УДК 339.92
ББК 65.5
М42

Рецензенты:

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

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Медведев А. Г.

М42 Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А. Г. Медведев; С.-Петерб. гос. ун-т. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014. — 496 с.

ISBN 978-5-9924-0082-3

В учебнике рассматриваются содержание и условия формирования корпоративной стратегии международных компаний и бизнес-стратегий их подразделений, построения организационных структур международных компаний, выбора способов ведения трансграничных и зарубежных деловых операций, определения стратегической роли зарубежных подразделений и организации международных стратегических альянсов. Отдельные главы посвящены вопросам осуществления таких управленческих функций, как международный операционный менеджмент, международный маркетинг и международные финансы.

Для студентов и слушателей Школ бизнеса (менеджмента), в том числе обучающихся по программе EMBA, а также менеджеров и специалистов международных компаний и международных отделов российских компаний.

ББК 65.5

ISBN 978-5-9924-0082-3

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 15
Предмет настоящей книги 15
Целевая аудитория 17
Место дисциплины в системе бизнес-дисциплин 17
Методология изучения дисциплины 19

РАЗДЕЛ 1. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА И МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ 23

Глава1. Международный бизнес и модели интернационализации 25

1.1. Международный бизнес и глобализация 26
1.1.1. Понятие международного бизнеса 26
1.1.2. Значение международного бизнеса и этапы интернационализации 26
1.1.3. Глобализация рынков и глобализация производства 29

1.2. Принятие решения о ведении зарубежных операций 32
1.2.1. Последовательность принятия решения о ведении зарубежных операций 32
1.2.2. Эффективность существующего бизнеса компании 33
1.2.3. Характеристики целевой страны 34
1.2.4. Цели интернационализации компании 35

1.3. Способы ведения международных деловых операций 38
1.3.1. Виды международных деловых операций 38
1.3.2. Международные коммерческие операции 40
1.3.3. Международные контрактные операции 40
1.3.4. Международная производственная и научно-техническая кооперация 41
1.3.5. Международная институциональная интеграция 41

1.4. Модели интернационализации компании 42
1.4.1. Задача определения степени интернационализации компании 42
1.4.2. Модель постепенной интернационализации 43
1.4.3. Модель сетевого взаимодействия 45
1.4.4. Компании, рожденные глобальными 46

Глава 2. Изучение делового окружения международной компании 49

2.1. Структура описания внешней среды международной компании 50
2.1.1. Принципы оценки делового климата стран 50
2.1.2. Сравнение условий ведения бизнеса в разных странах 52
2.1.3. Структура описания внешней среды международной компании 54

2.2. Политико-правовые характеристики 55
2.2.1. Политическая ситуация в стране 55
2.2.2. Национальное регулирование ведения бизнеса 57
2.2.3. Межгосударственное регулирование деловых операций 58

2.3. Экономические характеристики 59
2.3.1. Уровень и тенденции экономического развития 59
2.3.2. Экономическая группировка стран 60
2.3.3. Значение растущих экономик 63
2.3.4. Наличие национальных валют и динамика обменных курсов 64

2.4. Социально-демографические и культурные характеристики 65

2.5. Научно-технические характеристики 66
2.5.1. Индикаторы научно-технического развития стран 66
2.5.2. Драйверы интернационализации технологического развития 70

2.6. Оценка деловых возможностей и рисков за рубежом 71
2.6.1. Оценка возможностей рыночного проникновения 71
2.6.2. Оценка инвестиционного климата 71
2.6.3. Оценка деловых возможностей и рисков в отдельных регионах 73
2.6.4. Возможности и риски ведения операций в конкретной отрасли 75

2.7. Тенденции экономической глобализации и регионализации 78
2.7.1. Степень глобализации стран и отраслей 78
2.7.2. Региональная экономическая интеграция 79

Глава 3. Многонациональные корпорации 89

3.1. Международные компании и многонациональные корпорации 90
3.1.1. Многонациональная корпорация 90
3.1.2. Состав и структура многонациональной корпорации 92
3.1.3. Контроль в МНК 96

3.2. Профиль многонациональной корпорации 98
3.2.1. Количественные характеристики МНК 98
3.2.2. Качественные характеристики МНК 101
3.2.3. Преимущества МНК 105

3.3. Деятельность крупнейших МНК 108
3.3.1. Страны происхождения крупнейших МНК 108
3.3.2. Российские МНК 110
3.3.3. Географическая ориентация МНК 112
3.3.4. Научно-техническая деятельность МНК 115

Глава 4. Теории интернационализации бизнеса 123

4.1. Теоретические объяснения международной торговли 124
4.1.1. Разделение труда и мобильность факторов производства 124
4.1.2. Теория абсолютных преимуществ 125
4.1.3. Теория сравнительных преимуществ 125
4.1.4. Неоклассические теории 126
4.1.5. Неофакторные и неотехнологические теории 128

4.2. Теории прямых зарубежных инвестиций 130
4.2.1. Портфельные и прямые инвестиции 130
4.2.2. Задачи построения теории прямых зарубежных инвестиций 131
4.2.3. Мотивы осуществления прямых инвестиций за рубежом 132
4.2.4. Современные объяснения прямых зарубежных инвестиций 133
4.2.5. Общие теории интернационализации, международного производства и многонациональных корпораций 139

4.3. Специфические преимущества стран и конкурентоспособность компаний 142

РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ 147

Глава 5. Корпоративные стратегии 149

5.1. Основное содержание международного стратегического менеджмента 150
5.1.1. Стратегический менеджмент в МНК 150
5.1.2. Последовательность формирования стратегий МНК 150
5.1.3. Конвергенция управленческой практики 152

5.2. Логика стратегического анализа 152
5.2.1. Позиционирование 152
5.2.2. Ресурсный подход 153
5.2.3. Анализ внешней среды международного бизнеса 154
5.2.4. Анализ отрасли и конкуренции 155
5.2.5. Анализ ресурсов и способностей фирмы 155

5.3. Корпоративная стратегия 156
5.3.1. Содержание корпоративной стратегии 156
5.3.2. Продуктовый охват 158
5.3.3. Отраслевая диверсификация компании 159
5.3.4. Вертикальный охват 161
5.3.5. Географический охват 163
5.3.6. Выбор зарубежной стратегической области бизнеса 163

5.4. Корпоративный центр и стратегические бизнес-единицы 165
5.4.1. Мультидивизиональная структура компании 165
5.4.2. Задачи корпоративного центра 166
5.4.3. Стратегические роли корпоративного центра 167
5.4.4. Преимущество родства 171

Приложение к главе 5. Ценностно-ориентированный подход к формированию корпоративного портфеля 179
Ценностно-ориентированный менеджмент в МНК 179

Показатели добавленной ценности ... 183
Реструктуризация корпоративного портфеля МНК с использованием показателей добавленной ценности ... 186

Глава 6. Конкурентные стратегии корпоративных бизнес-единиц ... 189

6.1. Бизнес-стратегии международных компаний ... 190
6.1.1. Содержание бизнес-стратегии ... 190
6.1.2. Выявление и развитие ключевых компетенций МНК ... 192
6.1.3. Оптимизация размещения ... 194

6.2. Тенденции глобализации отраслей ... 196
6.2.1. Конкуренция в мультилокальных и глобальных отраслях ... 196
6.2.2. Драйверы глобализации отраслей ... 197

6.3. Типологии стратегических альтернатив МНК ... 198
6.3.1. Модель международных стратегий М. Портера ... 198
6.3.2. Модель «глобальная интеграция — учет национальных условий» ... 199

6.4. Процесс формирования и реализации стратегии МНК ... 208
6.4.1. Формулировка и реализация стратегии ... 208
6.4.2. Функциональные стратегии ... 208

Глава 7. Организационный дизайн многонациональных корпораций ... 215

7.1. Компоненты организационного дизайна МНК ... 216

7.2. Современные организационные структуры МНК ... 216
7.2.1. Вертикальная дифференциация ... 216
7.2.2. Организационные структуры, разделяющие национальные и международные операции ... 218
7.2.3. Глобальные организационные структуры монопродуктовых МНК ... 221
7.2.4. Глобальные организационные структуры диверсифицированных МНК ... 223
7.2.5. Эволюция организационных структур МНК ... 228
7.2.6. Организационная структура подразделений МНК внутри крупной национальной экономики ... 230

7.3. Контроль над деятельностью зарубежных подразделений МНК ... 231
7.3.1. Объекты внутрифирменного контроля ... 231
7.3.2. Необходимость координации и интеграции подразделений МНК ... 233
7.3.3. Внутренний бенчмаркинг ... 233

7.4. Развитие международной корпоративной культуры ... 234
7.4.1. Организационная культура корпорации ... 234
7.4.2. Кросскультурный менеджмент ... 235
7.4.3. Формирование международных коллективов ... 237
7.4.4. Особенности МНК, влияющие на формирование персонал-микса ... 239
7.4.5. Взаимодействие зарубежных и местных менеджеров ... 242

Глава 8. Способы ведения зарубежных операций ... 249

8.1. Проникновение компаний в зарубежные экономики ... 250
8.1.1. Обоснование решений о ведении операций на зарубежных рынках и в зарубежных отраслях ... 250

8.1.2. Первичное проникновение и последующие операции за рубежом ... 251

8.2. Международные коммерческие операции ... 253
8.2.1. Виды коммерческих операций ... 253
8.2.2. Экспортно-импортные операции ... 253
8.2.3. Международная торговля услугами ... 259
8.2.4. Международная торговля объектами капитального строительства ... 261

8.3. Международные контрактные операции ... 263
8.3.1. Лицензирование ... 263
8.3.2. Контрактное производство как способ проникновения ... 269
8.3.3. Управленческий контракт ... 272
8.3.4. Международные арендные операции ... 272

8.4. Инвестиционные способы ведения зарубежных операций ... 273
8.4.1. Прямые зарубежные инвестиции как форма интернационализации деловых операций ... 273
8.4.2. Приобретение действующих зарубежных предприятий ... 276
8.4.3. Создание новых предприятий за рубежом ... 281
8.4.4. Сравнительные преимущества приобретения действующего и создания нового предприятия за рубежом ... 283

8.5. Микс способов ведения зарубежных операций ... 284
8.5.1. Сочетание различных способов ведения зарубежных операций ... 285
8.5.2. Стадии проникновения ... 286

Глава 9. Стратегии дочерних предприятий многонациональных корпораций ... 295

9.1. Факторы, влияющие на стратегические и функциональные роли дочерних предприятий МНК ... 296
9.1.1. Стратегические решения корпоративного центра и дочерних предприятий ... 296
9.1.2. Факторы, определяющие роль зарубежного дочернего предприятия ... 296

9.2. Роли зарубежных дочерних предприятий МНК ... 298
9.2.1. Стратегические альтернативы и типы дочерних предприятий МНК ... 298
9.2.2. Роли дочерних предприятий мультилокальных и репликационных МНК ... 299
9.2.3. Роли дочерних предприятий в глобальных и транснациональных МНК ... 301
9.2.4. Эволюция роли дочернего предприятия ... 304
9.2.5. Стратегическая значимость дочерних предприятий МНК ... 305

9.3. Стратегические аспекты управления портфелем дочерних предприятий ... 306
9.3.1. Расширение портфеля дочерних предприятий за счет приобретений ... 306
9.3.2. Расширение портфеля дочерних предприятий в результате осуществления новых проектов ... 310
9.3.3. Интеграция дочерних предприятий МНК ... 310
9.3.4. Управление взаимосвязанными дочерними предприятиями ... 311

Глава 10. Международные стратегические альянсы 319

10.1. Стратегические альянсы как форма международной кооперации 320
10.1.1. Проблема определения 320
10.1.2. Локальные стратегические альянсы 320
10.1.3. Глобальные стратегические альянсы 321

10.2. Структура стратегических альянсов 323
10.2.1. Правовая форма стратегического альянса 323
10.2.2. Особенности организации совместных предприятий 324
10.2.3. Преимущества и проблемы совместных предприятий 326
10.2.4. Операционные рамки стратегического альянса 328
10.2.5. Число участников стратегического альянса 328

10.3. Формирование и деятельность стратегического альянса 331
10.3.1. Стратегический контекст, цели и создание ценности в альянсах 331
10.3.2. Поиск зарубежного партнера 333
10.3.3. Менеджмент в стратегическом альянсе 335
10.3.4. Реализация преимуществ в стратегическом альянсе 335
10.3.5. Прекращение деятельности стратегического альянса 340

РАЗДЕЛ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ 345

Глава 11. Международный операционный менеджмент 347

11.1. Глобальное размещение производственных мощностей 348
11.1.1. Критерии размещения производственных мощностей 348
11.1.2. Особенности размещения контрактного производства 350

11.2. Международная производственная кооперация 351
11.2.1. Подетальная и технологическая специализация 351
11.2.2. Операции международной производственной кооперации 351
11.2.3. Субконтрактирование 352
11.2.4. Сборочные предприятия за рубежом 354
11.2.5. Международные операции переработки сырья и промежуточных продуктов 358
11.2.6. Соглашения о разделе продукции 360

11.3. Организация и эффективность международной производственной кооперации 360
11.3.1. Выбор партнера по кооперации 360
11.3.2. Планирование кооперационных связей 362
11.3.3. Преимущества международной производственной кооперации 364

11.4. Управление закупками в международных компаниях 365
11.4.1. Решение «производить или покупать» 365
11.4.2. Выбор поставщиков 368
11.4.3. Локализация поставок сырья и комплектующих изделий 368

Глава 12. Международный маркетинг 371

12.1. Решения, принимаемые в международном маркетинге 372

12.2. Исследование и выбор целевых рынков ... 373
12.2.1. Особенности исследования зарубежного рынка ... 373
12.2.2. Мониторинг и выбор зарубежных рынков ... 374
12.2.3. Концентрация и диверсификация ... 375

12.3. Формирование маркетинг-микса в МНК ... 375
12.3.1. Содержание маркетинг-микса ... 375
12.3.2. Определение степени стандартизации маркетинг-микса ... 376

12.4. Продуктовая политика ... 378
12.4.1. Разработка комплекса товара ... 378
12.4.2. Международный потенциал продукта ... 379
12.4.3. Предложение продукта в других странах ... 379
12.4.4. Адаптация продукта ... 379
12.4.5. Бренд-политика компании ... 381

12.5. Ценовая политика ... 385
12.5.1. Воздействие основных ценообразующих факторов ... 385
12.5.2. Мировые цены ... 386
12.5.3. Множественность цен ... 387
12.5.4. Экспортные ценовые политики ... 387

12.6. Коммуникационная политика ... 388
12.6.1. Реклама ... 388
12.6.2. Альтернативные рекламные стратегии и стратегии брендов ... 391

12.7. Распределительная политика ... 391

Глава 13. Международный финансовый менеджмент ... 397

13.1. Особенности международного финансового менеджмента ... 398
13.1.1. Учет внешней среды финансового менеджмента ... 398
13.1.2. Децентрализация и централизация решений в финансовом менеджменте МНК ... 399

13.2. Управление операционными международными денежными потоками ... 401
13.2.1. Операционные денежные потоки МНК ... 401
13.2.2. Приемы управления денежными потоками ... 401
13.2.3. Репатриация доходов зарубежных дочерних предприятий ... 403

13.3. Учет условий налогообложения в управлении МНК ... 406
13.3.1. Влияние налогообложения на управленческие решения в МНК ... 406
13.3.2. Проблема двойного налогообложения ... 406
13.3.3. Подходы государств к международному налогообложению ... 407
13.3.4. Соглашения об избежании двойного налогообложения ... 408
13.3.5. Налогообложение зарубежных филиалов и дочерних компаний ... 408

13.4. Управление валютными рисками ... 411
13.4.1. Трансакционная незащищенность ... 412
13.4.2. Бухгалтерская незащищенность ... 415
13.4.3. Экономическая незащищенность ... 416
13.4.4. Хеджирование против спекуляции ... 420

13.5. Оценка проектов прямых зарубежных инвестиций 421
13.5.1. Особенности оценки прямых зарубежных инвестиций 421
13.5.2. Практика обоснования проектов прямых зарубежных инвестиций 422
13.5.3. Сопоставление прямых зарубежных инвестиций и экспортных операций 425

13.6. Структура капитала МНК и ее дочерних предприятий 426
13.6.1. Формирование структуры капитала международных компаний 426
13.6.2. Факторы, влияющие на структуру капитала дочерних предприятий 427
13.6.3. Пересмотр целевой структуры капитала дочернего предприятия 428

Приложение к главе 13. Оценка прямых зарубежных инвестиций 431

Правила оценки проектов прямых зарубежных инвестиций 431
Инвестиционные критерии для оценки зарубежных проектов 431
Анализ международных денежных потоков 431
Учет обменных курсов и последовательность конвертации денежных потоков 432
Учет политико-правовых условий 434
Учет условий финансирования 435
Особенности анализа проектов, финансируемых совместно 436

Пример оценки прямых зарубежных инвестиций 437
Описание проекта 437
Расчеты 438
Анализ результатов 440

Глоссарий 441

Литература 465

Аббревиатуры 472

Предметный указатель 474

Указатель зарубежных стран 487

Указатель российских компаний 489

Указатель зарубежных компаний 491