В 1996 г. она внедрила новую структуру, основанную на использовании региональных бизнес-групп. Каждая бизнес-группа включала несколько подразделений, каждое

из которых занималось конкретной категорией товаров. Так, в европейской бизнес-группе одно подразделение занималось моющими средствами, другое – мороженым, третье – замороженными продуктами и т. д. Эти группы и подразделения координировали работу национальных филиалов в своих регионах с целью снижения операционных издержек и ускорения процессов разработки и вывода новых продуктов.

Например, группа *Lever Europe* была создана для консолидации усилий компании на рынке моющих средств. Все 17 европейских филиалов напрямую стали подчиняться *Lever Europe*. Используя свою власть, *Lever Europe* сосредоточила производство моющих средств в Европе на нескольких основных предприятиях, чтобы сократить издержки и ускорить вывод новых товаров на рынок. Использование нового подхода содержало скрытую выгоду: 17 филиалов лишились автономности на своих традиционных рынках в обмен на возможность оказывать помощь в разработке и реализации унифицированной панъевропейской стратегии. Число европейских заводов, производящих мыло, сократилось с 10 до 2, и некоторые новые продукты стали выпускаться только на одном предприятии. Объем и упаковка товаров были приведены в соответствие, чтобы сократить затраты на проведение закупок и обеспечить унификацию панъевропейской рекламы. По оценкам Unilever, эти меры позволили экономить до \$400 млн в год на производстве и сбыте моющих средств в Европе.

Однако в 2000 г. Unilever обнаружила, что по-прежнему отстает от своих конкурентов, и предприняла еще одну реорганизацию. На этот раз цель ее заключалась в сокращении числа брендов, продававшихся Unilever на глобальных и региональных рынках, с 1600 до 400. Для поддержки этой стратегии компания планировала сократить к 2004 г. число производственных предприятий с 380 до 280. Компания изменила также свою внутреннюю организацию и оставила в ней только два товарных подразделения – продовольственных товаров и товаров личной гигиены. В каждом таком подразделении имеется несколько региональных бизнес-групп, сосредоточенных на разработке, производстве и маркетинге либо продуктов питания, либо товаров личной гигиены в данном регионе. Например, *Unilever Bestfoods Europe*, имеющая головной офис в Роттердаме, сосредоточилась на продаже продовольственных брендов в Западной и Восточной Европе, *Unilever Home and Personal Care Europe* – на продаже предметов личной гигиены. Подобную структуру можно встретить в Северной Америке, Латинской Америке и Азии. В частности, *Bestfoods North America* имеет такую же структуру, как *Bestfoods Europe*, но с учетом местных традиций многие продовольственные бренды, продаваемые Unilever в Северной Америке, отличаются от продаваемых в Европе.

Вопросы:

1. Почему децентрализованная структура Unilever была оправдана в 1950-1970-х гг.? Почему эта структура стала создавать компании проблемы в 1980-х гг?
2. Чего пыталась добиться Unilever с помощью внедрения в 1980-х гг. новой структуры, основанной на использовании бизнес-групп? Почему эта структура не помогла Unilever излечиться от ее болезней?
3. В 2000-х гг. Unilever создала структуру на основе глобальных товарных подразделений. В чем заключалась логика перехода к такой структуре? Имела ли такая структура смысл с учетом характера конкуренции на рынках моющих средств и продуктов питания?

Контрольные вопросы по теме:

1. В чем состоит необходимость и сущность конкурентоспособности в международном бизнесе?
2. Почему необходимо достижение мирового уровня конкурентоспособности?
3. Каковы ключевые факторы конкурентоспособности и их приоритетность?
4. Как повышать прибыльность компании при сокращении цен в международном бизнесе?
5. Почему низкое качество обходится предприятиям и стране дороже, а системное обеспечение лучшего качества дешевле?
6. Дайте характеристику и классификацию факторов международной конкурентоспособности на рынках сырья и сельскохозяйственной продукции.
7. Дайте характеристику и классификацию факторов международной конкурентоспособности на рынках готовой продукции.
8. Дайте характеристику и классификацию факторов международной конкурентоспособности на рынке услуг.
9. Какие виды конкурентных преимуществ вы знаете?
10. Что может являться источником конкурентных преимуществ?
11. Какие преимущества дает предприятию устойчивое конкурентное положение?
12. Что означает внутреннее конкурентное преимущество и внешнее конкурентное преимущество?
13. Перечислите базовые конкурентные стратегии.
14. Какие конкурентные стратегии выделяют в зависимости от размеров и ресурсов предприятия?
15. Какие варианты подходов к формированию стратегии конкуренции существуют?
16. Каковы предпосылки применения стратегий: лидерства по издержкам, дифференциации, рыночной ниши?
17. Каковы риски применения стратегии дифференциации?

Тема 5. Стратегии выхода на зарубежные рынки

Темы для обсуждения:

1. Стратегии выхода на зарубежный рынок: оптимальный выбор страны, времени, масштаба.
2. Экспортные стратегии.
3. Проекты под ключ.
4. Лицензирование и франчайзинг.
5. Совместные предприятия и прямые инвестиции.
6. Международные стратегические альянсы.

Основные теоретические сведения и методические рекомендации по изучению темы

Приступая к изучению первого вопроса, необходимо обратить внимание, что проникновение на зарубежные рынки представляет собой сложный стратегический процесс, требующий от компании системного выбора целевой страны, временного горизонта и масштаба операций. Ключевым фактором при определении целевого рынка является его институциональная и макроэкономическая стабильность, предполагающая отсутствие высокой инфляции, чрезмерной долговой нагрузки частного сектора и политических рисков, препятствующих долгосрочным инвестициям. Оптимальными считаются развитые и развивающиеся страны со свободной рыночной экономикой. Выбор времени входа связан с дилеммой «первопроходец или последователь»: раннее проникновение позволяет захватить долю рынка и сформировать лояльность к бренду, но сопряжено с повышенными издержками и рисками, тогда как стратегия следования минимизирует неопределенность, но может привести к упущенным возможностям в условиях насыщения рынка. Масштаб экспансии варьируется от постепенного наращивания присутствия до крупномасштабного входа, который, требуя значительных ресурсов, обеспечивает высокую скорость охвата и синергию, но снижает операционную гибкость и увеличивает потенциальные потери в случае неудачи.

При подготовке второго вопроса необходимо отметить, что в числе базовых форм интернационализации выделяется экспортная деятельность, которая подразделяется на прямой, косвенный и совместный экспорт. Прямой экспорт, осуществляемый через собственные экспортные подразделения или иностранных агентов, обеспечивает компании больший контроль над сбытом и клиентскими отношениями, но требует развитых компетенций в области международной логистики, маркетинга и адаптации продукта. Косвенный экспорт, реализуемый через отечественных посредников, снижает операционные риски и издержки на вход, но ограничивает влияние компании на цепочку создания стоимости и уровень

конечной маржи. Совместный экспорт, основанный на кооперации нескольких производителей, позволяет объединить ресурсы для продвижения на внешние рынки, особенно эффективен для малых и средних предприятий, стремящихся преодолеть барьеры, связанные с масштабом.

При подготовке третьего вопроса, надо отметить, что особой формой передачи технологий и компетенций являются проекты, сдаваемые «под ключ». Данная стратегия предполагает выполнение подрядчиком полного цикла работ – от проектирования и строительства объекта до его запуска и обучения персонала – с последующей передачей готового актива заказчику. Эта модель типична для капиталоемких и технологически сложных отраслей, таких как нефтепереработка, химическая промышленность, металлургия и энергетика. Её основное преимущество заключается в возможности монетизации уникального ноу-хау и комплексных решений при минимизации долгосрочных политических и операционных рисков, так как компания не участвует в дальнейшем управлении объектом. Однако существует значительный риск непреднамеренного создания потенциального конкурента и утраты конкурентного преимущества, связанного с переданной технологией.

При подготовке к четвертому вопросу, необходимо отметить, что лицензирование и франчайзинг представляют собой договорные формы передачи прав на использование нематериальных активов. Лицензирование позволяет лицензиару получать роялти за использование патентов, технологий или бренда, не неся затрат и рисков, связанных с освоением нового рынка. Однако эта стратегия сопряжена с рисками утечки критически важного ноу-хау, потерей контроля над качеством и ограничением возможности проведения глобальной стратегической координации. Франчайзинг, являясь частным случаем лицензирования, предполагает более глубокую интеграцию, включая передачу целостной бизнес-модели, стандартов операционной деятельности и системы поддержки. Он широко применяется в сфере услуг и розничной торговли, обеспечивая франчайзеру быстрое расширение географии при относительно низких капиталовложениях, но требует выстроенных механизмов контроля качества и согласованности бренда.

Приступая к подготовке пятого вопроса, необходимо обратить внимание, что более глубокими формами зарубежной экспансии являются создание совместных предприятий и осуществление прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Совместное предприятие, учреждаемое с местным партнером, позволяет сочетать ресурсы, компетенции и знания рынка, снижая политические и операционные риски. Однако такая форма чревата конфликтами интересов, сложностями в управлении и ограничениями в проведении единой глобальной стратегии. Прямые иностранные инвестиции, реализуемые либо через создание новых объектов

(«greenfield»), либо через поглощение действующих компаний (M&A), предоставляют инвестору максимальный контроль над операциями и защиту технологических активов. Несмотря на высокий уровень риска и капиталоемкости, ПИИ являются единственным способом полной внутренней интеграции в зарубежную экономику и формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

В шестом вопросе необходимо обратить внимание, что наиболее гибкой и динамично развивающейся формой международной кооперации являются международные стратегические альянсы (МСА). Альянсы представляют собой формальные или неформальные соглашения между компаниями, направленные на достижение стратегических целей без образования отдельного юридического лица. Они подразделяются на горизонтальные (между прямыми конкурентами, например, в целях совместных НИОКР или разделения затрат), вертикальные (с поставщиками или дистрибьюторами для оптимизации цепочки создания стоимости), родственные диверсифицированные (на основе взаимодополняющих компетенций в смежных отраслях) и перспективные диверсифицированные (на стыке технологически различных секторов, где происходит размывание отраслевых границ). МСА позволяют участникам разделять риски, получать доступ к новым технологиям и рынкам, ускорять инновационные процессы. Однако ключевыми рисками остаются конфликты управления, утечка стратегически важной информации и сложности координации между организациями с различными корпоративными культурами.

Таким образом, изучение данной темы требует акцента на сравнительном анализе различных стратегий выхода с точки зрения их адаптивности к специфике отрасли, ресурсным возможностям компании и динамике внешней среды.

Задания и задачи

Задание 1. Представьте, что российская компания-производитель инновационных систем очистки воды планирует выход на зарубежный рынок. На выбор представлены три страны:

а) Германия (высокий уровень дохода, строгие экологические стандарты, насыщенный рынок);

б) Индия (быстрорастущий рынок, высокий спрос на очистку воды, низкая платежеспособность населения);

в) ОАЭ (высокие доходы, дефицит пресной воды, сильная зависимость от импорта технологий).

Определите для каждой страны ключевые критерии привлекательности и риски, рекомендуемую стратегию входа (экспорт, СП, лицензирование и др.) с обоснованием, оптимальный масштаб и время выхода.

Задание 2. «Выбор международного проекта».

Один из ключевых факторов международного бизнеса – анализ проекта на начальном этапе, определение зон адаптации продукта к новому рынку.

При анализе проекта руководитель (специалист) обращает внимание на необходимость данного продукта на рынке, наличие/ отсутствие рыночных аналогов, возможность адаптации продукта; реализуемость данного проекта в контексте транспортных издержек, возможности организовать производство, наличие квалифицированных специалистов и управленцев.

Ваша команда должна проанализировать возможности реализации бизнес-проектов, предложенных ниже:

- 1) продажа франшиз на открытие фитнес-клубов в Белоруссии;
- 2) импорт итальянского вина в Китай;
- 3) совместное предприятие по пошиву модной одежды из льна в Китае;
- 4) организация экологического туризма в Якутии.

Задание:

1. Проранжируйте предложения, исходя из потенциальной долгосрочности жизнеспособности каждого проекта.

2. Составьте список достоинств и недостатков каждого предложения.

3. Объясните, как ключевые преимущества могут быть использованы, а недостатки – преодолены.

Задание 3. Заполните сравнительную таблицу, оценивая каждую стратегию по следующим критериям (от 1 до 5 баллов, где 1 – низкий уровень, 5 – высокий):

Таблица 7

Стратегии выхода на зарубежные рынки

Стратегия	Уровень контроля	Уровень риска	Объем инвестиций	Скорость выхода	Гибкость
Прямой экспорт					
Косвенный экспорт					
Лицензирование					
Франчайзинг					
Совместное предприятие					
ПИИ (greenfield)					
Проекты под ключ					

Вопрос для анализа: Какая стратегия является наиболее сбалансированной для компании среднего размера с ограниченными финансовыми ресурсами, но уникальной технологией?

Задание 4. «Страновое сравнение условий ведения бизнеса».

Специалист в области международного бизнеса, анализируя условия ведения предпринимательской деятельности в разных странах, применяет индексы, диагностирующие степень благоприятствования режимов. Данные индексы являются интегральными, рассматривают группу факторов, гарантирующих корпорациям, малому бизнесу и предпринимателям меру свободы, скорость решения сложных ситуаций, соответствие законодательства бизнес-практике.

В настоящем предлагается изучить и сравнить деятельность стран по двум индексам:

1. Индекс благоприятных условий ведения бизнеса (С 2003 года Всемирный банк и Международная финансовая корпорация (IFC) ежегодно проводят глобальное исследование «Ведение бизнеса» и публикуют его результаты в форме аналитического отчета, основной частью которого является рейтинг 183-х стран по показателю создания ими благоприятных условий ведения бизнеса. Одной из ключевых предпосылок исследования является необходимость для ведения хозяйственной деятельности прозрачных качественных правил, которые могут использоваться всеми экономическими субъектами. В связи с этим в рамках проекта оцениваются и отслеживаются изменения нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность местных, прежде всего малых и средних компаний, на протяжении всего их жизненного цикла – от создания и до ликвидации. В проекте участвуют более 6 700 экспертов в разных странах мира – консультанты по вопросам предпринимательской деятельности, юристы, экономисты, правительственные чиновники, а также ведущие ученые. В качестве 10 показателей (индикаторов регулирования предпринимательской деятельности), на основе которых рассчитывается совокупный рейтинг, используются: регистрация предприятий, получение разрешений на строительство, подключение к системе электроснабжения, регистрация собственности, кредитование, защита инвесторов, налогообложение, международная торговля, обеспечение исполнения контрактов, ликвидация предприятий);

2. Индекс антикоррупционности национальной экономики (к показателям, которые позволяют определить уровень коррупции в экономике, относятся следующие: уровень коррупции в стране/городе/регионе/секторе; практика коррупции (например, суммы и частота взяток, услуги, требующие больших платежей и т. д.); уровень коррупции; восприятие коррупции (например, возможность получения услуг за счет взяток, надежность дачи взятки, общее отношение к возможности подкупа и т. п.); показатели управления (например, независимость

судебной власти, бремя регулирования, неформальный сектор); показатели общественного доверия (например, общий уровень доверия граждан к органам власти на общенациональном и местном уровнях; общее доверие к органам исполнительной, законодательной, судебной власти, правоохранительным органам и т.п.); эффективность деятельности бизнеса; риски коррупции бизнеса; другие критерии (свобода информации, политическая коррупция и т. п.).

Задание:

1. Какие данные можно получить из аналитических докладов Всемирного банка «Ведение бизнеса» и Глобальной некоммерческой организации «Transparency International»?

2. Как информация об условиях создания и ведения местного бизнеса (в основном мелкого и среднего), тенденциях, реформах может быть использована международными компаниями при анализе внешней среды?

3. Какие страны добились наибольшего прогресса в улучшении режима благоприятствования предпринимательской активности? Изучите рейтинги стран по представленным исследованиям за последние 2–3 года.

4. Найдите примеры, иллюстрирующие рост вовлеченности этих стран в международный бизнес (или отсутствие такового).

5. Какие действия, на ваш взгляд, могут помочь РФ подняться в рейтингах на более высокую позицию?

Задание 5. Выбор страны для ведения бизнеса.

Сингапур. Сингапур входит в десятку наименее коррумпированных стран мира, занимает первые места по уровню конкурентоспособности и признан одним из самых богатых по уровню доходов населения государством. Сингапур славится своей стабильностью, только вот в этой стране нет никаких природных ресурсов, и стабильность достигается другими методами. Правила ведения бизнеса здесь простые и понятные. Во многом благодаря этому Сингапур является один из главных мировых деловых центров. Страна входит в десятки лучших для ведения бизнеса по версиям разных рейтингов. Всемирный банк отдает Сингапуру первое место в Doing Business уже несколько лет подряд. И всё это благодаря одной из самых совершенных и справедливых систем налогообложения, внедрению большого количества инноваций и низкому уровню вмешательства государства в экономику. Ставка налога на прибыль в этом островном государстве составляет 17 %. При этом уже несколько лет здесь применяется одноуровневая система налогообложения прибыли, а значит, заплатив налог с прибыли компании, акционер не должен платить налоги с получаемых дивидендов. Одна из самых технологичных, чистых и безопасных стран к тому же предлагает достаточно лояльные программы для бизнес-иммигрантов. Получить статус постоянного резидента здесь можно, прожив на территории страны по рабочей визе более полугода или с помощью инвестиций в экономику.

Новая Зеландия. Новая Зеландия занимает лидирующие позиции во многих мировых рейтингах благоприятных условий для бизнеса. В 2013 и 2014 годах рейтинг Doing Business поставили её на третье место, а в 2012-м рейтинг Forbes – на первое. Территориально обособленная от остального мира страна считается одной из самых стабильных. Кроме того, она дружелюбно относится к предпринимателям, приезжающим сюда делать бизнес. У Новой Зеландии высокие показатели по критериям «личная свобода» и «защита инвесторов», а уровень коррупции, бюрократии и вмешательства государства в экономику чуть ли не самый низкий в мире. В стране достаточно высокий темп роста ВВП: в 2013 году он вырос на 2,5 %, до \$170 млрд. Инвестировать здесь лучше в туризм и издательское дело или производить экологически чистые и диетические продукты. За вклад в развитие экономики государства можно получить гражданство. Стоит напомнить ещё и то, что Новую Зеландию регулярно признают одной из самых счастливых стран с высоким уровнем образования и здравоохранения.

Ирландия. В декабре 2013 года Евросоюз и международный валютный фонд перечислили заключительный транш Ирландии. Всего для безболезненного выхода из кризиса, разразившегося в 2010 году, страна получила около \$117 млрд. Спустя три года после кризиса Forbes и Bloomberg признали Ирландию лучшей страной для ведения бизнеса. В рейтингах Doing Business последние два года страна оказывается в первой двадцатке. Правительство Ирландии придаёт большое значение иностранным инвесторам: привлечь их удаётся благодаря гибкой системе налогообложения и другим финансовым инструментам. Во время кризиса рабочая сила подешевела, а снижение уровня безработицы происходит не очень быстро. Оклады растут несильно, и иностранные компании активно нанимают новых сотрудников. Государство поддерживает нерезидентов, учреждающих новые компании на территории страны, – им могут быть предоставлены гранты в размере до 25 % от суммы расходов компании. Налог на доход, возникший в результате торговой деятельности, здесь платят по ставке 12,5 %. Ирландия считается одним из главных перекрёстков торговых путей между Америкой и Европой – здесь хорошо тем, кто производит высокотехнологичные товары или предоставляет международные услуги. В Дублине расположены европейские офисы многих крупных технологических корпораций, например, Google, Twitter, Facebook и LinkedIn.

Вопросы и задания:

1. Какие факторы учитываются при определении благоприятных условий для ведения бизнеса?

2. Учитывается ли отраслевая принадлежность компании при выборе страны базирования для ведения международного сектора?

3. Какие еще страны относятся к странам с благоприятными условиями для ведения бизнеса?

4. Проведите сравнительный анализ предложенных стран по условиям ведения бизнеса. Результаты представьте в виде таблицы.

Задание 6. Заполните таблицу. Основные стадии интернационализации фирмой своего бизнеса: анализ преимуществ и рисков, связанных с выходом компании на внешние рынки; оценка фирмой собственных возможностей и способностей ведения международного бизнеса; анализ, оценка и выбор принимающих стран, внешних рынков и способа интернационализации бизнеса. Раскройте содержание каждой стадии.

Задание 7. Создана новая компания по производству косметики. Фирма имеет собственное ноу-хау, ее продукт базируется на дикорастущем сырье приморской тайги. Объемы производства ограничены технологическими возможностями. Продукт компании конкурентоспособен по технико-экономическим параметрам, но упаковка имеет непривлекательный внешний дизайн. Рынок косметики насыщен, представлен продукцией известных российских и зарубежных фирм. Основное конкурентное преимущество фирмы – экологичность ее продукции. Сформулируйте и обоснуйте стратегию роста и конкурентную стратегию для компании.

Задание 8. Немецкая компания «Siemens Energy» заключила контракт на строительство электростанции «под ключ» в Египте. Через 3 года после сдачи объекта местный партнер начал производство аналогичного оборудования, используя полученные в рамках проекта технологии.

Задание:

1. Проанализируйте, какие риски стратегии «проект под ключ» проявились в данном кейсе.

2. Предложите меры, которые могла бы принять компания «Siemens Energy» для минимизации этих рисков на этапе заключения контракта.

3. Оцените, была ли стратегия «под ключ» в данном случае оправданной с точки зрения долгосрочных интересов компании.

Задание 9. Российская фармацевтическая компания разработала инновационный препарат для лечения диабета. Для выхода на рынок США ей необходимы: доступ к дистрибьюторской сети, проведение клинических испытаний по стандартам FDA, знание местного законодательства и рынка.

Задание:

1. Определите тип стратегического альянса (горизонтальный, вертикальный, диверсифицированный), который был бы наиболее эффективен.

2. Подберите потенциального партнёра в США (реальная или гипотетическая компания) и обоснуйте выбор.

3. Сформулируйте 3 ключевых условия, которые должны быть включены в соглашение для защиты интересов российской компании.

Задание 10. Сеть кофеен премиум-класса из Италии планирует выход на рынок Японии. Особенности рынка: высокие требования к качеству и сервису, сильная местная конкуренция, сложные культурные особенности ведения бизнеса, высокая стоимость недвижимости.

Задание:

1. Сравните две возможные стратегии: создание собственных дочерних предприятий (ПИИ) и франчайзинг.

2. Сформулируйте рекомендации по выбору стратегии, учитывая необходимость сохранения контроля над качеством и брендом.

3. Предложите гибридную модель, которая могла бы сочетать преимущества обеих стратегий.

Задание 11. Известно, что американская сеть гипермаркетов «Walmart» покинула рынок Германии в 2006 году, понеся значительные убытки, несмотря на мощный бренд и ресурсы. Изучите историю кейса (по открытым источникам) и ответьте на вопросы:

1. Какую стратегию выхода использовал «Walmart» в Германии (поглощение, greenfield и т. д.)?

2. Какие культурные, управленческие и рыночные факторы привели к неудаче?

3. Какую альтернативную стратегию выхода вы могли бы рекомендовать «Walmart» для Германии ретроспективно?

Задание 12. Компания рассматривает два варианта выхода на рынок Польши:

1. Прямой экспорт: постоянные затраты 50 тыс. €, переменные 15 €/ед., цена продажи 45 €/ед.

2. Лицензирование: паушальный платеж 200 тыс. € + роялти 10 % от выручки. Ожидаемый объем продаж – 10 000 ед./год.

Рассчитайте точку безубыточности для каждого варианта. Определите, какой вариант выгоднее при заданном объеме продаж. Проанализируйте, как изменение объема продаж может повлиять на выбор стратегии.

Задание 13. Выберите реальную российскую компанию (например, в секторе IT, продуктов питания, промышленного оборудования) и разработайте для неё дорожную карту выхода на конкретный зарубежный рынок по следующей структуре:

1. Анализ рынка: PESTEL-анализ, анализ конкурентов.

2. Выбор стратегии входа: обоснование.

3. План реализации: ключевые этапы, сроки, ответственные.

4. Оценка рисков и способы их минимизации.

5. Критерии успеха и KPI.

Задание 14. Кейс Coca-Cola.

Coca-Cola, икона американского рынка газированных напитков, долгое время оставалась самой международной из всех американских корпораций. Впервые компания вышла за пределы рынка США в 1902 г., начав торговать на Кубе. В 1929 г. «Соке» продавалась в 76 странах по всему миру. Во время Второй мировой войны Coca-Cola заключила договор о поставках своей продукции американским войскам, сражавшимся вдали от родины. В этот период компания построила в разных странах 63 своих завода. Глобальная экспансия компании продолжалась и после окончания войны, подкрепляемая уверенностью в том, что американский рынок скоро будет полностью насыщен и что за рубежом у компании имеются огромные возможности роста. Сегодня более 59 000 работников из общего штата компании в 71 000 человек трудятся в 200 странах, не считая США, и более 70 % объема производства Coca-Cola реализуется на международных рынках.

До 1980-х гг. компания использовала стратегию локализации. Дочерние зарубежные предприятия обладали большой самостоятельностью в управлении своими операциями. Но все изменилось в 1980-х и 1990-х гг. под руководством Роберто Гойсуэта, талантливого менеджера из числа кубинских иммигрантов, назначенного CEO Coca-Cola в 1981 г. Гойсуэта придал новое звучание флагманским брендам Coca-Cola, которые получили расширение после выведения на рынок «Diet Coke», Cherry Coke и других новинок. Он был твердо убежден, что главное различие между рынком США и зарубежными рынками заключалось в слабом проникновении на эти рынки, где потребление напитков типа «кола» на душу населения составляло всего 10–15 % от потребления в США. Гойсуэта решил сделать Coca-Cola глобальной компанией, сосредоточив управленческие и маркетинговые функции в штаб-квартире в Атланте, усилив внимание к основным брендам и увеличив доли Coca-Cola в капитале зарубежных производителей напитков «кола» с целью осуществления стратегического контроля за их деятельностью. Эта стратегия «одного размера, подходящего для всех», основывалась на стандартизации товаров и процессов и получении экономии от эффекта масштаба – например, использования одинаковых рекламных обращений во всем мире.

Глобальную стратегию Гойсуэты продолжил его преемник Дуглас Айвестер, но к концу 1990-х гг. привлекательность такой стратегии стала ослабевать, так как все больше местных небольших производителей прохладительных напитков начали теснить Coca-Cola. Поскольку компания впервые за четверть века не смогла добиться поставленных финансовых целей, то в 2000 г. Айвестер был отправлен в отставку, а на его место назначен Дуглас Дафт. Дафт изменил стратегию на 180 градусов. Он посчитал, что Coca-Cola должна вернуться к наделению

большими полномочиями менеджеров зарубежных дочерних предприятий. Дафт верил, что стратегия, разработка новых товаров и маркетинг должны приспосабливаться к местным потребностям. Он сократил 6000 рабочих мест, преимущественно в Атланте, и предоставил зарубежным менеджерам больше самостоятельности. Кроме того, он заявил, что компания прекращает глобальную рекламу, и передал контроль за бюджетом и содержанием рекламы в руки руководителей зарубежных дочерних предприятий. На действия Дафта отчасти повлиял опыт работы Соса-сола в Японии, втором наиболее прибыльном рынке компании, где наиболее популярным продуктом Соса-сола является не газированный напиток, а холодный кофейный напиток «Georgia Coffee» в жестяных банках, продаваемый через торговые автоматы. Японский опыт, по-видимому, сигнализировал о том, что напитки должны кастомизироваться с учетом местных вкусов и предпочтений и что Соса-сола следует предоставить больше полномочий по принятию решений местным зарубежным менеджерам.

Однако переход к стратегии локализации не обеспечил ожидаемого роста, и в 2002 г. началось возвращение к более централизованной координации действий, предполагавшей усиление контроля из штаб-квартиры в Атланте за маркетингом и разработкой новых продуктов в других странах. Однако на этот раз не произошло возврата к стратегии «одного размера для всех» эпохи Гойсуэты. Под руководством Невилла Исделла, ставшего СЕО компании в марте 2004 г., Соса-сола отслеживает и направляет маркетинг и разработку новых товаров на местном уровне, но при этом демонстрирует убежденность в том, что стратегия (включая вопросы ценообразования, товарных предложений и маркетинговых сообщений) должна варьироваться от рынка к рынку с учетом местных условий. Другими словами, стратегия Исделла находится где-то посередине между стратегиями Гойсуэты и Дафта. Кроме того, Исделл всегда подчеркивал важность сбора хороших идей, возникающих в разных странах. Одна из таких идей имела отношение к «Georgia Coffee». После успеха этого напитка в Японии Соса-сола заключила в октябре 2007 г. стратегический альянс с итальянским производителем кофе Шусапе с целью создания франчайзингового предприятия по производству холодных кофейных напитков в жестяных банках. В 2003 г. одно из дочерних предприятий Соса-сола в Китае разработало недорогой негазированный апельсиновый напиток, который быстро стал одним из самых популярных напитков на местном рынке. Разглядев потенциал этого напитка, Соса-сола стала теперь выпускать его и в других азиатских странах. Он стал настоящим хитом в Таиланде, на рынке которого впервые появился в 2005 г., а позднее на рынке Индии.

Вопросы:

1. Почему, на ваш взгляд, Роберто Гойсуэта перешел от стратегии, делавшей акцент на локализации, к стратегии, делавшей акцент на глобальной стандартизации? Каковы были преимущества такой стратегии?

2. Какие недостатки стратегии Гойсуэты убедили его преемника Дафта отказаться от нее? Чего пытался достичь Дафт? Его стратегия также не принесла желаемых результатов. Почему?

3. Как бы вы охарактеризовали стратегию, используемую Coca-cola в настоящее время? Что пытается делать эта компания? Чем новая стратегия отличается от стратегий Гойсуэты и Дафта? Каковы ее потенциальные издержки и риски?

4. Что говорит вам эволюция стратегии Coca-cola о конвергенции вкусов и предпочтений потребителей в современной глобальной экономике?

Контрольные вопросы по теме:

1. Назовите основные критерии выбора зарубежного рынка для экспансии. Какие экономические и политические факторы являются критическими?

2. В чём заключается дилемма «первопроходец или последователь» при выходе на новый рынок? Приведите примеры преимуществ и рисков каждой стратегии.

3. Как масштаб выхода (постепенный или крупномасштабный) влияет на гибкость компании и уровень принимаемых рисков?

4. Какие внутренние факторы компании (ресурсы, компетенции, цели) влияют на выбор стратегии международной экспансии?

5. Дайте определение прямого и косвенного экспорта. В каких случаях целесообразно использовать каждый из них?

6. Каковы ключевые организационные формы прямого экспорта (экспортный отдел, торговое представительство, иностранный агент/дистрибьютор)?

7. Что такое совместный экспорт? Какие компании чаще всего используют эту форму и почему?

8. Дайте определение стратегии «проект под ключ». В каких отраслях она наиболее распространена и почему?

9. Опишите основные преимущества и недостатки проектов под ключ для компании-подрядчика.

10. Почему передача технологии в рамках проекта под ключ может привести к созданию будущего конкурента? Как можно минимизировать этот риск?

11. Чем отличается лицензирование от франчайзинга с точки зрения передаваемых прав и степени контроля?

12. Каковы основные риски для лицензиара при передаче технологии зарубежному партнёру?

13. Как франчайзер может обеспечить контроль над качеством и единообразием бренда в международной сети?

14. Дайте определение совместному предприятию (СП). Каковы стратегические цели его создания?

15. В чём заключаются ключевые различия между стратегиями «greenfield» и слияния/поглощения (M&A) при осуществлении ПИИ?

16. Почему прямые иностранные инвестиции считаются самой рискованной, но и самой контролируемой стратегией выхода?

17. Дайте определение международному стратегическому альянсу (МСА). Чем он отличается от совместного предприятия?

18. Назовите и охарактеризуйте основные типы МСА: горизонтальные, вертикальные, родственные и перспективные диверсифицированные. Приведите примеры каждого типа.

19. Каковы основные причины создания стратегических альянсов в сфере НИОКР?

20. Перечислите ключевые риски участия в стратегическом альянсе. Как можно ими управлять?

Тема 6. Оффшорный бизнес

Темы для обсуждения:

1. Сущность и ключевые характеристики оффшорного бизнеса.
2. Классификация оффшорных юрисдикций.
3. Организационно-правовые формы и схемы, используемые в оффшорном бизнесе.
4. Налоговые преимущества использования оффшорных компаний для международного бизнеса.
5. Цели и мотивы использования оффшоров в международном бизнесе.
6. Регулирование и контроль за оффшорными операциями.

Основные теоретические сведения и методические рекомендации по изучению темы

Приступая к изучению первого вопроса, необходимо уяснить, что оффшорный бизнес представляет собой особую форму организации международной предпринимательской деятельности, характеризующуюся регистрацией компаний в юрисдикциях с льготным налоговым, валютным и административным режимом при условии, что хозяйственная деятельность осуществляется за пределами этих территорий. Основой оффшорных отношений выступает принцип

территориальности налогообложения, согласно которому компания уплачивает налоги по месту осуществления деятельности, а не по месту регистрации.

Ключевые характеристики включают: налоговые льготы (нулевое или символическое налогообложение иностранного дохода), минимальные требования к финансовой отчётности и аудиту, конфиденциальность информации о бенефициарных владельцах, отсутствие валютного контроля, упрощённую процедуру регистрации и управления компанией. Правовой режим оффшорных компаний регулируется специальным законодательством, предусматривающим разделение между резидентными (локальными) и нерезидентными (освобождёнными от налогов) компаниями.

При подготовке ко второму вопросу обратите внимание, что классификация оффшорных юрисдикций осуществляется по нескольким критериям: степень респектабельности (классические оффшоры – Британские Виргинские острова, Сейшелы; средние – Кипр, Мальта; респектабельные – Нидерланды, Швейцария с отдельными режимами), тип предоставляемых льгот (налоговые, финансовые, трастовые), географический принцип (карибские, европейские, азиатско-тихоокеанские зоны).

Приступая к изучению третьего вопроса, следует иметь в виду, что организационно-правовые формы представлены: оффшорными компаниями (IBC – International Business Company), трастами, партнёрствами (LP, LLP), фондами частных активов. Типовые схемы применения включают: холдинговые структуры для владения активами, торговые (трейдинговые) компании для минимизации таможенных платежей и оптимизации логистики, лицензионные компании для управления интеллектуальной собственностью, финансовые компании для межгруппового финансирования, судовладельческие структуры.

При подготовке к четвертому вопросу необходимо обратить внимание, что налоговые преимущества реализуются через: устранение двойного налогообложения посредством соглашений об избежании двойного налогообложения, применение трансфертного ценообразования для перераспределения прибыли внутри группы, использование режимов освобождения от налога на репатриацию дивидендов, процентов и роялти. Критическое значение имеет концепция «налогового резидентства» компании, определяемая местом эффективного управления и контроля.

При подготовке к пятому вопросу необходимо отметить, что цели и мотивы использования оффшоров в международном бизнесе дифференцируются на легальные (оптимизация налогового бремени в рамках закона, защита активов от политических и коммерческих рисков, конфиденциальность владения, упрощение международных расчётов, наследственное планирование) и нелегальные (уклонение от налогов, отмывание доходов, финансирование противоправной

деятельности). В современной практике доминируют комплексные мотивы, связанные с повышением эффективности международных операций.

При подготовке к шестому вопросу необходимо обратить внимание, что регулирование и контроль за оффшорными операциями осуществляются на международном уровне (инициативы ОЭСР по BEPS, стандарты FATF, автоматический обмен финансовой информацией CRS, требования FATCA) и национальном уровне (контролируемые иностранные компании – КИК, правила трансфертного ценообразования, нормы «деоффшоризации»). Современный тренд – введение требований «экономического присутствия» (Economic Substance), обязывающих оффшорные компании демонстрировать реальную хозяйственную деятельность в юрисдикции регистрации

Задания и задачи

Задание 1. Заполните таблицу.

Основные принципы оффшорного режима, характерные для всех оффшорных зон. Раскройте содержание каждого принципа, проиллюстрируйте примерами.

Таблица 8

Основные принципы оффшорного режима

Принцип	Содержание	Примеры
Льготный характер налогообложения.		
Запрет на коммерческие операции на территории страны регистрации оффшорной компании.		
Стабильность оффшорного режима. Обычно в течение 15–25 лет с момента регистрации оффшорной компании учредителям гарантируется защита от неблагоприятных изменений в оффшорном режиме.		
Гарантия конфиденциальности информации о деятельности оффшорной компании, о ее владельцах		
Значительная свобода или практическое отсутствие валютного контроля, возможность проведения операций в любой иностранной валюте.		
Упрощенный бухгалтерский учет или его полное отсутствие.		
Упрощенный порядок управления оффшорной компанией		

Задание 2. Дайте характеристику следующим оффшорным зонам. Результаты представьте в виде таблицы.

1) Азиатско-тихоокеанский регион (Республика Сейшелы, Западное Самоа, Гонконг).

2) Европейский регион (Люксембург, Ирландия, Кипр, Княжество Лихтенштейн, Остров Мэн, Гибралтар).

3) Американский регион (Каймановы острова (Великобритания), Доминика, Панама, Британские Виргинские острова).

Задание 3. Рассмотрите организационно-правовые формы оффшорных компаний, результаты сравнительного анализа представьте в виде таблицы.

Задание 4. Международная группа компаний «ТехноПрогресс» со штаб-квартирой в России (основной владелец – резидент РФ) планирует:

- 1) привлечь иностранные инвестиции от фондов из ЕС;
- 2) защитить интеллектуальную собственность (патенты на ПО);
- 3) минимизировать налоги при выплате дивидендов иностранным инвесторам;
- 4) сохранить конфиденциальность структуры владения.

Проанализируйте три возможные юрисдикции:

- 1) Кипр (страна-член ЕС, сеть соглашений об избежании двойного налогообложения, респектабельная репутация);
- 2) Британские Виргинские острова (БВО) (классический оффшор, нулевые налоги, анонимность);
- 3) Нидерланды (оншор со специальными холдинговыми режимами).

Для каждой юрисдикции определите соответствие целям группы, потенциальные налоговые выгоды и риски, влияние международного регулирования (CRS, BEPS). Какую юрисдикцию вы порекомендуете и почему?

Задание 5. Российская компания «АгроТрейд» покупает зерно в Казахстане и продаёт его в Египет. Цель – минимизировать налоги и таможенные платежи, а также снизить валютные риски. Предложите структуру международной цепи с использованием оффшорных компаний. Включите в схему:

- 1) торговую (трейдинговую) компанию – для закупки и продажи товара;
- 2) страховую или лизинговую компанию – для работы с транспортом;
- 3) финансовую компанию – для внутригруппового финансирования.

Определите типы компаний (IBC, LP и др.) и возможные юрисдикции для каждой, порядок движения товара и денежных потоков, ключевые налоговые и валютные преимущества схемы. Какие риски (правовые, репутационные, операционные) несёт данная схема?

Задание 6. Рассмотрите две ситуации:

Ситуация А: Немецкий концерн создаёт на Кипре холдинговую компанию, которая владеет акциями его дочерних предприятий в Азии. Кипрская компания получает дивиденды и платит налог 2,5 % (вместо 25 % в Германии). Деятельность соответствует требованиям Economic Substance: в офисе на Кипре работают 5 сотрудников, проводятся заседания совета директоров.

Ситуация Б: Российский бизнесмен регистрирует компанию на Сейшелах, которая выставляет счета за «консультационные услуги» его же российской компании, снижая налогооблагаемую прибыль в России до нуля. Офиса и сотрудников на Сейшелах нет, управление осуществляется из Москвы.

Задание:

1. Определите, какая ситуация представляет налоговую оптимизацию, а какая – уклонение от налогов. Аргументируйте.

2. Проанализируйте обе ситуации с точки зрения:

а) принципа «налогового резидентства»;

б) требований CFC (контролируемых иностранных компаний) в России и Германии;

в) норм BEPS – документа Организации экономического сотрудничества и развития (Action 5 «Более эффективное противодействие вредоносным налоговым практикам с учётом принципов прозрачности и реального содержания», Action 6 «Предотвращение предоставления льгот, предусмотренных международными договорами, в ненадлежащих обстоятельствах»).

3. Предложите, как можно исправить ситуацию Б, чтобы она стала легальной.

Задание 7. Российская компания получает прибыль от экспорта в ЕС – 10 млн евро.

Вариант А (без оффшора): Уплата налога на прибыль в России по ставке 20 % = 2 млн евро.

Вариант Б (с оффшором): Продажи осуществляются через кипрскую компанию (ставка налога на прибыль 12,5 %). Кипрская компания выплачивает дивиденды российской материнской компании. По соглашению Россия – Кипр налог у источника на дивиденды – 5 %.

Дополнительные затраты на вариант Б:

1. Регистрация и ежегодное обслуживание кипрской компании: 15 000 евро.

2. Трансфертное ценообразование (документирование, отчёты): 10 000 евро.

3. Риск доначисления налогов и штрафов (вероятность 10 %, размер санкций – 30 % от суммы неуплаченного налога).

Задание:

1. Рассчитайте чистую прибыль после налогов для обоих вариантов.

2. Проведите анализ «затраты – выгоды» с учётом рисков.

3. Определите, при каком уровне прибыли вариант Б становится экономически нецелесообразным.

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение оффшорного бизнеса. Каковы его основные экономические и правовые признаки?

2. В чём заключается принцип территориальности налогообложения и как он применяется в оффшорных юрисдикциях?

3. Назовите не менее пяти ключевых характеристик классической оффшорной компании.

4. Какие исторические и экономические предпосылки способствовали возникновению оффшорного бизнеса?
5. По каким критериям классифицируются оффшорные юрисдикции? Приведите примеры каждой категории.
6. Чем отличаются «классические оффшоры» от «оншоров со специальными режимами» (мидшоров)?
7. Какие юрисдикции входят в «чёрные» и «серые» списки международных организаций (ОЭСР, ФАТФ, ЕС) и почему?
8. Объясните разницу между понятиями «налоговый рай» (tax haven) и «оффшорный финансовый центр».
9. Какие основные организационно-правовые формы используются в оффшорном бизнесе? Дайте краткую характеристику каждой.
10. Опишите механизм работы типичной холдинговой оффшорной схемы. Каковы её преимущества и риски?
11. Что такое траст и чем он отличается от частного фонда? В каких целях они используются?
12. Как функционирует торговая (трейдинговая) оффшорная компания в цепочке международных поставок?
13. Каковы основные налоговые преимущества использования оффшорных компаний для международного бизнеса?
14. Как соглашения об избежании двойного налогообложения (СИДН) усиливают эффективность оффшорных схем?
15. Что такое трансфертное ценообразование и как оно применяется в оффшорных структурах?
16. Объясните понятия «налоговое резидентство компании» и «контролируемая иностранная компания» (КИК/CFC).
17. Перечислите легальные (законные) цели использования оффшоров в международном бизнесе.
18. В чём разница между налоговой оптимизацией и уклонением от уплаты налогов? Где проходит грань?
19. Какие нефискальные мотивы (не связанные с налогами) существуют для использования оффшорных структур?
20. Как оффшорные компании используются для защиты активов и наследственного планирования?
21. Охарактеризуйте основные международные инициативы по регулированию оффшорного бизнеса (BEPS, CRS, FATCA).
22. Что такое «деоффшоризация», и какие меры в её рамках принимаются на национальном уровне (на примере РФ или другой страны)?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание реферата.

Целью написания реферата является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками с тем, чтобы на основе анализа и обобщения студенты могли сделать выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом. В отличие от теоретического семинара, написание реферата дает возможность научиться излагать мысли в письменном виде, способствует отработке научного стиля изложения.

В зависимости от использованного материала и назначения в учебном процессе рефераты бывают трех видов:

1. Исторический реферат.

В таком реферате студент должен раскрыть выбранную им проблему с исторической точки зрения, описав те подходы к рассмотрению данного вопроса, которые существовали в прошлом и сравнив их с настоящим. Это может быть подбор и краткое изложение содержания определенных статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованное в различных научных журналах за тот или иной период.

2. Проблемный реферат.

В данной работе студент должен привести несколько современных подходов по какой-либо теоретической проблеме, существующих в настоящем времени, высказать по этому поводу свою точку зрения с соответствующим обоснованием. Такой реферат может быть заслушан на теоретическом семинаре в виде доклада.

3. Обзорный реферат.

В указанной работе должны быть кратко изложены основные положения той или иной книги, монографии, другого издания, как правило, только что опубликованные, содержащие материалы, относящиеся к тому или иному изучаемому вопросу курса.

Реферат выполняется по одной из предлагаемых тем.

Объем работы должен составлять 15–20 печатных страниц. В конце работы приводится список использованных источников.

План реферата в общем виде можно представить следующим образом:

1. Введение.
2. Основная часть, разделенная на пункты.
3. Заключение.
4. Список использованной литературы.

Тематика рефератов

1. Оффшорные зоны международного бизнеса (понятие и виды особых экономических зон. Оффшорная зона как вид особых экономических зон. Примеры оффшорных зон.).

2. Стратегические альянсы в международном бизнесе (Понятие стратегического альянса в международном бизнесе. Возможные потери и преимущества от сотрудничества компаний в рамках стратегического альянса. Формы стратегических альянсов.).

3. Стратегические альянсы в отдельных сферах экономики (Примеры стратегических альянсов в отдельных сферах экономики. Основные факторы, влияющие на формирование стратегических альянсов в различных секторах экономики).

4. Международные торговые сети (Понятие и виды международных торговых сетей. Стратегии развития, используемые международными торговыми сетями. Основные направления экспансии международных торговых сетей. Примеры международных торговых сетей.).

5. Малое и среднее предпринимательство в сфере международного бизнеса (Сущность, основные достоинства малого и среднего предпринимательства, роль малого и среднего предпринимательства в сфере международного бизнеса, проблемы малого и среднего предпринимательства в сфере международного бизнеса.).

6. Тенденции развития малого и среднего предпринимательства в сфере международного бизнеса (Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Европе, в США, в России).

7. Совместные предприятия в сфере международного бизнеса (Стратегии и мотивы создания совместных предприятий. Основные направления развития совместных предприятий в системе международного бизнеса.).

8. Совместные предприятия на рынках развивающихся стран (Общие тенденции развития совместных предприятий на рынках развивающихся стран. Проблемы совместных предприятий с участием российского капитала за рубежом).

9. Интеграционные операции в международном бизнесе (Формы интеграционных операций в международном бизнесе. Мировые волны в развитии процессов слияний и поглощений. Основные тенденции в сфере слияний и поглощений).

10. Крупнейшие мировые сделки по слиянию и поглощению (примеры мировых сделок по слиянию и поглощению. Защита компаний от «враждебного поглощения».).

11. Международный туристский бизнес (Понятие международного туризма как формы международного бизнеса. Тенденции в развитии международного туристского бизнеса. Основные туристские центры.).

12. Транспортное обеспечение международного бизнеса (Роль транспорта в международном бизнесе. Характеристика мировой транспортной системы. Транспортные технологии в международном бизнесе. Категории транспорта и их использование в международном бизнесе.).

13. Модели международного бизнеса (Способы проникновения компаний на зарубежные рынки и соответствующие им модели ведения международного бизнеса. Экспортно-импортная модель международного бизнеса. Лицензионная модель международного бизнеса. Инвестиционная модель международного бизнеса).

14. Электронная коммерция в международном бизнесе (Понятие электронной коммерции, преимущества и недостатки. Основные модели электронной коммерции и особенности их реализации. Использование электронной коммерции в различных сегментах экономики и международного бизнеса.).

15. Международные биржи как постоянно действующий оптовый рынок (Понятие и классификация товарных бирж. Биржевой товар. Биржевые сделки. Крупнейшие биржевые центры по торговле товарами.).

16. Конкурентоспособность в международном бизнесе (Понятие конкурентоспособности в международном бизнесе. Составляющие национальных конкурентных преимуществ. Оценка международной конкурентоспособности стран и компаний.).

17. Деловая культура, этика и социальная ответственность в международном бизнесе (Понятие деловой культуры и значение кросс-культурных различий в международном бизнесе. Социальная ответственность компаний в международном бизнесе: зарубежный и отечественный опыт.).

18. Внешняя среда международного бизнеса (элементы внешней среды международного бизнеса. Правовой анализ внешней среды. Политический анализ внешней среды. Маркетинговый анализ внешней среды. Анализ культурной внешней среды).

19. Поведенческие стереотипы в международном бизнесе (Характерные черты европейских поведенческих стереотипов (Франция, Англия, Германия); американского стереотипа (США); восточных поведенческих стереотипов (Китай, Япония) и др.).

20. Финансово-промышленные группы как форма многонациональных компаний (Основные характеристики финансово-промышленных групп в международном бизнесе. ФПГ США. ФПГ Германии. ФПГ Японии. ФПГ Южной Кореи).

21. Оффшорные компании (Понятие и виды оффшорных компаний. Оффшорные холдинговые компании. Оффшорные лицензионные компании. Экспортно-импортные и торгово-закупочные оффшорные компании. Инвестиционные оффшорные компании и фонды.).

22. Иностранные инвестиции в международном бизнесе (Современные особенности международного инвестирования. Направления инвестиционной деятельности ведущих европейских стран. Направления инвестиционной деятельности США.).

23. Специфика предпринимательства в ведущих секторах мировой экономики (на примере топливно-энергетического комплекса, металлургической промышленности и банковской деятельности).

24. Налоговые последствия международных бизнес-операций и международное налоговое планирование (Особенности и принципы налогообложения международных бизнес-операций. Международное двойное налогообложение и его урегулирование. Законные способы оптимизации налогов в международном бизнесе: роль, виды и механизмы международного налогового планирования.).

25. Китайская Народная Республика в системе международного бизнеса (Место Китайской Народной Республики в системе мирохозяйственных связей. Особенности ведения бизнеса в Китайской Народной Республике. Интернационализация китайских компаний: модели и стратегии.).

26. Страны Латинской Америки в системе международного бизнеса (Роль стран Латинской Америки в системе мирохозяйственных связей. Факторы внешней среды деятельности компаний в Латинской Америке. Особенности ведения бизнеса в Латинской Америке: угрозы и возможности для российских компаний).

Задание 1. Кейс. Выращивание роз в Эквадоре.

Сейчас в эквадорском городе Кайамбе 6:20 утра 7 февраля, и Мария Пачеко только что приехала на работу на служебном автобусе компании. Она натягивает толстые резиновые перчатки, надевает фартук поверх своего платья, украшенного национальной вышивкой, и берет в руки ножницы – теперь она готова к долгому рабочему дню. Мария обычно работает до двух часов дня, но через неделю наступит День св. Валентина, и Мария вместе с другими 84 работницами цветоческого предприятия, вероятно, задержится до пяти вечера. К этому времени Марин срежет более 1000 роз. Через несколько дней эти розы будут доставлены самолетом в специальных контейнерах в северные страны, где они станут продаваться по предпраздничным ценам в цветочных магазинах Нью-Йорка, Лондона и других крупных и малых городов. Эквадорские розы быстро стали в мире роз тем же, чем является «Rolls-Royce» в мире автомобилей. Они имеют крупный бутон и необычно яркую цветовую гамму, включающую, к примеру, 10 оттенков красного – от малинового до ярко-алого.

Большинство из 460 эквадорских цветоческих хозяйств, выращивающих розы, расположены в горных регионах Кайамбе и Котопакси, на высоте более 3000 м над уровнем моря, приблизительно в часе езды от эквадорской столицы

Кито. Розовые кусты высаживаются на ровных полях у подножья потухших вулканов с заснеженными вершинами. Сверху кусты защищены специальным пластиковым навесом, имеющим высоту почти 6 м. Сочетание яркого солнца, плодородной вулканической почвы, горного воздуха и расположения вблизи земного экватора создает идеальные условия для роста, позволяя розам цвести практически круглый год. Эквадор, по-видимому, обладает сравнительным преимуществом в выращивании роз.

Коммерческое разведение роз началось в Эквадоре около 20 лет тому назад и с тех пор развивалось быстрыми темпами. Сейчас Эквадор является четвертым в мире крупнейшим производителем роз. Розы являются пятой по значимости статьей экспорта страны и поставляются во многие страны мира. Розовый бизнес имеет товарооборот в \$240 млн и обеспечивает работой десятки тысяч человек. Население Кайамбе выросло за 10 лет с 10 000 до 70 000 человек – главным образом благодаря выращиванию роз. Доходы цветоводческих хозяйств и выплачиваемые ими налоги позволили привести в порядок дороги, построить школы и создать сложную ирригационную систему.

Мария работает с понедельника по субботу и получает \$210 в месяц, что, по ее словам, соответствует средней заработной плате в стране и намного превышает установленную в Эквадоре минимальную месячную заработную плату в \$120. Хозяйство, в котором она работает, предоставляет ей медицинскую страховку и делает выплаты в пенсионный фонд. За счет приема на работу женщин, подобных Марии, цветочная индустрия произвела в стране настоящую социальную революцию, благодаря которой матери и жены получили возможность лучше контролировать семейные расходы, в особенности связанные с образованием своих детей.

Несмотря на все выгоды, которые розы приносят Эквадору, где ВВП на душу населения составляет всего \$1080 в год, отрасль оказалась под огнем критики защитников природы. Крупные хозяйства обвиняются в ненадлежащем использовании пестицидов, фунгицидов и фумигантов для выращивания и экспорта безупречных по внешнему виду роз. В отчетах экологов сообщается, что работники часто окуривают розы в обычной рабочей одежде, не используя никаких индивидуальных средств защиты. Врачи и ученые утверждают, что многие из 50 000 работников отрасли имеют серьезные проблемы со здоровьем в результате воздействия на них вредных химикатов. Исследование, проведенное Международной организацией труда (МОТ), показало, что у работниц отрасли чаще случались выкидыши, чем в среднем по стране, и что 60 % всех работников страдают от головных болей, тошноты, ухудшения зрения и переутомления. Одновременно критики отмечают, что их исследование затруднялось ограничениями на доступ в цветоводческие хозяйства с целью выяснения истинной ситуации

на рабочих местах. МОТ утверждала, что некоторые производители роз используют детский труд, но это обвинение было решительно отвергнуто как владельцами цветоческих хозяйств, так и властями Эквадора.

В Европе группы потребителей призывали Евросоюз потребовать от Эквадора улучшения состояния экологического контроля. В ответ на это некоторые эквадорские производители роз присоединились к программе, призванной помочь потребителям отличать добросовестных цветоводов от недобросовестных. Наличие у роз специального сертификата означает, что их производитель обучает работников работе с ядовитыми химикатами и снабжает их средствами индивидуальной защиты, а также приглашает врачей для еженедельного осмотра всех работников. Другие группы экологов требуют более жестких санкций, включая торговые, против тех эквадорских производителей роз, которые не имеют экологического сертификата, выданного уполномоченным агентством. Однако 14 февраля большинство покупателей забудут об этих проблемах: они просто захотят продемонстрировать свои чувства женам и подругам с помощью букетов прекрасных роз

Вопросы:

1. На чем основывается сравнительное преимущество Эквадора в выращивании роз?
2. Большая часть эквадорских роз продается в США и Европе. Кто в этих странах и каким образом выигрывает от импорта эквадорских роз? Кто проигрывает? Считаете ли вы, что выгоды импорта роз перевешивают его издержки?
3. Какие выгоды приносит экспорт роз Эквадору? Имеют ли эти выгоды какой-то смысл для США и Европы?
4. Как развитым странам следует реагировать на сообщения о плохих условиях труда в этой отрасли? Следует ли импортерам каким-то образом сертифицировать эквадорских производителей и закупать розы только у тех из них, кто соблюдает строгие трудовые и экологические стандарты?

Задание 2.

1. Определите мотивы и цели стратегических альянсов.
2. Определите преимущества (выгоды) от участия в альянсе для каждой компании.
3. Пользуясь различными информационными источниками, определите, были ли достигнуты поставленные цели.

Примеры стратегических альянсов в российской промышленности:

- 1) альянс Магнитогорского металлургического комбината с российской угледобывающей компанией «Белон»;
- 2) альянс в целлюлозно-бумажной промышленности – совместное предприятие «Группа Илим»; образован холдингом «Илим Палп» и концерном «International Paper»;

3) маркетинговый альянс компании «Алроса» с транснациональной компанией «Де Бирс» о продаже алмазов на мировом рынке;

4) альянс «АвтоВАЗ» с группой компаний Renault-Nissan» в автомобильной промышленности;

5) генеральное соглашение о стратегическом партнерстве на 2005–2014 годы компаний «Газпром» и «ЛУКОЙЛ»;

6) совместное предприятие «Нефтегазовая компания» – альянс компаний «Газпром нефть» и «ЛУКОЙЛ» в нефтяной и газовой промышленности;

7) альянс группы компаний «Экотек» и компании «ВариоПак» в области упаковочных материалов в полиграфической промышленности;

8) альянс в лесной и деревообрабатывающей промышленности компаний «Северно-Западная лесопромышленная компания» и «Светоч».

Примеры МСА:

1) Microsoft + Scala Business Solutions (США и Голландия); Межотраслевой альянс: программное обеспечение и бизнес-консалтинг; Совместные маркетинг, обучение, продвижение и сертификация продукции; распространение логотипа Microsoft; совместные НИОКР с доступом к ноу-хау; расширение клиентской базы;

2) General Motors + Fiat (США и Италия); Внутриотраслевой альянс: автомобилестроение; Совместные производство, закупки и системы финансирования покупателей; унификация деталей и двигателей; освоение новых рынков сбыта; реструктуризация производства;

3) Rover + Honda (Великобритания и Япония); внутриотраслевой альянс: автомобилестроение; Совместное создание моделей автомобилей и систем поставок; обмен ноу-хау; освоение новых рынков сбыта;

4) Lufthansa + SAS (Германия, Швеция, Дания, Норвегия); Внутриотраслевой альянс: авиаперевозки; Глобализация деловых операций; выход на новые рынки; формирование отраслевых стандартов; расширение клиентской базы; оптимизация функций и издержек;

5) SkyTeam (Air France + Delta Air Lines + CSA + Aeromexico + Korean Air (Франция, США, Южная Корея, Мексика, Чешская Республика); Внутриотраслевой альянс: авиаперевозки; Управление конкурентоспособности участников; глобализация деловых операций; расширение клиентской базы;

6) Visa + American Express + Banksys + ERG + Interplay (США, Австралия, Голландия, Бельгия); Межотраслевой альянс: кредитные услуги, создание пластиковых карт, управление электронными транзакциями; Лидерство в технологиях и международных отраслевых стандартах; укрепление позиций в борьбе с сетями конкурентов.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Тест к теме 1

1. Международный бизнес – это:

- а) деятельность, направленная исключительно на экспорт товаров;
- б) любая коммерческая деятельность, которая пересекает национальные границы;
- в) бизнес, осуществляемый только транснациональными корпорациями;
- г) создание совместных предприятий за рубежом.

2. Какой из этапов исторического развития международного бизнеса является наиболее ранним?

- а) этап глобализации;
- б) этап прямых иностранных инвестиций;
- в) этап международной торговли;
- г) этап цифровой трансформации.

3. Теория абсолютных преимуществ А. Смита утверждает, что:

- а) страны должны специализироваться на производстве товаров с наименьшими альтернативными издержками;
- б) страны должны экспортировать товары, в производстве которых они имеют наименьшие абсолютные затраты;
- в) международная торговля выгодна только технологически развитым странам;
- г) страны должны ограничивать импорт для защиты национальной промышленности.

4. Согласно теории сравнительных преимуществ Д. Рикардо:

- а) страна должна импортировать товары, даже если она производит их дешевле других стран;
- б) международная торговля основана на разнице в абсолютных издержках;
- в) страны получают выгоду от торговли, даже если одна из них имеет абсолютные преимущества по всем товарам;
- г) специализация должна основываться на избыточных факторах производства.

5. Парадигма «летающих гусей» (К. Акамацу) описывает:

- а) поэтапную передачу технологий от развитых стран к развивающимся;
- б) конкурентные преимущества наций на основе кластеров;

- в) жизненный цикл международного продукта;
- г) стратегию глобальной стандартизации.

6. К рыночно-ориентированным мотивам выхода на международный рынок относится:

- а) поиск более дешёвой рабочей силы;
- б) диверсификация рисков;
- в) следование за основными конкурентами;
- г) использование местных природных ресурсов.

7. Эффективно-ориентированные мотивы включают:

- а) получение экономии от масштаба;
- б) завоевание новых потребителей;
- в) доступ к уникальным технологиям;
- г) избежание таможенных барьеров.

8. К транснациональным корпорациям (ТНК) НЕ относят:

- а) компании, осуществляющие прямые инвестиции за рубежом;
- б) фирмы, имеющие дочерние предприятия в нескольких странах;
- в) компании, чьи международные операции ограничиваются экспортом через посредников;
- г) компании с глобально интегрированной цепочкой создания стоимости.

9. Что из перечисленного является элементом внутренней среды международной компании?

- а) уровень инфляции в стране-партнёре;
- б) корпоративная культура и система управления;
- в) действия прямых конкурентов на целевом рынке;
- г) таможенное законодательство страны импорта.

10. Какой из перечисленных факторов является драйвером глобализации бизнеса?

- а) рост протекционизма и торговых барьеров;
- б) развитие цифровых технологий и коммуникаций;
- в) усиление национального регулирования;
- г) сокращение международных потоков капитала.

11. Глокализация – это стратегия, которая предполагает:

- а) полный отказ от адаптации продуктов для локальных рынков;
- б) сочетание глобальной интеграции операций с локальной адаптацией;
- в) фокус исключительно на внутреннем рынке;
- г) копирование бизнес-модели локальных конкурентов.

12. Теория международного жизненного цикла продукта (Р. Вернон) объясняет:

- а) почему производство со временем перемещается из развитых стран в развивающиеся;
- б) как культурные различия влияют на восприятие продукта;
- в) причины возникновения транснациональных корпораций;
- г) влияние валютных курсов на конкурентоспособность.

13. Что НЕ является типичной целью выхода компании на международный рынок?

- а) повышение узнаваемости бренда;
- б) снижение операционных издержек;
- в) увеличение бюрократических процедур;
- г) доступ к новым технологиям.

14. Какие из перечисленных факторов относятся к движущим силам международного бизнеса (выберите 2–3 варианта)?

- а) либерализация мировой торговли;
- б) усиление таможенных барьеров;
- в) технологическая конвергенция;
- г) снижение мобильности капитала;
- д) глобализация потребительских предпочтений.

15. Расположите формы интернационализации в порядке возрастания уровня риска и вовлечённости ресурсов:

- а) совместное предприятие;
- б) прямой экспорт;
- в) прямые иностранные инвестиции (строительство завода);
- г) лицензирование.

Тест к теме 2

1. Что из перечисленного является наиболее простой и наименее рискованной формой международного бизнеса для начинающей компании?

- а) создание совместного предприятия за рубежом;
- б) прямые иностранные инвестиции (строительство завода);
- в) экспорт товаров через посредника;
- г) управленческий контракт с иностранной компанией.

2. Какой из перечисленных форматов предполагает наибольшую степень контроля над зарубежными операциями?

- а) франчайзинг;
- б) лицензирование;
- в) совместное предприятие на паритетных началах;
- г) полностью контролируемая зарубежная дочерняя компания (ПИИ).

3. При косвенном экспорте компания-производитель:

- а) самостоятельно заключает договоры с иностранными покупателями;
- б) использует услуги специализированных посредников в своей стране (экспортные фирмы);
- в) создаёт собственный филиал в стране-импортёре;
- г) передаёт права на продажу товара иностранному партнёру по лицензии.

4. Что является ключевым недостатком прямого экспорта по сравнению с косвенным?

- а) более высокие издержки и риски для экспортёра;
- б) меньший контроль над процессом продаж;
- в) зависимость от компетенций посредника;
- г) сложность в получении рыночной информации.

5. Лицензирование в международном бизнесе – это:

- а) продажа готовой продукции под чужим товарным знаком;
- б) передача прав на использование нематериальных активов за вознаграждение;
- в) предоставление управленческих услуг иностранной компании;
- г) совместное владение и управление предприятием с иностранным партнёром.

6. Ключевое отличие франчайзинга от лицензирования заключается в том, что франчайзинг:

- а) обычно не включает передачу товарного знака;
- б) подразумевает передачу комплексной бизнес-системы и постоянный контроль со стороны франчайзера;
- в) предполагает только разовую продажу технологии;
- г) не включает обучение персонала.

7. Управленческий контракт – это форма, при которой:

- а) компания продаёт право на использование своей технологии;
- б) компания предоставляет за плату свои управленческие компетенции для ведения операций другой компании;
- в) две компании совместно владеют третьей;
- г) компания инвестирует в строительство завода «под ключ».

8. Основным мотивом создания совместного предприятия (СП) для иностранного инвестора часто является:

- а) получение полного контроля над операциями;
- б) минимизация налоговых платежей;
- в) доступ к знаниям, ресурсам и рынкам местного партнёра;
- г) возможность быстрого выхода из бизнеса при неудаче.

9. Какая из перечисленных проблем НЕ характерна для управления совместным предприятием?

- а) различия в корпоративной культуре партнёров;
- б) конфликты при распределении прибыли;
- в) полное единоначалие и отсутствие разногласий;
- г) сложности в согласовании стратегических целей.

10. Стратегический альянс – это форма сотрудничества, при которой:

- а) компании сливаются в единое юридическое лицо;
- б) компании создают совместное предприятие с равными долями;
- в) компании сохраняют юридическую независимость, но координируют действия для достижения общих целей;
- г) одна компания полностью поглощает другую.

11. Горизонтальный стратегический альянс заключается между:

- а) компаниями на разных стадиях производственной цепочки (например, производитель и поставщик);
- б) компаниями, работающими в разных, не связанных отраслях;
- в) компаниями-конкурентами, работающими в одной сфере;
- г) компанией и государственным органом.

12. Что является общим недостатком для лицензирования, франчайзинга и управленческих контрактов?

- а) высокие капитальные затраты на создание активов за рубежом;
- б) ограниченный контроль над зарубежными операциями и риск создания конкурента;
- в) необходимость делиться прибылью с местным партнёром-совладельцем;
- г) высокие политические риски в стране размещения.

13. Ключевое различие между совместным предприятием и стратегическим альянсом состоит в том, что СП:

- а) всегда создаётся для неограниченного срока;
- б) является отдельным юридическим лицом, созданным двумя и более партнёрами;
- в) не предполагает инвестирования партнёрами каких-либо активов;
- г) заключается только между компаниями из одной страны.

14. Какая форма наиболее подходит для компании, желающей максимально быстро выйти на новый рынок, не имея для этого достаточных финансовых ресурсов, но обладая сильным брендом?

- а) прямые иностранные инвестиции (строительство завода);
- б) совместное предприятие;
- в) франчайзинг;
- г) косвенный экспорт.

15. Выберите НЕВЕРНОЕ утверждение о полностью контролируемых зарубежных компаниях:

- а) они позволяют материнской компании полностью защитить свои ключевые технологии;
- б) они требуют наименьших финансовых и управленческих ресурсов по сравнению с другими формами;
- в) они несут самые высокие политические и экономические риски для инвестора;
- г) они могут быть созданы путём слияния или поглощения.

Тест к теме 3

1. Ключевым критерием, отличающим транснациональную корпорацию (ТНК) от обычной международной компании, является:

- а) наличие экспортных операций;
- б) осуществление прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и наличие зарубежных активов;
- в) использование иностранных лицензий;
- г) наличие филиалов более чем в одной стране.

2. Согласно теории интернализации, ТНК возникают потому, что:

- а) рынки совершенной конкуренции неэффективны для трансграничных операций;
- б) выгоднее внутренне использовать свои специфические преимущества, чем продавать их на рынке;
- в) государства создают для них специальные льготы;
- г) они стремятся минимизировать транспортные издержки.

3. Какое из утверждений о влиянии ТНК на принимающие страны является спорным и неоднозначным?

- а) ТНК создают новые рабочие места;
- б) ТНК способствуют притоку современных технологий и ноу-хау;
- в) ТНК всегда повышают уровень местных зарплат до стандартов страны базирования;
- г) ТНК увеличивают налоговые поступления в бюджет.

4. Феномен «ухода от налогов» (tax avoidance) со стороны ТНК чаще всего связан с:

- а) использованием трансфертного ценообразования и офшорных схем;
- б) честной уплатой всех налогов по максимальным ставкам;
- в) отказом от ведения деятельности в странах с низкими налогами;
- г) прямым нарушением налогового законодательства (уклонением).

5. Индекс транснационализации ТНК рассчитывается как:

- а) среднее от доли зарубежных активов, продаж и персонала в общих показателях корпорации;
- б) соотношение рыночной капитализации к объёму ПИИ;
- в) количество стран, в которых представлена ТНК;
- г) объём экспорта из страны базирования.

6. ТНК из развивающихся стран (например, Китая, Индии) часто характеризуются:

- а) более высоким индексом транснационализации, чем у западных ТНК;
- б) активной экспансией через поглощения для доступа к технологиям и брендам;
- в) исключительной ориентацией только на внутренний рынок;
- г) полным отсутствием зарубежных активов.

7. Для американских ТНК традиционно характерно:

- а) жёсткая централизация управления и принятия решений в штаб-квартире;
- б) децентрализованная модель управления с высокой автономией региональных подразделений;
- в) преобладание государственной собственности;
- г) фокус исключительно на азиатских рынках.

8. Японские ТНК (кэйрэцу) исторически отличаются:

- а) системой перекрёстного владения акциями в рамках промышленно-финансовых групп;
- б) полным отсутствием связей с банками и поставщиками;
- в) краткосрочной ориентацией на финансовые результаты;
- г) отказом от долгосрочных отношений с партнёрами.

9. Особенностью китайских ТНК является:

- а) частое сочетание государственной и частной собственности, активная поддержка правительства;
- б) полное отсутствие государственного влияния на их стратегию;
- в) нежелание выходить за пределы азиатско-тихоокеанского региона;
- г) доминирование в высокотехнологичных отраслях с момента основания.

10. Стратегия «Go Global», реализуемая китайскими ТНК, предполагает:

- а) активные инвестиции за рубежом, особенно в инфраструктуру и энергетику (проекты «Пояса и пути»);
- б) замыкание производства только на внутреннем рынке Китая;
- в) отказ от поглощений иностранных компаний;
- г) фокус исключительно на экспорте готовой продукции без создания зарубежных активов.

11. Что из перечисленного НЕ является общепризнанной положительной ролью ТНК в мировой экономике?

- а) содействие распространению инноваций и технологий;
- б) создание глобальных цепочек создания стоимости;
- в) монополизация рынков и вытеснение местных конкурентов;
- г) рост объемов международной торговли и инвестиций.

12. В чём заключается основной парадокс влияния ТНК на государственный суверенитет?

- а) ТНК усиливают суверенитет всех стран без исключения;
- б) ТНК, обладая огромными ресурсами, могут оказывать влияние на политику принимающих государств, ограничивая их суверенитет;
- в) ТНК полностью подконтрольны правительствам своих стран базирования;
- г) ТНК не интересуются политическими вопросами.

13. Какая из перечисленных компаний является примером ТНК нового типа, возникшей в развивающейся стране и достигшей глобального лидерства?

- а) Samsung (Южная Корея);
- б) General Motors (США);
- в) Siemens (Германия);
- г) Toyota (Япония).

14. Какая из проблем наиболее актуальна для российских ТНК в текущих условиях?

- а) переизбыток зарубежных активов и необходимость их продажи;
- б) диверсификация бизнеса и поиск новых рынков сбыта вне традиционной Европы;
- в) отсутствие доступа к внутренним источникам финансирования;
- г) полное отсутствие государственной поддержки.

15. Выберите верное утверждение о будущем ТНК:

- а) процессы деглобализации приведут к полному исчезновению ТНК;
- б) ТНК будут адаптироваться к новым реалиям, усиливая региональные цепочки и устойчивость (резилиенс);
- в) Все ТНК вернут производство исключительно в страны своего базирования;
- г) Влияние ТНК на мировую экономику будет постоянно снижаться.

Тест к теме 4

1. Международная конкурентоспособность фирмы – это:

- а) её способность продавать товары на внутреннем рынке;
- б) способность устойчиво удерживать и расширять свои позиции на мировом рынке, эффективно конкурируя с иностранными соперниками;
- в) наличие у компании патентов и лицензий;
- г) участие в международных выставках.

2. Теория конкурентных преимуществ наций (М. Портера) утверждает, что успех страны в определённой отрасли определяется:

- а) только наличием дешёвой рабочей силы;
- б) взаимодействием системы четырёх детерминант («национальный ромб»);
- в) исключительно государственной поддержкой;
- г) размером внутреннего рынка.

3. Какое из следующих утверждений описывает конкурентное преимущество по издержкам?

- а) компания предлагает уникальные свойства продукта, за которые покупатели готовы платить больше;
- б) компания производит товар с более низкими затратами, чем конкуренты, и может продавать его дешевле или получать более высокую маржу;
- в) компания фокусируется на узком сегменте рынка;
- г) компания использует только импортные комплектующие.

4. Стратегия дифференциации предполагает:

- а) достижение самых низких издержек производства в отрасли;
- б) создание в глазах потребителя восприятия уникальности товара или услуги;
- в) работу только с одним типом клиентов;
- г) копирование продуктов конкурентов.

5. К нематериальным источникам конкурентоспособности фирмы НЕ относится:

- а) репутация (бренд);
- б) патенты и ноу-хау;
- в) корпоративная культура;
- г) стоимость производственного оборудования.

6. Устойчивое конкурентное преимущество – это такое преимущество, которое:

- а) легко и быстро может быть скопировано конкурентами;
- б) долгосрочно, его сложно воспроизвести или нейтрализовать;
- в) основано только на временной государственной субсидии;
- г) зависит от текущей моды.

7. Какой тип инноваций наиболее значим для создания долгосрочного конкурентного преимущества на мировом рынке?

- а) имитация продуктов конкурентов;
- б) инкрементальные (улучшающие) инновации;
- в) радикальные (прорывные) инновации, создающие новые рынки;
- г) косметические изменения в дизайне упаковки.

8. Эффективная логистика способствует повышению конкурентоспособности фирмы за счёт:

- а) увеличения сроков доставки и роста складских запасов;
- б) снижения общих издержек, повышения уровня обслуживания клиентов;
- в) усложнения управленческих процессов;
- г) фокусировки только на одном виде транспорта.

9. Концепция «точно в срок» (Just-in-Time, JIT) в логистике направлена на:

- а) создание максимальных страховых запасов на складе;
- б) минимизацию запасов и синхронизацию поставок с производственным процессом;
- в) увеличение времени выполнения заказа;
- г) использование только дорогих видов транспорта.

10. Какая из перечисленных детерминант НЕ входит в «национальный ромб» М. Портера?

- а) факторные условия (ресурсы);
- б) условия спроса на внутреннем рынке;
- в) уровень коррупции в стране;
- г) родственные и поддерживающие отрасли.

11. Роль государства в формировании национальных конкурентных преимуществ, согласно Портеру, заключается в:

- а) прямом управлении всеми ключевыми отраслями;
- б) создании условий, стимулирующих компании к развитию и инновациям (через образование, инфраструктуру, политику);

- в) установлении максимально высоких таможенных барьеров;
- г) запрете иностранной конкуренции.

12. Под воздействием глобальной конкуренции роль предпринимательства в экономике:

- а) снижается, так как доминируют крупные корпорации;
- б) возрастает, так как малый и средний бизнес становится более гибким и инновационным источником роста;
- в) остаётся неизменной;
- г) сводится только к сфере услуг.

13. Ключевым элементом глобальной цепочки создания стоимости (GVC), определяющим, где компания получает основную добавленную стоимость, является:

- а) упаковка готовой продукции;
- б) этап НИОКР, дизайна, маркетинга и продаж («улыбка» стоимости);
- в) транспортировка сырья;
- г) складирование товаров.

14. Какая из детерминант «национального рима» объясняет успех итальянской индустрии дизайнерской одежды и мебели?

- а) развитая инфраструктура;
- б) изощрённый и требовательный внутренний спрос;
- в) наличие дешёвой энергии;
- г) протекционистская политика.

15. Выберите НЕВЕРНОЕ утверждение об инновациях и конкурентоспособности:

- а) инновации могут быть не только технологическими, но и бизнес-модельными;
- б) инновации всегда гарантируют мгновенный коммерческий успех;
- в) инновации являются ключевым драйвером долгосрочной конкурентоспособности;
- г) инновационная активность зависит от качества человеческого капитала.

Тест к теме 5

1. Стратегия «первопроходца» (первого выхода на рынок) сопряжена с:

- а) возможностью захватить долю рынка и создать барьеры для входа, но с высокими первоначальными затратами и рисками;
- б) отсутствием рисков, так как рынок уже изучен;
- в) невозможностью установить стандарты;
- г) использованием исключительно экспортных стратегий.

2. При косвенном экспорте:

- а) компания самостоятельно заключает сделки с иностранными покупателями;
- б) компания использует посредников (экспортные фирмы) в своей стране;
- в) компания создаёт собственное производство за рубежом;
- г) компания передаёт права на производство иностранному партнёру.

3. Стратегия «проект под ключ» наиболее характерна для отраслей:

- а) розничной торговли;
- б) быстрого питания;
- в) капиталоемких и технологически сложных (нефтепереработка, энергетика);
- г) консалтинговых услуг.

4. Основной риск для компании, реализующей проект «под ключ», заключается в:

- а) необходимости долгосрочного управления переданным объектом;
- б) возможности непреднамеренного создания собственного конкурента, передав технологии;
- в) получении сверхприбыли от проекта;
- г) отсутствии спроса на услуги такого рода.

5. При лицензировании лицензиар передаёт лицензиату право на:

- а) использование нематериальных активов (патентов, технологий) за роялти.
- б) использование полной бизнес-модели и товарного знака;
- в) управление объектом заказчика;
- г) создание совместного предприятия.

6. Основное отличие франчайзинга от лицензирования состоит в том, что франчайзинг:

- а) не включает передачу товарного знака;
- б) подразумевает комплексную передачу бизнес-системы, обучение и постоянный контроль со стороны франчайзера;

- в) касается только производственных технологий;
- г) не предполагает выплат франчайзеру.

7. Создание совместного предприятия (СП) с местным партнёром за рубежом позволяет иностранной компании:

- а) получить полный и единоличный контроль над операциями;
- б) разделить риски и получить доступ к знаниям и ресурсам местного рынка;
- в) полностью избежать культурных различий;
- г) не адаптировать продукт к локальным условиям.

8. Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в форме «greenfield» предполагают:

- а) покупку действующей компании на целевом рынке;
- б) строительство предприятий «с нуля»;
- в) создание совместного предприятия;
- г) получение лицензии от иностранного производителя.

9. Стратегический альянс – это форма сотрудничества, при которой компании:

- а) полностью сливаются, образуя новое юридическое лицо;
- б) создают совместное дочернее предприятие с равными долями;
- в) сохраняют юридическую независимость, но координируют действия для достижения общей стратегической цели;
- г) одна компания поглощает другую.

10. Горизонтальный стратегический альянс чаще всего создаётся с целью:

- а) оптимизации цепочки поставок между производителем и поставщиком;
- б) совместных НИОКР или выхода на новый рынок между компаниями из одной отрасли (иногда конкурентами);
- в) сотрудничества компаний из абсолютно не связанных отраслей;
- г) управления гостиничным комплексом.

11. Какая из стратегий выхода предполагает наибольший объём инвестиций и наибольший контроль над зарубежными операциями?

- а) косвенный экспорт;
- б) лицензирование;
- в) совместное предприятие (50/50);
- г) полностью контролируемая зарубежная дочерняя компания (ПИИ).

12. Основной недостаток стратегии «проект под ключ» для компании-подрядчика:

- а) высокая стоимость реализации;
- б) отсутствие долгосрочного присутствия на рынке и дохода после сдачи объекта;
- в) необходимость глубокого знания локальной культуры;
- г) сложность в поиске финансирования.

13. Выберите НЕВЕРНОЕ утверждение о совместных предприятиях (СП):

- а) СП всегда создаётся на неограниченный срок;
- б) управление СП может быть источником конфликтов между партнёрами;
- в) СП позволяет разделить риски и инвестиции;
- г) СП может быть создано для доступа к конкретным активам партнёра (например, к каналам сбыта).

14. «Прямой экспорт» как стратегия наиболее подходит для компании, которая:

- а) только начинает осваивать международные рынки и обладает ограниченными ресурсами;
- б) хочет максимально быстро наладить производство за рубежом;
- в) имеет достаточные ресурсы и хочет установить прямой контакт с иностранными клиентами;
- г) стремится избежать любых таможенных процедур.

15. Какая стратегия выхода позволяет компании быстро масштабировать своё присутствие на глобальном рынке с относительно низкими капитальными затратами, но требует жёсткого контроля за качеством?

- а) стратегия поглощений (M&A);
- б) стратегия «greenfield»;
- в) франчайзинг;
- г) проекты «под ключ».

Тест к теме 6

1. Оффшорный бизнес – это:

- а) бизнес, осуществляемый исключительно на территории страны регистрации компании;
- б) деятельность компании, зарегистрированной в юрисдикции с льготным режимом, при условии ведения операций за её пределами;
- в) любая внешнеэкономическая деятельность;
- г) бизнес, связанный с добычей нефти в открытом море.

2. К классическим (чистым) оффшорам обычно относят:

- а) Швейцарию и Люксембург;
- б) Великобританию и США;
- в) Британские Виргинские острова (БВО) и Сейшелы;
- г) Сингапур и Гонконг.

3. К юрисдикциям «оншор со специальным режимом» (мидшор) можно отнести:

- а) Кипр и Нидерланды (при определённых условиях);
- б) Маршалловы острова;
- в) Англию (как часть Великобритании в целом);
- г) территории, не имеющие собственного законодательства.

4. Наиболее распространённой правовой формой оффшорной компании является:

- а) открытое акционерное общество (ОАО);
- б) международная коммерческая компания (IBC – International Business Company);
- в) государственное унитарное предприятие;
- г) производственный кооператив.

5. Холдинговая оффшорная схема часто используется для:

- а) владения активами (акциями дочерних компаний) и оптимизации налога на дивиденды;
- б) прямой розничной торговли на локальном рынке;
- в) строительства объектов недвижимости в стране регистрации;
- г) получения гражданства за инвестиции.

6. Основное налоговое преимущество использования оффшорной компании заключается в возможности:

- а) легально минимизировать общее налоговое бремя группы за счёт льгот юрисдикции;
- б) полностью избежать уплаты любых налогов в любой стране;
- в) уплачивать налоги по максимальным ставкам;
- г) игнорировать налоговое резидентство.

7. Механизм трансфертного ценообразования в оффшорных схемах часто используется для:

- а) завышения цен на продукцию, продаваемую оффшорной компании;
- б) занижения цен на продукцию, продаваемую оффшорной компании, чтобы сконцентрировать прибыль в юрисдикции с низкими налогами;
- в) установления рыночных цен по данным независимых источников;
- г) отражения реальной себестоимости продукции.

8. Какая из перечисленных целей является легальной мотивацией для использования оффшоров?

- а) финансирование терроризма;
- б) налоговая оптимизация в рамках законодательства;
- в) легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путём;
- г) сокрытие активов от правоохранительных органов при расследовании.

9. К нефискальным (не связанным напрямую с налогами) целям использования оффшоров НЕ относится:

- а) защита активов от политических рисков;
- б) конфиденциальность владения бизнесом;
- в) упрощение процедуры регистрации компании;
- г) уклонение от уплаты таможенных пошлин.

10. Стандарт автоматического обмена финансовой информацией (CRS) обязывает банки:

- а) сохранять полную конфиденциальность данных всех клиентов;
- б) автоматически передавать налоговым органам стран-участниц информацию о финансовых счетах нерезидентов;
- в) отказывать в обслуживании оффшорным компаниям;
- г) инвестировать средства клиентов в государственные облигации.

11. Что означает требование «экономического присутствия» (Economic Substance), введённое во многих оффшорных юрисдикциях?

- а) компания должна иметь реальные офис, сотрудников и операции в стране регистрации;
- б) компания может не иметь никакого присутствия в стране регистрации;
- в) компания обязана инвестировать в недвижимость страны регистрации;
- г) компания должна платить налоги только в стране регистрации.

12. Соглашение об избежании двойного налогообложения (СИДН) между страной операций и оффшорной юрисдикцией:

- а) запрещает любой обмен налоговой информацией;
- б) может дополнительно снижать налог у источника на выплаты (дивиденды, проценты, роялти) в адрес оффшорной компании;
- в) обязательно предусматривает одинаковые налоговые ставки в обеих странах;
- г) требует, чтобы компания платила налоги в обеих странах.

13. К принципиальным отличиям траста от оффшорной компании (IBC) можно отнести то, что траст:

- а) является юридическим лицом;
- б) не является юридическим лицом, а представляет собой договорные отношения по управлению имуществом;
- в) всегда зарегистрирован в той же стране, что и его учредитель;
- г) не может использоваться для планирования наследства.

14. Что из перечисленного является типичным элементом «трейдинговой» (торговой) оффшорной схемы?

- а) оффшорная компания выступает формальным покупателем у производителя и продавцом конечному покупателю, аккумулируя прибыль;
- б) оффшорная компания ведёт розничную торговлю в стране своей регистрации;
- в) все контракты заключаются напрямую между производителем и конечным покупателем;
- г) оффшорная компания занимается только благотворительностью.

15. Политика «деоффшоризации», проводимая некоторыми странами, предполагает:

- а) поощрение перерегистрации бизнеса в классические оффшоры;
- б) стимулирование возврата активов и контроля над компаниями в национальную юрисдикцию;
- в) упразднение всех налогов для оффшорных компаний;
- г) запрет на ведение любой международной торговли.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие международного бизнеса и этапы его развития.
2. Основные теории международного бизнеса.
3. Цели международного бизнеса.
4. Формы международного бизнеса.
5. Внешняя и внутренняя среда международного бизнеса.
6. Понятие международной конкуренции, конкурентоспособности.
7. Теории международной конкурентоспособности.
8. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии фирмы.
9. Источники конкурентоспособности фирмы.
10. Инновационные аспекты конкурентоспособности продукции фирмы на мировых рынках.
11. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы.
12. Детерминанты конкурентного преимущества стран и регионов.
13. Изменение места и роли предпринимательства в национальной и мировой экономике под воздействием международной конкуренции.
14. Основные качественные изменения в международной конкуренции под воздействием распространения предпринимательского способа ведения бизнеса.
15. Теоретические основы возникновения, сущность и формы международных корпораций.
16. Роль ТНК и ТНБ в мировой экономике.
17. ТНК и национальные интересы.
18. ТНК и мировая политика.
19. Уровень транснационализации мировой экономики и групп стран.
20. Масштабы и особенности деятельности американских, европейских и японских ТНК.
21. Проблемы и перспективы развития ТНК и ТНБ.
22. Российские ТНК на мировом рынке.
23. Система регулирования международного бизнеса.
24. Виды межгосударственного регулирования международного бизнеса.
25. Роль международных организаций в регулировании и развитии международного бизнеса.
26. Двусторонние и многосторонние межправительственные соглашения о сотрудничестве.
27. Специфика национального регулирования международных отношений.
28. Партнерство государства и международного бизнеса.

29. Сущность международного предпринимательства и основные факторы его развития.
30. Уровни интернационализации бизнеса.
31. Мотивы и модели международного предпринимательства.
32. Методы интернационализации предпринимательства и степень риска.
33. Организационные формы и субъекты международного бизнеса.
34. Контрактные модели ведения международного бизнеса.
35. Факторы и мотивы, влияющие на выбор способа зарубежного инвестирования.
36. Система международного финансирования инвестиционной деятельности.
37. Международное проектное финансирование прямых инвестиций.
38. Финансирование новых компаний международными фондами прямых инвестиций.
39. Международное венчурное финансирование научных исследований и разработок.
40. Региональные формы привлечения иностранных инвестиций.
41. Виды свободных (особых) экономических зон.
42. Основные стадии интернационализации фирмой своего бизнеса.
43. Методики анализа внешних рынков.
44. Процедуры и методы выбора зарубежного рынка.
45. Оценка и выбор метода проникновения на зарубежные (глобальные) рынки.
46. Обоснование способа ведения бизнеса в принимающей стране.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

Нормативно-правовые акты:

1. Бернское соглашение железных дорог по перевозке грузов и пассажиров, 1980 г.
2. Венская конвенция о договорах международной купли-продажи товаров, принятая в 1980 г. (вступ. в силу 01.01.88 г.).
3. Гаагская конвенция о вручении за границей судебных и внесудебных документов (1965).
4. Гаагская конвенция о получении за границей доказательств по гражданским и торговым делам (1970).
5. Договор о Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) от 29.05.2014.
6. Женевская конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов, 1956 г.
7. Конвенция о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (Нью-Йорк, 1958).
8. Конвенция ООН о морской перевозке грузов (Гамбургские правила), 1978 г.
9. Международные правила толкования торговых терминов «Инкотермс» (последняя редакция 2020 г.).
10. Оттавская конвенция УНИДРУА «О международном финансовом лизинге», 1988 г.
11. Парижская конвенция об охране промышленной собственности, 1883 г.
12. Принципы международных коммерческих договоров (УНИДРУА).
13. Публикация Международной торговой палаты «Унифицированные правила по инкассо» (в ред. 1995 г.).
14. Таможенный кодекс ЕАЭС (введён Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11.04.2017 № 12).
15. Федеральный закон от 08.12.03 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности в РФ» (с изменениями и дополнениями).
16. Федеральный закон от 08.12.03 г. № 165-ФЗ «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров» (с изменениями и дополнениями).
17. Федеральный закон от 18.07.1999 № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» (с изменениями и дополнениями).
18. Федеральный закон от 24.11.96 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» (с изменениями и дополнениями).

19. Федеральный закон от 16.09.98 г. № 158-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (с изменениями и дополнениями).

20. Федеральный закон от 27.12.02 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (с изменениями и дополнениями).

21. Федеральный закон от 10.12.03 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (с изменениями и дополнениями).

22. Федеральный закон от 09.07.99 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в РФ» (с изменениями и дополнениями).

Рекомендуемая литература:

1. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес: учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен, А. В. Дерен, О. Н. Миркина. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16523-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/565194>

2. Кузнецова, Г. В. Международная конкурентоспособность стран: учебник и практикум для вузов / Г. В. Кузнецова, Е. И. Герман; под общей редакцией Г. В. Кузнецовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 285 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21289-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/569566> (дата обращения: 04.01.2026).

3. Международный менеджмент: учебник для бакалавров / под редакцией Е. П. Темнышовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 456 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2424-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/508942>

4. Максимцев, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для вузов / И. А. Максимцев, П. Д. Шимко, В. Г. Шубаева; под научной редакцией П. Д. Шимко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16000-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/560520>

5. Логинов, Б. Б. Международный банковский бизнес: учебник для вузов / Б. Б. Логинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 223 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18138-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/561277>

6. Шимко, П. Д. Международный финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П. Д. Шимко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 493 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3559-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/487510>

7. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 343 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17118-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/560112>

8. Меньшенина, Н. Н. Международное право: учебник для вузов / Н. Н. Меньшенина. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 93 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16339-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/563248> (дата обращения: 04.01.2026).

9. Михайлин, А. Н. Международный офшорный бизнес: учебник для вузов / А. Н. Михайлин, Е. Н. Смирнов, Б. Б. Логинов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10834-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/566113>

10. Международная торговля: учебник для вузов / под общей редакцией Р. И. Хасбулатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 405 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05486-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/560372>

11. Икромов, Д. З. Международная экономическая интеграция: учебник для вузов / Д. З. Икромов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 99 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15476-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/567372>

12. Шубаева, В. Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум для вузов / В. Г. Шубаева, П. Д. Шимко; под научной редакцией И. А. Максимцева. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 581 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14469-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/567781> (дата обращения: 04.01.2026).

13. Эмирова, А. Е. Международная логистика: учебник для вузов / А. Е. Эмирова, Н. Д. Эмиров. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 180 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21662-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.urait.ru/bcode/581879> (дата обращения: 04.01.2026).

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «Лань» (<http://e.lanbook.com/>) <https://vk.com/lanbook>
2. ЭБС «IPRbooks» (<http://iprbookshop.ru/>)
3. ЭБС «УдНОЭБ» (<http://lib.udsu.ru/>) https://vk.com/lib_udsu
4. ЭБС «ЮРАЙТ» (<https://urait.ru/info/about>) <https://vk.com/iurait>

Электронные ресурсы:

1. Информационно-правовая система «Законодательство России» [Электронный ресурс]. – URL: www.pravo.gov.ru/ips
2. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru/>
3. Научная библиотека МГУ имени М. В. Ломоносова [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.nbmgu.ru/>
4. Научная электронная библиотека // elibrary.ru [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>
5. Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – URL: www.pravo.gov.ru
6. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/>
7. Официальный сайт Министерств труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс]. – URL: <http://mintrud.gov.ru/>
8. Система электронного обучения УдГУ. Электронный учебник // <https://distedu.udsu.ru/course/view.php?id=569>

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ.....	5
Тема 1. Сущность, этапы и факторы развития международного бизнеса.....	5
Тема 2. Организационные формы международного бизнеса	17
Тема 3. Деятельность ТНК на мировом рынке и их роль в международном бизнесе	30
Тема 4. Конкурентоспособность в международном бизнесе.....	36
Тема 5. Стратегии выхода на зарубежные рынки.....	50
Тема 6. Оффшорный бизнес.....	62
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	68
ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	75
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	93
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ	95

ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ИЗДАНИЯ:

Интерфейс электронного издания (в формате pdf) можно условно разделить на 2 части.

Левая навигационная часть (закладки) включает в себя содержание книги с возможностью перехода к тексту соответствующей главы по левому щелчку компьютерной мыши.

Центральная часть отображает содержание текущего раздела. В тексте могут использоваться ссылки, позволяющие более подробно раскрыть содержание некоторых понятий.

МИНИМАЛЬНЫЕ СИСТЕМНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше; 8x DVD-ROM; разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

СВЕДЕНИЯ О ЛИЦАХ, ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ ТЕХНИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ И ПОДГОТОВКУ МАТЕРИАЛОВ:

Оформление электронного издания : Издательский центр «Удмуртский университет».

Компьютерная верстка: Т. В. Опарина

Авторская редакция.

Подписано к использованию 27.04.2026

Объем электронного издания 1,2 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021
Тел. : +7(3412)263-751 E-mail: editorial@udsu.ru
