

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

А. Л. Таранова

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Курс лекций
для студентов, обучающихся по специальности
общего высшего образования
6-05-0311-03 Мировая экономика*

Горки
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
2026

УДК 005:339.9

ББК 65.5я73

T19

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета 28.04.2026 (протокол № 8)
и Научно-методическим советом
Белорусской государственной сельскохозяйственной академии
24.06.2026 (протокол № 10)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *А. Л. Таранова*

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *А. Г. Ефименко*;
заместитель начальника управления по сельскому хозяйству
и продовольствию Горецкого районного исполнительного
комитета *А. А. Курляндчик*

Таранова, А. Л.

T19 Международный менеджмент : курс лекций / А. Л. Таранова. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2026. – 144 с.
ISBN 978-985-882-857-8.

В современных условиях функционирования экономических систем важно сформировать у студентов теоретические знания о формах и тенденциях развития современного международного менеджмента, ознакомить с формами и направлениями международного сотрудничества, особенностями управления международной компанией. Поэтому важно, чтобы в процессе обучения студент освоил современные методы управления международными организациями, овладел способами и инструментами построения системы управления поведением людей в их совместной деятельности в международной организации.

Для студентов, обучающихся по специальности общего высшего образования 6-05-0311-03 Мировая экономика.

УДК 005:339.9

ББК 65.5я73

ISBN 978-985-882-857-8

© Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия, 2026

ВВЕДЕНИЕ

Предметом учебной дисциплины «Международный менеджмент» являются две основные категории:

1) международные деловые операции (отдельные виды трансграничной деловой активности национальных предприятий и многонациональных компаний);

2) функции управления в международных компаниях.

Цель преподавания учебной дисциплины – сформировать у студентов учреждения высшего образования необходимые знания и умения в области управления международными организациями, овладеть способами и инструментами построения системы управления поведением людей в их совместной деятельности в международной организации.

Основные задачи учебной дисциплины:

Основными задачами учебной дисциплины являются:

– ознакомить с формами и направлениями международного сотрудничества, особенностями управления международной компанией, типовыми структурами управления в международном бизнесе, методологической базой развития организаций;

– рассмотреть особенности национальных культур и их влияние на управление международной компанией;

– изучить этапы разработки стратегии и особенности стратегического управления в международной компании, научиться определять типичные проблемы, связанные с выходом на зарубежные рынки;

– ознакомить с основными понятиями международного менеджмента, содержанием международных деловых операций, инструментами принятия управленческих решений в международном бизнесе, формами и методами работы ведущих многонациональных компаний различных стран;

– усвоить характеристики организационной культуры, влияние культурных особенностей на организационную культуру и коммуникационные процессы;

– определять и вести анализ показателей финансовой активности международного предприятия;

– научиться организовывать эффективную работу с персоналом многонационального предприятия и применять различные мотивационные механизмы исходя из национальных особенностей коллектива.

Учебная дисциплина «Международный менеджмент» входит в модуль «Международная конкуренция и менеджмент» государственного компонента.

Освоение учебной дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении учебных дисциплин: «Политология», «Социология», «Мировая аграрная экономика», «Организация производства в АПК», «Теория эффективности», «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Управление внешнеэкономической деятельностью».

Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом.

Изучение дисциплины «Международный менеджмент» направлено на формирование:

универсальных компетенций:

быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;

проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;

базовой профессиональной компетенции:

организовывать работу многонационального персонала, принимать управленческие решения в международных компаниях, определять стратегию развития организации на внешних рынках, использовать различные мотивационные механизмы исходя из национальных особенностей коллектива.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

особенности международного менеджмента;

понятие и виды корпоративной культуры;

организационные структуры управления международными компаниями;

факторы, влияющие на разработку стратегий и основные виды стратегий международных компаний;

особенности кадровой политики в международном бизнесе;

уметь:

проводить сравнительный анализ законодательства о развитии конкуренции и ограничении монополизма;

проектировать организационную структуру международной компании;

применять методики управления организационными процессами на практике;

использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера в международной компании;

оценивать финансовую эффективность работы международных компаний.

владеть:

решением комплексных задач международного менеджмента;

технологиями командных методов принятия проектных решений;

методами ведения переговоров;

интегрированным мышлением.

Для студентов дневной (полной) формы получения общего высшего образования общее количество часов, отводимых на изучение учебной дисциплины «Международный менеджмент» по специальности 6-05-0311-03 Мировая экономика, составляет 114 часов (3 зачетные единицы), из них 68 часов – аудиторные занятия, 46 часов – самостоятельная работа. По видам занятий предусматривается следующее распределение аудиторного времени: лекции – 34 часа, семинарские занятия – 34 часа. Форма промежуточной аттестации – экзамен. Учебная дисциплина преподается студентам дневной формы обучения на 2-м курсе в 3-м семестре.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Предмет изучения международного менеджмента, структура дисциплины и ее место в системе экономических наук и бизнес-дисциплин

Международный менеджмент представляет собой особый, качественно усложненный вид управленческой деятельности, имманентной чертой которого является формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ организации за счет ведения деловых операций в различных странах. В отличие от классического национального менеджмента, где внешняя среда относительно гомогенна и предсказуема, международное управление имеет дело с гетерогенным пространством, характеризующимся множественностью юрисдикций, валютных систем, социокультурных норм и политических режимов.

Предметом изучения академической дисциплины «Международный менеджмент» выступает система управленческих отношений, объективно складывающихся в процессе деятельности транснациональных и многонациональных корпораций. К данному предмету также относится присущая таким структурам специфика методов, инструментов и технологий управления на всех иерархических уровнях: от общекорпоративного и дивизионального до регионального, локального и внутрипроизводственного. Иными словами, предметная область охватывает две ключевые категории: во-первых, международные деловые операции как формы трансграничной активности предприятий (включая экспортно-импортные операции, лицензирование, создание совместных предприятий и прямые иностранные инвестиции), и, во-вторых, непосредственные функции управления поведением и взаимодействием людей в многонациональной организационной среде.

Структура учебной дисциплины выстроена в строгой логической последовательности, отражающей поэтапный процесс интернационализации компании и охватывающей все аспекты ее жизнедеятельности на внешних рынках. В соответствии с современными академическими стандартами высшей школы, дисциплина включает в себя комплекс взаимосвязанных тематических модулей, обеспечивающих формирование универсальных и профессиональных компетенций.

Для систематизации предметного поля в академической практике структура дисциплины традиционно разделяется на несколько макроблоков, отражающих как стратегические, так и операционные контуры управления (табл. 1).

Таблица 1. Содержание и академическая значимость международного менеджмента

Блок дисциплины	Содержательное наполнение и фокус изучения	Академическая значимость
Теоретические основы и бизнес-среда	Изучение сущности, этапов развития, подходов к управлению, а также глубокий анализ политико-правовых, экономических и социально-демографических аспектов внешней среды	Формирует базовый категориальный аппарат и навыки оценки инвестиционного климата и страновых рисков
Стратегическое развитие и инновации	Разработка конкурентных бизнес-стратегий, выбор форм проникновения на рынки, управление международными стратегическими альянсами и трансфером технологий	Развивает системное мышление и компетенции по адаптации корпоративной стратегии к глобальным вызовам
Организационное поведение и HR	Кросс-культурный анализ коммуникаций, стили многонационального руководства, международный рекрутинг, адаптация экспатриантов и этика бизнеса	Обеспечивает понимание человеческого фактора как главного драйвера эффективности в распределенных командах
Функциональный менеджмент (Финансы и Маркетинг)	Управление валютными рисками, финансирование торговли, глобальный маркетинг, продуктовая и ценовая политика на мировых рынках	Предоставляет прикладной инструментарий для максимизации прибыли и оптимизации глобальных цепей поставок

Место международного менеджмента в системе экономических наук и бизнес-дисциплин определяется его ярко выраженным междисциплинарным, интегративным характером. Освоение данной дисциплины невозможно без глубокой опоры на знания, генерируемые смежными научными областями. Международный менеджмент не существует в интеллектуальном вакууме; он выступает синтезирующей наукой, инкорпорирующей в себя законы и закономерности целого спектра дисциплин.

В первую очередь, он базируется на экономической теории, макро- и микроэкономике, которые предоставляют фундаментальный инструментарий для понимания рыночных механизмов, глобального ценообразования, эластичности спроса и предложения на макроуровне. Связь с дисциплинами «Мировая аграрная экономика» и «Организация про-

изводства» раскрывает специфику глобального разделения труда, ресурсного обеспечения и пространственного размещения производительных сил. Политология и социология критически важны для макроэкологического анализа: они позволяют менеджеру оценивать индексы политической стабильности, прогнозировать регуляторные изменения, понимать социальную стратификацию целевых рынков и институциональное устройство принимающих государств. Правовые дисциплины обеспечивают навигацию в сложнейших лабиринтах таможенного дела, международного контрактного права, антимонопольного законодательства (например, европейской и американской моделей регулирования) и защиты объектов интеллектуальной собственности.

Таким образом, международный менеджмент интегрирует концепции организационного поведения, стратегического планирования, международных финансов и межкультурной психологии, создавая уникальную методологию, применимую исключительно в условиях трансграничной деловой активности. Он трансформирует сугубо теоретические выкладки экономической науки в практические алгоритмы принятия управленческих решений, направленных на повышение капитализации многонационального бизнеса.

1.2. Интернационализация бизнеса и международный менеджмент.

Этапы развития международного бизнеса и менеджмента

Интернационализация бизнеса представляет собой объективный, исторически детерминированный эволюционный процесс, отражающий неуклонное расширение экономической, производственной и коммерческой деятельности предприятия за пределы его первоначальных национальных границ. Данный процесс выступает первопричиной и катализатором возникновения самого феномена международного менеджмента. По мере того как компании увеличивали географию своего присутствия, традиционные управленческие парадигмы, эффективно работавшие на домашних рынках, неизбежно демонстрировали свою несостоятельность, требуя концептуализации новых, глобально ориентированных подходов.

Интернационализация не является одномоментным актом; это многоступенчатый процесс усложнения форм международного сотрудничества. Она начинается с эпизодических международных коммерческих операций, перерастает в устойчивые международные соглашения (включая лицензирование и франчайзинг), затем трансформируется в

международное производственное и техническое сотрудничество и в итоге достигает высшей формы – международной институциональной интеграции в виде создания транснациональных корпораций.

Эволюция международного бизнеса и, соответственно, концептуальных основ его управления, исторически подразделяется на несколько последовательных макроэкономических этапов, каждый из которых характеризовался специфическими вызовами и требовал адекватной управленческой реакции:

1. Эпоха коммерческой (торговой) экспансии. На ранних этапах развития мирового хозяйства интернационализация сводилась преимущественно к экспортно-импортным торговым операциям. Управление в этот период носило фрагментарный характер и концентрировалось исключительно на логистике, поиске зарубежных торговых контрагентов, страховании грузов и преодолении таможенных барьеров. Стратегическое управление как таковое отсутствовало, преобладал транзакционный подход.

2. Эпоха экспансии капитала и концессий. С развитием индустриального капитализма компании из развитых стран начали осуществлять прямые инвестиции в добычу сырья, сельское хозяйство и создание базовой инфраструктуры (железные дороги, порты) за рубежом, в том числе в колониальных и зависимых территориях. Менеджмент стал решать задачи по защите долгосрочных инвестиций, управлению местной неквалифицированной рабочей силой и выстраиванию отношений с колониальными или национальными государственными администрациями.

3. Этап формирования многонациональных корпораций (послевоенный период). В середине XX в., в условиях возрождения национальных экономик и роста протекционизма, фокус сместился на создание производственных мощностей непосредственно на целевых рынках сбыта. Компании строили заводы за рубежом, чтобы обойти тарифные барьеры. Возникла острая потребность в координации деятельности разрозненных зарубежных филиалов, трансфере управленческих технологий из штаб-квартиры и формировании консолидированной финансовой отчетности. Именно на этом этапе международный менеджмент окончательно оформляется как научная дисциплина.

4. Глобализационный и сетевой этап. В современной экономике компании оперируют в рамках единого, тесно взаимосвязанного глобального рынка. Происходит переход от классической иерархической модели изолированных филиалов к интегрированным глобальным се-

тевым структурам. Научно-исследовательские разработки, производство компонентов, финальная сборка, маркетинг и управление финансами распределены по различным континентам исходя из принципов максимальной эффективности, доступа к уникальным ресурсам или оптимизации налогообложения.

Степень вовлеченности компании в международный бизнес требует точной количественной и качественной оценки. Для решения этой задачи в аналитической практике международного менеджмента применяется агрегированный показатель – Индекс транснационализации (Transnationality Index, TNI). Данный индекс отражает экономическую значимость зарубежной деятельности для корпорации и показывает, в какой мере ее совокупные результаты зависят от активности на внешних рынках.

С академической точки зрения, расчет Индекса транснационализации компании осуществляется методологически выверенным путем нахождения простого среднего арифметического значения трех базовых относительных макропоказателей, без применения избыточно сложного математического аппарата. Процедура расчета следующая: во-первых, необходимо определить долю зарубежных активов компании в ее совокупном объеме активов по всему миру. Во-вторых, вычисляется доля продаж, осуществленных за рубежом (через экспорт или филиалы), в общем объеме глобальной выручки корпорации. В-третьих, оценивается доля персонала, занятого в зарубежных подразделениях, по отношению к общей численности сотрудников компании. Полученные три процентные величины суммируются, после чего итоговая сумма делится на три. Чем выше полученное значение индекса (стремящееся к 100 %), тем глубже корпорация интегрирована в мировую экономику и тем выше критические требования к компетентности ее топ-менеджмента в вопросах управления кросс-культурными командами и распределенными активами.

Существует также макроэкономический аналог данного – инструмента Индекс транснационализации стран, который оценивает роль и удельный вес иностранных транснациональных компаний в экономике конкретного принимающего государства. Этот показатель рассчитывается как сумма четырех параметров: доли прямых иностранных инвестиций (ПИИ) во всех капитальных инвестициях страны; отношения накопленного объема ПИИ к валовому внутреннему продукту (ВВП) государства; доли добавленной стоимости, созданной филиалами иностранных корпораций, в производстве национального ВВП; а также

доли граждан, занятых на этих иностранных предприятиях, во всей численности экономически активного населения страны. Совокупный анализ этих двух индексов позволяет академическим исследователям и практикам выявлять глубинные взаимосвязи между корпоративными стратегиями отдельных компаний и формированием глобального геоэкономического ландшафта.

1.3. Сущность международного менеджмента и его характерные черты. Современные подходы к определению. Значение, функции и типология направлений (стратегический и операционный)

Сущность международного менеджмента заключается в целенаправленном администрировании бизнес-процессов, пересекающих национальные границы, с целью максимизации глобальной конкурентоспособности, минимизации издержек и устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Специфическими, характерными чертами, радикально отличающими международный менеджмент от классического внутринационального, выступают:

- Необходимость перманентного учета множественности валютно-финансовых рисков, волатильности обменных курсов и применения сложных стратегий хеджирования.

- Функционирование в условиях абсолютного правового плюрализма и взаимодействия различных, порой конфликтующих, систем корпоративного управления (например, англо-американской модели, ориентированной на акционеров, и континентальной германской модели, учитывающей интересы широкого круга стейкхолдеров).

- Острая зависимость от социокультурных, религиозных, демографических и этических факторов стран базирования и принимающих государств, что требует беспрецедентно высокой степени адаптивности организационной культуры.

Современная управленческая мысль характеризуется сосуществованием, взаимным обогащением и синергией трех базовых научных подходов к определению и реализации менеджмента: системного, процессного и ситуационного.

- **Системный подход** рассматривает международную организацию как комплексную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов (человеческого капитала, организационных структур, технологий, информации, задач), функционирующих в непрерывном обмене ресурсами с внешней средой. Принципиально важным для меж-

дународного бизнеса является концепция «открытой системы», которая способна к проактивной адаптации, поглощению инноваций и постоянному обновлению в условиях изменчивого глобального рынка. Противоположностью является «закрытая система», которая игнорирует роль человеческого фактора и сигналы внешней среды, что в реалиях международной конкуренции неизбежно ведет к корпоративной стагнации и гибели.

- **Процессный подход**, исторически восходящий к концепциям Анри Файоля и дополненный исследованиями Линдалла Урвика и Джеймса Муни в области делегирования полномочий, постулирует, что управление есть не разовый акт, а непрерывный процесс реализации взаимосвязанных функций. В международном контексте базовые функции – прогнозирование, планирование, организация работы персонала, мотивация, координация и контроль – перестают быть локально изолированными. Они трансформируются в интегрированные глобальные цепочки управленческих действий, где, к примеру, дефекты в системе мотивации персонала на фабрике в Юго-Восточной Азии немедленно сказываются на эффективности маркетингового планирования и выполнении обязательств перед потребителями в Европе.

- **Ситуационный подход** акцентирует внимание на том, что успешность применения тех или иных управленческих методов всецело зависит от сложившейся специфической ситуации. В международной среде это наиболее востребованная парадигма, поскольку универсальные, шаблонные решения из штаб-квартиры часто оказываются нежизнеспособными из-за колоссальных различий в политической, макроэкономической и социокультурной конъюнктуре принимающих стран. Менеджер должен обладать когнитивной гибкостью для выбора оптимального инструментария «здесь и сейчас».

Значение международного менеджмента в архитектуре современной экономики трудно переоценить. Он выступает катализатором диффузии инноваций, драйвером глобального распределения капитала, инструментом оптимизации себестоимости продукции через размещение производственных мощностей в регионах с благоприятным инвестиционным климатом, а также главным механизмом открытия и освоения новых рынков сбыта.

Типология направлений: стратегический и операционный типы.

Глубинное понимание архитектуры управления сложными транснациональными структурами требует классификации менеджмента по различным теоретическим основаниям. Выделяют классификацию по

функциональной направленности (финансовый, маркетинговый, кадровый, производственный, инвестиционный менеджмент), по объекту управления (продуктовый, проектный, процессный, инновационный). Однако наиболее фундаментальным и системообразующим для лекционного курса является разделение менеджмента по уровню управления на стратегический и операционный типы. Будучи неразрывно связанными в едином управленческом контуре, они преследуют принципиально различные цели, решают разные задачи и опираются на разную функциональную структуру.

Для обеспечения максимальной наглядности, сравнительная характеристика данных типов управления представлена в виде детализированной матрицы (табл. 2).

Таблица 2. Стратегический и операционный международный менеджмент

Характеристика	Стратегический международный менеджмент	Операционный международный менеджмент
1	2	3
Сущность и главная цель	Формирование долгосрочного видения развития; обеспечение выживаемости и устойчивого роста стоимости бизнеса на мировых рынках. Переход от микроменеджмента к масштабному «стратегическому лидерству»	Решение вопросов текущей эффективности предприятия; организация работы производственных и сервисных систем; обеспечение бесперебойного функционирования с минимизацией затрат
Горизонт планирования	Долгосрочная перспектива (от 3 до 10 лет и более)	Краткосрочная и среднесрочная перспектива (ежедневные операции, рутинные циклы, квартальные планы)
Ключевые задачи	Проведение комплексного анализа глобальной макросреды; выбор целевых зарубежных рынков и способов выхода на них; принятие решений о слияниях, поглощениях (M&A) и реструктуризации; определение ресурсного потенциала; управление стратегическими рисками	Планирование ежедневных операций; управление цепями поставок (логистика); контроль качества продукции (TQM); устранение узких мест (ТОС); оптимизация использования ресурсов; реализация функциональных планов на практике

1	2	3
Фокус внимания (результативность)	«Делать правильные вещи» (эффективность направления). Приоритет отдается выбору правильного вектора развития, отказу от бесперспективных инвестиций и фокусировке ресурсов, чтобы они не расплылись хаотично	«Делать вещи правильно» (операционная эффективность). Фокус на стабильности процессов, соблюдении жестких дедлайнов, снижении процента брака и повышении производительности труда
Функциональная структура	Включает этапы: стратегический анализ (внешний и внутренний аудит); формулирование миссии и видения; генерация стратегических альтернатив; проектирование организационного дизайна компании; стратегический контроль жизнеспособности плана	Включает использование кросс-функциональных команд; цифровизацию и автоматизацию рутинных процессов; стандартизацию операций; применение гибких методологий (Agile, Scrum); поддержание системы менеджмента качества

Стратегический менеджмент в международной компании представляет собой сложный, циклический и многоуровневый процесс. Он объединяет все функциональные области – от маркетинга до финансов – в единую концептуальную архитектуру развития. Особенность стратегии в международном бизнесе заключается в жесточайшей приоритизации: даже крупнейшие транснациональные корпорации обладают ограниченным капиталом и компетенциями, поэтому стратегия призвана объяснить, почему одни дорогостоящие инициативы (например, выход на рынки Африки) получают одобрение Совета директоров, а другие (увеличение производственных мощностей в Европе) отклоняются. Эмпирические академические исследования убедительно доказывают, что организации, систематически применяющие методы стратегического планирования, демонстрируют темпы роста выручки в среднем на 15–20 % выше, чем их конкуренты, опирающиеся исключительно на интуитивные решения менеджеров.

Операционный менеджмент, в свою очередь, является фундаментом, на котором зиждется любая стратегия. Какими бы амбициозными ни были долгосрочные планы штаб-квартиры, их реализация невозможна без идеальной настройки повседневной деятельности. Операци-

онное управление приземляет глобальные цели до уровня фабричных цехов, складских терминалов и региональных офисов продаж. В его арсенале находятся мощные методологии, такие как всеобщее управление качеством (TQM), концепция развертывания функции качества (QFD) и теория ограничений систем (ТОС). Если стратегический директор корпорации принимает политическое решение о переносе производства микроэлектроники из одного региона в другой ради диверсификации политических рисков, то именно операционный директор решает сложнейшие инжиниринговые и управленческие задачи: как физически выстроить конвейер, сертифицировать местных поставщиков компонентов, обучить линейный персонал и обеспечить стопроцентное соответствие продукции единому международному стандарту. Операционный менеджмент требует высочайшего уровня детализации, координации и цифровизации, так как малейший сбой в цепочке поставок в одной стране способен запустить эффект домино и парализовать сборочные линии по всему земному шару.

1.4. Международный менеджмент в условиях глобализации и постиндустриализации экономики. Влияние устойчивого развития и мультикультурный подход

Современный международный менеджмент функционирует в радикально изменившемся макроэкономическом контексте. Ключевой доминантой последних десятилетий, наряду с всеобъемлющей глобализацией, стал переход к постиндустриальной экономике, отличительной чертой которой выступает масштабная структурная трансформация парадигмы производства и потребления.

Если индустриальная эпоха характеризовалась приоритетом промышленного производства, то постиндустриализация знаменует опережающее развитие и доминирование сферы услуг. Под колоссальным воздействием научно-технического прогресса услуги глубоко интегрировались во все сферы общественной и экономической жизнедеятельности – от высокотехнологичных R&D и логистики до образования, медицины и консалтинга. Статистика убедительна: на сегодняшний день доля сектора услуг в структуре мирового валового внутреннего продукта превышает 64 %, а в экономике развитых государств этот показатель уверенно пересекает отметку в 70 %.

Для международного менеджмента это означает фундаментальный сдвиг объекта управления: компании все чаще оперируют не товарно-

материальными ценностями, а нематериальными активами – интеллектуальной собственностью, глобальными брендами, массивами больших данных (Big Data) и человеческим капиталом. «Экономика знаний» требует от корпоративного управления непрерывных инвестиций в уровень образования персонала и стимулирование инновационной активности, поскольку устойчивое конкурентное преимущество теперь базируется не на дешевом доступе к природным ресурсам, а на беспрецедентной скорости генерации и коммерциализации новых идей.

Влияние концепции устойчивого развития на менеджмент.

Параллельно с процессами глобализации и перехода к экономике знаний, кардинальное влияние на архитектуру международного бизнеса оказала концепция устойчивого развития (Sustainable Development). Классическое определение данной парадигмы, закрепленное в программных документах Организации Объединенных Наций (в частности, в докладе Комиссии Брунтланд), гласит: устойчивое развитие – это такой формат развития общества и экономики, который полностью удовлетворяет насущные потребности настоящего времени, но при этом ни в коей мере не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные жизненные потребности.

Внедрение принципов устойчивого развития, институционализированных сегодня через критерии ESG (Environmental, Social, Governance – экологическое, социальное и корпоративное управление), привело к трансформации самой целевой функции бизнеса. В классической индустриальной парадигме единственной признаваемой целью корпорации была максимизация финансовой прибыли акционеров. Сегодня же устойчивое развитие компании трактуется как долгосрочная, комплексная стратегия обеспечения роста стоимости бизнеса, которая базируется на эффективном, прозрачном и этичном взаимодействии со всеми стейкхолдерами (сотрудниками, местными сообществами, правительствами, экосистемами) при безусловном соблюдении жестких экономико-социальных и экологических требований.

Влияние данной парадигмы на систему международного менеджмента проявляется на нескольких структурных уровнях:

1. Технологическая и операционная трансформация. Многонациональные корпорации вынуждены инвестировать миллиарды долларов в разработку и внедрение «зеленых» технологий, перекраивать глобальные логистические маршруты для снижения выбросов парниковых газов (углеродного следа) и переходить к принципам циркулярной (экономики замкнутого цикла).

2. Переоценка корпоративных рисков. Экологические катастрофы или выявление фактов использования рабского/детского труда фирмами-субподрядчиками в странах третьего мира способны мгновенно уничтожить репутацию корпорации, привести к бойкоту продукции потребителями и многомиллиардным падениям капитализации на фондовых биржах.

3. Образовательный и академический сектор. Концепция устойчивого развития стала основополагающей для высшей школы. Ведущие мировые университеты позиционируют себя как площадки для продвижения Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, формируют публичную нефинансовую отчетность и радикально пересматривают учебные программы подготовки менеджеров, интегрируя этическую и экологическую проблематику во все образовательные курсы. Высшее образование рассматривается как стартовая платформа для интроспекции ценностей устойчивости в сознание будущих мировых лидеров бизнеса.

Тенденции развития международного менеджмента.

Академический анализ и мониторинг деловой среды позволяют агрегировать ключевые макротренды, которые будут определять контуры развития международного менеджмента в ближайшей перспективе (2024–2026 гг.):

- **Искусственный интеллект в HR и аналитике.** Использование предиктивной аналитики и нейросетевых алгоритмов для решения сложных управленческих задач: от бесконфликтного рекрутинга без когнитивных искажений до прогнозирования оттока ключевых талантов и автоматизированного построения карьерных траекторий.

- **Обучение на рабочем месте (Workplace learning) и непрерывное образование.** Инвестиции в развитие человеческого капитала признаются главным источником конкурентного преимущества. В эпоху постиндустриализации профессиональные компетенции устаревают стремительно, требуя от компаний создания внутренних корпоративных университетов и платформ непрерывного обучения.

- **Эмоциональный интеллект и культура благополучия (Well-being).** В условиях перманентной глобальной турбулентности, стрессов и эпидемии профессионального выгорания, исключительную ценность приобретает эмоциональный интеллект руководителей. Корпоративные стратегии смещают фокус на поддержание ментального и физического здоровья экспатриантов и локальных команд.

- **Институционализация гибких форм работы.** Удаленные и гибридные форматы занятости, катализированные недавними глобаль-

ными кризисами, позволили МНК формировать высокоэффективные распределенные международные команды без жесткой привязки к локальным физическим штаб-квартирам.

• **Акцент на разнообразие и инклюзивность (Diversity and Inclusion).** Управление социокультурным многообразием становится не просто данью корпоративной этике, но и мощным прагматичным инструментом стимулирования нетривиальных инноваций внутри проектных групп.

Мультикультурный менеджмент.

Органичным продолжением тенденции к инклюзивности выступает выделение мультикультурного (или кросс-культурного) менеджмента в самостоятельный, критически важный вектор изучения. Интернационализация бизнеса неизбежно приводит к плотному повседневному соприкосновению различных национальных систем ценностей, стереотипов, норм коммуникации и ожиданий сотрудников.

Понятие «мультикультурализм» в социо-экономическом и управленческом контекстах трактуется академической наукой в двух плоскостях. В первом, критическом значении, мультикультурализм предстает как феномен этнокультурной фрагментации социума. Это состояние многокультурности, при котором единая корпоративная или национальная культура размывается, что ставит под угрозу единство организационной идентичности и усложняет трансляцию управленческих команд сверху вниз. Во втором, конструктивном значении, (впервые возведенном в ранг официальной политики в Канаде и Австралии), мультикультурализм выступает как прогрессивная идеология. Эта концепция опирается на принципы «культурного разнообразия» и ставит своей целью полное искоренение дискриминации, обеспечение равных возможностей для представителей всех этносов и субкультур в корпоративной иерархии.

Мультикультурный менеджмент, таким образом, представляет собой систему подходов по управлению кросс-культурными командами, предполагающую глубокое изучение моделей межкультурной коммуникации и преодоление когнитивных стереотипов. Глобальный менеджер обязан осознавать, что инструменты управления, блестяще работающие в индивидуалистской парадигме западного бизнеса (например, жесткая конкуренция за индивидуальный бонус), могут привести к катастрофической демотивации и саботажу в коллективистских культурах Азии, где высшей ценностью признается гармония группы и коллективная ответственность. Отказ от этноцентризма (убежденности в априорном пре-

восходстве норм своей материнской культуры) и переход к полицентрическому восприятию мира являются венцом профессиональной подготовки менеджера-международника, позволяющим превращать потенциальный конфликт менталитетов в мощнейший источник конкурентной синергии.

Тема 2. МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-СРЕДА И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ

2.1. Интернационализация компании: цели, способы, модели, типы

Интернационализация компании представляет собой объективный, эволюционный и многомерный процесс расширения пространственной сферы деятельности предприятия за пределы национального рынка. Этот процесс сопровождается не только простым увеличением объемов трансграничных операций, но и качественным изменением организационной структуры, стратегических приоритетов, а также операционных моделей бизнеса. В академическом дискурсе интернационализация рассматривается как ответ компании на ограничения роста на внутреннем рынке и как стремление к максимизации конкурентных преимуществ в глобальном масштабе.

Стратегические мотивы, или цели, выхода компаний на зарубежные рынки традиционно классифицируются по четырем ключевым векторам. Первым вектором является поиск новых рынков сбыта. Компании стремятся преодолеть стагнацию или высокую конкуренцию на домашнем рынке, масштабируя продажи и максимизируя прибыль за счет неосвоенных потребительских сегментов за рубежом. Вторым мотивом выступает поиск ресурсов. Данная цель обусловлена необходимостью гарантированного доступа к дешевому или уникальному сырью, энергетическим ресурсам, а также к низкооплачиваемой или, напротив, узкоспециализированной и высококвалифицированной рабочей силе. Третий вектор – это поиск эффективности. В данном случае компании осуществляют пространственное перераспределение звеньев цепочки создания стоимости для оптимизации транзакционных и производственных издержек, достижения эффекта масштаба и рационализации логистических потоков, размещая конкретные производственные процессы в тех странах, где это экономически наиболее целесообразно. Четвертый мотив заключается в поиске стратегических

активов, когда интернационализация направлена на приобретение передовых технологий, патентов, управленческого ноу-хау, сильных локальных брендов или инновационного потенциала для укрепления глобальной конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе.

Процесс интернационализации реализуется через различные способы и модели, объясняющие траекторию выхода фирм за рубеж. Одной из наиболее признанных и фундаментальных концепций в международном менеджменте является стадийная Уппсальская модель, получившая свое название по имени университета в Швеции, где она была разработана в середине семидесятых годов прошлого века. Согласно положениям Уппсальской модели, интернационализация демонстрируется как постепенно возрастающий, инкрементальный процесс, который напрямую зависит от накопленного опыта фирмы и глубины знания специфики внешних рынков. Авторы данной концепции утверждают, что в самом начале своего пути на внешних контурах организации предпочитают использовать наименее рискованные формы присутствия, которые не требуют значительного переноса ресурсов или капитала на зарубежные рынки, примером чего может служить нерегулярный или косвенный экспорт.

По мере того, как компания накапливает эмпирические знания о конкретном зарубежном рынке и снижает уровень институциональной неопределенности, она последовательно переходит к более сложным формам взаимодействия. Этот путь обычно включает создание собственных экспортных отделов, затем открытие зарубежных торговых представительств или дочерних сбытовых компаний, и, в конечном итоге, организацию полноценного производственного комплекса за рубежом. Ключевым понятием Уппсальской модели является «психическая дистанция» – совокупность лингвистических, культурных, политических и образовательных факторов, которые препятствуют свободному обмену информацией между рынком страны базирования и зарубежным рынком. Фирмы склонны начинать свою экспансию с тех государств, которые обладают минимальной психической дистанцией по отношению к их родной стране, постепенно расширяя географию по мере роста уверенности и накопления международного опыта. В современной экономике, однако, эта модель дополняется феноменом компаний, которые благодаря цифровизации интернационализируют свою деятельность с момента основания, минуя классические стадии.

В международном бизнесе принято выделять несколько основных типов интернационализации, которые различаются по степени вовле-

ченности материнской компании, уровню контроля над зарубежными операциями и сложности интеграционных процессов. Для систематизации данных типов целесообразно рассмотреть их в формате структурированной таблицы (табл. 3).

Таблица 3. Типы интернационализации

Тип интернационализации	Краткая характеристика	Уровень риска и вовлеченности	Специфика операций
Международные коммерческие операции	Базовая ступень взаимодействия, основанная на трансграничном перемещении товаров и услуг без создания зарубежных активов	Низкий риск, минимальная вовлеченность ресурсов	Регулярный экспорт и импорт, встречная торговля, международный финансовый лизинг
Международные соглашения	Переход от простой торговли товарами к торговле правами и знаниями через долгосрочные контракты	Умеренный риск, средний уровень вовлеченности.	Передача технологий, лицензионные соглашения, франчайзинг, предоставление инжиниринговых услуг
Производственное и техническое сотрудничество	Кооперация в сфере реального производства и разработки инноваций на основе договоров о разделении труда	Средний/высокий риск, значительная вовлеченность	Совместные НИОКР, подрядное производство, толлинг (переработка давальческого сырья), специализация
Международная институциональная интеграция	Высшая и наиболее сложная форма, предполагающая создание или приобретение юридических лиц за рубежом	Наивысший риск, максимальный контроль и вовлеченность	Прямые иностранные инвестиции, создание дочерних предприятий, филиалов, совместных предприятий

Таким образом, интернационализация представляет собой сложный спектр стратегических решений, где компания балансирует между стремлением к полному контролю над зарубежными операциями и необходимостью минимизации политических и коммерческих рисков.

Выбор конкретного типа и модели во многом определяется внутренними ресурсами фирмы и спецификой внешней деловой среды.

2.2. Формы международной контрактной интеграции и направления сотрудничества

Формы международной контрактной интеграции в международном бизнесе представляют собой широкий спектр механизмов долгосрочного сотрудничества между юридически и экономически независимыми субъектами из разных стран. Основой такого взаимодействия выступают детально проработанные юридические соглашения, которые регламентируют права и обязанности сторон без необходимости создания нового совместного юридического лица или взаимного обмена пакетами акций. Подобная контрактная природа интеграции позволяет международным компаниям быстро и гибко проникать на новые рынки, получать доступ к локальным каналам сбыта и производственным мощностям, минимизируя при этом потребность в крупных капиталовложениях и связанные с ними инвестиционные риски.

Одной из классических форм контрактной интеграции является лицензионный договор. В рамках данного соглашения одна сторона (лицензиар) передает другой стороне (лицензиату), находящейся в другой стране, право на коммерческое использование объектов интеллектуальной собственности. Такими объектами могут выступать патенты на изобретения, промышленные образцы, зарегистрированные товарные знаки, авторские права или коммерческая тайна (ноу-хау). В обмен на эти права лицензиат обязуется выплачивать лицензиару определенное вознаграждение, которое может принимать форму периодических процентных отчислений от выручки (роялти) или единовременного фиксированного платежа (паушального платежа). Лицензирование позволяет компании монетизировать свои технологические достижения за рубежом, однако несет в себе риски неправомерного копирования технологий и возможного взращивания сильного конкурента по истечении срока действия договора.

Совместное производство, также известное как контрактное производство, представляет собой еще одну важную форму интеграции. При такой модели международная компания (заказчик) размещает долгосрочные заказы на выпуск определенной продукции на производственных мощностях независимого зарубежного предприятия (подрядчика), предоставляя ему необходимые спецификации, чертежи, а иногда и сырье. Это дает заказчику возможность существенно снизить

себестоимость продукции за счет экономии на капитальном строительстве заводов и использования более дешевой рабочей силы в стране базирования подрядчика, сохраняя при этом контроль над маркетингом и продажами готового товара под своим брендом.

Контрактный менеджмент, или управленческий контракт, применяется в ситуациях, когда одна компания обладает передовыми технологиями управления, а другая нуждается в профессиональном руководстве своими операциями. Суть этой формы заключается в том, что международная компания предоставляет свой высококвалифицированный управленческий персонал для руководства операционной или технической деятельностью иностранной компании на строго определенный срок и за установленное вознаграждение, которое часто привязывается к достигнутым финансовым показателям. Данный вид интеграции особенно распространен в индустрии гостеприимства, где владельцы зданий нанимают глобальные гостиничные сети для управления отелями, а также в здравоохранении и управлении сложными инфраструктурными объектами. В эту же категорию институциональных договоренностей входит и стратегический альянс, который представляет собой партнерство конкурентов или компаний из смежных отраслей, однако его фундаментальная роль требует обособленного рассмотрения в рамках четвертого вопроса лекции.

Особое внимание в современной практике международного бизнеса уделяется франчайзингу. В самом общем смысле международный договор франчайзинга (в англоязычной практике – franchise agreement или franchising contract) регламентирует ведение деловых операций иностранного партнера под наименованием, товарными знаками, брендами, знаками обслуживания и с обязательным использованием уникального коммерческого ноу-хау, принадлежащего лицензиару. По сути, это особый, глубоко интегрированный тип лицензионного договора, предметом которого является передача прав на использование целой бизнес-системы в целях продвижения услуг или производства товаров на зарубежных рынках. В соответствии с таким контрактом иностранный лицензиар, именуемый франчайзером, выдает местному лицензиату, именуемому франчайзи, право дублировать успешную бизнес-модель.

Современная деловая практика классифицирует международные франчайзинговые контракты на три основных вида, каждый из которых имеет свою специфику применения. Для наглядности рассмотрим их структуру в табл. 4.

Таблица 4. Виды и специфика франчайзинговых контрактов

Вид международного франчайзингового контракта	Описание и сфера применения	Специфика взаимодействия сторон
Дистрибьюторский франчайзинговый контракт	Наиболее распространенный тип, заключаемый в сфере торговли или предоставления услуг	Франчайзи получает право на сбыт изделий или предоставление услуг под брендом франчайзера. Зачастую продукция закупается централизованно (например, сети ресторанов фастфуда или автозаправочные станции)
Контракт о промышленной франшизе (Industrial franchise)	Применяется исключительно в сфере промышленного производства	Франчайзи приобретает право производить товары с использованием патентов и ноу-хау франчайзера. Франчайзер предоставляет техническое содействие и проводит обучение персонала
Контракт мастер-франчайзинга (Master franchise)	Используется для освоения больших договорных территорий (целой страны или группы стран)	Франчайзер передает эксклюзивные права посреднику (мастер-франчайзи), который получает право заключать договоры субфранчайзинга с третьими лицами на данной территории

Для реализации договоров мастер-франчайзинга могут применяться различные юридические механизмы: договор поручения (delegation), по которому мастер-франчайзи выступает представителем головного офиса; договор дистрибьюторского типа, где он действует как суб-франчайзер; или даже совместная деятельность (joint venture), при которой мастер-франчайзи становится полноценным партнером франчайзера. Независимо от вида контракта, в отношении франчайзи выдвигаются строгие требования: он обязан строго следовать коммерческим стандартам сети, использовать установленные товарные знаки, участвовать в обучающих курсах и осуществлять первоначальные и текущие платежи, в то время как франчайзер оставляет за собой право осуществления жесткого и разумного контроля качества на всех этапах.

Все вышеперечисленные формы контрактной интеграции формируют обширные направления международного сотрудничества. Научно-техническое направление охватывает совместные фундаментальные

и прикладные исследования, обмен патентами и технологическими процессами. Производственное направление включает глубокую специализацию предприятий из разных стран на выпуске отдельных узлов и агрегатов с их последующей сборкой, что позволяет оптимизировать издержки. Инвестиционное направление, в свою очередь, концентрируется на консолидации финансовых ресурсов, совместном проектном финансировании крупных инфраструктурных или промышленных объектов, а также организации синдицированного кредитования международных инициатив.

2.3. Международная компания как форма институциональной интеграции: структуры управления

Переход от простых контрактных форм сотрудничества к созданию международной компании знаменует собой высшую ступень – международную институциональную интеграцию. В отличие от национальных фирм, вовлеченных в экспорт, или предприятий, работающих по лицензии, международная компания характеризуется наличием сети подконтрольных зарубежных активов (производственных предприятий, исследовательских центров, сбытовых филиалов), которые интегрированы в единую корпоративную структуру и подчиняются глобальной стратегии, разрабатываемой в едином центре принятия решений. Ключевое отличие международной компании от других форм бизнеса заключается в интернализации транзакций – процессе, при котором внешние рыночные операции (купля-продажа между независимыми контрагентами) заменяются внутрифирменными потоками товаров, капитала и информации. Это позволяет корпорации избегать рыночной неопределенности, минимизировать налоговое бремя через механизмы трансфертного ценообразования и эффективно использовать разницу в стоимости факторов производства между странами.

Управление столь сложными, пространственно распределенными системами требует внедрения специфических организационно-правовых архитектур. В международном менеджменте выделяют несколько типовых структур управления международной компанией: финансовую группу, конгломерат и концерн.

Финансовая группа, часто именуемая финансово-промышленной группой, представляет собой интегрированное объединение промышленных, торговых и научно-исследовательских предприятий вокруг мощного финансового ядра, которым обычно выступает крупный

транснациональный банк или инвестиционный фонд. Основная функция финансовой группы заключается в эффективном аккумулировании капитала и его перераспределении между предприятиями-участниками. Управление в такой структуре строится на строгом контроле финансовых потоков и рентабельности инвестиций, в то время как операционная деятельность производственных подразделений остается относительно автономной.

Концерн – это форма объединения предприятий, характеризующаяся единством собственности и глубоким уровнем интеграции производственных, научно-технических и сбытовых процессов. Компании, входящие в концерн, как правило, связаны единой технологической цепочкой (вертикальная интеграция) или оперируют в одной или нескольких смежных отраслях (горизонтальная интеграция). Несмотря на то, что участники концерна могут формально сохранять юридическую самостоятельность, они полностью лишены коммерческой независимости. Головная организация жестко централизует функции стратегического планирования, ценообразования, распределения инвестиций и кадровой политики, формируя единый глобальный производственно-сбытовой комплекс.

В свою очередь, конгломерат представляет собой объединение компаний, которые осуществляют свою деятельность в совершенно различных, технологически и рыночно не связанных между собой отраслях экономики. Важно отметить, что термин «конгломерат» является скорее описательным понятием, характеризующим чрезвычайно высокую степень диверсификации бизнеса, нежели строгим юридическим обозначением. Внутри конгломерата каждая дочерняя компания работает практически полностью автономно, разрабатывая собственные продукты и стратегии для своих специфических рынков. Главная цель формирования конгломерата заключается не в поиске производственной синергии, а в глобальном снижении макроэкономических и отраслевых рисков путем распределения инвестиционного портфеля по различным секторам экономики.

Особое место в архитектуре международных корпораций занимает холдинговая структура организации. Холдинговая компания (от английского глагола *to hold* – держать) представляет собой юридическое лицо, главная и часто единственная функция которого заключается во владении контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления контроля над ними. В чистом виде холдинговая компания больше ничего не производит и не оказывает услуг, ограничиваясь

управлением активами. Тем не менее, она может носить то же имя, что и операционный бизнес (например, Microsoft Corp. и Microsoft Software Inc.).

Холдинговая модель позволяет материнской компании осуществлять экономическую активность на самом высоком стратегическом уровне и стремительно расширять сферы влияния в глобальном масштабе. По степени взаимного влияния холдинги могут представлять собой структуры с полной зависимостью, где материнская компания жестко диктует всю операционную деятельность своих подразделений, либо более гибкие системы. В классическом варианте дочерние компании управляются независимо, однако их глобальный курс стратегически выстраивается под непрерывным контролем холдинга. Более того, миссия и цели компаний-дочек могут сильно и оперативно меняться по решению холдинга в ответ на изменения международной бизнес-среды. На практике многие глобальные технологические гиганты в какой-то степени сочетают в себе черты как холдинговой компании, так и конгломерата.

Альтернативой традиционным иерархическим структурам выступают сетевые компании. Сетевая организация бизнеса предполагает отказ от жесткого владения всеми звеньями цепочки создания стоимости в пользу формирования гибкой сети независимых контрагентов. В центре такой сети находится фокусная (якорная) компания, которая концентрирует у себя исключительно ключевые, наиболее прибыльные компетенции – дизайн, маркетинг, бренд-менеджмент и НИОКР, в то время как само производство, логистика и розничные продажи передаются на аутсорсинг сторонним партнерам в разных странах.

Преимущества сетевых компаний заключаются в их исключительной адаптивности и гибкости. Они способны быстро менять поставщиков и географию производства без необходимости списывать дорогостоящие капитальные активы. Снижение постоянных издержек делает такие компании высокорентабельными. Однако сетевая структура имеет и существенные недостатки. Главным из них является риск потери контроля над качеством конечной продукции и соблюдением сроков поставок. Кроме того, фокусная компания сталкивается с перманентной угрозой утечки интеллектуальной собственности к партнерам по сети, а также со сложностями интеграции разрозненных корпоративных культур множества независимых подрядчиков в единый слаженный механизм.

2.4. Международный стратегический альянс: сущность, виды, мотивы

В условиях экспоненциального роста стоимости технологических инноваций и сокращения жизненного цикла товаров ни одна, даже самая крупная транснациональная корпорация, не способна в одиночку контролировать все необходимые компетенции. В этой связи стратегический альянс выступает одним из наиболее эффективных институциональных инструментов конкурентной борьбы на глобальных рынках. Сущность международного стратегического альянса заключается в формировании долгосрочного, формализованного партнерского соглашения между двумя и более независимыми компаниями из разных стран, предполагающего объединение ресурсов, знаний и компетенций для совместного решения стратегических задач. Принципиальным отличием альянса от процессов слияний и поглощений (M&A) является то, что партнеры сохраняют свою юридическую, финансовую и операционную автономию за рамками совместного проекта.

Виды стратегических альянсов в международном бизнесе отличаются высокой вариативностью. По характеру механизма интеграции выделяют альянсы на основе имущественного участия (equity alliances) и альянсы без имущественного участия (non-equity alliances). В первом случае интеграция подкрепляется созданием нового совместного предприятия, в уставный капитал которого партнеры вносят свои доли, либо путем взаимного обмена миноритарными пакетами акций. Это обеспечивает высокую степень доверия и долгосрочную привязанность сторон. Во втором случае альянс базируется исключительно на системе долгосрочных контрактов – это могут быть соглашения о совместном проведении НИОКР, договоры о совместном маркетинге или перекрестное лицензирование. По направленности сотрудничества альянсы делятся на горизонтальные (между прямыми конкурентами в одной отрасли), вертикальные (между производителем и его глобальными поставщиками или дистрибьюторами) и диагональные (между компаниями из непересекающихся отраслей для создания принципиально новых продуктов на стыке технологий).

Мотивы создания стратегических альянсов обусловлены прагматичным расчетом транзакционных издержек. Важнейшим мотивом является разделение колоссальных финансовых затрат и рисков, что особенно критично для наукоемких отраслей, таких как фармацевтика, аэрокосмическое строение или микроэлектроника. Разработка нового

продукта в этих сферах может привести к банкротству инициатора в случае рыночной неудачи, поэтому компании предпочитают разделять бремя исследований. Вторым мощным мотивом выступает получение доступа к взаимодополняющим ресурсам партнера. Это классическая синергия, при которой технологические компетенции одной компании объединяются с развитой логистической и маркетинговой сетью другой фирмы в целевом регионе. Кроме того, альянсы служат инструментом преодоления политических и протекционистских барьеров входа на закрытые иностранные рынки: наличие сильного локального партнера позволяет иностранной компании получить статус «национального производителя» и доступ к государственным закупкам, минимизируя политические риски.

Успешность функционирования такого партнерства критически зависит от выбранной модели координации и контроля. Управление альянсом всегда сопряжено с риском оппортунистического поведения сторон и столкновением корпоративных культур. В международном менеджменте выделяют три базовые модели координации. Модель доминирующего партнера предполагает, что операционное управление и право принятия ключевых решений делегируется одному из участников альянса, который обладает преобладающей экспертизой на данном рынке или внес большую долю капитала, тогда как второй партнер выполняет роль пассивного инвестора или поставщика специфической технологии.

Модель разделенного контроля подразумевает паритетное участие партнеров во всех органах управления совместным проектом. Эта модель обеспечивает максимальную прозрачность и синергию, однако таит в себе опасность управленческого паралича в случае возникновения фундаментальных разногласий между сторонами, так как ни одна из них не имеет решающего голоса. Для минимизации подобных конфликтов часто применяется модель независимого управления, при которой для реализации целей альянса формируется обособленная команда топ-менеджеров (часто нанимаемая со стороны), наделенная широкими полномочиями по оперативному управлению проектом. В этом случае материнские компании дистанцируются от ежедневных операций, оставляя за собой лишь функции стратегического аудита и распределения дивидендов.

2.5. Международная бизнес-среда в международном менеджменте

Понятие международной бизнес-среды занимает центральное место в теории международного менеджмента. В широком смысле она представляет собой многоуровневую систему экзогенных (внешних) факторов, институтов, процессов и сил, которые находятся вне сферы прямого управленческого контроля международной компании, но оказывают детерминирующее воздействие на ее стратегическое позиционирование, операционную эффективность и долгосрочное выживание на зарубежных рынках. В отличие от национальной деловой среды, международная бизнес-среда характеризуется колоссальным уровнем неопределенности, гиперконкуренцией, многообразием институциональных норм и высокой скоростью трансформационных процессов.

Анализ структуры внешней среды международной компании традиционно базируется на методологии PESTEL, которая адаптируется под кросс-культурный и макроэкономический контекст. Политико-правовые аспекты формируют институциональный каркас рынка. Они включают оценку уровня политической стабильности принимающего государства, предсказуемости смены элит, вероятности экспроприации иностранных активов, а также специфику правоприменительной практики. Особое внимание уделяется антимонопольному, трудовому и налоговому законодательству, а также жесткости стандартов защиты интеллектуальной собственности. Экономические аспекты отражают макроэкономическое здоровье целевого рынка. Сюда входят динамика валового внутреннего продукта, темпы инфляции, волатильность обменных курсов валют, уровень государственного долга, паритет покупательной способности населения и развитость финансово-кредитной инфраструктуры. Эти факторы напрямую определяют потенциальную емкость рынка и платежеспособный спрос.

Социально-демографические аспекты охватывают фундаментальные сдвиги в структуре общества. К ним относятся демографические тренды (старение нации в развитых странах или взрывной рост молодежи в развивающихся), уровень урбанизации, качество системы образования и здравоохранения, а также изменения в потребительских привычках и стиле жизни. Культурные аспекты представляют собой наиболее тонкий и сложно поддающийся формализации слой среды. Они включают национальные ценности, языковые барьеры, особенно невербальной коммуникации, отношение общества к времени,

иерархии и риску, а также религиозные нормы и деловой этикет. Игнорирование культурных аспектов неизбежно приводит к коммуникационным разрывам и провалу маркетинговых стратегий. Научно-технические аспекты определяют инновационный ландшафт: проникновение цифровых технологий, уровень государственных расходов на фундаментальную науку, качество инженерного образования и скорость морального устаревания технологий.

Принципы оценки международной деловой среды базируются на системном подходе и непрерывности мониторинга. Менеджмент международных корпораций должен опираться на принцип многовариантности, используя методы сценарного планирования для подготовки к различным вариантам развития событий (от оптимистичного до кризисного). Важнейшим принципом является отказ от прямой экстраполяции прошлого опыта работы на домашних рынках на зарубежные территории, поскольку институциональные условия редко бывают тождественны. Оценка должна фокусироваться на улавливании «слабых сигналов» – ранних индикаторов зарождающихся политических, технологических или потребительских трендов, способных в будущем радикально изменить правила игры в отрасли.

Современная бизнес-среда находится под мощным воздействием тенденций и противоречий экономической глобализации и регионализации. Глобализация исторически способствовала стиранию барьеров для движения капитала, товаров и информации, формируя единое мировое экономическое пространство и стимулируя деятельность транснациональных компаний по унификации потребительских стандартов. Однако в последние годы эта тенденция столкнулась с жестким контртрендом регионализации, усугубляемым геополитическими конфликтами и кризисами в глобальных цепочках поставок. Противоречия этих процессов выражаются во всплеске экономического национализма, росте протекционистских тарифов, активном применении санкционных режимов и формировании обособленных макроэкономических блоков. Международные компании вынуждены адаптироваться, переходя от стратегии максимального снижения издержек путем переноса производств в развивающиеся страны Азии (offshoring) к стратегиям возвращения производств ближе к рынкам сбыта (nearshoring) или переноса мощностей исключительно в дружественные в политическом плане юрисдикции (friendshoring).

Особенности цифровой среды международного бизнеса заслужи-

вают отдельного рассмотрения. Цифровизация создала принципиально новое, трансгосударственное измерение деловой среды, в котором физические границы государств теряют свою актуальность. Ключевой особенностью цифровой среды является экспоненциальное снижение транзакционных издержек на коммуникацию, поиск поставщиков и дистрибуцию продукции, что позволяет даже малым предприятиям становиться глобальными игроками. Наблюдается переход к платформенной экономике, где несколько технологических гигантов формируют наднациональные экосистемы, диктующие свои правила игры тысячам независимых производителей. Одновременно с этим обостряются противоречия между трансграничной природой цифрового бизнеса и стремлением государств защитить свой «цифровой суверенитет», что выражается в принятии жестких законов о локализации баз данных и защите персональной информации пользователей.

2.6. Оценка инвестиционного климата и типология рисков

Оценка инвестиционного климата является фундаментальным этапом в процессе принятия решения о выходе на внешний рынок посредством прямых капиталовложений. Инвестиционный климат представляет собой интегральную, комплексную характеристику среды принимающего государства, отражающую совокупность политических, макроэкономических, социальных, правовых и культурных условий, которые в конечном итоге определяют степень целесообразности, ожидаемой прибыльности и безопасности долгосрочного вложения капитала иностранными инвесторами. Анализ этих условий позволяет оценить не только потенциал роста бизнеса, но и вероятность потери инвестиций вследствие нерыночных факторов.

Для объективизации и формализации процессов оценки инвестиционного климата в практике международного менеджмента широко применяется выбор специфических показателей и агрегированных индексов. Одним из наиболее авторитетных инструментов анализа является методика оценки BERI (Business Environment Risk Index – Индекс риска деловой среды). Данный индекс обеспечивает глубокий и всесторонний анализ, учитывающий сложную совокупность политических, социально-экономических и технологических факторов, которые способны оказать влияние на деятельность иностранных компаний и зарубежных инвесторов на рынке определенного суверенного государства.

Современные аналитические модели индекса BERI выходят за рамки простого политического анализа и включают в себя комплексную оценку трех важнейших компонентов: операционных рисков (ежедневные препятствия для ведения бизнеса), политических рисков (угрозы со стороны государственной системы) и риска невозврата инвестиций (включая жесткие ограничения на репатриацию прибыли или конвертацию местной валюты в свободно конвертируемую). Методика расчета индекса BERI может быть описана следующим образом: для оценки конкретной страны аналитики оценивают риск ее деловой среды и переводят эту качественную характеристику в строгое количественное выражение. На первом этапе методологии специалисты выделяют 15 ключевых критериев, характеризующих рискованность деловой среды. К таким критериям могут относиться, например, политическая стабильность, темпы экономического роста, бюрократические препоны, отношение населения к иностранному капиталу, состояние платежного баланса страны и уровень коррупции.

Далее каждому из этих 15 критериев присваивается экспертная оценка в баллах, которая отражает текущее состояние фактора в анализируемой стране. При этом каждому критерию заранее определен весовой коэффициент, отражающий его относительную значимость в общей структуре деловой среды. Математический смысл расчета сводится к тому, что сумма произведений экспертной оценки по каждому из 15 критериев на его весовой коэффициент и составляет итоговый агрегированный индекс BERI. Полученный результат позволяет классифицировать страны по шкале инвестиционной привлекательности. Индекс BERI необходимо в обязательном порядке учитывать при принятии стратегических корпоративных решений, когда речь идет о заключении крупных международных сделок, оплате и выдаче кредитных линий, а также планировании масштабных долгосрочных инвестиций в политически и экономически нестабильные регионы мира.

Типология рисков ведения международного бизнеса значительно шире и сложнее, чем при оперировании на национальном рынке, поскольку компания пересекает юрисдикционные и культурные границы. В академической литературе выделяют следующие основные типы рисков (табл. 5).

Таблица 5. Типология рисков

Тип риска	Характеристика и источники возникновения	Примеры реализации риска
Политические (страновые) риски	Угрозы, исходящие от действий правительств и политической нестабильности в принимающей стране	Национализация или экспроприация имущества, внезапные изменения налогового режима, гражданские войны, введение эмбарго, запрет на перевод капитала
Макроэкономические риски	Негативные изменения в экономической системе государства, влияющие на общую конъюнктуру	Дефолт государства по обязательствам, гиперинфляция, системный банковский кризис, резкое падение покупательной способности
Валютные (финансовые) риски	Потери, связанные с неблагоприятным изменением курсов валют при осуществлении трансграничных операций	Трансакционный риск (убытки при расчетах), трансляционный риск (переоценка активов в балансе), экономический риск (потеря конкурентоспособности из-за курса)
Коммерческие (операционные) риски	Сбои в бизнес-процессах, связанные со спецификой зарубежного рынка	Банкротство локального дистрибьютора, срыв логистических цепочек при пересечении границ, резкое изменение вкусов иностранных потребителей
Правовые риски	Ущерб, возникающий из-за коллизий правовых систем или слабой защиты прав	Невозможность защиты патентов в местных судах, нарушение условий контракта из-за двойного толкования норм права, штрафы антимонопольных органов

Управление рисками в международном менеджменте требует формирования комплексной системы риск-менеджмента, включающей как превентивные, так и реактивные стратегии. Одним из главных инструментов выступает диверсификация – географическое распределение активов, производственных площадок и рынков сбыта таким образом, чтобы убытки в одной нестабильной стране компенсировались стабильной прибылью в других юрисдикциях. Это фундаментальный

принцип устойчивости конгломератов. Для минимизации валютных рисков транснациональные корпорации активно применяют стратегии хеджирования на финансовых рынках, используя производные инструменты (форвардные контракты, фьючерсы, валютные опционы и свопы), которые позволяют заранее зафиксировать курс покупки или продажи валюты.

В отношении политических и коммерческих рисков широко применяется страхование. Компании обращаются в государственные и частные экспортно-кредитные агентства, которые за определенную премию гарантируют возмещение убытков в случае экспроприации активов, политических беспорядков или неплатежеспособности иностранных контрагентов. Кроме того, важнейшим превентивным инструментом риск-менеджмента является локализация бизнеса. Привлечение местного капитала путем создания совместных предприятий с влиятельными национальными игроками, найм местного руководящего персонала и интеграция с локальными поставщиками позволяют иностранной компании органично встроиться в экономику принимающей страны, снизить статус «чужака» и минимизировать политическое давление со стороны властей.

2.7. Оценка деловых возможностей и рисков за рубежом и выбор форм организации бизнеса

Комплексная оценка деловых возможностей представляет собой аналитический процесс сопоставления потенциала рыночного роста, ожидаемой прибыльности и стратегической ценности целевого региона с идентифицированными рисками и издержками, как прямыми (налоги, логистика, заработная плата), так и транзакционными (поиск партнеров, защита контрактов). Этот анализ служит фундаментом для принятия окончательного решения о выходе на внешний рынок и формирует контуры будущей бизнес-модели.

Оценка способов проникновения на рынки и выбор форм организации бизнеса за рубежом – это задача поиска оптимального баланса между желаемым уровнем контроля над операциями, объемом принимаемых инвестиционных обязательств и корпоративной толерантностью к риску. Весь спектр стратегий проникновения можно расположить на своеобразном континууме, отражающем возрастание степени вовлеченности компании в иностранную экономику. На начальном

этапе этого континуума находится экспорт (прямой и косвенный). Данный способ характеризуется минимальным уровнем контроля над сбытом на территории чужой страны, но одновременно он требует наименьших капитальных вложений и несет минимальные риски. Экспорт является идеальным инструментом для первоначальной «разведки боем» – проверки реального потребительского спроса на продукцию перед принятием решения о более глубокой интеграции.

По мере необходимости расширения присутствия компании переходят к контрактным формам проникновения, таким как лицензирование или франчайзинг. Эти формы позволяют быстро масштабировать бизнес и преодолевать жесткие протекционистские барьеры (например, высокие импортные пошлины), не прибегая к прямому финансированию строительства зарубежных заводов. Контрактные стратегии характеризуются средним уровнем риска, однако они таят в себе скрытую угрозу размывания бренда в случае слабого контроля качества и риск передачи ключевых компетенций потенциальным конкурентам. На противоположном конце континуума находятся стратегии прямых иностранных инвестиций (ПИИ), реализуемые через создание совместных предприятий, покупку существующих локальных компаний (brownfield-инвестиции) или строительство собственных дочерних предприятий с нуля (greenfield-инвестиции). Этот способ проникновения обеспечивает абсолютный контроль над производством, маркетингом и интеллектуальной собственностью, гарантируя максимальное присвоение прибыли. Однако ПИИ требуют колоссальных финансовых вливаний и подвергают компанию максимальной концентрации политических, валютных и операционных рисков в одной юрисдикции.

Оценка возможностей и рисков в отдельных регионах и сферах производства требует глубокой сегментации и индивидуального подхода. При выборе региона компании анализируют емкость рынка, которая оценивается не только через абсолютную численность населения, но и через динамику располагаемого дохода и формирование среднего класса. Изучается интенсивность местной конкуренции: оценивается, монополизирован ли рынок национальными корпорациями или на нем уже присутствуют глобальные конкуренты. Важнейшим фактором выступает доступность и качество факторов производства – оценивается наличие развитой транспортной и цифровой инфраструктуры, стоимость энергоносителей и квалификация трудовых ресурсов.

Сфера производства также накладывает строгие ограничения на выбор формы организации бизнеса. В капиталоемких, наукоемких и высокотехнологичных отраслях, таких как автомобилестроение, микроэлектроника или фармацевтика, транснациональные корпорации отдают безусловный приоритет максимальному контролю через образование стопроцентных дочерних предприятий. Это продиктовано необходимостью жесткой защиты уникальных технологий и стандартов качества, нарушение которых может привести к фатальным последствиям для бренда. В противовес этому, в сферах, сильно зависящих от маркетинга, локального обслуживания и человеческого фактора (розничная торговля, гостиничный бизнес, сфера общественного питания), наиболее эффективным и агрессивным методом проникновения является международный франчайзинг. Он позволяет достичь беспрецедентного глобального охвата при локализованном оперативном управлении, перекладывая часть финансовых рисков на местных предпринимателей-франчайзи, которые лучше понимают социокультурную специфику своего региона.

Резюмируя материал лекции, следует подчеркнуть, что международный менеджмент оперирует в условиях постоянной изменчивости и не предлагает статичных, универсальных решений. По мере эволюции институциональной среды принимающей страны, изменения макроэкономической конъюнктуры, цифровой трансформации бизнеса или просто по мере прохождения самой компанией кривой обучения, формы организации бизнеса и структуры управления могут и должны гибко пересматриваться. Переход от простого экспорта к сложным контрактным формам, а затем к глубокой институциональной интеграции формирует непрерывный, адаптивный цикл международной экспансии корпораций, стремящихся к устойчивому глобальному лидерству.

Тема 3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1. Содержание международного стратегического менеджмента: структура управления, функции и процесс управления в международных компаниях. Особенности деятельности менеджеров в международных компаниях

Международный стратегический менеджмент (МСМ) представляет собой непрерывный, динамичный и итеративный процесс формулирования, внедрения, оценки и контроля стратегий, направленных на реа-

лизацию долгосрочного видения компании и достижение ею устойчивого конкурентного преимущества в масштабах глобального рынка. В отличие от классического стратегического управления, сфокусированного на операциях внутри одной суверенной юрисдикции, МСМ требует учета мультипликативного множества переменных. К таковым относятся флуктуации валютных курсов, гетерогенность законодательных и налоговых баз, социокультурная специфика потребительского поведения, а также асинхронность макроэкономических циклов, которые далеко не всегда коррелируют между собой в различных регионах присутствия корпорации.

Структура управления в международных компаниях выстраивается на фундаменте поиска и эксплуатации конкурентного преимущества, проистекающего из глобальной эффективности. Источники такого преимущества носят многоаспектный характер. Во-первых, это эффект масштаба, позволяющий снижать удельные издержки за счет агрегирования спроса на множественных рынках. Во-вторых, эксплуатация локальных факторов производства, включая доступ к уникальной сырьевой базе, дешевым или, напротив, высококвалифицированным трудовым ресурсам. В-третьих, это концепция продления жизненного цикла продукта, позволяющая реализовывать морально устаревающие на развитых рынках товары в развивающихся экономиках, тем самым максимизируя возврат на первоначальные инвестиции в НИОКР. Наконец, ключевым структурным элементом выступает операционная гибкость – способность транснациональной корпорации оперативно перераспределять производственные и финансовые потоки между своими подразделениями в ответ на изменения локальных издержек, регуляторного давления или политических рисков.

Содержательно процесс международного стратегического менеджмента можно декомпозировать на четыре фундаментальные взаимосвязанные функции, образующие замкнутый цикл управления (табл. 6).

Особенности деятельности менеджеров в международных компаниях радикально отличаются от функционала их коллег на национальных рынках. Экспоненциальный рост сложности управленческой среды требует формирования так называемого «глобального мышления» (global mindset). Деятельность управленцев международного звена отягощена перманентной необходимостью балансировать между двумя конфликтующими силами: потребностью в глобальной стандартизации для обеспечения эффективности и необходимостью локальной адаптации для удовлетворения специфических потребностей локальных рынков.

Таблица 6. Функции международного стратегического менеджмента

Функция стратегического менеджмента	Содержание и специфика в международной среде
Сканирование среды (Environmental Scanning)	Непрерывный мониторинг, сбор, оценка и распространение критически важной информации из внешней и внутренней среды среди лиц, принимающих решения. В глобальном контексте эта функция усложняется необходимостью фильтрации колоссальных объемов гетерогенных данных, поступающих из десятков стран, и выявления слабых сигналов о надвигающихся институциональных или рыночных сдвигах
Формулирование стратегии (Strategy Formulation)	Разработка долгосрочных планов для проактивного управления рыночными возможностями и угрозами на базе имеющихся сильных и слабых сторон корпорации. Включает определение глобальной миссии, спецификацию измеримых целей, выбор конкурентных стратегий и разработку корпоративных политик, гармонизирующих работу всех зарубежных филиалов
Реализация стратегии (Strategy Implementation)	Процесс перевода стратегических намерений в плоскость операционных действий. Требуется глубокой трансформации организационной структуры, адаптации корпоративной культуры к локальным реалиям и выстраивания кросс-культурных систем мотивации. В международных компаниях данный этап сопряжен с высочайшим сопротивлением изменениям
Оценка и контроль (Evaluation and Control)	Систематический мониторинг результатов имплементации, выявление отклонений фактических показателей от плановых и инициация корректирующих воздействий. Специфика заключается в необходимости разделять влияние операционной неэффективности локального менеджмента и влияние объективных факторов (например, девальвации местной валюты) на итоговый финансовый результат

Важнейшей компетенцией международного менеджера становится управление рисками (Risk Management). В условиях геополитической турбулентности и экономической неопределенности процесс принятия управленческих решений опирается на сценарное планирование. Данный метод представляет собой аналитический инструмент, суть которого заключается в разработке вариативных текстовых моделей будущего развития событий – от крайне пессимистичных (кризисных) до оптимистичных сценариев. Сценарное планирование позволяет заранее проработать алгоритмы действий корпорации для множества по-

тенциальных состояний внешней среды, тем самым минимизируя время реакции на непредвиденные шоки.

Кроме того, менеджеры международных корпораций вынуждены навигировать в сложнейших институциональных сетях. В зависимости от региона присутствия, успешная управленческая деятельность требует интеграции в неформальные деловые и социокультурные структуры. Примерами таких структур выступают японские конгломераты «кэйрэцу», южнокорейские семейно-индустриальные группы «чеболи», а также сложнейшая система межличностных связей «гуаньси» в Китае. Интеграция в подобные сети требует от менеджера высочайшей кросс-культурной компетенции, способности к эмпатии, умения дешифровать невербальные коды общения и готовности адаптировать стили лидерства под ожидания локального персонала. В конечном итоге, задача международного менеджера сводится к роли архитектора, способного интегрировать разрозненные международные подразделения в единый, синергетически работающий механизм, где знания и инновации беспрепятственно циркулируют между штаб-квартирой и периферией.

3.2. Стратегическое планирование в международной компании. Содержание, структура. Стратегический анализ, корпоративные стратегии

Стратегическое планирование в архитектуре международного бизнеса представляет собой высокоструктурированный, проактивный процесс проектирования будущего состояния организации и разработки комплекса мероприятий для его достижения. В своей основе этот процесс призван дать аргументированные ответы на три фундаментальных вопроса. Во-первых, где компания находится в настоящий момент (требуется объективная оценка текущего потенциала, финансовых, технологических и кадровых ресурсов). Во-вторых, куда компания стремится двигаться (необходимо определить желаемые рыночные позиции с учетом глобальных трендов и институциональных ограничений). И в-третьих, каким образом компания достигнет этих позиций (формирование конкретных механизмов аллокации ресурсов и координации действий всех членов международной структуры).

Структура стратегического планирования обладает строгой иерархией, начинающейся с формулирования идеологического базиса. Первичным элементом выступает миссия корпорации — публично декларируемое утверждение о смысле существования бизнеса, его уникаль-

ности и предназначении в глобальном масштабе. Академический дискурс, опираясь на исследования Эшридского центра стратегического менеджмента (модель Е. Кембела), утверждает, что полноценная миссия международной компании не может быть сведена к простому заявлению о максимизации прибыли. Она должна включать четыре структурных компонента: цели (ради чего существует компания), стратегии (базовые принципы конкуренции), ценности (во что верит корпорация) и стандарты поведения (нормы взаимодействия с сотрудниками, партнерами и обществом). Миссия задает координаты, в рамках которых формируется видение (образ желаемого будущего) и устанавливаются конкретные цели. Важнейшим академическим стандартом целеполагания является концепция SMART, предполагающая, что каждая стратегическая цель должна быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Achievable), релевантной стратегическому вектору (Relevant) и строго ограниченной во времени (Time-bound).

Фундаментом для принятия решений служит стратегический анализ, разделяемый на макроэкономический аудит внешней среды и оценку внутреннего потенциала. Глубокий анализ внешней среды традиционно структурируется посредством методологии PESTEL, представляющей собой комплексную систему сканирования (табл. 7).

Таблица 7. Группа факторов PESTEL для анализа внешней среды

Группа факторов PESTEL	Фокус анализа в международном менеджменте
1	2
Политические (Political)	Оценка политической стабильности принимающих стран, уровня государственного вмешательства в экономику, налоговой политики, санкционных режимов, торговых тарифов и риска национализации корпоративных активов
Экономические (Economic)	Изучение динамики ВВП, уровня инфляции и безработицы, волатильности обменных курсов валют, изменения покупательной способности населения, стоимости заимствований на локальных рынках капитала
Социальные (Social)	Анализ демографических трендов, миграционных процессов, социокультурных ценностей, уровня образования, языковых барьеров, религиозных ограничений и фундаментальных сдвигов в паттернах потребления

1	2
Технологические (Technological)	Оценка готовности цифровой инфраструктуры, скорости проникновения интернета, уровня государственного инвестирования в инновации, а также надежности институтов защиты интеллектуальной собственности (патентов, лицензий)
Экологические (Environmental)	Изучение национальных экологических стандартов, квот на выбросы парниковых газов, законодательства об утилизации отходов, а также климатических особенностей региона, влияющих на логистику и производство
Правовые (Legal)	Глубокий аудит трудового законодательства (особенности найма и увольнения экспатов и локального персонала), антимонопольного регулирования, законов о защите прав потребителей и нормативных актов о локализации данных

Внутренняя среда исследуется посредством SWOT-анализа, который интегрирует полученные данные, разделяя их на внутренние атрибуты – сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны компании, а также внешние условия – возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). В академической и консалтинговой практике качественные выводы SWOT-анализа подлежат строгой квантификации с использованием матриц оценки внешних факторов (External Factor Evaluation Matrix – EFEM) и внутренних факторов (Internal Factor Evaluation Matrix – IFEM).

Аналитическая логика расчета данных матриц выстраивается следующим образом. Экспертная группа формирует исчерпывающий перечень критических факторов успеха. Каждому фактору присваивается весовой коэффициент, отражающий его относительную значимость для достижения успеха в глобальной отрасли; при этом сумма всех весовых коэффициентов должна быть строго равна единице. Затем каждому фактору присваивается балльная оценка (например, от 1 до 4), которая характеризует силу текущей реакции корпорации на данный фактор или степень развитости компетенции. Интегральный показатель конкурентоспособности вычисляется путем суммирования произведений весовых коэффициентов на соответствующие им балльные оценки по всему массиву факторов. Полученный взвешенный балл позволяет объективно, без применения сложного математического моделирования, оценить, насколько эффективно компания использует

внутренние ресурсы для парирования внешних угроз и захвата глобальных возможностей.

На основе проведенного анализа высший менеджмент переходит к формированию корпоративных стратегий. Корпоративная стратегия отвечает на главный вопрос: в каких именно бизнесах и на каких географических рынках компания намерена участвовать. Выделяют четыре базовых типа корпоративных стратегий:

1. Стратегии роста (Growth / Expansion Strategy) направлены на фундаментальное расширение масштабов деятельности. Согласно матрице И. Ансоффа, они реализуются через четыре альтернативы: глубокое проникновение на существующие рынки, развитие новых продуктов для текущих рынков, географическое развитие рынков и диверсификацию. Диверсификация может быть концентрической (вхождение в смежные, технологически связанные отрасли) или конгломератной (выход на принципиально новые рынки для хеджирования отраслевых макроэкономических рисков). Важнейшим механизмом роста выступает интеграция. Вертикальная интеграция подразумевает поглощение звеньев в цепочке создания стоимости – либо назад (приобретение поставщиков сырья для контроля издержек), либо вперед (покупка дистрибьюторских сетей для прямого доступа к потребителю). Горизонтальная интеграция означает поглощение или слияние с прямыми конкурентами для концентрации рыночной власти.

2. Стратегии стабильности (Stability Strategy) применяются в ситуациях, когда компания оперирует в зрелых, низкодинамичных отраслях и удовлетворена своей текущей рыночной позицией. Фокус управления смещается с агрессивной экспансии на оптимизацию операционных издержек, повышение качества продукции, удержание лояльности клиентов и обеспечение стабильного денежного потока без принятия дополнительных рисков экспансии.

3. Стратегии сокращения (Retrenchment Strategy) – Вынужденный стратегический маневр в периоды глубоких структурных или финансовых кризисов. Данный вектор включает стратегию разворота (turnaround), предполагающую жесткую реструктуризацию и радикальное сокращение издержек для спасения ядра бизнеса; дезинвестиции (divestment) – продажу или ликвидацию убыточных или непрофильных дочерних компаний; и, в крайнем случае, полную ликвидацию предприятия с распродажей активов.

4. Комбинированные стратегии (Combination Strategy) – сложносоставной подход, характерный для крупных многонациональных

конгломератов. Он предполагает одновременное применение стратегий роста для перспективных «звездных» подразделений, стратегий стабильности для «дойных коров», генерирующих кэш, и стратегий сокращения для подразделений, теряющих рентабельность.

3.3. Конкурентные бизнес-стратегии компании: содержание, принципы, классификация. Организационный дизайн и формы оптимизации размещения подразделений. Стратегические альтернативы

Если корпоративная стратегия определяет общий вектор развития и состав бизнес-портфеля, то конкурентная бизнес-стратегия сфокусирована исключительно на том, каким образом компания будет бороться за рыночную долю и формировать устойчивое конкурентное преимущество внутри конкретной отрасли или целевого регионального рынка. Фундаментальная классификация, предложенная М. Портером, определяет три обобщенные базовые стратегии:

1. Абсолютное лидерство по издержкам (Cost Leadership): Стратегия, при которой компания стремится стать производителем с наименьшими затратами в отрасли. Конкурентное преимущество достигается за счет эффекта кривой опыта, жесточайшего контроля над накладными расходами, минимизации затрат на НИОКР, рекламу и сервис, а также за счет создания глобальных производственных цепочек в регионах с дешевой рабочей силой.

2. Дифференциация (Differentiation): Стратегия, нацеленная на создание продукта или услуги, которые воспринимаются всем рынком как уникальные. Дифференциация может базироваться на исключительном качестве, технологическом превосходстве, престижности бренда или превосходном послепродажном обслуживании. Подобная уникальность формирует неэластичный спрос и позволяет устанавливать премиальную наценку, с избытком компенсирующую высокие затраты на инновации и маркетинг.

3. Фокусирование (Focus): Концентрация всех ресурсов организации на обслуживании узкого целевого сегмента рынка (географического, демографического или продуктового). Внутри выбранной ниши компания может применять либо стратегию фокуса на издержках, либо стратегию сфокусированной дифференциации.

Однако в контексте международного менеджмента классический инструментарий М. Портера недостаточен, так как он не учитывает

пространственную специфику транснациональных операций. Для концептуализации международного конкурентного поведения применяется **матрица интеграции и адаптивности К. Бартлетта и С. Гошала (Bartlett & Ghoshal Matrix)**. Данная модель (табл. 8) классифицирует стратегическое позиционирование транснациональных компаний (ТНК) на основе баланса двух противоречивых сил: давления в сторону глобальной интеграции (стремления к минимизации издержек за счет стандартизации) и давления в сторону локальной адаптивности (необходимости подстраивать продукт под уникальные культурные и институциональные требования каждого рынка).

Таблица 8. Типы международной стратегии (матрица интеграции и адаптивности)

Тип международной стратегии	Давление глобальной интеграции	Давление локальной адаптивности	Ключевые характеристики и организационная специфика	Примеры компаний
1	2	3	4	5
Глобальная стратегия (Global)	Высокое	Низкое	Разработка полностью стандартизированных продуктов для мирового рынка. Жесткая централизация полномочий в штаб-квартире. Максимальная реализация эффекта масштаба. Дочерние компании выполняют роль простых дистрибьюторских каналов без права на модификацию продукта	Крупные технологические и фармацевтические компании (например, Pfizer)
Многонациональная стратегия (Multi-domestic)	Низкое	Высокое	Полная адаптация продуктового портфеля, маркетинга и ценообразования под специфику конкретной страны. Организация представляет собой децентрализованный портфель автономных дочерних компаний, работающих как независимые локальные бизнесы. Эффект масштаба минимален	FMCG корпорации с сильным локальным фокусом (например, Nestle)

1	2	3	4	5
Международная стратегия (International)	Низкое	Низкое	Экспорт успешной домашней бизнес-модели на зарубежные рынки с минимальной адаптацией. Ключевые компетенции (R&D, маркетинг) жестко удерживаются в домашней стране. Развитие происходит преимущественно за счет экспортных операций или лицензирования	Производители люксовых вин, нишевое машиностроение
Транснациональная стратегия (Transnational)	Высокое	Высокое	Наиболее сложный подход, нацеленный на одновременное достижение глобальной эффективности и локальной отзывчивости. Компания функционирует как интегрированная сеть, где инновации могут зарождаться в любой точке мира и тиражироваться по всей корпорации. Требуется сложнейшая корпоративная культура и передового менеджмента знаний	Unilever, Procter & Gamble

Реализация выбранной конкурентной бизнес-стратегии неразрывно связана с **организационным дизайном** – архитектурным процессом структурирования ролей, линий подчинения, систем коммуникации и распределения ресурсов внутри международной компании. Существуют несколько базовых конфигураций:

- *Иерархическая (функциональная) структура*: Классическая пирамида, где группировка осуществляется по специализированным функциям (маркетинг, финансы, производство). Эффективна в стабильных условиях, но крайне медлительна при международной экспансии.

- *Дивизиональная структура*: Децентрализация управления путем выделения автономных подразделений. Дивизионы могут формироваться по продуктовому признаку (глобальная товарная структура) или по географическому признаку (региональная структура, оптимальная для многонациональной стратегии).

- *Матричная структура*: Инновационный, но сложный дизайн, в котором сотрудники одновременно подчиняются руководителям

функционального и продуктового (или географического) направлений. Возникающее двойное подчинение размывает принцип единоначалия и может провоцировать управленческие конфликты, однако именно матрица позволяет ТНК достичь синергии, характерной для транснациональной стратегии, оптимизируя аллокацию дефицитных ресурсов.

Критическим аспектом организационного дизайна выступает оптимизация пространственного размещения подразделений, что сводится к фундаментальной дилемме централизации и децентрализации. Академический консенсус гласит, что успешная глобальная структура требует избирательного подхода. Стратегическое планирование, управление капиталом и НИОКР (R&D), как правило, централизуются в штаб-квартире или специализированных хабах для предотвращения дублирования дорогостоящих исследований и обеспечения технологического контроля. Производственные мощности размещаются по всему миру в поиске арбитража стоимости факторов производства. В свою очередь, подразделения маркетинга, продаж и HR максимально децентрализуются, получая автономию для оперативной реакции на культурные нюансы и смену потребительских настроений на локальных рынках.

Принимая решение о характере международного присутствия, высшее руководство выбирает одну из **стратегических альтернатив**, которые концептуально описываются **моделью EPRG** (Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric), разработанной Г. Перлмуттером и Дж. Виндом в 1969 г. (табл. 9).

Таблица 9. **Модель EPRG**

Оrientация (Модель EPRG)	Характеристика и стратегические последствия
1	2
Этноцентрическая (Ethnocentric)	Философия превосходства домашних практик бизнеса. Все стратегические решения принимаются в штаб-квартире, ключевые посты за рубежом занимают экспаты из родной страны. Продукция экспортируется без модификаций. Классический пример провала подхода: вывод автомобилей Nissan на рынок США без адаптации к суровым зимам, в расчете на японскую привычку укрывать автомобили пледами, или конфликты Walt Disney в Париже из-за игнорирования европейской культуры потребления

1	2
Полицентрическая (Polycentric)	Признание уникальности каждого рынка. Управление передается локальным менеджерам («в Риме поступай как римлянин»). Дочерние компании функционируют автономно, адаптируя маркетинговые стратегии под местную специфику, что значительно снижает кросс-культурные конфликты, но ограничивает обмен опытом между подразделениями
Региоцентрическая (Regiocentric)	Геополитический компромисс. Мир рассматривается не как конгломерат отдельных стран, а как набор макрорегионов со схожими характеристиками (например, Скандинавия, Ближний Восток). Стратегии стандартизируются внутри региона, но различаются между регионами. Управление осуществляется из региональных штаб-квартир
Геоцентрическая (Geocentric)	Настоящее глобальное мышление. Корпорация воспринимает весь мир как единый рынок. Устраняются национальные предрассудки: лучшие кадры назначаются на руководящие посты вне зависимости от их гражданства и страны происхождения. Стратегии интегрируют лучшие мировые и локальные практики, позволяя достигать максимального эффекта масштаба и компетентностного превосходства

3.4. Этапы разработки стратегии и факторы на нее влияющие.

Стратегические решения в международном бизнесе: направления и требования к ним. Типология стратегических решений

Процесс разработки международной стратегии представляет собой не интуитивный акт руководства, а строгий алгоритмический процесс, направленный на последовательное снижение уровня неопределенности. В методологической литературе данный процесс концептуализируется как последовательность стратегических сессий (этапов), охватывающих полный жизненный цикл управленческой идеи. К числу фундаментальных этапов относятся: комплексный макроэкономический аудит (PESTLE-анализ), оценка микроокружения и внутрикорпоративного потенциала (SWOT-анализ), генерация протостратегий, моделирование архитектуры бизнеса, формулирование корпоративной

миссии и целевого функционала, кристаллизация стратегического видения, построение сбалансированной карты целей, разработка пула стратегических проектов, жесткая аллокация финансовых и кадровых ресурсов, каскадирование стратегии на нижние уровни иерархии и, наконец, создание архитектуры мониторинга и контроля. На эффективность прохождения каждого этапа критическое воздействие оказывают факторы как макроокружения (геополитическая стабильность, тарифные барьеры, волатильность рынков капитала), так и микроокружения (готовность корпоративной культуры к трансформациям, технологический потенциал, уровень сопротивления изменениям со стороны персонала).

При экстраполяции деятельности на международный уровень классический стратегический менеджмент дополняется блоком специфических, судьбоносных решений, которые можно типологизировать по трем ключевым векторам:

1. Стратегическое решение о выборе сферы деятельности (продуктово-рыночной комбинации) на внешнем рынке. На данном этапе руководство корпорации определяет оптимальную степень продуктовой адаптации. Решение базируется на анализе кривой жизненного цикла товара. Часто продукты, достигшие стадии спада в развитых странах, успешно репозиционируются как инновационные на развивающихся рынках. Кроме того, экономическое обоснование данного решения требует текстового расчета эффекта обучаемости (кривой опыта). Суть концепции заключается в эмпирически доказанной закономерности: при каждом удвоении кумулятивного объема производства продукции удельные издержки на производство единицы товара снижаются на фиксированный процент за счет приобретения персоналом навыков, оптимизации бизнес-процессов и стандартизации логистики. Трансляция этого эффекта на международные масштабы является мощнейшим обоснованием для глобальной экспансии.

2. Стратегическое решение о выборе принимающей страны. Оценка странового риска и компаративный анализ привлекательности целевых рынков не могут опираться исключительно на показатели размера ВВП. Передовой академический инструментарий предлагает использовать **фреймворк CAGE** (табл. 10), разработанный профессором П. Гемаватом. Эта модель оценивает четыре измерения многомерной дистанции между страной базирования ТНК и потенциальным рынком сбыта, позволяя предсказать скрытые издержки экспансии.

Таблица 10. Фреймворк CAGE

Измерение дистанции (CAGE)	Содержание и влияние на стратегическое решение
Cultural (Культурная)	Исследование барьеров, вызванных различиями в разговорном языке, доминирующих религиях, этнической принадлежности, социальных нормах и традициях. Культурная дистанция напрямую влияет на потребительские предпочтения, дизайн продукта и необходимость локализации маркетинговых коммуникаций
Administrative (Административная)	Анализ институциональных различий. Включает оценку прозрачности правовых систем, наличия исторической политической враждебности или, напротив, присутствия благоприятствующих факторов (колониальное прошлое, принадлежность к единым торговым и таможенным блокам, общая валюта). Высокая дистанция чревата регуляторными рисками
Geographic (Географическая)	Оценка физической удаленности рынков, отсутствия общих сухопутных границ, различий в климатических и часовых поясах, а также качества транспортной, складской и телекоммуникационной инфраструктуры. Данный фактор критичен при расчете стоимости цепочек поставок продукции с низкой добавленной стоимостью.
Economic (Экономическая)	Сопоставление покупательной способности потребителей, уровня распределения национального дохода, стоимости сырьевой базы и средних ставок оплаты труда. Экономическая дистанция определяет арбитражные стратегии корпорации при размещении производственных мощностей

3. Стратегическое решение о способе выхода на зарубежный рынок. Выбор институциональной формы присутствия представляет собой сложный компромисс между желаемым уровнем контроля над операциями, объемом требуемых капитальных инвестиций и готовностью корпорации принимать на себя страновые риски. Академическая континуум-модель выделяет несколько основных режимов входа (entry modes):

- *Косвенный и прямой экспорт:* Наименее рискованный способ, характеризующийся минимальным вовлечением капитала. Позволяет протестировать спрос, однако оставляет корпорацию без контроля над позиционированием бренда и маркетингом на местах.

- *Лицензирование и франчайзинг*: Передача нерезиденту прав на использование интеллектуальной собственности (технологий, патентов, товарных знаков) или готовой бизнес-модели за роялти. Обеспечивает стремительный охват рынка при минимальных издержках, но несет фундаментальный риск кражи технологий и воспитания будущего глобального конкурента.

- *Совместные предприятия (Joint Ventures, JV)*: Создание новой институциональной единицы совместно с локальным партнером. Позволяет разделить финансовое бремя и риски, а также получить беспрецедентный доступ к специфическим знаниям местного рынка, административному ресурсу и каналам сбыта партнера.

- *Прямые иностранные инвестиции (Foreign Direct Investment, FDI)*: Открытие дочерней компании с нуля (greenfield investment) или агрессивное поглощение существующего локального игрока (brown-field/acquisition). Данный режим требует максимальной концентрации управленческих усилий и капитала, сопряжен с наивысшими рисками, но обеспечивает стопроцентный контроль над технологиями, качеством и распределением прибыли.

Критерии выбора зарубежного партнера. В стратегиях, предполагающих коллаборацию (стратегические альянсы, совместные предприятия), фундаментальной проблемой, предопределяющей выживаемость проекта, становится процедура due diligence (всесторонней проверки) и выбор идеального партнера. В академической среде превалирует типология Дж. Герингера (J. Geringer, 1991), классифицирующая критерии отбора на две макрогруппы, опирающиеся на различные экономические теории:

1. *Критерии, связанные с задачей (Task-related criteria)*: Данная группа базируется на ресурсной концепции фирмы (Resource-Based View, RBV) и теории транзакционных издержек. Оценка направлена на поиск комплементарных (взаимодополняющих) активов. Международная компания ищет у партнера те ресурсы, которыми не обладает сама, но которые критичны для успеха альянса. Сюда входят: глубокое знание локального рынка и потребительского менталитета, наличие выстроенной дистрибьюторской сети и логистической инфраструктуры, лоббистский потенциал во властных структурах принимающей страны, уникальные производственные компетенции, технологические патенты и доступ к локальным источникам финансирования.

2. *Критерии, связанные с партнером (Partner-related criteria)*: Эта категория основывается на теориях организационного поведения и

реляционных контрактов, касаясь «мягких» аспектов сотрудничества, гарантирующих долговечность союза. Технологическое превосходство партнера обесценивается при отсутствии операционной синергии. Ключевыми факторами отбора выступают: высокий уровень взаимного доверия между управленческими командами, абсолютное совпадение долгосрочных стратегических целей, совместимость корпоративных культур и организационных структур, безупречная деловая репутация на рынке, финансовая стабильность и, что немаловажно, энтузиазм и готовность партнера делиться своими знаниями и ресурсами без оппортунистического поведения. Эмпирические исследования убедительно доказывают, что в условиях институциональной турбулентности развивающихся рынков именно партнерские критерии (базирующиеся на доверии и культуре) становятся решающим фактором предотвращения краха совместного предприятия.

3.5. Принципы и факторы разработки и реализации успешных международных стратегий

Глубокий разрыв между стратегическим замыслом и операционной реальностью – одна из главных проблем международного менеджмента. Академические исследования и опросы высшего руководства ведущих ТНК демонстрируют, что способность организации безупречно реализовать стратегию представляет собой гораздо более ценный и редкий ресурс, нежели качество и креативность самого документа. Блестящая стратегия, разбивающаяся о ригидность корпоративной структуры, ведет к неизбежному провалу.

К числу основополагающих **факторов успешности**, являющихся индикаторами жизнеспособности международных стратегий, академическая школа относит следующие измеримые параметры:

1. Финансовая устойчивость и прибыльность: Динамика абсолютной прибыли, стабильный прирост выплат на акцию, рентабельность инвестированного капитала и оптимизация структуры долга.

2. Маркетинговая доминанция: Положительная динамика объемов продаж и экспансия доли рынка. Аналитически показатель доли рынка рассчитывается путем определения процентного отношения физического или стоимостного объема реализованной продукции конкретной международной компании к совокупному объему продаж аналогичной продукции всеми конкурентами, присутствующими на целевом национальном или глобальном рынке за фиксированный период времени.

3. *Производственная эффективность*: Оптимизация соотношения между объемами производства в стране базирования и за рубежом, обеспечение эффекта масштаба при строгом соблюдении тотального управления качеством (TQM).

4. *Развитие человеческого капитала*: Эффективность программ ротации и формирования пула менеджеров-экспатов с глобальной ориентацией, а также развитие программ подготовки талантливой локальной менеджмента в странах-реципиентах инвестиций.

Фундаментальные **принципы успешной реализации** замысла кристаллизуются в парадигме создания «стратегически ориентированной организации». Наиболее признанным управленческим инструментом перевода абстрактной стратегии в измеримое действие является Система Сбалансированных Показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая опирается на пять незыблемых принципов:

- *Трансляция стратегии в операционные инструменты*: Разработка стратегических карт, которые визуализируют причинно-следственные связи между финансовыми ожиданиями акционеров, уникальным клиентским ценностным предложением, операционным совершенством внутренних бизнес-процессов и потенциалом корпорации к инновациям и обучению.

- *Стратегическое выравнивание и организационная синергия*: Достижение когерентности между глобальной штаб-квартирой, зарубежными бизнес-единицами и поддерживающими функциональными подразделениями (IT, HR). Цели локальных филиалов не должны противоречить глобальной повестке, что устраняет риск развития силосного мышления (феодализации) дочерних структур.

- *Персонализация стратегии (вовлечение персонала)*: Превращение глобальной стратегии в повседневную рутину каждого работника, от топ-менеджера в Нью-Йорке до оператора конвейера в Бангкоке. Это достигается за счет выстраивания системных каналов внутренней коммуникации и прямой привязки систем вознаграждения к достижению индивидуальных и командных стратегических показателей (KPI).

- *Непрерывность стратегического процесса*: Стратегия не может быть статичным мануалом, утверждаемым раз в пятилетку. Необходимо внедрение непрерывного управленческого цикла: увязка стратегических планов с операционными бюджетами, внедрение мощных ИТ-систем для сбора аналитики в реальном времени и проведение ежемессных стратегических комитетов для корректировки курса при резких изменениях внешней конъюнктуры.

- *Активное управление изменениями и качеством стратегического диалога:* Успех немислим без архитектурной оценки зрелости управленческих процессов. Международная компания должна постоянно аудировать такие параметры, как регулярность инициации стратегического планирования высшим руководством, наличие внутреннего консенсуса по методологиям, эффективность каналов трансляции решений сверху вниз, а также динамику адаптации – скорость, с которой компания способна пересмотреть корпоративную и функциональные стратегии при внезапных шоках без бюрократических задержек. Наконец, фундаментом реализации выступает заблаговременный риск-менеджмент: создание детализированных реестров рисков с прописанными протоколами антикризисного реагирования на каждую существенную угрозу.

3.6. «Зеленые» технологии в международном стратегическом менеджменте: понятие и подходы. Социальная ответственность международного бизнеса

В первой четверти XXI в. парадигма международного стратегического менеджмента претерпела тектонический сдвиг. Экстенсивные модели экономического роста, базировавшиеся на безвозвратной эксплуатации природных ресурсов, исчерпали свой потенциал. В условиях глобального потепления, истощения экосистем и нарастания социального неравенства интеграция принципов устойчивого развития (Sustainable Development) и корпоративной социальной ответственности (КСО) в ядро бизнес-модели перестала быть актом филантропии. Сегодня это жесткий императив долгосрочного выживания, допуска к рынкам капитала и поддержания конкурентоспособности глобальной корпорации.

Понятие и подходы к «зеленым» технологиям в управлении.

В широком общепринятом смысле под «зелеными» (или чистыми) технологиями понимаются инженерные и управленческие инновации, направленные на радикальное сокращение негативного антропогенного воздействия производственных процессов на биосферу, повышение энергоэффективности и минимизацию промышленных отходов. Однако передовой академический подход формулирует более глубокую дефиницию. Зеленые технологии рассматриваются как результат синергетической конвергенции **NBIC-технологий** (нанотехнологий, биотехнологий, информационных и когнитивных технологий). Отли-

чительными признаками таких комплексных решений выступают не только экологическая безопасность и ресурсоэффективность, но и высочайшая интеллектуалоемкость, а также социальная адаптированность, способствующая улучшению здоровья и качества жизни населения.

Различные международные институты формируют дополняющие друг друга подходы к трактовке роли зеленых технологий:

- *Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)* рассматривает их с сугубо прагматической точки зрения: как инструментарий, позволяющий международному бизнесу одновременно снижать операционные издержки, повышать производительность труда и ослаблять давление на экологию (через управление отходами и возобновляемую энергетику).

- *Программа ООН по окружающей среде (UNEP)* фокусируется на глобальной безопасности разрабатываемых технологий и их способности предотвращать трансграничные загрязнения.

- *Группа Всемирного банка* интегрирует зеленые инновации в концепцию макроэкономического развития, рассматривая их как драйвер создания общественного богатства, обеспечения устойчивого инклюзивного роста и адаптации уязвимых инфраструктур к климатическим изменениям.

Эволюция внедрения зеленых технологий в корпоративную практику международных компаний проходит через три последовательных стадии управленческой зрелости:

1. *Санкционный этап*: На этой стадии внедрение экологичных практик носит исключительно реактивный, вынужденный характер. Бизнес модернизирует мощности под давлением страха перед репрессивными мерами государств: колоссальными экологическими штрафами, трансграничным углеродным регулированием (налогами) и запретами на использование устаревших, грязных технологий.

2. *Этап стимулирования*: Происходит смена парадигмы. Государства переходят от «кнута» к «прянику», предлагая ТНК субсидии, льготное кредитование и софинансирование НИОКР (R&D) в сфере экологии. Корпорации начинают занимать проактивную позицию, осознавая, что инвестиции в «природный капитал» и выпуск экосертифицированной продукции способны сформировать новую рыночную нишу и привлечь осознанных потребителей.

3. *Воспроизводственный этап*: На высшей стадии развития зеленые технологии неразрывно интегрируются в операционное ядро ком-

пании и становятся базисными элементами воспроизводственного цикла. Экологичность превращается в имманентное свойство создания потребительской ценности, без которого невозможно функционирование бизнеса в современной социокультурной среде. Институты на этом этапе выполняют лишь координационную функцию, так как бизнес самостоятельно заинтересован в поддержании экосистем.

Социальная ответственность международного бизнеса (КСО).

Корпоративная социальная ответственность (КСО / CSR) представляет собой добровольный, стратегически выверенный вклад международного бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, который выходит далеко за рамки минимальных обязательств, установленных национальным законодательством принимающих стран.

Фундаментальной макроэкономической проблемой является так называемый «парадокс прибыли» — объективное противоречие между рыночным императивом бизнеса к максимизации финансового результата для акционеров и потребностью общества в заботе об экологии, воспроизводстве природных ресурсов и охране здоровья. Традиционно любые экологические или социальные инициативы воспринимались менеджментом исключительно как фактор роста издержек и угроза конкурентоспособности. Решение этого парадокса без жестких государственных запретов кроется именно во внедрении зеленых NBIC-технологий. Они выступают тем самым недостающим связующим звеном между внутренней экономической стабильностью предприятия и благополучием внешней среды. Экологизация бизнес-модели трансформируется из статьи пассивных расходов в мощный драйвер операционной эффективности (через снижение энергоемкости и материалоемкости) и неисчерпаемый источник инновационной ренты.

Теоретический концепт КСО в практике международного менеджмента наилучшим образом описывается классической **Пирамидой Кэрролла (Archie Carroll)**, которая стратифицирует ответственность транснациональной корпорации на четыре строгих иерархических уровня:

1. Экономическая ответственность: Базовый фундамент пирамиды. Первейшая обязанность компании – быть рентабельной, производить востребованные рынком товары и генерировать стабильную прибыль для акционеров, обеспечивая рабочие места. Без экономического базиса компания не способна реализовать ни одну из высших форм ответственности.

2. Правовая ответственность: Обязательство вести операционную деятельность в строжайшем соответствии с буквой закона, соблюдая все нормативные акты, налоговые режимы и трудовые кодексы как в стране базирования штаб-квартиры, так и во всех принимающих юрисдикциях.

3. Этическая ответственность: Соблюдение неписаных моральных норм общества. Предполагает ведение бизнеса на принципах справедливости, честности и уважения к правам человека; недопущение дискриминации персонала, обеспечение гендерного равенства и безопасности труда, даже если такие действия прямо не регламентированы несовершенным законодательством развивающихся стран присутствия.

4. Филантропическая (дискреционная) ответственность: Вершина пирамиды, предполагающая полностью добровольное, проактивное участие корпорации в улучшении качества жизни социума. Включает прямые инвестиции в развитие локальной инфраструктуры, гранты на образование, поддержку здравоохранения и масштабные благотворительные инициативы в регионах ведения бизнеса.

В глобальном масштабе институционализация КСО и экологических принципов жестко закреплена в архитектуре международных стандартов. Ключевым универсальным документом, предоставляющим глубокие рекомендации по внедрению принципов социальной ответственности во все бизнес-процессы, является стандарт **ISO 26000**. В свою очередь, архитектура и сертификация экологического менеджмента на производственных объектах регламентируется строгой серией стандартов **ISO 14000**. Кроме того, реальная эффективность глобальных корпораций в сфере ESG (Environmental, Social, Governance) оценивается независимыми агентствами и находит прямое отражение в котировках фондового рынка через включение компаний в авторитетные индексы устойчивого развития, такие как Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) и индекс FTSE4Good. Присутствие компании в данных листингах является зеленым светом для крупнейших мировых институциональных инвесторов.

В завершение необходимо отметить, что стратегическое внедрение принципов КСО и прорывных зеленых технологий генерирует мощнейшие синергетические эффекты, пронизывающие не только саму корпорацию, но и целые макроэкономические кластеры. Инновации в транспортно-логистическом секторе ТНК ведут к радикальному со-

кращению выбросов диоксида углерода и глобальному снижению зависимости от ископаемых углеводородов. Инвестиции в зеленую энергетику обеспечивают колоссальное энергосбережение и приток масштабных «углеродистых инвестиций». Использование рециркулируемых и экологических материалов в строительстве и инфраструктурных проектах международных девелоперов прямо конвертируется в снижение уровня респираторных заболеваний и улучшение демографического здоровья нации. Наконец, поддержка крупным агропромышленным бизнесом технологий органического земледелия позволяет не только решать проблемы истощения почв, но и создавать новые высокотехнологичные рабочие места, внося неоценимый вклад в обеспечение глобальной продовольственной безопасности и ликвидацию социального расслоения. Таким образом, в архитектуре современного международного стратегического менеджмента концепция КСО и экологической устойчивости окончательно эволюционировала из необязательного репутационного атрибута в фундаментальный, системообразующий фактор формирования долгосрочного доминирования транснационального бизнеса на мировой арене.

Тема 4. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Инновационно-технологическая среда современного международного менеджмента. Объекты интеллектуальной собственности. Технологии и инновации. Коммерциализация технологий

Инновационно-технологическая среда современного международного менеджмента представляет собой многомерную и динамичную экосистему взаимосвязанных институтов, экономических ресурсов, нормативно-правовых баз и социокультурных паттернов, которые в совокупности обеспечивают непрерывный цикл генерации, внедрения и глобальной диффузии нововведений. Способность национальных экономик и базирующихся в них предприятий генерировать прорывные инновации поддается сложной количественной и качественной оценке с помощью международных метрик. Наиболее авторитетным и всеобъемлющим инструментом в этой области признан Глобальный индекс инноваций (Global Innovation Index – GII), ежегодно публикуемый Всемирной организацией интеллектуальной собственности (ВОИС) в партнерстве с ведущими академическими институтами.

Глобальный индекс инноваций оценивает страны по широкому спектру показателей, концептуально разделенных на два фундаментальных субиндекса. Первый субиндекс – субиндекс затрат на инновации (Innovation Input Sub-Index) – измеряет элементы национальной экономики, способствующие инновационной деятельности (качество институциональной среды, человеческий капитал, инфраструктура, развитие внутреннего рынка и бизнеса). Второй субиндекс – субиндекс результатов инноваций (Innovation Output Sub-Index) – фиксирует фактические доказательства инновационной деятельности (результаты в области знаний, технологий и креативной деятельности). Интегральный показатель страны рассчитывается как простое среднее значение между этими двумя субиндексами, что позволяет оценить не только объем вливаемых в науку ресурсов, но и эффективность их конвертации в реальные рыночные блага.

Для более наглядного понимания расстановки сил в глобальной инновационной среде целесообразно рассмотреть позиции стран-лидеров в сопоставлении с ключевыми макроэкономическими характеристиками (табл. 11).

Таблица 11. Рейтинг GII 2024

Рейтинг GII 2024	Государство	Интегральная оценка	Уровень национального дохода	Макрорегион
1	Швейцария	67.5	Высокий	Европа
2	Швеция	64.5	Высокий	Европа
3	Соединенные Штаты Америки	62.4	Высокий	Северная Америка
4	Сингапур	61.2	Высокий	Юго-Восточная Азия, Восточная Азия и Океания
11	Китай	56.3	Выше среднего	Юго-Восточная Азия, Восточная Азия и Океания

Позиция Республики Беларусь в этой глобальной системе координат представляет особый интерес в контексте изучения дисциплины. В 2024 г. Беларусь заняла 85-е место среди 133 исследуемых экономик,

входя в группу стран с уровнем дохода выше среднего. Специфика белорусской инновационной среды заключается в выраженной асимметрии между генерируемыми результатами и институциональными условиями: страна демонстрирует более высокие показатели в субиндексе результатов инноваций (69-е место), нежели в субиндексе инновационных затрат (102-е место).

Сильными сторонами республики традиционно остаются человеческий капитал и качество производственных стандартов. В частности, по индикатору «качество сертификации ISO 9001» по отношению к ВВП и по доле выпускников в области естественных наук и инженерии Беларусь занимает выдающееся 3-е место в мире. Также отмечаются высокие позиции в сфере создания мобильных приложений (11-е место). В то же время, эти преимущества требуют применения передовых управленческих практик для преодоления барьеров в институциональной среде и повышения уровня развития внутреннего рынка (98-е место), чтобы эффективно конвертировать фундаментальный научный потенциал в коммерчески успешные глобальные инновации.

Основополагающим элементом инновационно-технологической среды выступает институт интеллектуальной собственности (ИС). В рамках международного права и классификации ВОИС, объекты ИС подразделяются на несколько обособленных категорий:

1. Промышленная собственность: изобретения, полезные модели и промышленные образцы, требующие обязательной государственной регистрации.

2. Объекты авторского права и смежных прав: произведения науки, литературы, компьютерные программы и базы данных.

3. Нетрадиционные объекты: селекционные достижения и секреты производства (ноу-хау). Для агропромышленного комплекса и пищевых ТНК именно эти объекты часто представляют критическую ценность.

Интеллектуальная собственность сама по себе не приносит экономического эффекта без механизма ее внедрения в хозяйственный оборот. Этот процесс называется коммерциализацией технологий – целенаправленной деятельностью по извлечению дохода от практического использования результатов научных исследований. В современном международном менеджменте выделяются два магистральных способа коммерциализации: создание разработчиком малой инновационной фирмы (наиболее эффективный путь для выведения на рынок радикальных новшеств) и передача прав на использование технологии путем лицензирования или полной уступки.

4.2. Технологическая политика на современном многонациональном предприятии: цели и направления

Технологическая политика современного многонационального предприятия представляет собой фундаментальную программу действий, определяющую философию корпорации в отношении создания, приобретения и адаптации инноваций. Главной целью технологической политики в международном менеджменте является формирование и удержание устойчивых конкурентных преимуществ за счет эффективного ведения бизнеса в различных странах, используя их экономические, социальные и демографические различия.

Достижение этих целей концептуализуется в виде инновационных стратегий. Классическая теория инновационного менеджмента предлагает многогранную типологию стратегий:

- **Наступательная (активно наступательная) стратегия:** характерна для фирм-пионеров, базирующих свою деятельность на принципах агрессивной предпринимательской конкуренции. Цель – установление технологического лидерства. Эта стратегия сопряжена с колоссальными финансовыми рисками, требует непрерывного выпуска новых продуктов и наличия мощнейшего подразделения НИОКР. Логика подхода исходит из принципа «время – деньги»: компания стремится первой выйти на рынок, чтобы снять сверхприбыль.

- **Оборонительная (адаптационная) стратегия:** ее цель заключается в удержании уже завоеванных конкурентных позиций. Главная функция менеджмента здесь – максимальная рационализация соотношения затрат и результатов. Она предполагает проведение непринципиальных, эволюционных изменений для усовершенствования ранее освоенных продуктов. Внимание уделяется маркетингу и снижению себестоимости.

- **Имитационная стратегия:** используется фирмами, обладающими сильными финансовыми и производственными позициями, но избегающими первичных рисков пионера. Компании копируют основные потребительские свойства успешных нововведений, часто предлагая более дешевый аналог.

- **Поглощающая стратегия:** базируется на активном приобретении сторонних инновационных компаний или масштабном лицензировании чужих патентов.

Выбор конкретного вектора зависит от интеллектуального капитала компании, доступности финансирования и фазы жизненного цикла продукта.

4.3. Международная передача технологий: сущность, формы и методы. Особенности передачи (трансфера) технологий в МНК: стратегии, риски и преимущества

Международная передача (трансфер) технологий представляет собой процесс, посредством которого практический опыт, ноу-хау и технические знания перемещаются через национальные границы от организации-донора к организации-реципиенту. Этот процесс выступает основным драйвером глобализации высокотехнологичных отраслей бизнеса.

Сущность передаваемой технологии во многом определяет формы ее трансфера:

1. Неовещественный трансфер (disembodied): передача знаний в чистом виде (патенты, чертежи, алгоритмы).

2. Овещественный трансфер (embodied): технологическое решение физически «упаковано» в готовый продукт, инновационное оборудование или перебазируемого специалиста.

Методологический аппарат международного бизнеса предлагает богатый выбор инструментов для трансфера: лицензионные соглашения, совместные предприятия (Joint Ventures), франчайзинг, осуществление прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и коллаборации в сфере НИОКР.

Специфика внутрифирменной передачи технологий (от материнской компании к филиалу) имеет колоссальные стратегические преимущества. Внутрифирменный трансфер обходится МНК значительно дешевле, так как персонал объединен общей корпоративной культурой, отпадает необходимость в сложных юридических переговорах и снижаются риски неплатежей. МНК обеспечивают безопасную среду для перемещения неявных знаний (tacit knowledge) и коммерческих секретов, которые невозможно защитить обычными патентами.

Однако международный трансфер сопряжен с серьезными рисками:

- **Социокультурные барьеры:** различия в корпоративной этике и менталитете.

- **Институциональные риски:** разница в налоговых режимах, слабая защита прав собственности и угроза принудительной передачи технологий.

- **Инфраструктурные ограничения:** дефицит квалифицированной рабочей силы или мощностей в принимающей стране.

Управление этими рисками требует выбора правильной хронологической стратегии трансфера:

- **Последовательная (Sequential):** внедрение в принимающей стране только после того, как технология завершила свой жизненный цикл на домашнем рынке.
- **Отложенная (Delayed):** запуск за рубежом с небольшим отставанием для адаптации под местные требования.
- **Одновременная (Simultaneous):** синхронный запуск инновации во всех странах для захвата глобального лидерства.

4.4. Планирование международных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Организационные формы НИОКР: типы, модели и способы размещения

Планирование международных НИОКР – это эшелонированный процесс превращения научной идеи в масштабируемый коммерческий продукт. Жизненный цикл НИОКР традиционно подчиняется строгой последовательности:

1. Исследовательская стадия: изучение теоретических основ, поиск решений, подготовка технического предложения (аванпроекта).

2. Опытно-конструкторские разработки (ОКР): разработка эскизных и технических проектов, создание рабочей конструкторской документации.

3. Экспериментальные разработки: изготовление и стендовое тестирование опытных образцов.

4. Внедрение: утверждение документации для организации серийного производства и коммерциализация.

Оценка экономической эффективности международных НИОКР базируется на принципе учета фактора времени и концепции дисконтирования: разновременные доходы и расходы экономически неравноценны. Основным критерием целесообразности выступает **интегральный эффект НИОКР (чистый дисконтированный доход)**. Этот показатель рассчитывается текстом как алгебраическая сумма всех прогнозируемых денежных притоков (доходов) и оттоков (расходов на разработку и внедрение) за весь жизненный цикл проекта, где каждый будущий денежный поток приводится к текущей стоимости с использованием ставки дисконтирования. Экономический смысл ставки дисконтирования отражает минимально приемлемую норму дохода на капитал с поправкой на инфляцию и инновационный риск.

Для ранжирования проектов в условиях дефицита бюджета используется **индекс эффективности (индекс доходности) НИОКР**. Он представляет собой относительную величину и рассчитывается как отношение суммарных дисконтированных (приведенных) доходов от реализации разработанного продукта к суммарным дисконтированным расходам на проведение и внедрение этого исследования.

Эффективность планирования НИОКР напрямую зависит от моделей размещения исследовательских центров. Эволюция интернационализации R&D демонстрирует отход от жесткой этноцентрической централизации к созданию гибких метанациональных сетей. Фундаментальное понимание этих процессов обеспечивает парадигма В. Куммерле, выделяющая два базовых типа зарубежных лабораторий МНК:

1. Подразделения, эксплуатирующие домашнюю базу (Home-Base-Exploiting – HBE): Мотивом их создания является поиск рынков сбыта. Задача центра заключается в том, чтобы взять технологию штаб-квартиры и адаптировать ее под локальные требования принимающей страны. Вектор трансфера знаний направлен от центра к периферии.

2. Подразделения, расширяющие домашнюю базу (Home-Base-Augmenting – HBA): Мотивом является поиск новых технологий. Эти центры развертываются для абсорбции прорывных научных знаний из иностранных инновационных экосистем, которыми материнская компания не обладает. Вектор движения знаний направлен от зарубежного филиала к глобальной штаб-квартире.

Таким образом, технологическая политика и планирование НИОКР в современном международном менеджменте представляют собой непрерывный процесс архитектурного конструирования глобальных связей, обеспечивающих синергию знаний и капиталов в мировом экономическом пространстве.

Тема 5. МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

5.1. Кросс-культурный анализ коммуникаций в системе международного менеджмента: культурные и коммуникационные барьеры. Культурные различия и ценностные ориентации

Одной из наиболее сложных и фундаментальных проблем, с которыми сталкиваются многонациональные корпорации (МНК) в процес-

се своей повседневной деятельности, является острая необходимость координации действий сотрудников, принадлежащих к различным национальным культурам. Кросс-культурный анализ коммуникаций направлен на глубокое академическое изучение того, как культурные детерминанты, исторический контекст и национальные стереотипы влияют на восприятие информации, процессы принятия управленческих решений и формы межличностного взаимодействия в рамках единой международной организации.

В системе международного менеджмента коммуникационные барьеры значительно выходят за рамки простого лингвистического непонимания или неточного перевода. Они включают в себя сложнейшую систему невербальных кодов, контекстуальных ожиданий, традиций делового этикета и различий в когнитивных стилях. Согласно антропологическим исследованиям, в частности трудам Эдварда Холла, культуры подразделяются на высококонтекстные и низкоконтекстные. Высококонтекстные культуры (к которым традиционно относят японскую, китайскую, арабскую) в значительной степени полагаются на неявные сигналы, статус собеседника, интонацию и длительную историю взаимоотношений. В таких культурах прямой отказ считается грубостью, а истинный смысл сообщения часто скрыт между строк. Напротив, низкоконтекстные культуры (американская, немецкая, скандинавская) ориентированы на прямую, эксплицитную передачу информации, где слова имеют буквальное значение, а двусмысленность минимизируется. Неумение международного менеджера распознать и учесть эти фундаментальные различия неизбежно приводит к коммуникационному коллапсу: прямолинейность западного руководителя может быть воспринята на Востоке как агрессия и невоспитанность, а завуалированность восточного партнера – как неискренность, некомпетентность или попытка ухода от ответственности.

Для проведения системного и структурированного анализа культурных различий в международном менеджменте традиционно применяется параметрическая модель ценностных измерений, разработанная нидерландским социологом Гертом Хофстеде. В рамках этой исследовательской парадигмы выделяются несколько ключевых векторов, определяющих организационное поведение и ценностные ориентации сотрудников.

Первым важнейшим показателем является дистанция власти (Power Distance Index, PDI). Данный индикатор отражает степень, в которой общество в целом и рядовые сотрудники организаций в частности при-

емлют и ожидают неравномерное распределение власти. В странах с низкой дистанцией власти (например, в Нидерландах, Дании и других скандинавских государствах) организационная иерархия носит весьма условный, функциональный характер. Руководство высшего звена легко доступно для общения, топ-менеджеры могут обедать в общей столовой, а от младших специалистов (подчиненных) не просто допускается, но и ожидается выражение несогласия с решениями руководства и задавание острых, критических вопросов. Напротив, в странах с высокой дистанцией власти (Индия, Турция, Китай, страны Ближнего Востока) социальное и организационное неравенство воспринимается как естественная норма. В таких условиях внедрение плоских организационных структур или гибких методологий управления сталкивается с серьезными культурными препятствиями. Классическим примером дисфункции служит ситуация, когда специалист из культуры с высокой дистанцией власти (например, из Индии), переведенный в европейский офис для управления кросс-функциональной командой, испытывает колоссальные психологические трудности с оспариванием решений вышестоящего руководства. Традиционное воспитание не позволяет ему говорить прямое «нет» топ-менеджменту, что может привести к систематическому невыполнению функции защиты команды от необоснованного давления сверху.

Вторым измерением выступает дихотомия индивидуализма и коллективизма. Данный параметр определяет, насколько члены социума склонны заботиться исключительно о себе и своих ближайших родственниках в противовес безусловной лояльности к расширенной группе или корпорации. В ярко выраженных индивидуалистических обществах (США, Великобритания) карьерный рост базируется на личных достижениях, инициативе, а связи между сотрудниками носят сугубо профессиональный, контрактный характер. В коллективистских культурах (Япония, Индия, Китай) группа безоговорочно доминирует над индивидом. Практика проведения открытых дискуссий или конкурентных дебатов, где необходимо публично доказывать неправоту оппонента, в таких культурах воспринимается как разрушение общественной гармонии. Потеря «социального лица» при проигрыше в споре является недопустимой, поэтому управление конфликтами и принятие решений требуют кулуарных, неформальных подходов и предварительного поиска консенсуса вне официальных совещаний. Адаптация сотрудника из индивидуалистической культуры к работе в коллек-

тивистской среде (и наоборот) требует значительно большего времени и специализированных HR-усилий.

Третье измерение – маскулинность и феминность (Masculinity vs. Femininity). Маскулинные культуры в бизнесе ориентированы на жесткую конкуренцию, количественные достижения, агрессивные амбиции и материальный успех как главный маркер статуса. Феминные культуры, напротив, отдают приоритет качеству жизни, достижению консенсуса, заботе о социальной защищенности слабых членов общества и поддержанию здорового баланса между рабочим временем и личной жизнью.

Четвертый параметр – избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance). Это показатель степени дискомфорта, который члены общества испытывают в неструктурированных, неизвестных или нестандартных ситуациях. Страны с высоким индексом избегания неопределенности стремятся минимизировать профессиональные и жизненные риски через внедрение строгих правил, детальных должностных инструкций и жестких регламентов. Низкий уровень избегания неопределенности, напротив, способствует развитию инноваций, готовности к предпринимательскому риску и толерантности к нестандартным идеям.

Пятым показателем является долгосрочная и краткосрочная ориентация, которая определяет горизонт планирования. Долгосрочная ориентация, характерная для многих азиатских экономик, подразумевает упорство, стратегическую бережливость и готовность к постепенному, медленному достижению результатов ради будущего благополучия. Краткосрочная ориентация фокусируется на быстром получении прибыли, выполнении квартальных планов и уважении к сложившимся историческим традициям.

Таким образом, успешный кросс-культурный менеджмент требует от международной компании не просто декларативного уважения к иным традициям, а постоянного, глубокого мониторинга этих показателей для системной адаптации механизмов мотивации, стилей лидерства и форматов коммуникации под специфику локальных рынков. Недооценка культурных барьеров ведет к феномену «культурной слепоты», который может разрушить самые финансово обоснованные международные проекты.

5.2. Переговоры в системе международной экспансии компаний

Международная экспансия многонациональных предприятий – будь то создание транснациональных стратегических альянсов, осуществление сделок по слияниям и поглощениям (М&А), организация совместных предприятий или открытие зарубежных производственных филиалов – неразрывно и органично связана с процессом международных деловых переговоров. В отличие от рутинных внутринациональных коммерческих сделок, международные переговоры многократно усложняются различиями в правовых системах стран-участниц, макроэкономической нестабильностью валютных рынков, а также кросс-культурным диссонансом, описанным в предыдущем разделе. Переговоры выполняют важнейшие функции: информационную (обмен данными о позициях), коммуникативную (налаживание связей), регулируемую, контролируемую и координируемую.

Формирование команды переговорщиков представляет собой критически важный многофакторный процесс, требующий тщательного отбора участников на основе их всесторонней компетенции. Этот процесс включает содержательную, организационную, информационную и глубокую психологическую подготовку будущих делегатов. Ключевым принципом формирования команды является строгая междисциплинарность. Современная переговорная делегация МНК должна в обязательном порядке включать технических экспертов, владеющих спецификой продукта, финансовых аналитиков для мгновенной оценки рентабельности предложений, юристов-международников и, в идеале, специалистов по кросс-культурным коммуникациям или профессиональных переводчиков-синхронистов с пониманием бизнес-контекста. Кроме того, распределение ролевого участия внутри самой команды (главный переговорщик или лидер, генератор идей, аналитик-наблюдатель, «плохой/хороший полицейский») должно быть строго регламентировано еще на раннем этапе подготовки. Важнейшим негласным фактором успеха является также культурная конгруэнтность – соответствие состава переговорной делегации невысказанным ожиданиям противоположной стороны. Например, при ведении переговоров с представителями традиционных восточных культур колоссальное значение имеет учет иерархического статуса и возраста участников: отправка молодого, пусть и гениального менеджера на переговоры с убежденными седидами руководителями азиатской корпорации может

быть воспринята как оскорбление и нарушение базового дипломатического протокола.

Содержание переговорной стратегии базируется на осознании процессуального характера переговоров, что делает подготовительный этап едва ли не более важным, чем сами встречи за столом. Стратегическое планирование начинается с четкой постановки задач и агрегирования информации, включая сбор статистических, экономических, социологических данных, а также составление детального психологического портрета партнеров.

Рациональный подход к планированию требует разработки как минимум двух базовых сценариев. Во-первых, формируется программа-максимум – это идеальный исход переговорного процесса, при котором все без исключения изначальные предложения компании безоговорочно принимаются партнером. Во-вторых, рассчитывается программа-минимум – это так называемая резервная точка, граница предельно допустимого уровня уступок, ниже которой заключение соглашения становится экономически нецелесообразным или стратегически опасным для инициатора.

Условия ведения успешных переговоров в современной практике международного менеджмента во многом опираются на классические принципы, сформулированные в рамках Гарвардского переговорного проекта. Эти принципы включают в себя следующие императивы:

- Во-первых, необходимо строго отделять людей от проблемы. Личные эмоции, симпатии или антипатии не должны искажать объективную оценку коммерческих условий.

- Во-вторых, следует концентрироваться на глубинных интересах, а не на декларируемых позициях. Позиции – это то, чего стороны формально требуют; интересы – это скрытые экономические мотивы, корпоративные страхи и базовые потребности, которые привели партнеров к этим жестким требованиям.

- В-третьих, необходимо постоянно изобретать взаимовыгодные решения, расширяя спектр возможных альтернатив до момента принятия окончательного решения («увеличение размера пирога» перед его разделом).

- В-четвертых, важно настаивать на использовании объективных, проверяемых критериев. Итоговые договоренности должны опираться на независимые стандарты (биржевые рыночные цены, заключения независимых экспертов, нормы международного права), а не быть ре-

зультатом психологического давления, манипуляций или упрямства одной из сторон.

В академической теории и бизнес-практике выделяют два фундаментальных подхода к решению проблем в процессе переговоров: дистрибутивный и интегративный. Дистрибутивный подход (или позиционный торг) исходит из жесткой концепции «игры с нулевой суммой», где ресурсы строго ограничены. В этой парадигме выигрыш одной стороны неизбежно и математически означает проигрыш другой. Этот подход характерен для разовых коммерческих сделок (например, купля-продажа сырья), где долгосрочные стратегические отношения не имеют существенного значения. Интегративный подход, напротив, направлен на совместный поиск креативных решений, которые увеличивают общую ценность сделки для обеих сторон. Интегративные переговоры строятся на абсолютном взаимном доверии, транспарентном обмене конфиденциальной информацией и нацеленности на долгосрочное стратегическое партнерство. В условиях международной экспансии МНК, где компаниям предстоит длительная интеграция активов, корпоративных культур и бизнес-процессов, исключительно интегративный подход может служить надежным залогом устойчивого развития и синергетического эффекта. Результаты таких переговоров формализуются в строгих документах: контрактах, пактах, меморандах о намерениях или конвенциях.

5.3. Стили многонационального менеджмента, их достоинства и недостатки

По мере исторической эволюции международного бизнеса и закономерного перехода от классического кадрового администрирования к концепции стратегического управления человеческими ресурсами, подходы к комплектованию штата и управлению зарубежными филиалами претерпели существенные изменения. Фундаментальной теоретической рамкой для описания стилей многонационального менеджмента является концепция EPRG (аббревиатура от Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric), предложенная исследователем Говардом Перлмуттером. Данная матрица позволяет классифицировать подходы МНК к распределению властных полномочий и формированию кадрового резерва. Для наглядности представим глубокий сравнительный анализ данных стилей управления в виде структурированной табл. 12.

Таблица 12. Стили многонационального менеджмента

Стиль многонационального менеджмента	Концептуальная характеристика подхода	Ключевые достоинства и преимущества	Существенные недостатки и системные риски
1	2	3	4
Этноцентрический подход	Все стратегические управленческие позиции в зарубежных филиалах и дочерних компаниях занимают исключительно экспатрианты (граждане страны базирования материнской компании)	Обеспечивает максимально жесткий контроль над операциями филиала. Гарантирует точный трансфер корпоративной культуры, ноу-хау и технологических стандартов без искажений. Наиболее эффективен на ранних стадиях международной интернационализации	Формирует так называемую «культурную близорукость», когда специфика локального рынка игнорируется. Местные перспективные сотрудники полностью лишены карьерных перспектив на высшем уровне, что ведет к их фатальной демотивации. Характеризуется колоссальными финансовыми затратами на содержание и релокацию экспатов
Полицентрический подход	Высшее руководство зарубежными филиалами делегируется локальным менеджерам (гражданам принимающей страны), тогда как топ-менеджмент глобальной штаб-квартиры остается за гражданами страны происхождения корпорации	Кардинальное снижение корпоративных издержек на релокацию персонала. Обеспечивает глубочайшее понимание локального рынка, менталитета потребителей и местной нормативно-правовой базы. Полное нивелирование языковых и культурных барьеров при работе с клиентами	Высокая вероятность возникновения изоляции филиала от штаб-квартиры. Острые противоречия между глобальными целями корпорации и локальными управленческими решениями, обусловленные различиями в индивидуальных ценностях. Серьезные сложности с интеграцией бизнеса в единую сеть

1	2	3	4
Региоцентрический подход	Стратегическая кадровая политика строится в рамках крупных макрорегионов (например, регион EMEA – Европа, Ближний Восток и Африка, или регион ATR – Азиатско-Тихоокеанский регион). Перемещения управленцев происходят свободно, но строго внутри макрорегиона	Позволяет достичь оптимального баланса между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией. Учитывает региональную социокультурную специфику бизнеса при существенной экономии ресурсов на межконтинентальных ротациях персонала	Возникает риск формирования обособленных «региональных удельных княжеств», преследующих собственные интересы. Затрудняется глобальная координация ресурсов и перенос передовых инноваций из одного регионального кластера в другой
Геоцентрический подход	Наиболее прогрессивный стиль. Ключевые должности как в штаб-квартире, так и в любых филиалах по всему миру занимают лучшие специалисты, вне зависимости от их гражданства, расы или происхождения. Фокус направлен исключительно на профессионализм	Обеспечивает высочайшую экономическую эффективность и синергию. Способствует формированию истинно глобального корпоративного мышления, высокой адаптивности корпорации. Ведет к окончательному разрушению национальных барьеров внутри компании	Сопряжен со значительными финансовыми издержками и временными затратами на подготовку, релокацию и оформление документов для экспатов и их семей. Высокая вероятность столкновения с протекционистской политикой правительств принимающих стран, ограничивающих найм иностранцев ради защиты местного рынка труда

Выбор конкретного стиля менеджмента никогда не является абсолютно статичным. Многонациональные компании, как правило, эволюционируют по мере своего жизненного цикла. Начиная с этноцентризма на этапе осторожного освоения первых экспортных рынков, они переходят к полицентризму при создании широкой сети филиалов,

а затем стремятся к геоцентризму по мере наращивания полномасштабного глобального присутствия. Однако геоцентрический подход, несмотря на свою несомненную теоретическую идеальность и максимальную эффективность использования человеческого капитала, на практике регулярно сталкивается с жесткими административными преградами. К таким преградам относятся государственные квоты на иностранную рабочую силу в принимающих странах, колоссальные логистические и бюрократические издержки на легализацию трудоустройства, а также необходимость организации сложнейших программ кросс-культурной адаптации не только для самих сотрудников, но и для сопровождающих их членов семей.

5.4. Деловая этика как система ограничений бизнеса. Принципы деловой этики и этические принципы международного менеджмента. Понятие репутации предприятия

Успешное функционирование многонациональной компании в современных условиях тотальной глобальной прозрачности, всепроникающего интернета и развития информационного общества делает этический фактор не просто философской абстракцией, а одним из важнейших материальных драйверов капитализации. Деловая этика выступает как мощная невидимая система внутренних и внешних ограничений бизнеса, представляя собой сложный свод обобщенных представлений, общих принципов и негласных правил поведения субъектов хозяйственной деятельности, их корпоративного общения и стиля работы.

Специфика деловой этики состоит в том, что она органично соединяет утилитарные цели извлечения прибыли с моральными императивами. В основе всей системы деловой этики лежит древнейшее «Золотое правило нравственности», сформулированное еще Конфуцием: «Поступай с другими так, как хотел бы, чтобы поступали с тобой». В практической проекции на международный менеджмент и внутрикорпоративные отношения этот принцип транслируется в четкое правило: «Относись к своему подчиненному ровно так, как ты хотел бы, чтобы к тебе относился твой вышестоящий руководитель».

Ключевые этические принципы современного международного менеджмента представляют собой структурированную систему обязательств:

1. Императив безусловного исправления ошибок: обязательное, публичное и незамедлительное исправление любого допущенного эти-

ческого нарушения. Это правило действует независимо от того, насколько высокопоставленным лицом оно было совершено, и не имеет срока давности.

2. Экологическая и кросс-культурная ответственность бизнеса: максимизация финансовых показателей, прибыли и производительности ни при каких обстоятельствах не должна достигаться ценой хищнического разрушения окружающей природной среды или деградации локального культурного наследия в принимающих странах.

3. Справедливость и социальная стабильность: макроэкономические процессы распределения произведенных корпорацией благ должны подчиняться разумным моральным нормам, чтобы не допускать чрезмерного расслоения общества и предотвращать появление деклассированных слоев населения, что в конечном итоге угрожает самой рыночной экономике.

4. Гуманизм технологического прогресса: безоговорочный приоритет интересов человека над алгоритмами и машинами. Техника, автоматизация и искусственный интеллект должны служить улучшению условий труда человека, снижению рутины, а не превращать работника в бесправный придаток производственной или информационной системы.

Специфика соблюдения деловой этики в международном формате заключается в острой необходимости постоянного поиска компромисса между универсальными корпоративными этическими кодексами, написанными в штаб-квартире, и локальными моральными стандартами принимающих стран. Это явление носит название этического релятивизма, когда нормы, приемлемые в одной культуре (например, использование лоббизма или практика преподнесения дорогих деловых подарков), в другой юрисдикции трактуются как тяжкие коррупционные преступления.

Строгое соблюдение норм деловой этики напрямую конвертируется в ценнейший нематериальный актив глобальной компании – ее деловую репутацию. В академическом дискурсе необходимо четко разделять понятия имиджа и репутации. Имидж представляет собой искусственно созданный, часто поверхностный образ (маркетинговый фасад), транслируемый широкой аудитории с помощью инструментов PR, яркого позиционирования и рекламы. В отличие от имиджа, репутация формируется исключительно на основе реального, накопленного опыта взаимодействия различных стейкхолдеров с компанией. Репутация базируется на достоверных знаниях, аналитических оценках и рациональных доказательствах того, что организация является надежным

и выгодным партнером, который «не подведет» в критической ситуации.

В теории международного менеджмента принято классифицировать репутацию предприятия по трем основным видам, каждый из которых оказывает влияние на рыночные позиции бренда:

- **Деловая репутация:** рациональная оценка компании со стороны институциональных инвесторов, поставщиков, банков и B2B-партнеров исключительно с точки зрения ее финансовой стабильности, платежеспособности и надежности выполнения контрактных обязательств.

- **Рыночная (потребительская) репутация:** восприятие корпоративного бренда массовой целевой аудиторией через строгую призму качества выпускаемых продуктов и уровня предоставляемого сервиса.

- **Корпоративная репутация (HR-бренд):** оценка предприятия как стабильного работодателя на мировом рынке труда, отражающая отношение руководства к собственным сотрудникам и соблюдение норм трудового права.

Процесс системного формирования репутации зависит от сложнейшего комплекса факторов. К ним относятся эмоциональная привлекательность компании на рынке, качество корпоративного управления, уровень социальной ответственности и, безусловно, личность руководителя. Топ-менеджер или основатель организации вне зависимости от реального уровня его функциональных полномочий всегда воспринимается широкой общественностью как публичное «лицо и совесть» этой организации, и любые его личные проступки немедленно экстраполируются на оценку всего бизнеса.

Управление репутацией (Reputation Management) в МНК требует внедрения строгих регламентов. Необходимо проводить регулярный информационный аудит, осуществляя мониторинг СМИ, социальных сетей и тематических площадок. Применяются сложные инструменты SERM (Search Engine Reputation Management) для работы с поисковой выдачей и вытеснения необоснованного негатива. Критически важно поддерживать прозрачные коммуникации, давать оперативную, конструктивную и подчеркнuto вежливую обратную связь на любые рекламации клиентов, а также проводить непрерывное обучение персонала алгоритмам работы в конфликтных ситуациях. Позитивная репутация в международном бизнесе выступает косвенной гарантией минимизации коммерческих рисков для всех участников рынка.

5.5. Подбор персонала в международной компании.

Программы адаптации персонала к работе за рубежом.

Методы и критерии оценки персонала международных концернов

Функция управления человеческими ресурсами в транснациональной компании – это масштабная операционная и стратегическая деятельность, охватывающая полный жизненный цикл специалиста внутри организации: от разработки стратегий по привлечению талантов на глобальных рынках до их профессиональной оценки, глубокой интеграции в бизнес-процессы, удержания и оптимизации всей организационной структуры.

Подбор и адаптация персонала к работе за рубежом.

Адаптация представляет собой сложный двусторонний процесс психофизиологического, социально-психологического и профессионального приспособления нового работника к трудовой деятельности и корпоративной среде организации. В практике кадрового менеджмента четко различают первичную адаптацию (предназначенную для молодых специалистов или выпускников университетов, не имеющих реального опыта работы) и вторичную адаптацию (разработанную для высококвалифицированных кадров, меняющих место работы или переходящих на новую должность внутри холдинга).

В международном менеджменте высочайшую степень сложности представляет адаптация экспатриантов – ценных специалистов, целенаправленно переводимых штаб-квартирой на работу в зарубежные филиалы. Программы адаптации экспатриантов (структурированный онбординг) критически важны для минимизации колоссальных финансовых потерь компании, связанных с преждевременным возвращением сотрудника из-за непереносимости так называемого «культурного шока». Архитектура эффективной программы онбординга включает в себя пять последовательных этапов:

1. Предварительная подготовка (Пребординг): осуществляется до фактического выхода на работу. Включает комплексное информирование сотрудника о специфике страны назначения, юридическую помощь с оформлением иммиграционных документов, визовую поддержку, организацию переезда и предоставление базовых инструкций о новом офисе.

2. Знакомство с компанией и бытовыми условиями (Первая неделя): ознакомление экспата с локальной корпоративной политикой, местной системой компенсаций и льгот, оборудованием рабочего места, а также помощь в решении первичных бытовых вопросов.

3. Интеграция в должность и обучение (Вторая-третья недели): погружение в функционал. Новый сотрудник проходит тренинги по специфике работы на локальном рынке, изучает применяемое программное обеспечение и начинает выполнять первые профильные задачи под строгим контролем.

4. Приобщение к корпоративной культуре: тонкая психологическая работа по синхронизации глобальных корпоративных ценностей материнской компании с локальными культурными реалиями зарубежного офиса.

5. Социализация и оценка (Первый месяц и далее): помощь в налаживании устойчивых неформальных связей с новыми коллегами. Практикуется прикрепление локального наставника (ментора), который помогает расшифровывать негласные правила местного коллектива. Особое значение имеет так называемая семейная адаптация: международная практика доказывает, что подавляющее большинство срывов зарубежных контрактов происходит не из-за профессиональной некомпетентности экспата, а из-за неспособности его супруги/супруга и детей интегрироваться в новую социокультурную среду. Поэтому передовые МНК инвестируют значительные средства в языковые курсы и психологическую поддержку членов семей своих сотрудников.

Методы и критерии оценки персонала международных концернов.

Для обеспечения максимальной объективности кадровых решений международные концерны используют сложный комплекс инструментов, интегрирующих количественные (KPI) и качественные метрики.

Особое место в практике МНК занимает метод «360 градусов» (360-degree feedback). Это инновационный инструмент многосторонней анонимной обратной связи, при котором профессиональные компетенции и поведенческие характеристики оцениваемого сотрудника рассматриваются со всех возможных ракурсов. В оценке участвует сам сотрудник (формируя самооценку), его непосредственный руководитель (оценка «сверху»), коллеги равного иерархического статуса, с которыми он взаимодействует (оценка «сбоку»), и его непосредственные подчиненные (оценка «снизу»). Иногда в контур оценки интегрируют внешних клиентов или бизнес-партнеров (тогда метод трансформируется в «540 градусов»). Аналитическая обработка данных в методе «360 градусов» базируется на математическом расчете без применения сложных формул: респонденты заполняют опросники, в которых частота проявления конкретных компетенций (например, способность

к работе в команде, ориентация на результат) оценивается по рейтинговой шкале от 0 до 3, или от 1 до 10. Далее результаты суммируются и рассчитывается среднее арифметическое значение по каждой отдельной группе респондентов. Эти усредненные показатели текстово и графически сопоставляются с самооценкой тестируемого. Такой механизм позволяет наглядно выявить расхождения – так называемые «слепые зоны» (где сотрудник переоценивает свои навыки) и «зоны скрытого потенциала» (где коллектив видит в нем больше талантов, чем он сам). Метод используется исключительно для формирования индивидуальных планов развития (ИПР), выявления зон роста и сильных сторон. Применять данный инструмент для обоснования карательных мер, увольнений или лишения премии категорически запрещено, так как это мгновенно разрушит доверие к системе. Важно учитывать и кросс-культурные ограничения: в обществах с жестко авторитарным стилем управления (высокая дистанция власти) метод часто не работает, так как подчиненные испытывают панический страх давать честную и низкую оценку своему всемогущему начальнику даже на условиях строгой анонимности.

Еще одним важнейшим методом является **Ассессмент-центр (Assessment Center)**. Это комплексный инструмент внешней независимой оценки, включающий групповые дискуссии, сложные ролевые игры, анализ кейсов и глубокое профессиональное тестирование. Ассессмент-центр позволяет сертифицированным экспертам длительное время наблюдать за поведением сотрудников в стрессовых ситуациях, максимально точно имитирующих реальные рабочие процессы, и оценивать их лидерский потенциал. Для оценки измеримых результатов труда используются **балльно-факторные методы и KPI (Key Performance Indicators)**. В этом случае результативность работы сотрудника оценивается исключительно через математическое достижение заранее согласованных ключевых показателей эффективности, которые жестко каскадируются из глобальных стратегических целей всей корпорации.

Планирование, контроллинг, маркетинг и лизинг персонала.

Для обеспечения долгосрочной устойчивости транснационального бизнеса кадровые процессы глубоко интегрируются с финансово-экономическими моделями развития компании.

Контроллинг персонала – это современная концепция управления, представляющая собой интегрированную систему внутрифирменного планирования, координации и контроля. Главная цель контрол-

линга – поддержка управленческих решений, повышение максимальной эффективности человеческих ресурсов и осуществление постоянной обратной связи между HR-бюджетированием и анализом возникающих экономических отклонений.

В академической среде функционал контроллинга делят на два блока, которые можно отразить в аналитической табл. 13.

Таблица 13. **Виды, управленческие задачи и функции контроллинга**

Вид контроллинга	Основные управленческие задачи и функции
Стратегический контроллинг	Направлен на долгосрочную интеграцию кадровой политики с общими бизнес-стратегиями предприятия. Включает стратегическое макропланирование потребности в персонале на годы вперед, мониторинг достижения глобальных показателей эффективности, разработку концептуальных HR-стратегий и оценку долгосрочных социальных последствий принимаемых корпоративных решений
Оперативный контроллинг	Ориентирован на тактическое управление процессами «здесь и сейчас». Включает контроль текущих бюджетов на подбор, адаптацию, обучение и мотивацию кадров. Выполняет координацию ежедневной работы HR-отдела и немедленно разрабатывает корректирующие финансовые мероприятия при выявлении перерасхода средств

Служба контроллинга персонала реализует несколько базовых компонентов: информационно-обеспечивающий (создание единой базы данных для агрегирования отчетов о производительности и затратах), плановый (расчет прогнозной потребности в кадрах для запуска новых линий), контрольно-аналитический (регулярный мониторинг степени достижения целей) и управляющий (разработка предложений по минимизации финансовых рисков). Для анализа эффективности инвестиций в персонал специалисты контроллинга рассчитывают показатели текстом: например, для расчета коэффициента текучести кадров общее число уволившихся за год сотрудников делится на среднесписочную численность персонала, а для расчета возврата инвестиций (ROI) на обучение чистая экономическая выгода от тренинга сопоставляется с затратами на его организацию.

Маркетинг персонала в МНК – это комплексный набор действий, направленный на покрытие потребности организации в квалифицированных кадрах в условиях дефицита компетенций на рынке труда. Он

включает в себя два вектора: внешний и внутренний маркетинг. Цель внешнего HR-маркетинга – позиционирование компании как наиболее привлекательного работодателя на высококонкурентных мировых рынках (особенно в IT и наукоемкой промышленности). Эффективный HR-бренд позволяет транслировать ценностное предложение работодателя (EVP), тем самым существенно увеличивая поток релевантных резюме и снижая финансовые затраты на хедхантинг и срок закрытия вакансий. Внутренний маркетинг направлен внутрь компании – на удержание уже работающих талантов, развитие их преданности бренду и снижение текучести. Внутренний маркетинг реализуется через обеспечение прозрачного карьерного планирования, организацию системного профессионального обучения, регулярные митапы для обмена опытом и создание благоприятной корпоративной атмосферы.

Лизинг персонала (в зарубежной практике также известный как заемный труд или аутстаффинг) – это инновационная управленческая технология и разновидность аутсорсинга, при которой многонациональная компания обеспечивает свои текущие бизнес-процессы трудовыми ресурсами через заключение договора со сторонним специализированным кадровым агентством. В этой схеме работники юридически (по трудовому договору) числятся в штате агентства-посредника. Именно агентство начисляет им заработную плату, ведет кадровый учет, оплачивает больничные и отчисляет налоги в бюджет. Однако фактически эти сотрудники ежедневно приходят на работу на объекты компании-заказчика, подчиняются ее менеджменту и выполняют ее производственные задачи. Главная формула этого механизма: «персонал под конкретную задачу». Данный инструмент имеет ярко выраженные достоинства для МНК. Прежде всего, это высочайшая организационная гибкость: возможность мгновенно масштабировать штат линейного персонала в периоды сезонных пиковых нагрузок (например, на складах перед новогодними распродажами), а после окончания сезона безболезненно вернуть сотрудников агентству, избегая болезненных процедур массового сокращения. Лизинг радикально снижает административную, бухгалтерскую и налоговую нагрузку на материнскую компанию, а также позволяет сохранить официальный статус малого предприятия, если для этого существуют жесткие ограничения по численности штата. Однако технология сопряжена со значительными рисками и недостатками. К ним относятся серьезные трудности с интеграцией временных заемных работников в тонкую корпоративную культуру МНК, их психологическая нелояльность к бренду компании-

заказчика, проблемы с контролем качества выполнения задач и неизбежная необходимость оплаты солидной комиссионной маржи самому агентству за услуги. Кроме того, в большинстве юрисдикций существуют строгие законодательные ограничения на заемный труд: например, закон прямо запрещает использовать лизинг персонала для физической замены штатных работников, участвующих в законной забастовке, для работы в условиях объявленного предприятием банкротства, а также для выполнения обязанностей на опасных и вредных производственных объектах высоких классов опасности.

5.6. Международные принципы работы менеджера. Формирование международной команды и факторы командной работы.

Групповое лидерство. Стили работы международной команды

Эффективность операционной деятельности любой международной компании в конечном итоге базируется на способности ее менеджеров формировать высокопродуктивные, кросс-культурные команды и грамотно ими управлять. Динамика современных требований к международному менеджеру (так называемому «евроменеджеру») предполагает непрерывное развитие не только узкоспециализированных профессиональных навыков (*hard skills*), но и сложнейшей структурной компетентности. Эта компетентность включает в себя высокий эмоциональный интеллект, толерантность к культурной неопределенности, навыки управления временем (*тайм-менеджмент*) и развитую способность к управлению корпоративными знаниями.

В условиях сложной поликультурной среды менеджер обязан опираться на ряд универсальных принципов влияния и эффективного лидерства. На основе классических методик (в частности, подходов Дейла Карнеги) и современных аналитических исследований (например, стандартов журнала *Forbes*), выделяются следующие базовые постулаты работы руководителя:

- **Ориентация на автономность и развитие:** истинный, зрелый лидер целенаправленно воспитывает новых лидеров внутри своей команды. Его цель — обеспечить такую степень автономности и самоорганизации бизнес-процессов, при которой подразделение продолжает работать с максимальной отдачей даже в отсутствие руководителя.

- **Искреннее признание заслуг:** важнейший принцип мотивации — постоянное признание успехов. День менеджера должен начинаться с конструктивной похвалы сотрудников. Похвала за любое, даже не-

большое достижение является мощнейшим и при этом бесплатным инструментом формирования глубокой психологической приверженности.

- **Этичная обратная связь:** публичная критика категорически неприемлема, так как она выставляет лидера несочувствующим деспотом и унижает достоинство работника. На любые профессиональные ошибки следует указывать исключительно в конфиденциальной обстановке («с глаза на глаз»). При этом критика должна быть вежливой, развивающей и, по возможности, предваряться примерами собственных прошлых оплошностей руководителя.

- **Конгруэнтность и личный пример:** руководитель МНК должен быть безукоризненно верным данному слову и демонстрировать высочайшие стандарты этики и производительности на личном примере. Психологически невозможно и аморально требовать от многонациональной команды сверхусилий, если лидер сам уклоняется от соблюдения установленных корпоративных стандартов.

Создание сплоченной международной команды – это не разовый акт, а длительный поэтапный процесс социального инжиниринга. Основными факторами, обеспечивающими успешность командной работы, выступают:

1. **Формирование атмосферы доверия и психологической безопасности:** это фундаментальный базис, без которого абсолютно невозможна эффективная внутренняя коммуникация. Этот фактор особенно критичен при запуске инновационных стартапов или при реализации высокорисковых международных проектов, где право на ошибку должно восприниматься как часть исследовательского процесса.

2. **Прозрачное распределение командных ролей:** каждый член международной группы должен кристально ясно осознавать свою уникальную функцию, зону ответственности и функционал своих коллег. Для этого в менеджменте активно применяется методология Рэймонда Белбина, позволяющая распределить роли (например, «Генератор идей», «Реализатор», «Аналитик», «Душа команды») не на основе должностей, а на основе врожденных психологических склонностей сотрудников. Грамотное обеспечение разнообразия навыков и когнитивных стилей делает команду невероятно устойчивой к стрессам.

3. **Коллективное вовлечение в принятие решений:** разделение ответственности через соучастие. Например, вовлечение всей команды в процесс финального собеседования новых кандидатов. Это резко

повышает ответственность всей группы за успешную последующую адаптацию одобренного ими новичка.

4. Разрешение межличностных конфликтов: в кросс-культурных командах конфликты абсолютно неизбежны из-за разницы менталитетов, темпераментов и подходов к работе. Главная задача лидера – не избегать или подавлять конфликт административным ресурсом, а выступать в роли независимого фасилитатора. Менеджер обязан выслушать аргументы всех вовлеченных сторон и трансформировать деструктивный спор в конструктивный, разносторонний взгляд на решение возникшей производственной проблемы.

Групповое лидерство в современной международной корпоративной среде радикально отходит от традиционного авторитарного управления сверху вниз, которое было характерно для индустриальной эпохи. Современные стили работы международной команды базируются на принципах партисипативного (соучаствующего) и распределенного управления, где властные полномочия временно делегируются тому участнику, который является наиболее компетентным экспертом в решении конкретной, узкой задачи в данный момент времени. Роль формального лидера трансформируется: он перестает быть надсмотрщиком, выполняя функцию социального архитектора, координатора ресурсов, наставника и интегратора различных точек зрения. Важнейшим неформальным элементом укрепления горизонтальных связей внутри таких мультинациональных команд является системная организация неофициального общения (корпоративные выезды, тимбилдинги, совместные спортивные активности). В ходе таких мероприятий естественным образом разрушаются коммуникационные и культурные барьеры, выявляются скрытые лидерские таланты сотрудников и формируется монолитный командный дух, перерастающий в крепкую корпоративную идентичность.

В конечном итоге, успешное управление многонациональной командой требует от руководителя феноменальной интеллектуальной и поведенческой гибкости. Это выражается в способности ситуативно переключаться между директивным стилем (в условиях жесткого кризиса или дефицита времени) и демократичным стилем (в процессе мозговых штурмов, планирования и разработки инновационных продуктов). Истинная синергия, возникающая в результате грамотного, уважительного и научно обоснованного объединения представителей различных культурных парадигм в единый механизм, становится главным и непреодолимым конкурентным преимуществом глобальной корпорации на мировом рынке.

Тема 6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

6.1. Особенности финансового менеджмента в международном бизнесе. Составные элементы финансового менеджмента и их характеристика

Международный финансовый менеджмент представляет собой комплексную, многоуровневую систему управления финансовыми ресурсами многонационального предприятия в условиях глобализации рынков капитала, дифференциации налоговых режимов и множественности используемых валют. Фундаментальное отличие международного финансового менеджмента от классического внутригосударственного корпоративного управления финансами заключается в наличии дополнительных категорий рисков и уникальных возможностей, порождаемых пересечением национальных границ и оперированием в различных юрисдикциях.

К числу ключевых специфических особенностей относятся, прежде всего, валютные риски, возникающие из-за непредсказуемых колебаний обменных курсов, которые способны в одночасье нивелировать операционную рентабельность зарубежного филиала. Кроме того, международный менеджер сталкивается со спецификой страновых политических и макроэкономических рисков, таких как угроза экспроприации активов, введение эмбарго, резкие изменения в налоговом законодательстве или введение ограничений на репатриацию капитала. Важнейшей характеристикой выступает несовершенство мировых рынков, которое проявляется в виде информационной асимметрии, транзакционных издержек, различий в стоимости капитала в разных странах и барьеров для свободного перетока ресурсов. Одновременно с этим международная среда предоставляет транснациональным корпорациям расширенные возможности для поиска оптимальных источников финансирования на глобальных рынках капитала, недоступных локальным игрокам, и легальной минимизации налогового бремени посредством юрисдикционного арбитража и механизмов трансфертного ценообразования.

Теоретико-методологическая база международного финансового менеджмента концентрируется преимущественно на микроэкономическом уровне, то есть на управлении ресурсами конкретной корпоративной структуры, хотя ее функционирование неизбежно обусловлено

макро- и мезоэкономическими факторами. Системный академический подход к пониманию данной дисциплины предполагает выделение пяти базовых составных элементов, которые в своей органичной совокупности обеспечивают жизнеспособность финансовой архитектуры компании.

Первым элементом выступает организационная структура управления финансами. В многонациональных компаниях она может строиться по принципу строгой централизации, где все стратегические и операционные финансовые решения, включая хеджирование и привлечение кредитов, аккумулируются в штаб-квартире. Подобный подход позволяет достичь экономии на масштабе и оптимизировать использование свободной ликвидности. Альтернативой выступает децентрализованная структура, предоставляющая значительную финансовую автономию дочерним подразделениям, что обеспечивает гибкость и адаптивность к локальным рыночным условиям, но повышает транзакционные издержки. Выбор структуры часто диктуется агентской теорией, балансирующей необходимость контроля над оппортунистическим поведением менеджеров на местах с потребностью в оперативном принятии решений. Одной из современных форм организации выступают общие центры обслуживания, которые консолидируют рутинные финансовые операции нескольких бизнес-единиц, снижая административные расходы.

Вторым критически важным элементом являются кадры финансовой службы. Управление многонациональным персоналом требует от финансовых директоров не только эталонных знаний в области корпоративных финансов, но и кросс-культурной компетентности. Финансовый менеджер международного уровня обязан досконально ориентироваться в локальных стандартах бухгалтерского учета, понимать принципы трансформации отчетности в международные стандарты (МСФО) и обладать компетенциями в области международного налогового права для предотвращения двойного налогообложения.

Третий элемент – финансовый инструментарий. Это широчайший арсенал методов и моделей, охватывающих инструменты анализа, планирования, хеджирования и финансирования. Данный инструментарий специфически адаптируется под реалии работы на международных рынках, включая использование сложных деривативов, инновационных инструментов торгового финансирования (таких как факторинг и форфейтинг) и алгоритмов трансфертного ценообразования.

Четвертым элементом признается информация финансового характера. В условиях информационного общества для принятия взвешен-

ных управленческих решений необходима бесшовная интеграция данных управленческого, финансового и налогового учетов со всех зарубежных филиалов. Адекватность, достоверность, сопоставимость и своевременность таких данных прямо определяют эффективность функционирования всей системы. Любая задержка в передаче информации о кассовых разрывах в региональном подразделении может привести к существенным убыткам на уровне всей группы.

Пятым элементом выступают технические средства управления финансами. Они включают в себя современное программное обеспечение, автоматизированные системы планирования ресурсов предприятия (ERP) и глобальные казначейские платформы. Эти технологические решения позволяют в режиме реального времени агрегировать колоссальные массивы данных со всего мира, осуществлять мгновенный мониторинг ликвидности, автоматизировать процессы взаимозачетов и обеспечивать защищенную передачу финансовых сообщений через системы межбанковских коммуникаций. Интеграция данных элементов создает фундамент, на котором базируется способность транснациональной компании выдерживать конкуренцию на мировых рынках.

6.2. Управление операционными денежными потоками

Управление денежными потоками является непрерывным стратегическим процессом отслеживания, глубокого анализа и последующей оптимизации движения денежных средств, поступающих в корпоративную структуру и выходящих из нее. Главная макроцель данного процесса – поддержание оптимального, математически выверенного баланса между абсолютной ликвидностью, необходимой для безусловного покрытия текущих финансовых обязательств, и рентабельностью, требующей агрессивного инвестирования любых свободных остатков для генерации дополнительного дохода. В контексте международных корпораций эта рутинная на первый взгляд задача многократно усложняется наличием трансграничных переводов, необходимостью конвертации валют, а также строгими налоговыми и валютными барьерами, устанавливаемыми правительствами принимающих стран для защиты своих экономик.

Операционный цикл международного предприятия включает в себя период последовательной трансформации капитала: от момента приобретения сырья, материалов и найма рабочей силы до момента получения реальной денежной выручки от реализации готовой продукции

конечным потребителям за рубежом. Для радикальной оптимизации операционных денежных потоков внутри разветвленных корпоративных структур применяются специализированные методы международного казначейства, наиболее значимыми из которых являются неттинг, стратегии ускорения и задержки платежей, а также системы кэш-пулинга.

Неттинг, в русскоязычной практике часто называемый системой внутрикорпоративных взаимозачетов, представляет собой механизм, при котором встречные финансовые обязательства между дочерними компаниями группы консолидируются, и в конечном итоге осуществляется лишь один финальный платеж на сумму чистого сальдо взаимных требований. Различают двусторонний неттинг, проводимый между двумя филиалами, и многосторонний неттинг, управляемый центральным казначейством, выступающим в роли внутреннего банка корпорации. Неттинг критически важен для международных гигантов, так как он минимизирует общее количество банковских транзакций, существенно снижает колоссальные издержки на межбанковскую конвертацию валют (спреды), а также улучшает общую прогнозируемость денежных потоков, высвобождая оборотный капитал, который ранее находился в состоянии транзита между счетами.

Стратегии ускорения и задержки платежей, известные в международной профессиональной лексике как лидинг и лаггинг, активно используются финансовыми менеджерами для извлечения прямой выгоды из ожидаемых изменений валютных курсов, а также для неформального перераспределения ликвидности внутри группы без оформления классических кредитных договоров. Ускорение платежа (лидинг) предполагает досрочную оплату обязательств. Если дочерняя компания, расположенная в стране с нестабильной экономикой, ожидает, что местная валюта, в которой номинирована ее выручка, скоро обесценится по отношению к валюте долга перед материнской компанией, она приложит все усилия, чтобы произвести выплату раньше установленного срока, минимизируя тем самым транзакционные потери. Задержка платежа (лаггинг) применяется в противоположной ситуации – когда ожидается обесценивание валюты платежа, либо когда штаб-квартира сознательно разрешает региональной структуре отложить оплату за поставленные материалы. Это фактически представляет собой форму скрытого внутрикорпоративного финансирования, позволяющую филиалу использовать невыплаченные средства в качестве бесплатного оборотного капитала. Необходимо отметить, что

многие государства вводят жесткий валютный контроль, запрещая или строго лимитируя практики лидинга и лаггинга, чтобы предотвратить спекулятивный отток капитала из страны.

Кэш-пулинг выступает как интеллектуальная вершина централизованного управления корпоративной ликвидностью. Данная финансовая технология позволяет в автоматическом режиме объединять средства на расчетных счетах различных, даже географически удаленных подразделений компании на едином мастер-счете, контролируемом головной организацией. Академическая и банковская практика разделяет физический и условный кэш-пулинг. При физическом кэш-пулинге, часто реализуемом через механизм нулевого балансирования, денежные средства счетов дочерних компаний реально, физически переводятся на счет казначейства в конце каждого операционного дня, обнуляя локальные балансы. Условный (или виртуальный) кэш-пулинг предполагает, что денежные средства остаются на исходных счетах подразделений, однако обслуживающий банк начисляет кредитные или дебетовые проценты на их математически консолидированное сальдо. Использование кэш-пулинга позволяет транснациональным корпорациям радикально минимизировать потребность во внешнем банковском кредитовании. Возникающие кассовые разрывы или овердрафты одних подразделений автоматически и мгновенно покрываются за счет избыточной ликвидности других структур группы. Это также нивелирует классический конфликт агентской теории, так как локальные менеджеры лишаются возможности неэффективно аккумулировать избыточные средства на своих счетах в ущерб интересам всей корпорации.

Кроме операционных механизмов взаиморасчетов, мощнейшим инструментом в управлении потоками выступает трансфертное ценообразование. Путем целенаправленного манипулирования внутренними ценами на товары, услуги, патенты и управленческий консалтинг, передаваемыми внутри корпорации, глобальная прибыль может легально или полулегально переводиться из стран с высоким уровнем фискального бремени в юрисдикции с более льготным налоговым климатом (офшоры или низконалоговые зоны). Тем не менее, этот процесс в последние десятилетия находится под строжайшим контролем налоговых органов по всему миру, которые требуют соблюдения принципа «вытянутой руки» – то есть применения во внутригрупповых сделках цен, соответствующих рыночным условиям.

6.3. Валютно-финансовая среда международного менеджмента.

Валютные риски и стратегии их хеджирования

Фундаментальным и наиболее динамичным аспектом международной бизнес-среды выступает ее валютно-финансовая составляющая. В отличие от предприятий, оперирующих исключительно на внутреннем рынке, транснациональные корпорации погружены в среду, характеризующуюся непрерывными колебаниями обменных курсов фиатных денег, что способно кардинально, зачастую в течение нескольких торговых сессий, изменить показатели рентабельности тщательно спланированных зарубежных операций. Валютный риск в самом широком смысле определяется как вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь (или, реже, незапланированных доходов) в результате неблагоприятного изменения валютных котировок на межбанковском рынке. В строгой академической теории международного финансового менеджмента принято структурировать валютный риск, выделяя три его основные самостоятельные категории: транзакционный, трансляционный и экономический.

Транзакционный риск (риск сделки) возникает в ситуации, когда компания юридически уже заключила внешнеторговый или инвестиционный контракт, номинированный в иностранной валюте, однако фактическое исполнение обязательств (поступление выручки или оплата инвойса) отложено во времени. Любое изменение валютного курса в период между датой заключения договора и датой фактического платежа может привести к реальным, осязаемым убыткам, прямо влияющим на величину будущих денежных потоков компании. Например, если европейский импортер обязуется оплатить партию электроники в долларах США через три месяца, внезапное укрепление доллара против евро приведет к тому, что импортеру придется потратить значительно больше национальной валюты для покупки необходимой суммы долларов.

Трансляционный риск, также известный в профессиональной среде как бухгалтерский риск или риск пересчета, проявляется исключительно в момент консолидации корпоративной финансовой отчетности. В соответствии с международными стандартами, материнская компания обязана регулярно пересчитывать стоимость активов, пассивов и финансовых результатов всех своих зарубежных филиалов в единую национальную валюту представления отчетности. Если валюта страны пребывания дочерней структуры девальвируется по отноше-

нию к валюте материнской компании, балансовая стоимость активов этой «дочки» в консолидированном отчете пропорционально снизится. Хотя этот риск носит преимущественно «бумажный» характер, так как не влечет за собой немедленного оттока реальных денежных средств, его последствия могут быть разрушительными. Ухудшение структуры баланса может привести к нарушению ковенант по синдицированным кредитам, снижению кредитных рейтингов, падению рыночной капитализации компании и утрате привлекательности для институциональных инвесторов.

Экономический риск, часто именуемый операционным или стратегическим риском, имеет наиболее глубокий, долгосрочный характер. Он отражает вероятность того, что устойчивые макроэкономические сдвиги валютных курсов подорвут фундаментальную глобальную конкурентоспособность предприятия. В отличие от транзакционного риска, он затрагивает будущее, еще не заключенные контракты. Долгосрочное и стабильное укрепление национальной валюты делает весь экспорт компании перманентно более дорогим и менее привлекательным на мировом рынке, открывая окно возможностей для иностранных конкурентов. Этот риск невозможно застраховать краткосрочными финансовыми инструментами; он требует глобальной стратегической перестройки цепей поставок и переноса производственных мощностей.

Для нейтрализации описанных угроз международные финансовые менеджеры применяют комплексные стратегии хеджирования. Важно подчеркнуть академический консенсус: философская цель хеджирования заключается не в извлечении спекулятивной сверхприбыли на валютном рынке, а в фиксации текущей стоимости средств и защите операционной маржи от неблагоприятных движений рынка, что обеспечивает необходимую для бизнеса стабильность и предсказуемость финансового результата. Стратегии минимизации рисков глобально делятся на внутренние (натуральные) и внешние (контрактные/финансовые).

Натуральное хеджирование предполагает структурную балансировку валютных активов и пассивов самой корпорации в процессе ее операционной деятельности. Суть данного изящного метода заключается в том, чтобы синхронизировать валютные потоки компании таким образом, чтобы оттоки (кредиторская задолженность, выплаты по займам) и притоки (выручка, дебиторская задолженность) происходили в одной и той же иностранной валюте, сопоставимыми суммами и в

схожие сроки. Иными словами, если корпорация реализует долгосрочный проект и планирует получать стабильную экспортную выручку в долларах США, ей стратегически целесообразно привлекать первоначальное долговое финансирование также в долларах. При реализации такой схемы любое катастрофическое падение или стремительный рост валютного курса автоматически компенсируется: убытки по одному направлению нивелируются симметричным снижением стоимости обслуживания долга по другому.

Контрактное хеджирование, применяемое при невозможности сбалансировать потоки натуральным образом, реализуется через производные финансовые инструменты на межбанковском рынке или бирже. Наиболее распространенными и базисными из них являются форвардные контракты и валютные опционы.

Форвардный контракт представляет собой индивидуализированное, юридически обязывающее соглашение двух сторон купить или продать строго определенный объем валюты по заранее зафиксированному, неизменному курсу в установленную дату в будущем. Данный консервативный инструмент полностью и безапелляционно устраняет курсовую неопределенность. Однако его жесткость является и его главным недостатком: фиксируя курс, компания добровольно лишает себя возможности получить дополнительную экономическую выгоду, если к моменту расчетов рыночный курс изменится в весьма благоприятную для нее сторону. Кроме того, при форварде всегда присутствует риск неисполнения обязательств контрагентом.

Абсолютной альтернативой выступают валютные опционы. Суть опциона принципиально иная: он предоставляет компании-покупателю право, но отнюдь не обязанность, совершить конверсионную сделку по заранее оговоренному курсу (курсу исполнения) в определенную дату. Опционы обладают максимальной гибкостью: если текущий рыночный курс оказывается выгоднее зафиксированного в контракте, менеджер имеет полное право отказаться от исполнения опциона и обменять валюту на открытом рынке. За такую финансовую свободу компания уплачивает банку или бирже невозвратную опционную премию, которая по своей экономической сути аналогична страховому взносу. Использование опционов считается академически целесообразным в условиях высочайшей неопределенности, когда потенциальные потери от неблагоприятного исхода несоизмеримо превышают стоимость выплаченной премии.

6.4. Финансирование международной торговли: традиционные и инновационные методы. Финансирование экспорта и импорта. Факторинг и форфейтинг. Страхование экспорта: формы и методы

Успешная и бесперебойная реализация трансграничных коммерческих операций в международном менеджменте физически невозможна без надежного и диверсифицированного инструментария финансирования международной торговли. Глобальный торговый цикл неминуемо сопряжен с наличием значительного временного лага между моментом отгрузки товара продавцом и моментом его фактической оплаты иностранным покупателем. В этот период транзита капитал иммобилизуется, что создает острую потребность в финансовых механизмах, гарантирующих безопасность сделки, страхующих риски неплатежа и обеспечивающих участников необходимой ликвидностью на всех фазах.

Среди традиционных, десятилетиями проверенных методов документарного финансирования преобладают банковские гарантии, документарное инкассо и различные виды аккредитивов. Аккредитив представляет собой условное, но твердое обязательство банка, открываемое по прямому поручению покупателя (импортера), произвести безакцептный платеж продавцу (экспортеру) при неукоснительном предоставлении им строго определенного пакета отгрузочных, таможенных и страховых документов, свидетельствующих о выполнении условий контракта. Этот консервативный метод обеспечивает эталонный уровень защиты для обеих сторон торговой сделки: экспортер получает железную гарантию оплаты от независимого, высокорейтингового финансового института, тем самым нивелируя риск контрагента, а импортер достоверно застрахован от оплаты некондиционного или вовсе неотгруженного товара. Существенными недостатками аккредитивной формы расчетов, ограничивающими ее применение в современном быстром бизнесе, являются крайне высокая стоимость банковского обслуживания, значительный объем педантичного документооборота и низкая общая скорость проведения коммерческой сделки.

На фоне определенной громоздкости классических банковских инструментов особую значимость и популярность в международном менеджменте приобретают методы финансирования под уступку денежного требования: международный факторинг и форфейтинг. Данные инструменты начинающие специалисты часто путают из-за внешней

схожести механизма продажи долга, однако они имеют кардинальные, концептуальные различия в сфере применения, распределении рисков и сроках оборачиваемости, что наглядно и систематизировано представлено в нижеприведенной сравнительной табл. 14.

Таблица 14. **Международный факторинг и форфейтинг**

Критерий классификации	Международный факторинг	Форфейтинг
Предмет финансирования	Краткосрочная текущая дебиторская задолженность по поставкам потребительских товаров или сырья	Средне- и долгосрочные экспортные контракты, жестко оформленные оборотными документами (векселями или аккредитивами)
Срок действия обязательств	Краткосрочный характер (как правило, до ста восьмидесяти дней)	Средне- и долгосрочный характер (от полугода до десяти лет)
Характер финансируемых сделок	Регулярные, серийные, потоковые поставки диверсифицированному пулу клиентов	Разовые, уникальные, крупные международные инвестиционные проекты (например, поставка турбин или промышленных линий)
Риск неплатежа (наличие регресса)	Допускается вариативность: может быть как с регрессом, так и без права регресса на экспортера в случае банкротства импортера	Всегда осуществляется строго без права регресса (абсолютное и полное исключение коммерческих и политических рисков для экспортера)
Объем предоставляемого финансирования	Авансируется не полная сумма, а лишь до девяноста пяти процентов от общей суммы поставки (остаток после вычета комиссий выплачивается позже)	Выкупается до ста процентов суммы долгового обязательства за единовременным вычетом дисконта банка-форфейтера
Оценка сложности оформления	Относительно простая процедура, базирующаяся на подписании рамочного договора обслуживания	Комплексная, сложная процедура, требующая индивидуального структурирования каждой крупной сделки

Международный факторинг подразумевает юридическую продажу экспортером (поставщиком) своей краткосрочной дебиторской задолженности специализированной факторинговой компании или банковскому подразделению (фактору). Эта операция позволяет бизнесу мгновенно получить подавляющую часть денежных средств, устранить болезненные кассовые разрывы, поддержать непрерывность производственного цикла и, что критически важно для конкурентоспособности, предложить иностранным покупателям более гибкие условия оплаты с длительной отсрочкой.

Форфейтинг, напротив, представляет собой масштабную стратегическую операцию – покупку банком или специализированным форфейтером долгового обязательства иностранного покупателя (обычно оформленного в виде простого или переводного векселя) исключительно без права возврата (регресса) убытков на первоначального продавца-экспортера. Применяя форфейтинг, предприятие, экспортирующее сложное оборудование, полностью, одномоментно и навсегда снимает с себя политические, валютные и коммерческие риски, связанные с десятилетним ожиданием платежей из развивающейся страны. Значительный дисконт, который удерживает форфейтер при выплате средств, выступает математически обоснованной платой за принятие на себя столь длительного риска и предоставление долгосрочной ликвидности.

Среди инновационных методов XXI в. академическая наука выделяет финансирование цепочки поставок (Supply Chain Finance, SCF), также известное как реверсивный факторинг, и передовые финтех-решения, базирующиеся на криптографической технологии блокчейн. Механизм SCF кардинально меняет традиционную парадигму торгового финансирования: инициатором внедрения финансовой платформы выступает не испытывающий нехватку средств поставщик, а крупный, финансово мощный корпоративный покупатель, стремящийся стабилизировать свою сеть поставок. Логика процесса такова: покупатель формально подтверждает (акцептует) счет поставщика на специализированной электронной платформе. Банк, видя безотзывное обязательство гиганта с высочайшим кредитным рейтингом, немедленно и с минимальным риском финансирует малого или среднего поставщика. Поскольку риск дефолта оценивается по рейтингу покупателя-корпорации, процентная ставка для поставщика оказывается феноменально низкой и недоступной ему при прямом обращении за кредитом. Блокчейн-платформы, в свою очередь, обеспечивают криптографиче-

ски защищенную, мгновенную и прозрачную верификацию торговых документов всеми участниками цепи, исключая мошеннический риск двойного финансирования одного инвойса и радикально ускоряя операционный цикл сделки.

Неотъемлемой, стратегически важной частью институциональной поддержки глобальных экспортных операций является страхование экспорта. Экспортное кредитное страхование – это узкоспециализированный инструмент, который защищает экспортера товаров и услуг от катастрофического риска полной или частичной неоплаты со стороны иностранного контрагента. Спектр покрываемых рисков жестко регламентирован и классифицируется на две большие группы: коммерческие и политические. Коммерческие риски генерируются самим покупателем: это может быть его внезапное юридическое банкротство, хроническая неплатежеспособность, затяжной дефолт или недобросовестный отказ от оплаты принятого товара. Политические риски находятся вне зоны контроля контрагентов и связаны с макроэкономическими или геополитическими форс-мажорами: это национализация собственности государством-импортером, введение жестких валютных ограничений на конвертацию национальной валюты в твердую для совершения перевода, установление торгового эмбарго, начало военных действий, забастовки или революции, парализующие банковскую систему.

Данный вид специфического страхования может осуществляться как глобальными частными страховыми корпорациями, так и, что более значимо для стратегических отраслей, государственными экспортно-кредитными агентствами (ЭКА), наделенными суверенными гарантиями. В качестве релевантного примера можно привести функционирование ЭКСИМ Банка в США или Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСАР) на постсоветском пространстве. Государственные институты способны перекрывать те уровни рисков, которые частный капитал считает неприемлемыми. Так, по экспортным проектам государственное агентство может обеспечить возмещение до девяноста пяти процентов убытков в случае реализации политического риска и до девяноста процентов в случае реализации коммерческого предпринимательского риска. Наличие на руках такого легитимного страхового полиса позволяет предприятию не только агрессивно выходить на высокорисковые развивающиеся рынки Азии и Африки, вытесняя конкурентов за счет предложения отсрочки платежа, но и использовать страховку в качестве безупречно-

го, первоклассного залога. Коммерческие банки с огромной готовностью предоставляют предэкспортное финансирование и увеличивают кредитные лимиты тем компаниям, чьи дебиторские задолженности застрахованы государственным агентством.

6.5. Система показателей, характеризующих финансовое состояние международной компании. Модели оценки вероятности банкротства. Управление рисками и антикризисный менеджмент

Оценка финансового благополучия и жизнеспособности транснациональной корпорации базируется на непрерывном, многомерном мониторинге комплексной системы абсолютных и относительных показателей. Традиционный ретроспективный финансовый анализ, унаследованный от классической школы бухгалтерского учета, фокусируется на изучении трех фундаментальных групп коэффициентов: ликвидности (измеряющей способность компании оперативно погашать свои краткосрочные обязательства за счет легкорезализуемых активов), финансовой устойчивости или платежеспособности (оценивающей структуру капитала и способность покрывать долгосрочные обязательства всеми имеющимися активами) и рентабельности (демонстрирующей эффективность использования авансированного капитала для генерации чистой прибыли).

Однако методологическая проблема классического коэффициентного анализа заключается в его фрагментарности и констатации лишь прошлых, свершившихся фактов. В условиях жесточайшей международной конкуренции менеджмент и инвесторы требуют предиктивной аналитики – научно обоснованной способности предвидеть финансовый крах, дефолт или системный кризис ликвидности задолго до его фактического наступления.

Именно с целью предиктивного контроля в академической науке и реальной бизнес-практике применяются сложные математические модели прогнозирования банкротства, разработанные на основе инструментария множественного дискриминантного анализа. Этот статистический метод позволяет разделить выборку компаний на потенциальных банкротов и успешные предприятия путем поиска линейной комбинации финансовых переменных, которая наилучшим образом различает эти две группы.

Классическим, признанным во всем мире стандартом и наиболее часто цитируемым инструментом является многофакторная модель

Эдварда Альтмана, оригинальная версия которой (Z-счет) была опубликована в 1968 г. специально для публичных акционерных обществ, чьи ценные бумаги котируются на развитых фондовых биржах. Модель элегантно агрегирует различные, казалось бы, несопоставимые аспекты деятельности предприятия в единый интегральный показатель, вычисляемый как математическая сумма пяти взвешенных коэффициентов.

Математический каркас оригинальной пятифакторной модели Альтмана можно подробно описать следующим образом. Первый фактор представляет собой отношение собственного оборотного капитала к совокупной сумме активов корпорации. Он отражает долю чистых ликвидных активов в валюте баланса и является индикатором способности компании генерировать оборотные средства. Этот показатель при суммировании умножается на весовой коэффициент одна целая две десятых. Второй фактор вычисляется как отношение нераспределенной прибыли прошлых лет к общей сумме активов. Этот параметр выступает мерой кумулятивной способности предприятия генерировать прибыль за весь исторический период своего существования и отражает уровень финансового рычага, финансируемого из внутренних источников. Его весовой множитель в формуле составляет одна целая четыре десятых. Третий фактор по праву считается ключевым показателем операционной, очищенной эффективности бизнеса. Он рассчитывается путем деления прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВIT) на общую стоимость активов и умножается на наиболее весомый коэффициент в модели – три целых три десятых. Данный показатель демонстрирует истинную рентабельность активов, не искаженную налоговыми юрисдикциями и схемами долгового финансирования. Четвертый фактор измеряет финансовую устойчивость сквозь призму доверия рынка: рыночная стоимость собственного капитала (произведение котировок акций на их количество) соотносится с бухгалтерской стоимостью всех корпоративных обязательств и умножается на ноль целых шесть десятых. Это позволяет учесть оценку перспектив компании внешними независимыми инвесторами. Наконец, пятый фактор представляет собой классический показатель оборачиваемости активов – отношение объема годовой выручки (продаж) к общей величине активов. Этот элемент характеризует маркетинговую и производственную активность предприятия и умножается на коэффициент, математически близкий к единице (ноль целых девятьсот девятью девять тысячных).

Полученное в результате сложения итоговое значение Z-счета интерпретируется по строго определенной эмпирической шкале. Если итоговый результат устойчиво превышает значение две целые девяносто девять сотых, компания уверенно располагается в «зеленой зоне», характеризуясь абсолютной финансовой стабильностью и минимальным риском неплатежеспособности на горизонте ближайших лет. Диапазон значений от одной целой восьмидесяти одной сотой до двух целых девяноста девяти сотых представляет собой пограничную «серую зону» неопределенности, требующую пристального внимания аудиторов. Падение же индекса ниже критической отметки одна целая восемьдесят одна сотая сигнализирует о попадании компании в «красную зону» с крайне высокой, доходящей до девяноста процентов, вероятностью объявления финансового краха и запуска процедуры банкротства. Поскольку оригинальная модель требовала наличия рыночных котировок акций, позднее профессором Альтманом были разработаны модифицированные версии для непубличных производственных компаний и для бизнеса на развивающихся рынках, в которых рыночная капитализация была обоснованно заменена на балансовую оценку собственного капитала.

Европейская финансовая наука также внесла свой вклад в развитие предиктивного инструментария. Английский ученый Ричард Таффлер, опираясь на методологию Альтмана, предложил собственную дискриминантную модель, которая была обучена на статистических данных британских корпораций и, по мнению многих экспертов, более точно соответствует макроэкономическим реалиям европейского рынка. Четырехфакторная модель Таффлера базируется на взвешенной сумме всего четырех ключевых отношений. Первый фактор оценивает прибыльность операционной деятельности – отношение прибыли от продаж к сумме текущих обязательств (вес ноль целых пятьдесят три сотых). Второй фактор характеризует структуру оборотного капитала – отношение текущих активов к общей сумме всех обязательств (вес ноль целых тринадцать сотых). Третий фактор отражает долговую нагрузку краткосрочного характера – отношение текущих обязательств к общим активам (вес ноль целых восемнадцать сотых). Четвертый фактор, аналогично модели Альтмана, оценивает ресурсоотдачу через отношение выручки к общей сумме активов (вес ноль целых шестнадцать сотых). Для модели Таффлера критическим порогом выступает значение ноль целых две десятых: переход индекса ниже этой отметки указывает на значительный, неконтролируемый риск неплатежеспо-

собности, тогда как значение выше ноль целых три десятых свидетельствует о стабильном положении дел.

В отечественной и региональной практике, в связи со спецификой национальных стандартов бухгалтерской отчетности и особенностями налогообложения, также активно применяются локализованные модели, такие как модель белорусского профессора Г.В. Савицкой или российские аналоги, которые адаптируют весовые коэффициенты под реалии переходных экономик.

Управление рисками и антикризисный менеджмент в международной компании теснейшим образом переплетаются с предиктивной диагностикой, образуя единую систему корпоративной безопасности. При выявлении тревожных сигналов моделями Альтмана или Таффлера руководство корпорации обязано превентивно инициировать внедрение антикризисной финансовой стратегии. Такая стратегия всегда носит радикальный, многовекторный характер и включает в себя тактику форсированного повышения ликвидности активов (за счет масштабной распродажи непрофильного имущества, остановки программ капитальных вложений, жесткого урезания дебиторской задолженности), стратегию оптимизации структуры капитала (реструктуризация банковских долгов, консолидация кредитов, попытки перевода краткосрочных обязательств в статус долгосрочных), а также стратегию бескомпромиссного улучшения системы контроля издержек для восстановления положительного операционного денежного потока и чистой прибыли.

6.6. Управление оборотным капиталом. Менеджмент торговых кредитов. Финансовые аспекты управления активами и источниками финансирования капитала

Управление оборотным (рабочим) капиталом представляет собой ежедневное искусство поиска хрупкого баланса между максимизацией операционной доходности и фатальным риском потери ликвидности. Данная сфера менеджмента охватывает управление краткосрочными, наиболее мобильными активами предприятия (производственными запасами, дебиторской задолженностью покупателей, остатками денежных средств на счетах) и синхронизацию их с краткосрочными пассивами (кредиторской задолженностью перед поставщиками, краткосрочными банковскими ссудами). Стратегически эффективный менеджмент оборотного капитала направлен на всемерное сокращение

финансового цикла предприятия – периода времени, в течение которого собственные денежные средства компании отвлечены из оборота. Чем быстрее корпорация способна превратить закупленное сырье в готовый продукт, продать его и инкассировать выручку, тем меньше внешнего капитала ей требуется привлечь для поддержания своей жизнедеятельности.

Центральное место в структуре повседневного краткосрочного финансирования международной торговли занимают торговые, или коммерческие, кредиты. Менеджмент торговых кредитов охватывает комплекс решений, определяющих условия, на которых компания добровольно предоставляет отсрочку платежа своим клиентам, тем самым стимулируя рост продаж, или, напротив, получает подобную отсрочку от своих поставщиков, используя их средства как бесплатный ресурс. Коммерческий кредит является классической формой спонтанного финансирования: оно возникает естественно, рутинно в самом процессе делового оборота без необходимости прохождения изнурительных процедур комплаенса и сложного документального оформления, свойственного получению банковских ссуд.

Условия предоставления торгового кредита в сложившейся международной коммерческой практике зачастую стандартизированы и формулируются в виде унифицированных кодов. Хрестоматийным примером является формула, условно обозначаемая в инвойсах как «два десятых, нетто тридцать» (2/10, net 30). В текстовом выражении для финансиста это означает следующее: покупателю предоставляется безоговорочное право удержать стимулирующую скидку в размере двух процентов от общей суммы выставленного счета, при условии, что фактическая оплата будет произведена в течение первых десяти дней с момента получения товара. Если же покупатель по каким-либо причинам отказывается от использования механизма ранней оплаты, он обязуется погасить полную, базовую (нетто) сумму задолженности в течение тридцати дней.

С академической точки зрения, отказ от использования подобной скидки при досрочной оплате скрывает в себе колоссальную, зачастую неосознаваемую менеджментом, альтернативную стоимость капитала. Если пересчитать эти два процента, потерянные за двадцатидневную отсрочку (разница между 30 и 10 днями), в годовые проценты, то эффективная стоимость такого «спонтанного кредита» со стороны поставщика может превышать тридцать пять процентов годовых, что делает его значительно более дорогим источником ликвидности, чем

ставки самых дорогих необеспеченных банковских овердрафтов. Следовательно, грамотный менеджмент торговых кредитов требует строжайшего финансового администрирования: непрерывного контроля за просроченной дебиторской задолженностью (во избежание появления безнадежных долгов), математически точного расчета оптимальных сроков предоставления рассрочки и тщательной синхронизации условий договоров с покупателями и поставщиками для предотвращения кассовых разрывов.

Фундаментальные финансовые аспекты управления транснациональной корпорацией неразрывно связаны с обоснованным выбором адекватных и безопасных источников финансирования капитала, необходимого для непрерывного приобретения производственных и материальных активов. Структура капитала любого международного бизнеса концептуально базируется на комбинации двух глобальных блоков: внутренних и внешних источников.

Внутреннее финансирование обеспечивается ресурсами, автономно генерируемыми самим бизнесом в процессе его успешной операционной деятельности. В эту категорию традиционно включаются первоначальный уставный капитал, формируемый собственниками при создании или докапитализации компании, нераспределенная чистая прибыль, сознательно оставляемая в обороте для реинвестирования вместо выплаты дивидендов, а также амортизационные отчисления. Амортизация играет важнейшую роль, поскольку она представляет собой сугубо бухгалтерский, неденежный расход, уменьшающий налогооблагаемую базу, но при этом восстанавливающий реальный денежный фонд для последующей реновации основных производственных фондов. Внутренние источники справедливо считаются наиболее безопасными и устойчивыми, так как они не влекут за собой тяжелой процентной долговой нагрузки, не требуют предоставления залогов и не несут угрозы потери управленческого контроля в пользу внешних кредиторов. Однако их совокупный объем жестко и неумолимо ограничен рамками текущей рентабельности предприятия.

Внешнее финансирование, напротив, привлекается корпорацией с национальных и глобальных рынков капитала и структурно подразделяется на инструменты долгового и долевого характера. К арсеналу долговых механизмов международного уровня относятся синдицированные кредиты пулов международных банков, эмиссия корпоративных еврооблигаций, а также использование схем финансового и оперативного лизинга. Международный лизинг позволяет корпорации опе-

ративно и масштабно модернизировать свои производственные мощности, парк авиационной техники или логистические терминалы без необходимости колоссальных, разовых капитальных инвестиций, перенося финансовый акцент на удобную поэтапную оплату аренды оборудования за счет доходов, генерируемых самим этим оборудованием.

Долевое внешнее финансирование связано с привлечением институционального венчурного капитала для высокорисковых технологических проектов, поиском суверенных фондов благосостояния в качестве стратегических инвесторов или, что является вершиной корпоративной эволюции, выводом собственных акций на международные фондовые биржи через процедуру первичного публичного размещения (IPO).

Для транснациональных компаний, желающих привлечь значительный капитал непосредственно на иностранных рынках (например, в США или Великобритании) без прохождения изнурительной, дорогостоящей и юридически сложной процедуры прямого листинга своих акций, широко и успешно используются депозитарные расписки. Американские депозитарные расписки (ADR) и Глобальные депозитарные расписки (GDR) представляют собой специфицированные вторичные ценные бумаги. Они выпускаются крупным международным депозитарным банком в стране инвестора и юридически удостоверяют право собственности на определенное, зафиксированное количество базовых акций иностранной компании, физически депонированных в банке-кастодиане на родине эмитента. Данный финансовый инструмент обоудовыгоден: он позволяет розничным и институциональным инвесторам безопасно вкладывать капитал в перспективный международный бизнес через свои привычные локальные биржи, в понятной валюте и по знакомым правилам расчетов, а самим компаниям-эмитентам – кардинально диверсифицировать глобальную базу инвесторов, снизить стоимость привлечения капитала и повысить международный репутационный престиж. Вместе с тем финансовому менеджеру следует учитывать, что депозитарные расписки не лишены недостатков: они могут обладать меньшей ликвидностью по сравнению с базовым активом на домашней бирже, их котировки могут отклоняться от стоимости акций из-за разницы курсов валют, а инвесторы могут сталкиваться со сложными специфическими режимами трансграничного налогообложения дивидендных выплат (табл. 15).

Таблица 15. Источники финансирования международных компаний: риски и недостатки

Источник финансирования	Ключевые преимущества для международной компании	Основные риски и существенные недостатки
Внутреннее финансирование (нераспределенная прибыль, амортизация)	Полное сохранение управленческого контроля; отсутствие процентных расходов; независимость от волатильности рынков капитала	Жесткая ограниченность объемов финансирования текущей операционной рентабельностью; риск ущемления интересов акционеров, ожидающих дивиденды
Банковское кредитование и синдицированные займы	Возможность привлечения крупных объемов капитала; проценты часто уменьшают налогооблагаемую базу (эффект налогового щита)	Необходимость предоставления высоколиквидных залогов; жесткий контроль ковенант со стороны банка; риск дефолта при кассовых разрывах
Международный лизинг оборудования	Отсутствие необходимости крупных стартовых инвестиций; ускоренное технологическое обновление производственной базы	Суммарная переплата по договору лизинга, как правило, превышает расходы по классическому кредиту; право собственности переходит лишь в конце срока
Эмиссия акций (IPO, ADR/GDR)	Привлечение долгосрочного, «бесплатного» (не требующего обязательного возврата и уплаты процентов) капитала в колоссальных объемах	Угроза размытия долей первоначальных собственников; высочайшие требования к прозрачности бизнеса; зависимость котировок от иррациональности фондового рынка

6.7. Международные портфельные инвестиции: долевые и долговые. Оценка проектов прямых зарубежных инвестиций

Процесс корпоративной интернационализации и глобальной экспансии неразрывно связан с активной международной инвестиционной деятельностью, которая в строгой академической науке классифицируется в первую очередь по степени влияния и контроля инвестора над

объектом капиталовложений. В макроэкономической статистике, равно как и в корпоративном финансовом менеджменте, проводится фундаментальное, концептуальное разграничение между двумя категориями: международными портфельными инвестициями (FPI) и прямыми зарубежными инвестициями (FDI, ПЗИ).

Портфельные инвестиции представляют собой обезличенное вложение капитала в финансовые активы – долевые (миноритарные пакеты акций корпораций, паи инвестиционных фондов) или долговые (суверенные облигации государств, корпоративные евробонды, векселя) ценные бумаги. Главной и, по сути, единственной целью портфельного инвестора является получение пассивного финансового дохода в виде прироста курсовой стоимости активов на вторичном рынке, а также регулярного получения дивидендов или купонных процентных выплат. Отличительной, конституирующей чертой международного портфельного инвестирования является полное отсутствие у инвестора стратегических намерений, а также правовых и фактических возможностей осуществлять какой-либо управленческий контроль над зарубежным предприятием-реципиентом капитала. Портфельные инвесторы не назначают директоров, не вмешиваются в операционные бизнес-процессы и не передают технологии. Данная стратегия характеризуется высочайшей ликвидностью, феноменальной гибкостью и возможностью практически мгновенного вывода капитала при малейшем ухудшении макроэкономического климата, что делает эти инвестиции, с точки зрения принимающей страны, подверженными высокой волатильности (так называемые «горячие деньги»).

В нижеприведенной табл. 16 систематизированы фундаментальные различия данных экономических категорий, имеющие критическое значение для международного менеджмента.

Таблица 16. Прямые и портфельные инвестиции

Концептуальный параметр сравнения	Прямые зарубежные инвестиции (ПЗИ, FDI)	Международные портфельные инвестиции (FPI)
1	2	3
Главная стратегическая цель вложения капитала	Глубокая производственная интеграция бизнеса, установление полного или долевого управленческого контроля над иностранной компанией	Исключительно получение спекулятивного или инвестиционного финансового дохода (дивиденды, проценты, рост котировок)

1	2	3
Уровень вовлеченности в деятельность объекта	Предельно высокий (прямое стратегическое управление, масштабный трансфер технологий, назначение топ-менеджмента)	Абсолютно пассивный (полное отсутствие прямого институционального участия в операционной деятельности реципиента)
Временной горизонт планирования инвестиции	Стратегический, преимущественно долгосрочный характер (десятилетия функционирования)	Тактический, краткосрочный и среднесрочный характер (позиции могут закрываться за дни или месяцы)
Уровень финансовой ликвидности вложений	Крайне низкая ликвидность (сложность, дороговизна и длительность процесса продажи завода или регионального филиала)	Высочайшая ликвидность (возможность мгновенной автоматизированной продажи активов на глобальных электронных биржах)
Потенциал генерации сверхдоходности	Возможность многократного, взрывного прироста вложенного капитала в случае триумфального успеха выстроенной бизнес-модели	Умеренная, статистически предсказуемая доходность, жестко обусловленная общим рыночным трендом котировок ценных бумаг

В свою очередь, прямые зарубежные инвестиции (ПЗИ) подразумевают масштабное создание абсолютно новых, дочерних производственных или коммерческих предприятий за рубежом с нулевого цикла (так называемые инвестиции типа «гринфилд») либо стратегическое приобретение контрольного (или блокирующего) пакета акций уже действующих иностранных компаний с целью их поглощения (инвестиции типа «браунфилд»). ПЗИ всегда требуют глубокого, повседневного вовлечения материнской структуры в операционную деятельность дочерней, переобучения местного персонала, переноса запатентованных производственных технологий и передового управленческого опыта. В связи с колоссальными масштабами отвлечения корпоративного капитала, необратимостью многих затрат и долгосрочным горизонтом планирования, международные проекты ПЗИ подлежат жесточайшей, многоуровневой финансовой оценке, незыблемо базирующейся на фундаментальной финансовой концепции временной стоимости денег (Time Value of Money).

Оценка эффективности проектов прямых зарубежных инвестиций опирается на два магистральных, академически признанных критерия: Чистую приведенную стоимость (NPV, Net Present Value) и Внутреннюю норму доходности (IRR, Internal Rate of Return). Оба этих показателя тщательно анализируют прогнозные денежные потоки проекта, однако подходят к их экономической интерпретации с принципиально различных позиций, дополняя друг друга.

Чистая приведенная стоимость (NPV) представляет собой важнейший абсолютный стоимостной показатель кумулятивной денежной прибыли проекта, создаваемой за весь расчетный период его жизненного цикла, строго скорректированный на стоимость привлеченного капитала. Алгоритм расчета данного показателя, если описать его текстом, заключается в последовательном математическом дисконтировании (приведении к текущей, сегодняшней стоимости) всех ожидаемых в будущем входящих (доходы) и исходящих (операционные и капитальные затраты) денежных потоков по заранее заданной барьерной ставке. После этого из полученной суммарной приведенной стоимости будущих доходов вычитается первоначальный объем капитальных инвестиций, направленных на запуск проекта. Если итоговый математический результат вычислений является строго положительным (больше нуля), проект безоговорочно признается финансово рентабельным и подлежит принятию. Это означает, что проект генерирует реальную доходность, с запасом превышающую стоимость банковского финансирования и инфляционные ожидания собственников. Чем выше абсолютное значение показателя NPV в долларах или евро, тем больший физический вклад в прирост стоимости капитала корпорации вносит данный конкретный проект. Критически важно отметить, что при расчете NPV для международных проектов ПЗИ в ставку дисконтирования обязательно и методично закладывается дополнительная премия за специфический страновой риск, количественно учитывающая уровень политической и экономической нестабильности принимающей иностранной юрисдикции.

Внутренняя норма доходности (IRR), в свою очередь, отражает относительную, а не абсолютную эффективность капиталовложений, и выражается исключительно в процентах годовых. Математически этот сложный показатель представляет собой ту самую уникальную, исковую ставку дисконтирования, при применении которой чистая приведенная стоимость (NPV) проекта становится в точности равной нулю. Иными словами, выражаясь экономическим языком, IRR – это пре-

дельная «точка безубыточности» инвестиций в процентах, демонстрирующая максимальную, пиковую стоимость заемного капитала, которую способен физически выдержать проект без ухода в убыток для корпорации. Алгоритм принятия окончательного управленческого решения базируется на прямом сравнении рассчитанной внутренней нормы доходности со средневзвешенной стоимостью капитала корпорации (WACC). Если вычисленная IRR превышает требуемую инвесторами и кредиторами доходность, проект считается привлекательным и одобряется; если же она оказывается ниже барьерной ставки, проект категорически отвергается как экономически несостоятельный и разрушающий акционерную стоимость.

Хотя показатель внутренней нормы доходности интуитивно более понятен и привлекателен для совета директоров, так как он выражается в привычной форме процентной ставки доходности, он обладает серьезным математическим недостатком — тотальным игнорированием масштаба оцениваемого проекта. В классической ситуации выбора между двумя взаимоисключающими альтернативами небольшой, нишевый проект может демонстрировать колоссальную внутреннюю норму доходности (например, 45 % годовых при инвестициях в 100 тысяч долларов), но в абсолютном денежном выражении принесет корпорации значительно меньше богатства, чем масштабный инфраструктурный проект с более скромной процентной рентабельностью (например, 15 % годовых при инвестициях в 10 миллионов долларов). В таких конфликтных случаях академическая теория корпоративных финансов требует всегда отдавать безусловный приоритет проекту с наибольшей чистой приведенной стоимостью (NPV), поскольку именно абсолютный, в денежных единицах, прирост капитала отвечает главной и неоспоримой цели корпоративного управления — максимизации совокупного благосостояния акционеров транснациональной компании. Грамотное, взаимодополняющее использование обеих метрик позволяет топ-менеджменту избегать ошибок и формировать устойчивый, сбалансированный портфель прямых инвестиций, способствуя успешной международной экспансии предприятия.

Тема 7. МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

7.1. Глобальный маркетинг в международной компании. Особенности международного управления маркетингом. Исполнение и согласование элементов программ глобального маркетинга

Глобальный маркетинг представляет собой высшую эволюционную стадию интернационализации коммерческой деятельности предприятия, при которой весь мир, либо значительная совокупность макрорегионов, рассматривается корпоративным центром как единый, неразрывный рынок. Особенность международного управления маркетингом в такой парадигме заключается в необходимости перманентного поиска оптимального баланса между двумя фундаментальными, но противоречивыми управленческими тенденциями. С одной стороны, компания стремится к максимальной стандартизации своих маркетинговых программ, что позволяет извлекать выгоду из эффекта масштаба, радикально снижать трансакционные издержки и производственные расходы, а также формировать унифицированный имидж бренда на всех континентах. С другой стороны, объективная реальность диктует потребность в глубокой локальной адаптации продукта и маркетинговых коммуникаций, направленной на удовлетворение специфических социокультурных, религиозных, правовых и экономических нужд потребителей в конкретных принимающих странах.

Концептуальным фундаментом управления глобальным маркетингом исторически выступает модель маркетинг-микса, генезис которой связан с академическими изысканиями Гарвардской школы бизнеса. Термин «маркетинг-микс» был введен профессором Нилом Борденом в тысяча девятьсот сороковых годах, и изначально его классификационный список включал двенадцать эмпирических элементов. Системная кристаллизация данной концепции произошла в тысяча девятьсот шестидесятом году, когда Э. Джером Маккарти в своем фундаментальном труде сгруппировал маркетинговые инструменты в лаконичную и функциональную формулу 4Р, которая впоследствии была популяризирована выдающимся теоретиком Филипом Котлером. В рамках международного менеджмента модель 4Р трансформируется в сложный механизм транснационального согласования, включающий следующие базисные компоненты:

Первый элемент – продукт. На международном уровне управленческое решение относительно продукта сводится к определению набора

функциональных характеристик, дизайна и кастомизации товара, способного решать проблемы потребителей в различных культурных контекстах. Второй элемент – цена. Механизм международного ценообразования отягощен волатильностью валютных курсов, различиями в уровне располагаемых доходов населения по странам, таможенными тарифами и сложными схемами логистических издержек, что требует от менеджеров разработки многоуровневых ценовых стратегий. Третий элемент – место продаж или каналы распределения. Архитектура дистрибуции в глобальной компании требует выстраивания трансграничных цепочек поставок с учетом развитости транспортной инфраструктуры, особенностей складского учета и преобладающих форматов розничной торговли в каждом конкретном регионе присутствия. Четвертый элемент – продвижение. Транснациональная коммуникационная политика должна преодолевать кросс-культурные и языковые барьеры, учитывая национальные стереотипы восприятия информации и особенности медиапотребления.

В современном академическом дискурсе и практике ведущих многонациональных корпораций базовая модель 4Р подвергается расширению и переосмыслению. В секторе услуг она эволюционирует до модели 7Р, инкорпорируя в себя такие элементы, как человеческие ресурсы, обеспечивающие маркетинг отношений, оптимизацию процессов взаимодействия с клиентом, а также физическое свидетельство, создающее необходимую атмосферу вокруг потребителя. Более того, происходит парадигмальный сдвиг от модели, ориентированной на производителя, к модели 4С, центрированной исключительно на потребителе. В этой системе координат продукт рассматривается как удовлетворение потребностей клиента, цена переосмысливается как совокупные издержки потребителя на приобретение и эксплуатацию блага, каналы распределения оцениваются через призму удобства для покупателя, а одностороннее продвижение заменяется концепцией двусторонней коммуникации. Интеграция подходов 4Р и 4С позволяет международной компании не только систематизировать внутренние операционные процессы, но и выстраивать устойчивые, долгосрочные отношения с целевой аудиторией, что является императивом глобальной конкурентоспособности.

Исполнение и согласование элементов программ глобального маркетинга представляют собой непрерывный управленческий цикл, включающий аудит ресурсов, стратегическое планирование, оперативный запуск кампаний и последующую корректировку. В многонациональных компаниях координация этих элементов осуществляется посредством сложных матричных или сетевых организационных структур. Аппарат штаб-квартиры выполняет функцию визионера, задавая глобальные стра-

тегические ориентиры и обеспечивая целостность позиционирования бренда на мировом рынке. При этом региональным и страновым подразделениям делегируется необходимый объем дискреционных полномочий для тактической адаптации маркетинг-микса к условиям локальной деловой среды. Системность данного подхода заключается в строгой взаимозависимости элементов: радикальное изменение ценовой стратегии на региональном рынке неизбежно потребует рекалибровки каналов дистрибуции и пересмотра коммуникационных сообщений, поскольку несогласованность комплекса ведет к когнитивному диссонансу у потребителя и, как следствие, к снижению рыночной доли.

7.2. Управление рисками в глобальном маркетинге и адаптация международной компании к внешней среде. Антимонопольное законодательство: европейская модель, американская модель

Выход хозяйствующего субъекта за пределы национальной юрисдикции экспоненциально увеличивает спектр и масштаб рисков, генерируемых неопределенностью транснациональной бизнес-среды. Управление рисками в глобальном маркетинге представляет собой институционализированный процесс превентивной идентификации, количественной и качественной оценки, а также стратегической митигации (снижения) потенциальных угроз.

Теория международного менеджмента классифицирует риски внешней среды по нескольким базисным категориям. Важнейшее место занимают макроэкономические риски, детерминированные колебаниями валютных курсов, различиями в темпах инфляции и кризисными явлениями в национальных экономиках. Политико-правовые риски связаны с изменениями в таможенном и налоговом регулировании принимающих стран, риском национализации активов, введением торговых эмбарго и применением санкционного давления. Отдельным блоком выделяются социокультурные риски, базирующиеся на возможном отторжении выводимого продукта локальным обществом в силу религиозных запретов, этических табу или исторических стереотипов.

Адаптация международной компании к этой многомерной внешней среде требует от менеджмента высокой степени организационной гибкости и внедрения систем непрерывного мониторинга. Фундаментальным аналитическим инструментом здесь выступает исследование политических, экономических, социальных и технологических факторов,

оказывающих макроэкономическое влияние на развитие отрасли. Эффективная парадигма адаптации подразумевает переход от реактивного типа управления, при котором компания лишь реагирует на уже наступившие неблагоприятные события, к проактивному сценарному планированию. Такая система позволяет не только своевременно нейтрализовать возникающие барьеры, но и конвертировать изменения конъюнктуры в устойчивые конкурентные преимущества.

Особое и чрезвычайно важное место в системе правовых рисков международного маркетинга занимает антимонопольное законодательство. Интернационализация бизнеса неизбежно приводит к тому, что транснациональная корпорация подпадает под действие перекрестных юрисдикций различных государств в сфере защиты конкуренции. Нарушение антимонопольных норм влечет за собой не только колоссальные финансовые издержки в виде оборотных штрафов, но и способно инициировать принудительное структурное разделение компании. В мировой академической и юридической практике принято выделять две доминирующие, концептуально различающиеся модели антимонопольного регулирования: американскую и европейскую (континентальную). Понимание сущностных отличий между ними является обязательной компетенцией для менеджеров, формирующих стратегии слияний, поглощений и ценообразования на трансатлантических рынках.

Американская модель антимонопольного регулирования исторически является старейшей и опирается на три фундаментальных федеральных закона: Закон Шермана тысяча восемьсот девяностого года, Закон Клейтона тысяча девятьсот четырнадцатого года и Закон о Федеральной торговой комиссии того же года. Философско-правовая база американской системы заключается в презумпции того, что монополия как структурная единица рынка сама по себе представляет экзистенциальную угрозу для свободного предпринимательства. Следовательно, острее американского законодательства направлено против самого факта монополизации, а также против любых тайных сговоров, картельных соглашений и объединений экономических субъектов, способных прямо или косвенно ограничить свободу торговли и конкуренции. Примечательно, что в юридической доктрине Соединенных Штатов Америки понятия «монопольная власть» и «рыночная власть» не являются тождественными. Американская юстиция делает акцент на криминализации антиконкурентных соглашений, часто применяя принцип признания действий незаконными по своей сути, без необхо-

димости детально доказывать экономический ущерб в каждом конкретном случае. Более того, санкционное и антимонопольное право США характеризуется ярко выраженным принципом экстерриториальности: юрисдикция распространяется на любые транснациональные действия, которые могут оказать негативное влияние на внутренний американский коммерческий оборот или трактуются как угроза национальной безопасности.

Европейская модель антимонопольного регулирования, базирующаяся на статьях со сто первой по сто девяную Договора о функционировании Европейского союза, исповедует принципиально иную парадигму. Континентальная система направлена не на разрушение монополий или крупных корпораций как таковых, а на предотвращение негативных последствий, проистекающих из злоупотребления рыночной властью на Едином Европейском рынке. Европейское право допускает ситуацию, при которой компания легитимно аккумулирует преобладающую долю рынка за счет высочайшей эффективности менеджмента, инновационного лидерства или исторического развития. Наказуемым признается не структурное доминирование, а антиконкурентное поведение предприятия-доминанта: навязывание дискриминационных условий контрагентам, необоснованный отказ от поставок критически важных товаров, создание искусственных барьеров для входа новых игроков. Ключевым индикатором доминирования в европейской юрисдикции признается именно доля рынка, занимаемая хозяйствующим субъектом.

Существенные различия наблюдаются и в правоприменительной практике оценки экономической эффективности и ценовых стратегий. Европейская комиссия может санкционировать сделки экономической концентрации (слияния гигантов), если инициаторы докажут, что возникающая синергетическая эффективность принесет соразмерную выгоду конечным потребителям. В вопросах преследования за хищническое ценообразование – стратегию умышленного демпинга с целью разорения конкурентов – Суд Европейского союза занимает жесткую позицию: для признания нарушения регулятору не обязательно доказывать, что компания имела гарантированную перспективу компенсировать свои инвестиции и убытки в будущем. В американской же практике перспектива компенсации убытков является краеугольным камнем для доказательства хищнического ценообразования. Наконец, европейская модель исключает использование антимонопольных и санкционных механизмов в качестве завуалированного инструмента межгосударственной экономической конкуренции, демонстрируя значительно более высокий уровень транспарентного судебного контроля.

Сравнительная характеристика двух доминирующих антимонопольных систем наглядно представлена в следующей таблице.

Таблица 17. Американская и европейская модели антимонопольного регулирования

Критерий сравнительного анализа	Американская модель антимонопольного регулирования	Европейская модель антимонопольного регулирования
Фундаментальная правовая база	Законы Шермана (1890), Клейтона (1914) и о Федеральной торговой комиссии (1914)	Статьи 101–109 Договора о функционировании Европейского союза (ДФЕС)
Основной объект нормативного воздействия	Монополия рассматривается как опасная структурная единица. Преследуются объединения субъектов, ограничивающие торговлю	Злоупотребление доминирующим положением. Само по себе доминирование не является правонарушением
Критерии рыночной власти	Строгое концептуальное разграничение между понятиями монопольной власти и рыночной силы	Преобладающая доля рынка постулируется как ключевой и достаточный показатель доминирования
Доказательство хищнического ценообразования	Требуется неопровержимо доказать, что компания располагала возможностью в будущем возместить понесенные убытки	Возможность последующей компенсации убытков не выступает обязательным юридическим элементом нарушения
Учет экономической эффективности	Экономическая эффективность рассматривается в узком ракурсе, не всегда служа оправданием структурной концентрации	Эффективность подлежит обязательному учету при условии, что компания докажет отсутствие прямого вреда для потребителей
Экстерриториальность применения	Активно применяется принцип экстерриториальности, в том числе с апелляцией к критериям национальной безопасности	Применение санкций ограничено рамками Единого рынка, характеризуется высокой степенью беспристрастного судебного контроля

7.3. Исследование и выбор целевых рынков: мониторинг, стратегии концентрации и диверсификации

Успешная интернационализация бизнеса и проникновение на зарубежные рынки невозможны без глубокого, системного аналитического исследования. Процесс мониторинга и селекции целевых рынков в международном менеджменте представляет собой строго регламентированный многоэтапный алгоритм, призванный минимизировать степень коммерческой неопределенности при принятии масштабных инвестиционных решений.

Архитектура комплексного исследования зарубежного рынка включает в себя несколько последовательных этапов. Первичным шагом является агрегирование массива ретроспективных данных из открытых и специализированных источников, охватывающее динамику развития отрасли за предшествующий трех-пятилетний период. Критически важной задачей аналитика на этом этапе выступает расчет фундаментального экономического показателя – емкости рынка. В академической и прикладной практике емкость рынка исчисляется аналитически путем перемножения трех ключевых переменных: общего количества потенциальных покупателей на исследуемой территории, средней цены анализируемого продукта и среднего количества покупок, совершаемых одной потребительской единицей за определенный временной интервал. Знание данного показателя позволяет менеджменту выстроить достоверные прогнозы максимального валового дохода корпорации и объективно оценить долгосрочные перспективы масштабирования бизнеса.

Вторым этапом выступает всесторонняя идентификация и декомпозиция целевой аудитории. Производится построение детализированного социологического портрета потребителя с выявлением его глубинных потребностей, ожиданий и барьеров к покупке. Третий этап предполагает сканирование макроэкономического ландшафта, что достигается посредством применения инструментария исследования политических, экономических, социокультурных и технологических векторов внешней среды, определяющих правила ведения коммерческой деятельности в конкретном государстве. Четвертый этап концентрируется на препарировании конкурентной среды: исследователи анализируют степень консолидации отрасли, осуществляют аудит сильных и слабых сторон доминирующих игроков, а также выявляют свободные рыночные ниши. Завершающим аккордом аналитической фазы становится

изучение архитектуры каналов дистрибуции: оценка логистической инфраструктуры, складских мощностей и торговых сетей, обеспечивающих физическое перемещение продукта от производственных площадок к конечному приобретателю.

После завершения комплекса аналитических процедур международная компания становится перед стратегической дилеммой: выбор оптимальной конфигурации охвата выявленных рыночных сегментов. Маркетинговая доктрина предлагает три магистральные стратегии рыночного охвата: недифференцированный (массовый), дифференцированный и концентрированный маркетинг. Трансляция этих подходов в практику международного менеджмента формирует бифуркацию между стратегиями рыночной концентрации и диверсификации.

Недифференцированный маркетинг основывается на игнорировании специфических различий между рыночными сегментами и предполагает выход на широкую международную арену с единственным, предельно стандартизированным продуктовым предложением. Данная стратегия, берущая свое начало в эпоху индустриального массового производства, позволяет компаниям достигать колоссальной минимизации удельных издержек за счет масштабных объемов выпуска и унификации логистических процессов. Тем не менее, в реалиях современной постиндустриальной гиперконкуренции данный подход сопряжен с фатальными рисками: компания оказывается в положении «одна против всех», вынужденная противостоять натиску локальных конкурентов, чьи узкоспециализированные предложения гораздо точнее резонируют с усложняющимися потребительскими запросами.

Дифференцированный маркетинг, лежащий в основе стратегии диверсификации, представляет собой сложную управленческую матрицу, при которой корпорация выделяет несколько релевантных целевых сегментов (как внутри одной страны, так и в масштабах континентов) и конструирует для каждого из них автономный продукт и специализированный маркетинг-микс. Диверсификация может носить товарный характер, когда на одном национальном рынке разворачивается широкая продуктовая линейка, либо географический характер, связанный с экспансией на множественные страновые рынки. Апологетика стратегии диверсификации строится на ее исключительной способности демпфировать системные риски: стагнация или катастрофическое падение спроса в одном географическом или демографическом сегменте нивелируется стабильными денежными потоками из иных дивизионов. Диверсификация обеспечивает феноменальный запас экономической

устойчивости и позволяет выстраивать глубокую приверженность широких масс потребителей. Однако обратной стороной медали является неизбежный, лавинообразный рост совокупных транзакционных, производственных и маркетинговых издержек. Менеджмент сталкивается с угрозой распыления организационных усилий, каннибализации собственных брендов и усложнением механизмов внутрикорпоративного контроля.

Концентрированный маркетинг, являющийся ядром стратегии концентрации, зиждется на фокусировании абсолютно всех интеллектуальных, финансовых и производственных ресурсов международной компании на обслуживании одной единственной узкой рыночной ниши, осознанно игнорируя остальные части глобального рынка. Идентификация такого сегмента осуществляется через жесткую систему фильтров: сегмент должен поддаваться точному количественному измерению, быть физически и информационно доступным для средств коммуникации, обладать достаточным объемом для генерирования целевой нормы прибыли, демонстрировать дифференцированную реакцию на коммерческое предложение и соответствовать ресурсному потенциалу самой корпорации. Стратегия концентрации является безальтернативным выбором для предприятий с лимитированным доступом к капиталу, а также при реализации поэтапного (пилотного) сценария выхода на незнакомый зарубежный рынок. Концентрация позволяет аккумулировать исчерпывающий объем знаний о локальном клиенте, выстроить высочайшую лояльность, снизить маркетинговые затраты и устанавливать премиальное ценообразование за счет уникальности компетенций. Глубокое погружение в нишу формирует естественные защитные барьеры от вторжения широких транснациональных конкурентов. С другой стороны, предельная фокусировка порождает гипертрофированную уязвимость бизнеса. В случае внезапной трансформации предпочтений аудитории в нише, агрессивного входа глобального монополиста или изменения регулирующего законодательства, компания рискует одномоментно лишиться всей доходной базы. Кроме того, емкость отдельного сегмента объективно ограничена, что становится естественным тормозом для масштабирования финансовых показателей корпорации.

Систематизация преимуществ и недостатков стратегий концентрации и диверсификации представлена в нижеследующей табл. 18.

Таблица 18. Преимущества и недостатков стратегий концентрации и диверсификации

Стратегия охвата целевого рынка	Конкурентные преимущества стратегии	Управленческие и коммерческие недостатки стратегии
Стратегия диверсификации (Дифференцированный охват)	Формирование высокого уровня устойчивости бизнеса; нивелирование угрозы полного банкротства при кризисе в одном сегменте; широкие границы потенциального рынка; возможность стратегического маневрирования	Многократная эскалация расходов на производственные линии и маркетинговое продвижение; риск внутренней управленческой дезинтеграции и борьбы дивизионов за ресурсы; сложность удержания лидерства во всех секторах
Стратегия концентрации (Сфокусированный охват)	Детальное понимание социокультурных запросов узкой аудитории; формирование экстремально высокой потребительской лояльности; низкие затраты на рекламу; относительная защищенность ниши от давления глобальных корпораций	Критическая уязвимость перед структурными изменениями спроса; лимитированная емкость сегмента, сдерживающая финансовый рост; перманентный риск вторжения специализированных конкурентов в нишу

Прагматичный подход к международному менеджменту зачастую предполагает симбиоз стратегий: корпорации начинают интернационализацию с концентрации усилий на одном пилотном зарубежном проекте (например, выход на региональный рынок Китая с адаптацией под узкую аудиторию, как это успешно реализовала сеть ресторанов быстрого питания), и по мере накопления кросс-культурного опыта и реинвестирования прибыли, поэтапно переходят к стратегии транснациональной диверсификации.

7.4. Продуктовая политика: типы и стратегии. Ценовая политика (мировые цены, множественность цен). Коммуникационная стратегия и политика. Альтернативные рекламные стратегии

Глубина и качество проработки продуктовой, ценовой и коммуникационной стратегий определяют конечный финансовый успех международной организации.

Продуктовая политика: типы и стратегии.

Продуктовая политика в архитектонике международного бизнеса представляет собой совокупность управленческих решений, определяющих формирование, поддержание и модернизацию номенклатуры производимых товаров или услуг. Центральной осью продуктовой политики выступает процесс генерирования исключительной потребительской ценности. Международный менеджмент оперирует набором специфических типов продуктовых стратегий:

1. Стратегия поиска соответствия продукта рынку (Product-Market Fit). Данная стратегия имплементируется на стадии первоначальной интернационализации, когда компания выводит инновационный продукт в новую культурно-экономическую среду. Главная задача менеджмента здесь – через итеративное тестирование подтвердить гипотезу о том, что функционал товара способен адекватно решать скрытые боли локального потребителя.

2. Стратегия радикального выража («Пивот»). Применяется в ситуациях, когда аналитика сигнализирует о несостоятельности первоначальной бизнес-модели на зарубежном рынке. Компания осуществляет глубокий реинжиниринг продукта или полностью смещает фокус на удовлетворение принципиально новых потребностей.

3. Стратегия масштабирования и роста. Активируется после успешного закрепления корпорации на внешнем рынке. Тактика предполагает агрессивный захват доли конкурентов посредством совершенствования сервиса, экспансию в смежные географические кластеры, внедрение программ лояльности для удержания клиентской базы, а также стимулирование перекрестных продаж (апселл) для максимизации средней стоимости транзакции.

4. Стратегия процессной оптимизации. Присуща зрелым международным рынкам, где экстенсивный рост исчерпан. Фокус внимания переносится на аудит цепочки создания ценности, идентификацию проблемных зон, деградирующих рентабельность, и непрерывное поэтапное внедрение бережливых технологий.

Ключевым стратегическим решением при формировании продуктового портфеля является артикуляция баланса между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией. Стандартизация предполагает трансляцию унифицированного продукта на все зарубежные рынки, что характерно для продукции технологического сектора. Стратегия адаптации, напротив, требует модификации потребительских, эстетических или эргономических свойств товара под требования местной деловой практики (хрестоматийный пример – выпуск автомобилей

с правосторонним рулевым управлением для стран с соответствующей транспортной системой). Выдающимся примером симбиоза глобальной стандартизации бизнес-процессов и радикальной локальной адаптации продукта является операционная деятельность корпорации Макдоналдс. Сохраняя узнаваемость бренда, компания перекраивает меню в зависимости от религиозных и вкусовых доминант региона: интеграция халяльных продуктов на Ближнем Востоке, отказ от говядины в пользу вегетарианских позиций в Индии, адаптация вкусовых профилей (терияки-бургеры) в Японии. В свою очередь, технологическая компания Зум продемонстрировала феноменальную способность к адаптации продуктовой стратегии: будучи платформой, ориентированной исключительно на сектор бизнес-конференций, в условиях глобальной пандемии организация мгновенно расширила функционал и тарифную сетку для удовлетворения колоссального спроса со стороны общеобразовательных учреждений и частных лиц.

Помимо указанных, в лексиконе международного менеджмента выделяются стратегии инновации (создание беспрецедентного блага), инновационной имитации (легитимное копирование и качественное улучшение чужих новаций, как это осуществила американская компания, выведя на рынок феноменально успешный сегмент низкокалорийного пива на базе идей конкурентов) и глубокой индивидуализации. Риски неадекватного планирования масштабирования продуктовой линейки наглядно демонстрируются на примерах логистических коллапсов компаний электронной коммерции в периоды взрывного роста спроса, когда инфраструктура не справлялась с объемом операционной нагрузки.

Ценовая политика: мировые цены и множественность цен.

Ценообразование в международном бизнесе представляет собой сферу, обремененную воздействием колоссального числа эндогенных и экзогенных переменных. Базовой категорией в этой дисциплине выступает понятие мировых цен. В академической трактовке мировые цены – это цены, по которым на систематической основе осуществляются крупные экспортно-импортные операции в узловых центрах международной торговли, с обязательным осуществлением клиринга в свободно конвертируемых валютах. Индикаторами мировых цен на сырьевые товары (медь, энергоносители, сельскохозяйственные культуры) служат котировки ведущих товарных бирж. В сегменте же высокотехнологичного оборудования и промышленных товаров ориентиром выступают экспортные цены ограниченного числа транснацио-

нальных корпораций-олигополистов, доминирующих в своей отрасли. В переговорных процессах эти цены используются в качестве стартовых, базисных значений.

Имманентным, фундаментальным свойством международной коммерции является феномен множественности цен. Суть данного явления заключается в том, что абсолютно идентичный, физически неразличимый продукт в один и тот же хронологический момент может быть реализован контрагентам из разных стран по кардинально отличающимся ценам. Возникновение множественности цен обусловлено комплексной синергией следующих факторов:

- **Географическая и конкурентная сегментация:** Монополизированные рынки позволяют корпорациям аккумулировать премиальную ренту через установление завышенных цен. Напротив, при выходе на высококонкурентные рынки компания может использовать агрессивную политику ценового проникновения.

- **Институциональные барьеры:** Неоднородность национальных налоговых систем, дифференциация ставок акцизных сборов, антидемпинговые пошлины и технические регламенты сертификации встраиваются в себестоимость, автоматически расслаивая конечные цены.

- **Коммерческие параметры контракта:** Цена динамично реагирует на изменение базисных условий поставки (согласно международным правилам Инкотермс, определяющим момент перехода рисков и распределение транспортных расходов), объемы товарной партии, наличие преференциальных условий кредитования и использование конкретных финансовых инструментов, таких как факторинг или форфейтинг.

- **Типология корпоративных взаимоотношений:** В недрах транснациональных корпораций активно применяется механизм трансфертного ценообразования (сделки между филиалами с целью оптимизации налогооблагаемой базы), существенно отличающийся от прейскурантных цен для разовых рыночных покупателей.

Политика множественности цен позволяет международной организации осуществлять совершенную ценовую дискриминацию, максимизируя корпоративную прибыль за счет индивидуальной подстройки под платежеспособность каждого локального рынка.

Коммуникационная стратегия и альтернативные рекламные стратегии.

Коммуникационная составляющая (политика продвижения) призвана обеспечить бесперебойную трансляцию ценностного предложе-

ния бренда глобальной целевой аудитории. В арсенале международного менеджера находится широкий инструментарий: от цифрового маркетинга и связей с общественностью до классического телевизионного спонсорства и размещения в печатных изданиях.

Архитектура современной рекламной кампании выстраивается на фундаменте многофакторного таргетинга. Международные маркетологи классифицируют стратегии продвижения на базе глубокой сегментации аудитории: демографический таргетинг фокусируется на возрастных и доходных цензах, поведенческий таргетинг алгоритмически отслеживает пользовательские предпочтения и историю транзакций в цифровой среде, географический таргетинг позволяет ювелирно локализовать сообщение вплоть до конкретного муниципалитета, а психографический таргетинг апеллирует к сложной системе культурных ценностей и религиозных убеждений потребителя. Эффективность коммуникационных инвестиций строго формализуется и оценивается через ряд аналитических показателей. В академической среде возврат на инвестиции исчисляется аналитически путем вычисления разницы между полученной прибылью и затратами на рекламную кампанию, с последующим делением этого результата на сумму затрат и выражением итога в процентах. Другим важнейшим показателем является стоимость привлечения клиента, рассчитываемая как отношение совокупного рекламного бюджета к числу фактически привлеченных покупателей за анализируемый период. Также оценивается пожизненная ценность клиента, отражающая интегральную прибыль, которую компания планирует получить за весь период коммерческого взаимодействия с данным потребителем.

В условиях критического информационного перенасыщения, когда глобальный потребитель вырабатывает психологическую резистентность к традиционным медиаформатам (феномен «баннерной слепоты»), транснациональные корпорации вынуждены интегрировать в маркетинг-микс альтернативные рекламные стратегии. Альтернативные медиа представляют собой совокупность инновационных, зачастую эпатажных маркетинговых форм, дистанцирующихся от классических телевидения, радио или печатной прессы. В номенклатуру данных стратегий входят:

- **Партизанский маркетинг (Guerrilla Marketing).** Стратегия базируется на использовании скрытых, провокационных и низкобюджетных тактик в общественном пространстве, генерирующих колоссальный вирусный эффект и мощный эмоциональный отклик благодаря своей неожиданности. Такие кампании невозможно проигнорировать, так как они ломают привычные паттерны восприятия среды.

• **Иммерсивные технологии (Дополненная и виртуальная реальность).** Интеграция VR/AR технологий позволяет потребителю из любой точки планеты осуществить виртуальную примерку гардероба, тест-драйв автомобиля или конфигурацию интерьера, стирая барьеры между физическим и цифровым миром.

• **Инфлюенсерский маркетинг и спонсорство лидеров мнений.** Передача функции транслятора от безликого корпоративного аккаунта к местным авторитетным фигурам, блогерам и амбассадорам бренда, что позволяет многократно повысить уровень доверия аудитории за счет эксплуатации личного авторитета коммуникатора.

• **Внутриигровой маркетинг (In-game marketing).** Размещение рекламных интеграций, виртуальных билбордов и брендированной атрибутики внутри глобальных видеоигровых вселенных. Это позволяет корпорациям органично проникать в зону комфорта молодой, платежеспособной аудитории, не ограниченной государственными границами.

• **Гармоничное встраивание рекламного нарратива в элементы окружающей инфраструктуры (Ambient Media)** — от брендирования уличной мебели до проецирования изображений на архитектурные доминанты.

Ведущие мировые бренды, представляющие индустрию спортивной экипировки, аудиостриминга или производства экшн-камер, все чаще отказываются от директивных рекламных установок в пользу создания высокотехнологичных экосистем взаимодействия. Применение альтернативных рекламных стратегий в международном бизнесе позволяет не просто информировать зарубежный рынок о физических свойствах продукта, но выстраивать глубокую, эмоционально окрашенную социокультурную связь между потребителем и глобальной компанией.

Обобщая материал седьмой лекции, следует резюмировать, что менеджмент международных маркетинговых программ является одним из самых интеллектуально емких процессов в структуре управления многонациональной корпорацией. Умение виртуозно координировать элементы маркетинг-микса, предиктивно оценивать юридические и политические риски, обоснованно выбирать стратегии диверсификации целевых рынков и конструировать адаптивную продуктовую, ценовую и коммуникационную политику формирует фундаментальную базу для долгосрочного доминирования компании в архитектуре современной мировой экономики.

Тема 8. СТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

8.1. Национальные стереотипы поведения в международном менеджменте (американский, английский, немецкий, французский, испанский, итальянский, скандинавский, латиноамериканский, русский, белорусский)

В научном дискурсе международного менеджмента термин «национальный стереотип поведения» лишен негативной коннотации. Он рассматривается как устойчивая, статистически преобладающая когнитивная и поведенческая матрица, характерная для большинства представителей конкретной деловой культуры. Понимание этих паттернов представляет собой ключевой инструмент для выстраивания эффективной коммуникации и минимизации трансакционных издержек.

Американский стереотип делового поведения является хрестоматийным примером культуры низкого контекста (по Э. Холлу) и крайнего индивидуализма. Деловая этика в США базируется на прагматизме, ориентации на достижение конкретного результата (achievement-oriented culture) и высокой скорости протекания бизнес-процессов. Американские менеджеры концептуализируют время как линейный и строго монетизируемый ресурс, что отражается в известной максиме «время — деньги». В переговорном процессе они предпочитают прямой, иногда даже агрессивный подход, быстро переходя к сути вопроса и фокусируясь на конкретных деталях контракта, маржинальности и краткосрочных финансовых результатах. Эмоциональные аспекты, равно как и выстраивание долговременных личных отношений, часто отходят на второй план, уступая место юридической безупречности и экономической целесообразности сделки. Отношение к риску в американской культуре позитивное; неудача в бизнесе рассматривается не как фатальный крах репутации, а как ценный эмпирический опыт.

Английский стереотип существенно отличается от американского, несмотря на языковую общность и принадлежность к единой англосаксонской правовой семье. Английская модель поведения опирается на глубокое уважение к традиционным гуманистическим ценностям и школе человеческих отношений. Британские менеджеры характеризуются сдержанностью, приверженностью формальным процедурам и высоким уровнем внешней вежливости, за которым часто скрывается

дистанцирование. При найме сотрудников и выборе стратегических партнеров колоссальное внимание уделяется образовательному бэкграунду – окончание элитных учебных заведений служит своеобразным маркером принадлежности к определенному социальному классу, а безупречная деловая репутация является важнейшим нематериальным активом. В переговорном процессе высоко ценится умение вести непринужденную светскую беседу на отвлеченные темы (small talk), а прямой напор или открытая демонстрация превосходства воспринимаются как признак дурного тона и непрофессионализма.

Немецкий стереотип воплощает стремление к абсолютному порядку (Ordnung), безукоризненной пунктуальности и тотальному планированию. Немецкая деловая культура характеризуется высоким уровнем избегания неопределенности: каждый бизнес-процесс должен быть регламентирован, а любые риски – просчитаны и минимизированы. Деловая коммуникация отличается прямолинейностью, бескомпромиссной опорой на факты, точную статистику и строгую техническую аргументацию. Личные симпатии играют минимальную роль в процессе принятия корпоративных решений; на первом месте неизменно стоят инженерная компетентность партнера, надежность предлагаемых решений и неукоснительное соблюдение сроков. В немецкой деловой этике принято жестко и однозначно разделять профессиональную деятельность и личную жизнь, поэтому деловые вопросы редко обсуждаются в неформальной обстановке.

Французский стереотип формируется под воздействием высокой дистанции власти, строгой иерархии и исторической традиции государственного централизма. Отличительной чертой французской модели является карьерная преданность: менеджеры склонны работать на протяжении всей своей профессиональной жизни в рамках одной крупной организации, постепенно продвигаясь по карьерной лестнице. Типичная французская корпорация обладает четкой пирамидальной иерархической структурой с высокоцентрализованным управлением, где высший руководитель наделен практически абсолютным контролем над компанией. В деловом поведении французы демонстрируют явную склонность к избеганию неопределенности: они крайне не любят рисковать и перед утверждением стратегических инициатив проводят исчерпывающий, многоуровневый интеллектуальный анализ всех возможных плюсов и минусов. Коммуникация является высококонтекстной: колоссальное значение придается дедуктивной логике, риторике, изяществу изложения мыслей и общей эрудиции собеседника.

Испанский и итальянский стереотипы репрезентируют южно-европейский (средиземноморский) кластер. Для данных культур характерно полихронное восприятие времени, где параллельное выполнение множества задач и гибкое отношение к расписанию являются нормой. Высокая эмоциональность и экспрессивность сопровождают любые деловые контакты. Бизнес здесь глубоко персонифицирован: деловые связи органично переплетаются с личными симпатиями и семейными отношениями. В Италии (особенно в индустриальном секторе малого и среднего бизнеса) и Испании установление доверительно-личного контакта за долгим обедом является обязательным условием, предшествующим обсуждению сугубо коммерческих деталей. Пунктуальность носит относительный характер, а сроки, прописанные в контрактах, могут рассматриваться партнерами скорее как желаемые ориентиры, нежели как жесткие юридические догмы. В менеджменте ярко выражен патернализм, когда руководитель воспринимается как строгий, но заботливый «отец семейства».

Скандинавский стереотип поведения (на примере Швеции, Норвегии, Финляндии и Дании) представляет собой кардинальную противоположность французской и южноевропейской моделям. Для шведской модели «государства благосостояния» характерно сочетание частной собственности на средства производства с широкой социализацией сфер потребления, эффективной государственной системой обеспечения высокой занятости и надежностью социальных гарантий. В корпоративной среде доминируют минимальная дистанция власти, глубокий эгалитаризм и повсеместная демократизация: используется система методов, позволяющая каждому сотруднику активно влиять на решение вопросов, касающихся его работы и жизни в компании. В отличие от французской модели, здесь принципиально отсутствует жесткая вертикаль власти; высокое представительство женщин (вплоть до 50 % в правлениях) подчеркивает феминный характер культуры, ориентированный на качество жизни и социальную гармонию. Переговоры ведутся в спокойной, сдержанной манере, без малейшей демонстрации статуса. Ключевым элементом является склонность к самокритичности и сотрудничеству: любые решения принимаются только после достижения полного консенсуса, что может существенно замедлять процесс на этапе обсуждения, но гарантирует бесперебойную и слаженную реализацию.

Латиноамериканский стереотип во многом наследует черты иберийской (испано-португальской) культуры, однако усиливает их за

счет еще более высокого уровня коллективизма и колоссальной дистанции власти. В странах Латинской Америки бизнес опирается на сложнейшие неформальные сети лояльности, протекции и родственных связей. Юридические нормы и контракты могут трактоваться весьма гибко в зависимости от того, к какой социальной группе принадлежит партнер. Иерархия на предприятиях носит авторитарный характер, подчиненные практически никогда не оспаривают решения руководства в открытую. Особое значение имеет концепция уважения к статусу и достоинству партнера; критика всегда должна быть завуалированной, чтобы не нанести ущерб личной чести (сохранение лица).

Русский стереотип делового управления и поведения парадоксально интегрирует в себя черты европейского индивидуализма и восточного коллективизма. Для русской деловой культуры характерна крайне высокая дистанция власти, где фигура первого лица компании играет центральную, часто неформально сакрализованную роль. Процесс делегирования полномочий нередко затруднен из-за исторически сложившегося низкого уровня институционального доверия к процедурам в пользу доверия к конкретным личностям. Вместе с тем, в условиях неопределенности или в критических (кризисных) ситуациях российские управленческие команды способны демонстрировать высочайшую степень мобилизации, нестандартный креативный подход и готовность к интенсивной сверхурочной работе для достижения стратегической цели. Важнейшую роль в деловой среде играют неформальные отношения, административный ресурс и демонстрация статуса.

Белорусский стереотип поведения на международной арене обладает ярко выраженной спецификой, которая позволяет четко дифференцировать его от паттернов соседних восточноевропейских государств. Характерными национальными чертами белорусов в бизнесе признаются искренняя открытость и высокий уровень изначального доверия к деловым партнерам. В коммерческой деятельности белорусским менеджерам свойственно скрупулезно, с высокой долей педантичности соблюдать достигнутые договоренности. Огромное значение придается институту деловой репутации: белорусский бизнес тщательно бережет свое имя на рынке, предпочитая долгосрочные, стабильные, предсказуемые отношения рискованным спекулятивным операциям с сиюминутной сверхприбылью. Белорусский стиль управления тяготеет к эволюционному развитию, порядку, социальной стабильности и высокому уровню исполнительской дисциплины.

8.2. Стереотипы, характерные для стран Африки и Азии (африканский, арабский, азиатский, китайский, японский)

Расширение географии международного бизнеса за счет развивающихся рынков стран Глобального Юга и Востока требует от менеджеров фундаментальной ревизии привычных коммуникативных стратегий. В странах Африки и Азии базисные ценностные ориентиры, восприятие времени, отношение к институтам права и роль коллектива кардинально отличаются от западноевропейских и североамериканских парадигм. В этих регионах неформальные личные отношения, лояльность группе и соблюдение сложных ритуалов зачастую обладают значительно большим весом, чем детализированные юридические контракты. Недооценка этих факторов неизбежно ведет к фатальным ошибкам, поскольку малейшее культурное недопонимание может мгновенно и безвозвратно разрушить переговорный процесс.

Африканский стереотип делового поведения в значительной степени детерминирован сильными традициями коллективизма и уникальным восприятием социальной ответственности (концепция «Убунту» – я существую, потому что мы существуем). В отличие от западных культур с ярко выраженным индивидуализмом, в Африке индивид не мыслит себя вне группы, и эта лояльность транслируется на корпоративную среду. Важнейшей отличительной чертой африканской культуры является краткосрочная ориентация (*short-term orientation*): стремление максимизировать вознаграждение и результаты в настоящем моменте доминирует над склонностью к сбережениям или ожиданием долгосрочных выгод.

Африканские менеджеры характеризуются высоким уровнем избегания неопределенности: они склонны избегать немедленных, рискованных решений, которые могут поставить под угрозу стабильность организации. Решения принимаются чрезвычайно медленно, так как руководители низшего и среднего звена не желают брать на себя личную ответственность без прямого одобрения начальства, что требует вовлечения в процесс огромного количества игроков на различных иерархических уровнях. В то же время, в вопросах разрешения корпоративных конфликтов африканские менеджеры, подобно европейцам, предпочитают открыто выносить проблемы на всеобщее обсуждение; в поиск рациональных аргументов и выработку решений вовлекается весь коллектив, что резко контрастирует с азиатской практикой замалчивания конфликтов.

Особого внимания заслуживает отношение к времени в африканских бюрократических структурах. Как отмечает Морган, в некоторых странах, таких как Эфиопия, время, затрачиваемое чиновником на принятие решения, прямо пропорционально важности этого решения. Медлительность бюрократов служит инструментом повышения престижа их работы; иностранные инвесторы могут серьезно оскорбить местных чиновников, наивно предложив ускорить процесс, что будет расценено как пренебрежение к статусу инстанции. При этом экономический ландшафт Африки стремительно меняется: субсахарская Африка демонстрирует колоссальный рост, становясь магнитом для прямых иностранных инвестиций из Китая и Индии. Китайские корпорации активно строят электростанции и дороги, а индийские IT-гиганты размещают здесь аутсорсинговые центры, привлеченные многоязычным населением, дешевой рабочей силой и выгодным часовым поясом, находящимся между Азией и Америкой.

Арабский стереотип (характерный для стран Ближнего Востока и Северной Африки) неразрывно связан с исламской этикой и нормами шариата. Религия тотально проникает в деловую сферу, оказывая прямое влияние на законодательство, график работы, допустимые категории товаров и сезонность деловой активности. Арабская деловая культура требует колоссальных инвестиций времени в установление глубокого личного доверия. Присутствие юриста на первой деловой встрече, например, в Саудовской Аравии или Египте, однозначно интерпретируется как оскорбительное проявление недоверия к потенциальному партнеру. Решения принимаются авторитарно, главой корпорации или семейного клана, но этому предшествуют длительные консультации с доверенными лицами. Ключевую роль играет «васта» (wasta) – система влиятельных связей и посредничества. Переговорный процесс полихронен, часто прерывается на молитвы, чаепития или светские беседы с неожиданно пришедшими гостями, что требует от западного партнера исключительной выдержки и понимания.

Азиатский стереотип (общий контур) базируется на коллективизме, высокой дистанции власти и конфуцианской или буддийской философии гармонии. В восточных культурах бизнесмены проявляют исключительную осторожность, требуя значительно больше времени для завершения переговоров и заключения соглашений по сравнению с их западными коллегами. Азиатские менеджеры всецело зависят от мнения группы; их поведение направлено на демонстрацию лояльности коллективу, что позволяет минимизировать личные риски и избе-

жать индивидуальной ответственности в случае неудачи. В исследованиях (например, Weaver, 2000) отмечается, что предприниматели из коллективистских и феминных обществ демонстрируют более высокую склонность к кооперативным стратегиям для снижения рисков по сравнению с представителями индивидуалистических культур.

Китайский стереотип управления во многом формируется под воздействием так называемой конфуцианской динамики, что обуславливает экстремальную долгосрочную ориентацию (long-term orientation). Китайский менеджмент способен закладывать горизонты планирования на пятьдесят лет вперед, демонстрируя выдающуюся способность к терпению, сбережению ресурсов и отложенному вознаграждению. Центральным концептом ведения бизнеса является «гуаньси» (guanxi) – разветвленная сеть глубоких личных связей и взаимных неформальных обязательств.

В Китае компания исторически и ментально сливается с семьей основателя. Как отмечал Питер Друкер, если секрет японского управления заключается в превращении современной корпорации в семью, то секрет китайской администрации состоит в обратном процессе – трансформации патриархальной семьи в современную корпорацию. Из-за высокого уровня избегания неопределенности китайским руководителям не свойственен западный авантюрный дух: они предпочитают упустить выгодную рыночную возможность, нежели примут спонтанное решение в условиях неполной информации, стремясь оставаться в зоне безопасности. В отличие от африканской открытости, китайцы панически избегают прямых конфликтов и открытых разногласий, так как это неминуемо ведет к «потере лица» (mianzi), что в местной культуре является социальной смертью.

Японский стереотип представляет собой сложнейшую амальгаму технологической модернизации и древних самурайских традиций. Японские корпорации сознательно выстраивают внутреннюю среду по образу традиционной японской семьи («из»), даже если сотрудники не имеют никаких родственных связей; считается, что такие квазисемейные отношения обеспечивают наивысший уровень доверия и преданности делу.

Процесс принятия решений в Японии является консенсусным и коллективным. Японская культура культивирует концепцию «единства»: жизненно важно, чтобы каждый сотрудник подразделения находился «на борту одного корабля» и разделял общие идеи. Достижение этого единства требует колоссальных затрат времени на предваритель-

ную подготовку – «нэмаваси» (nemawashi), что означает неформальную коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами для выравнивания позиций и обеспечения поддержки. Японцы никогда не выносят спорные вопросы на официальные совещания, чтобы избежать открытой конфронтации и риска потери лица кем-либо из участников; официальная встреча служит лишь церемониальной площадкой для утверждения уже достигнутого в кулуарах согласия.

Управление осуществляется по принципу «снизу вверх» (система «ринги»). Процесс инициируется рядовым сотрудником, который разрабатывает проект (рингисё) и передает его своему непосредственному руководителю. После локального одобрения, документ начинает циркулировать по всем смежным подразделениям, постепенно поднимаясь на высший уровень иерархии. В процессе рассмотрения каждый вовлеченный специалист (коллега, бухгалтер, заместитель директора, директор) ставит на документ отпечаток своей личной именной печати (инкан или ханко), что символизирует его информированность и согласие. Только когда документ соберет печати абсолютно всех стейкхолдеров, проекту дается зеленый свет, после чего его реализация происходит молниеносно, так как все потенциальные препятствия уже устранены.

8.3. Признаки и особенности систем управления бизнесом (американская, английская, немецкая, французская, скандинавская, русская, белорусская, японская, корейская, китайская)

Поведенческие стереотипы экстраполируются на макроэкономический уровень, формируя уникальные национальные системы управления бизнесом. Каждая система обладает специфической архитектурой корпоративного управления, распределения прибыли, механизмов мотивации персонала и взаимодействия с государственными институтами.

Американская система управления базируется на акционерной модели корпоративного управления (Shareholder model). Ее главным отличительным признаком является фокус на максимизации богатства акционеров, выражающегося в росте капитализации компании и выплате высоких дивидендов. Управление характеризуется прагматизмом, жесткой функциональной структуризацией, формализацией должностных инструкций и ориентацией на краткосрочную рента-

бельность (советы директоров оценивают результаты ежеквартально). Мотивация топ-менеджмента строится на индивидуальных достижениях с широким применением опционов на покупку акций. Для предоставления аналитической информации инвесторам в этой модели широко используется оценка доходности бизнеса; например, рентабельность собственного капитала (ROE) рассчитывается текстом как отношение чистой прибыли корпорации, полученной за финансовый год, к среднегодовой стоимости всего собственного капитала (активов за вычетом обязательств), что позволяет акционерам оценить эффективность отдачи от их вложений без сложного математического моделирования.

Английская система, хотя и принадлежит к англосаксонской группе, обладает собственной спецификой. Главной теоретической основой английской модели менеджмента является школа человеческих отношений. Данная система построена на глубоком уважении к традиционным гуманистическим ценностям, поддержании здорового социально-психологического климата в коллективе и заботе о деловой репутации. В отличие от жесткой американской модели, британское управление в большей степени учитывает интересы широкого круга стейкхолдеров (сотрудников, местных сообществ). Стоит отметить, что в странах британского влияния (например, в Австралии) в основе управления персоналом заложена концепция эгалитаризма, минимизирующая статусные различия между руководством и подчиненными.

Немецкая система («рейнский капитализм») представляет собой модель социально ориентированной рыночной экономики. Ее фундаментальным признаком является система паритетного соучастия в управлении (Mitbestimmung). Представители трудовых коллективов и профсоюзов имеют законодательно гарантированные места в наблюдательных советах (Aufsichtsrat) крупных акционерных обществ. Это обеспечивает долгосрочный социальный мир, минимизирует забастовки и направляет стратегию корпораций не на спекулятивный рост курсовой стоимости акций, а на поступательное технологическое развитие, качество продукции и захват рыночных долей. Финансирование бизнеса исторически опирается на долгосрочные кредиты универсальных банков, которые зачастую сами выступают крупными акционерами.

Французская система исторически основывается на теории административного менеджмента Анри Файоля, суть которой заключается в построении управления на установленном порядке, жестких правилах, инструкциях и неукоснительной дисциплине. Признаками фран-

цузской модели являются высокая централизация принятия решений, авторитарный стиль (руководитель обладает полным контролем) и преданность менеджеров одной корпорации на протяжении карьеры. Важной институциональной особенностью является «дирижизм» – активное вмешательство государства в макроэкономическое планирование и формирование национальных компаний-чемпионов. Топ-менеджмент во Франции представляет собой закрытую элиту, формируемую преимущественно из выпускников престижных «Больших школ» (Grandes Écoles).

Скандинавская система органично вытекает из шведской модели «государства благосостояния». Главными признаками этой системы управления являются интеграция частной собственности на производственные активы с глубокой социализацией сфер потребления, а также мощная государственная поддержка занятости населения. Скандинавские компании отличаются плоскими (горизонтальными) организационными структурами, где практически отсутствует дистанция между генеральным директором и рабочим. Внедрена система демократических методов управления: каждый сотрудник наделен полномочиями влиять на производственные процессы и условия своего труда. Принятие решений базируется исключительно на консенсусе. Особое внимание уделяется экологическому менеджменту и паритетному участию женщин на всех уровнях власти.

Русская система управления бизнесом находится в состоянии институционального транзита. Ей присущи черты государственного капитализма и высокая концентрация капитала. Управление характеризуется строгой централизацией власти в руках мажоритарного собственника (олигарха или государства). Стратегическое планирование часто подвержено влиянию административного ресурса и политических факторов. Внутри компаний преобладает директивный стиль управления, однако в кризисные периоды система демонстрирует выдающуюся адаптивность и скорость ручного антикризисного регулирования. Наблюдается дефицит долгосрочного планирования из-за высокого уровня макроэкономической неопределенности.

Белорусская система управления формировалась в конце XX в. на основе принципов эволюционного, постепенного развития, категорического отказа от шоковой терапии, сохранения равенства всех форм собственности и обеспечения социальной стабильности. Белорусская модель позиционируется не как утопический идеал, а как прагматичная модель развития для переходного периода экономики. Ее основ-

ными принципами выступают строгий научный подход к управлению (построение систем на доказательной научной базе) и мощное государственное регулирование. На уровне предприятий это выражается в сохранении профиля производственных гигантов машиностроения и нефтехимии, высокой социальной нагрузке на бизнес (обеспечение инфраструктуры для работников) и планомерном выполнении целевых макроэкономических показателей.

Японская система управления сфокусирована на качестве продукции и управлении человеческими ресурсами. Ключевыми признаками являются интеграция компаний во взаимосвязанные конгломераты («кэйрэцу»), скрепленные перекрестным владением акциями и центральным банком. На уровне управления персоналом исторически доминирует триада: система пожизненного найма, система оплаты труда и карьерного продвижения в строгой зависимости от стажа работы («нэнко») и формирование профсоюзов внутри конкретного предприятия, а не по отраслевому признаку. Философия непрерывного совершенствования технологических процессов («кайдзен») является основой операционного менеджмента.

Корейская система бизнеса опирается на «чеболи» (chaebol) – гигантские финансово-промышленные группы, принадлежащие и управляемые конкретными семьями (например, Samsung, LG). В отличие от японских консенсусных «кэйрэцу», в корейской системе управление осуществляется исключительно авторитарно, директивным методом «сверху вниз». Власть отца-основателя или его наследника абсолютна. Успех чеболей исторически обусловлен теснейшим патерналистским симбиозом бизнеса с государственным аппаратом, который предоставлял льготное кредитование и защиту от иностранных конкурентов в обмен на выполнение экспортных планов.

Китайская система управления представляет собой синтез государственного социалистического контроля и агрессивной рыночной конкуренции. Доминирующим элементом макроуровня являются огромные государственные предприятия (SOEs) в стратегических отраслях, пользующиеся преференциями. На уровне частного бизнеса управление базируется на безоговорочном авторитете руководителя, жесточайшей производственной дисциплине и использовании кланово-родственных связей (гуаньси) для обеспечения лояльности и контроля над ресурсами в условиях слабо развитой правовой среды защиты миноритарных инвесторов.

8.4. Системы организационно-правовых форм бизнеса Германии, Швейцарии, Франции, Великобритании, США

Выбор оптимальной организационно-правовой формы является критическим шагом в международном менеджменте. Он детерминирует степень имущественной ответственности учредителей, механизмы корпоративного управления, уровень налогового бремени и потенциал для привлечения внешнего финансирования. Исторически сложились две базовые правовые парадигмы: англосаксонская (опирающаяся на прецедентное право) и континентальная (опирающаяся на кодифицированные законы).

Великобритания (Англосаксонская система)

Британское корпоративное право (Common Law) предоставляет гибкий инструментарий для структурирования бизнеса. Формы ведения деятельности варьируются от простейших структур до транснациональных корпораций:

1. Единоличные и партнерские формы (без статуса юридического лица): Индивидуальное предпринимательство (Sole proprietorship или Sole trader) в Великобритании означает, что один человек полностью владеет бизнесом и несет неограниченную ответственность по его долгам всем своим имуществом. Для совместного ведения бизнеса предусмотрено Полное товарищество (General partnership), где ответственность солидарна, а также Коммандитное товарищество (Limited partnership – LP), объединяющее генеральных партнеров с полной ответственностью и инвесторов с ограниченной. Отдельного внимания заслуживает Партнерство с ограниченной ответственностью (Limited liability partnership – LLP). Данная форма, широко используемая адвокатскими бюро, аудиторами и консалтинговыми агентствами, наделяет партнерство статусом юридического лица, при этом ответственность каждого партнера ограничивается его вкладом. В Шотландии также выделяют специфическую форму шотландского ограниченного партнерства (Scottish limited partnership – SLP).

2. Корпоративные формы (Компании):

• **Private company limited by shares (Ltd.)** – частная компания с ограниченной ответственностью. Это аналог российского ООО, наиболее популярная форма для малого и среднего бизнеса. Ответственность акционеров строго ограничена суммой (если таковая имеется), которая осталась невыплаченной за принадлежащие им акции. Акции Ltd. не могут открыто торговаться на публичных фондовых биржах.

- **Public limited company (plc)** – публичная компания с ограниченной ответственностью, эквивалент российского публичного акционерного общества (ПАО). Только форма plc позволяет привлекать капитал путем свободного предложения своих акций широкой публике на бирже.

- В некоммерческом секторе применяются компании с ответственностью, ограниченной гарантией (*Company limited by guarantee*), где участники обязуются внести определенную сумму только в случае ликвидации компании. Для благотворительных организаций создана специальная форма *Charitable incorporated organisation* (CIO). Исторически также существуют корпорации, созданные на основании Королевской хартии (*Chartered corporation*) или отдельного парламентского акта (*Statutory corporation*).

Соединенные Штаты Америки.

Законодательство США во многом резонирует с британским, однако характеризуется сложным дуализмом федерального и штатного регулирования (каждый штат имеет свой корпоративный кодекс):

1. Аналогично Британии, базовыми формами выступают *Sole proprietorship*, *General partnership* и *Limited partnership* (LP). Для биржевых структур существует публично торгуемое партнерство (*Publicly traded partnership* - PTP).

2. **Limited Liability Company (LLC)** – компания с ограниченной ответственностью. Это уникальная гибридная структура, участники (члены) которой защищены от личной имущественной ответственности по долгам бизнеса. Ключевое преимущество LLC в США заключается в налогообложении: для федеральных налоговых целей многопользовательская LLC по умолчанию рассматривается не как корпорация, а как партнерство. Это обеспечивает механизм «сквозного налогообложения» (*pass-through taxation*), при котором прибыль не облагается корпоративным налогом на уровне компании, а распределяется между участниками и облагается налогом только на уровне их личных доходов, исключая проблему двойного налогообложения.

3. Для профессионалов (врачей, архитекторов, юристов) штаты предлагают форму **Professional limited liability company (PLLC)**. Она защищает личные активы специалиста от общих долгов компании (например, арендной платы), но преднамеренно не защищает его от исков за профессиональную халатность (*malpractice*), поддерживая высокие этические стандарты медицинских и юридических услуг. В сфере социального предпринимательства используется форма LЗС (*Low-profit limited liability company*), позволяющая комбинировать

первично благотворительные цели с получением вторичной коммерческой прибыли.

4. Corporation (Corp., Inc.) – классические корпорации с выпущенными акциями. Приставка «Inc.» в некоторых контекстах может означать также инкорпорированную некоммерческую организацию.

Германия (Континентальная система).

Немецкое право строго дифференцирует товарищества (Personengesellschaften), основанные на личном участии, и общества капитала (Kapitalgesellschaften), основанные на объединении капиталов:

1. Товарищества (Personengesellschaften): Сюда входят индивидуальное предпринимательство (Einzelunternehmen) и структуры без ограничения ответственности, такие как полное общество гражданского права (GbR) и открытое торговое товарищество (OHG – offene Gesellschaft). Коммандитное товарищество обозначается как KG (Kommanditgesellschaft). Специфической и крайне популярной формой в немецкоязычных странах является **GmbH & Co. KG** – коммандитное товарищество, в котором роль полного товарища (несущего неограниченную ответственность) выполняет не физическое лицо, а корпорация GmbH. Данная конструкция де-факто обеспечивает ограниченную ответственность всем бенефициарам, сохраняя при этом благоприятный налоговый режим партнерства (схоже с механикой LLC в США).

2. Общества капитала (Kapitalgesellschaften):

• **GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)** – классическое общество с ограниченной ответственностью. Это наиболее распространенная корпоративная форма для бизнеса. Для ее учреждения требуется внесение солидного уставного капитала (в регионе DACH эти суммы высоки; например, в Германии минимальный капитал равен 25 000 евро, в Австрии исторически эта планка достигала 35 000 евро). Для стимуляции стартапов была введена форма UG (Unternehmergesellschaft) – «мини-GmbH», которую можно зарегистрировать с символическим капиталом в 1 евро, однако закон обязывает такую компанию ежегодно резервировать часть чистой прибыли до тех пор, пока капитал не достигнет стандартного порога GmbH.

• **AG (Aktiengesellschaft)** – акционерное общество. Требуется существенного уставного капитала (обычно 50 000 евро в ФРГ, до 70 000 евро в некоторых сопредельных странах). Отличается обязательной строгой двухуровневой системой управления: Правлением (Vorstand) и Наблюдательным советом (Aufsichtsrat), в который, согласно системе соучастия, входят представители трудового коллектива.

Швейцария.

Швейцарская юрисдикция привлекает международный менеджмент экономической стабильностью. Нерезиденты, как правило, выбирают корпоративные формы (GmbH и AG), обеспечивающие сегрегацию личных активов учредителей от корпоративных долгов.

1. Индивидуальное предприятие (Einzelfirma): Простейшая форма, часто применяемая фрилансерами и ремесленниками. Она не требует внесения начального капитала. Если годовой оборот превышает 100 000 швейцарских франков (CHF), предприниматель обязан зарегистрироваться в торговом регистре. Главный риск – полная, ничем не ограниченная персональная ответственность владельца по всем обязательствам бизнеса; кроме того, статус не позволяет получать государственное пособие по безработице.

2. Общество с ограниченной ответственностью (GmbH): Оптимальная структура для малого и среднего бизнеса. Законодательство требует формирования уставного капитала в размере минимум 20 000 CHF, причем вся эта сумма должна быть стопроцентно оплачена до момента регистрации компании. Существенным нюансом является отсутствие полной анонимности: имена всех учредителей (участников) вносятся в публичный торговый реестр.

3. Акционерное общество (AG): Самая респектабельная форма, идеально подходящая для крупных холдинговых проектов и привлечения международных инвестиций. В отличие от GmbH, AG позволяет обеспечить высокую степень конфиденциальности для владельцев. Стоит отметить, что к обеим формам предъявляются строгие требования по ведению бухгалтерского учета. Если два года подряд оборот бизнеса превышает 40 000 000 CHF (в совокупности с другими критериями, такими как размер активов или штат), предприятие подлежит процедуре обязательного аудита финансовой отчетности.

Франция.

Французское коммерческое право характеризуется высокой степенью детализации и наличием форм, четко разделяющих единоличный и коллективный бизнес.

1. Единоличные формы:

• **EI (Entreprise individuelle):** Индивидуальный предприниматель. В современной редакции закона финансовая ответственность владельца ограничена исключительно бизнес-активами, защищая личное имущество.

- **EURL (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée):** Одноместное ООО. Руководителем (директором) в такой структуре законодательно может выступать только физическое лицо.

- **SASU (Société par actions simplifiée unipersonnelle):** Единоличное упрощенное акционерное общество. В отличие от EURL, здесь капитал разделен на акции (а не доли), а функции руководителя может исполнять как физическое, так и юридическое лицо (другая компания).

2. Многосубъектные корпоративные формы:

- **SARL (Société à responsabilité limitée):** Традиционное общество с ограниченной ответственностью. Может включать от 2 до 100 партнеров. Размер капитала определяется учредителями, но закон жестко требует, чтобы не менее 20 % заявленных вкладов были депонированы на счете к моменту создания бизнеса. Характеризуется строгими правилами: передача корпоративных долей третьим лицам возможна только при официальном одобрении остальных участников общества.

- **SAS (Société par actions simplifiée):** Упрощенное АО (минимум 2 партнера). Требует депонирования не менее 50 % уставного капитала при создании. Данная форма обеспечивает высочайшую гибкость: управление осуществляется Президентом компании, а акции передаются абсолютно свободно без ограничений.

- **SA (Société anonyme):** Публичное акционерное общество, доступное к обращению на фондовом рынке. Требуется минимум 2 участника (или 7 для листинговых компаний). Установлен жесткий минимальный порог капитала: 37 000 евро для непубличного и 225 000 евро для публичного размещения, причем 50 % должно быть оплачено сразу. Управление осуществляется Советом директоров.

3. Партнерства:

- Полное товарищество обозначается как **SNC (Société en nom collectif)**, где все партнеры выступают менеджерами и несут неограниченную личную ответственность. Командитные товарищества представлены формами **SCS** и **SCA** (на акциях).

Для систематизации представленной информации ниже приведена сводная матрица соответствия базовых организационно-правовых форм бизнеса в контексте международного менеджмента (табл. 19).

Таблица 19. Сравнительная характеристика корпоративных и товарищеских форм ведения бизнеса

Базовый тип / Аналог в управлении	Велико-британия (UK)	США (USA)	Германия (DE)	Швейцария (CH)	Франция (FR)
Публичное акционерное общество (Свободная торговля акциями)	plc (Public limited company)	Corp., Inc. (Corporation)	AG (Aktiengesellschaft)	AG (Aktiengesellschaft)	SA (Société anonyme)
Частная компания / Общество с ограниченной ответственностью	Ltd. (Private company limited by shares)	LLC (Limited liability company)	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	SARL / SAS
Полное товарищество (Неограниченная солидарная ответственность)	General partnership	General partnership	GbR / OHG (Offene Gesellschaft)	Kollektivgesellschaft	SNC (Société en nom collectif)
Коммандитное товарищество (Смешанная ответственность)	LP (Limited partnership)	LP (Limited partnership)	KG (Kommanditgesellschaft)	Kommanditgesellschaft	SCS (Société en commandite simple)
Индивидуальное предпринимательство (Единоличное владение)	Sole proprietorship / Sole trader	Sole proprietorship	Einzelunternehmen	Einzelfirma	EI (Entreprise individuelle)

Глубокое владение аналитической информацией о национальных стереотипах поведения, признаках систем макроэкономического управления и структурных особенностях корпоративного права позволяет менеджерам выстраивать гибкие, юридически защищенные и культурно-релевантные бизнес-архитектуры. Это выступает фундаментальным условием обеспечения конкурентоспособности транснационального бизнеса в эпоху глобальной турбулентности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абчук, В. А. Теоретические основы менеджмента : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 320 с.
2. Артеменко, А. М. Международный менеджмент: курс лекций / А. М. Артеменко. – Горки : БГСХА, 2020. – 204 с.
3. Аузан, А. А. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика – на культуру: курс лекций / А. А. Аузан, Е. Н. Никишина. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. – 200 с.
4. Белоусов, А. Международный менеджмент: учеб. для вузов / А. Белоусов. – 2-е изд. – М.: Экономистъ, 2007. – 330 с.
5. Божков, Ю. Н. Международный менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Божков, А. С. Трошин, Т. А. Дубровина. – Белгород: БГТУ им. В. Г. Шухова, 2023. – 151 с.
6. Борко, Т. И. Культурная антропология: учебник для вузов / Т. И. Борко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 209 с.
7. Владимирова, И. Г. Международный менеджмент: учебник / И. Г. Владимирова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2020. – 442 с.
8. Вологдин, А. А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности: учебник и практикум / А. А. Вологдин. – М.: Юрайт, 2026. – 395 с.
9. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 499 с.
10. Дерен, В. И. Экономика и международный бизнес: монография / В. И. Дерен, А. В. Дерен. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 302 с.
11. 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. – М.: Юрайт, 2024. – 327 с.
12. Диденко, Н. И. Международный маркетинг: учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. – М.: Юрайт, 2025. – 409 с.
13. Менеджмент: теория, практика и международный аспект: учебник для студентов вузов / Н. В. Ефимова, Н. С. Загребельная, Н. Ю. Кониная [и др.]; под ред. Н. Ю. Кониной. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2021. – 429 с.
14. Внешнеэкономическая деятельность и логистика : учебник / О. В. Игнатова, Н. Л. Орлова, Т. А. Асон [и др.]; под общ. ред. О. В. Игнатовой, Н. Л. Орловой. – М.: КноРус, 2024. – 412 с.
15. Инструкция о порядке использования средств, направляемых на финансирование Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы: постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 9 января 2026 г. № 2.
16. Кониная, Н. Ю. Иностранное предпринимательство: учеб. пособие / Н. Ю. Кониная, А. В. Шевелева; под ред. А. В. Шевелевой. – М.: МГИМО-Университет, 2022. – 207 с.
17. Кониная, Н. Ю. Современные транснациональные компании: трансформация бизнес-операций и менеджмента / Н. Ю. Кониная. – М.: МГИМО-Университет, 2025. – 225 с.
18. Кузнецов, А. В. Мировая валютно-финансовая система: учебник / А. В. Кузнецов. – М.: КноРус, 2024. – 488 с.
19. Курс МБА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазй, Р. Рэндел. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
20. Максимцев, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / И. А. Максимцев, П. Д. Шимко; под ред. И. А. Максимцева. – М.: КноРус, 2024. – 364 с.

21. Медведев, А. Г. Международный менеджмент. Стратегические решения в многонациональных компаниях / А. Г. Медведев. – СПб.: Санкт-Петербургский гос. университет, 2014. – 710 с.
22. Международный менеджмент: учебник / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 720 с.
23. Международный менеджмент: учеб. пособие / С. Э. Пивоваров [и др.]. – СПб.: Питер, 2002. – 253 с.
24. Менеджмент и рынок. Германская модель: учеб. пособие / ред.: У. Пор, С. Долгов. – М.: БЕК, 1995. – 480 с.
25. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 314 с.
26. Ноздрева, Р. Б. Международный маркетинг: учебник / Р. Б. Ноздрева. – М.: МГИМО-Университет, 2022. – 708 с.
27. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31 декабря 2025 г. № 814.
28. Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций: Декрет Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2014 г. № 5.
29. Попов, В. Н. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях / В. Н. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
30. Профессиональный стандарт на вид трудовой деятельности «Управление коммерческой организацией»: постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 31 января 2020 г. № 20.
31. Раренко, А. А. Кросс-культурный менеджмент: цели, задачи и перспективы исследования / А. А. Раренко // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11: Социология. – 2023. – № 1. – С. 44–54.
32. Руденков, В. М. Международный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск: БГЭУ, 2017. – 277 с.
33. Рутко, Д. Ф. Международный менеджмент: учеб. пособие / Д. Ф. Рутко. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 243 с.
34. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина [и др.]; под ред. Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. – М.: Юрайт, 2023. – 254 с.
35. Международный менеджмент: учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]; под ред. Е. П. Темнышовой. – М.: Юрайт, 2022. – 456 с.
36. Тихоненко, Т. П. Международный менеджмент: практикум / Т. П. Тихоненко. – Минск: БГЭУ, 2003. – 66 с.
37. Хасбулатов, Р. И. Международные экономические отношения: в 3 ч.: учебник для вузов / Р. И. Хасбулатов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – Ч. 1. – 337 с.
38. Хасбулатов, Р. И. Международные экономические отношения: в 3 ч.: учебник для вузов / Р. И. Хасбулатов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – Ч. 2. – 358 с.
39. Шапкин, И. Н. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. И. Н. Шапкина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 589 с.
40. Шевченко, Б. И. Международный бизнес : учебник / Б. И. Шевченко. – М.: КноРус, 2024. – 566 с.
41. Шимко, П. Д. Мировая экономика и международные экономические отношения. Практикум: учеб. пособие / П. Д. Шимко. – М.: КноРус, 2022. – 274 с.
42. Deresky, Helen. International management: managing across borders and cultures: text and cases / Helen Deresky. – 8-th ed. – URL: https://www.academia.edu/15234458/International_management.
43. Hill, C. W. L. International business: competing in the global marketplace / C. W. L. Hill. – 9th ed. – Boston: McGraw-Hill Higher Education. – 748 p.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Предмет изучения международного менеджмента, структура дисциплины и ее место в системе экономических наук и бизнес-дисциплин	6
1.2. Интернационализация бизнеса и международный менеджмент. Этапы развития международного бизнеса и менеджмента	8
1.3. Сущность международного менеджмента и его характерные черты. Современные подходы к определению. Значение, функции и типология направлений (стратегический и операционный)	11
1.4. Международный менеджмент в условиях глобализации и постиндустриализации экономики. Влияние устойчивого развития и мультикультурный подход	15
Тема 2. МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-СРЕДА И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ.....	19
2.1. Интернационализация компании: цели, способы, модели, типы	19
2.2. Формы международной контрактной интеграции и направления сотрудничества.....	22
2.3. Международная компания как форма институциональной интеграции: структуры управления	25
2.4. Международный стратегический альянс: сущность, виды, мотивы	28
2.5. Международная бизнес-среда в международном менеджменте	30
2.6. Оценка инвестиционного климата и типология рисков.....	32
2.7. Оценка деловых возможностей и рисков за рубежом и выбор форм организации бизнеса.....	35
Тема 3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	37
3.1. Содержание международного стратегического менеджмента: структура управления, функции и процесс управления в международных компаниях. Особенности деятельности менеджеров в международных компаниях.....	37
3.2. Стратегическое планирование в международной компании. Содержание, структура. Стратегический анализ, корпоративные стратегии	40
3.3. Конкурентные бизнес-стратегии компании: содержание, принципы, классификация. Организационный дизайн и формы оптимизации размещения подразделений. Стратегические альтернативы	44
3.4. Этапы разработки стратегии и факторы на нее влияющие. Стратегические решения в международном бизнесе: направления и требования к ним. Типология стратегических решений	48
3.5. Принципы и факторы разработки и реализации успешных международных стратегий	52
3.6. «Зеленые» технологии в международном стратегическом менеджменте: понятие и подходы. Социальная ответственность международного бизнеса	54
Тема 4. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	58
4.1. Инновационно-технологическая среда современного международного менеджмента. Объекты интеллектуальной собственности. Технологии и инновации. Коммерциализация технологий.....	58
4.2. Технологическая политика на современном многонациональном предприятии: цели и направления.....	61

4.3. Международная передача технологий: сущность, формы и методы. Особенности передачи (трансфера) технологий в МНК: стратегии, риски и преимущества.....	62
4.4. Планирование международных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Организационные формы НИОКР: типы, модели и способы размещения	63
Тема 5. МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ.....	64
5.1. Кросс-культурный анализ коммуникаций в системе международного менеджмента: культурные и коммуникационные барьеры. Культурные различия и ценностные ориентации	64
5.2. Переговоры в системе международной экспансии компаний	68
5.3. Стили многонационального менеджмента, их достоинства и недостатки	70
5.4. Деловая этика как система ограничений бизнеса. Принципы деловой этики и этические принципы международного менеджмента. Понятие репутации предприятия	73
5.5. Подбор персонала в международной компании. Программы адаптации персонала к работе за рубежом. Методы и критерии оценки персонала международных концернов.....	76
5.6. Международные принципы работы менеджера. Формирование международной команды и факторы командной работы. Групповое лидерство. Стили работы международной команды	81
Тема 6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	84
6.1. Особенности финансового менеджмента в международном бизнесе. Составные элементы финансового менеджмента и их характеристика	84
6.2. Управление операционными денежными потоками	86
6.3. Валютно-финансовая среда международного менеджмента. Валютные риски и стратегии их хеджирования	89
6.4. Финансирование международной торговли: традиционные и инновационные методы. Финансирование экспорта и импорта. Факторинг и форфейтинг. Страхование экспорта: формы и методы	92
6.5. Система показателей, характеризующих финансовое состояние международной компании. Модели оценки вероятности банкротства. Управление рисками и антикризисный менеджмент	96
6.6. Управление оборотным капиталом. Менеджмент торговых кредитов. Финансовые аспекты управления активами и источниками финансирования капитала.....	99
6.7. Международные портфельные инвестиции: долевые и долговые. Оценка проектов прямых зарубежных инвестиций	103
Тема 7. МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ.....	108
7.1. Глобальный маркетинг в международной компании. Особенности международного управления маркетингом. Исполнение и согласование элементов программ глобального маркетинга.....	108
7.2. Управление рисками в глобальном маркетинге и адаптация международной компании к внешней среде. Антимонопольное законодательство: европейская модель, американская модель	110
7.3. Исследование и выбор целевых рынков: мониторинг, стратегии концентрации и диверсификации.....	114

7.4. Продуктовая политика: типы и стратегии. Ценовая политика (мировые цены, множественность цен). Коммуникационная стратегия и политика.	
Альтернативные рекламные стратегии	117
Тема 8. СТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ	
МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	123
8.1. Национальные стереотипы поведения в международном менеджменте (американский, английский, немецкий, французский, испанский, итальянский, скандинавский, латиноамериканский, русский, белорусский).....	123
8.2. Стереотипы, характерные для стран Африки и Азии (африканский, арабский, азиатский, китайский, японский).....	127
8.3. Признаки и особенности систем управления бизнесом (американская, английская, немецкая, французская, скандинавская, русская, белорусская, японская, корейская, китайская).....	130
8.4. Системы организационно-правовых форм бизнеса Германии, Швейцарии, Франции, Великобритании, США	134
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	140