

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС



ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ МЕЖДУ СТРАНАМИ



Азат Шаяхметов

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
БИЗНЕС: ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО ПО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ
МЕЖДУ СТРАНАМИ**

<https://litres.ru/74586619>

SelfPub; 2026

Аннотация

Практический навигатор для предпринимателей, менеджеров и юристов, которые ведут или планируют бизнес за пределами одной страны.

В книге нет абстрактных рассуждений о глобализации — только то, что реально нужно, чтобы выйти на иностранный рынок, не потерять деньги на налогах, не нарушить закон и выстроить устойчивое партнёрство.

Читатель проходит путь от выбора страны и правовой формы до подписания контракта, уплаты налогов и разрешения споров. Разбираются ключевые юрисдикции (ЕС, США, Китай, ОАЭ, СНГ, Юго-Восточная Азия), механизмы избежания двойного

налогообложения, трансфертное ценообразование, комплаенс, санкционное право и цифровая экономика.

Каждая глава содержит чек-листы, практические примеры и разбор типовых ошибок. В конце — дорожная карта на первые 90 дней и обзор инструментов государственной поддержки.

Для владельцев МСП, экспортно-импортных менеджеров, начинающих международных юристов и финансовых директоров.

Содержание

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС:	7
ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО	
ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ МЕЖДУ СТРАНАМИ	
Синописис	7
Подробное оглавление	9
ПРОЛОГ	15
Зачем бизнесу выходить за границы — и	15
что пошло не так у тех, кто не	
ГЛАВА 1. АРХИТЕКТУРА	20
МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА: КТО	
УСТАНОВЛИВАЕТ ПРАВИЛА	
Почему нельзя просто «работать по	20
законам своей страны»	
Три уровня регулирования	21
Ключевые международные организации и	23
их роль	
Иерархия норм: что важнее чего	25
Роль национальных регуляторов	26
Практический пример: один контракт —	27
три правовые системы	
Где искать информацию	29
Главные принципы, которые нужно	30
запомнить	

Резюме главы	31
Практическое задание	32
Чек-лист: «Готов ли я к международной сделке с правовой точки	33
ГЛАВА 2. ГЕОГРАФИЯ	34
СОТРУДНИЧЕСТВА: ВСЕ СТРАНЫ МИРА КАК ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ	
Мир больше, чем вы думаете	34
ЧАСТЬ 1. ЕВРОПА: 44 СТРАНЫ	35
ЧАСТЬ 2. СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА: 3 СТРАНЫ	37
ЧАСТЬ 3. ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И КАРИБСКИЙ БАССЕЙН: 33 СТРАНЫ	39
ЧАСТЬ 4. БЛИЖНИЙ ВОСТОК И СЕВЕРНАЯ АФРИКА (МЕНА): 22 СТРАНЫ	41
ГЛАВА 3. ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ	44
МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: ОТ ПРОСТОГО ЭКСПОРТА	
Вопрос, который определяет всё	44
ФОРМА 1. ЭКСПОРТ И ИМПОРТ БЕЗ СОЗДАНИЯ ЮРЛИЦА ЗА РУБЕЖОМ	45
ФОРМА 2. АГЕНТСКИЙ И ДИСТРИБЬЮТОРСКИЙ ДОГОВОР	46
ФОРМА 3. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО	48
ФОРМА 4. ФИЛИАЛ	49

ФОРМА 5. ДОЧЕРНЯЯ КОМПАНИЯ	51
ФОРМА 6. СОВМЕСТНОЕ	52
ПРЕДПРИЯТИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС	
ФОРМА 7. ФРАНШИЗА И ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ	54
ФОРМА 8. ДОГОВОРНЫЕ МОДЕЛИ БЕЗ СОЗДАНИЯ СТРУКТУРЫ	55
КАК ВЫБРАТЬ ФОРМУ: АЛГОРИТМ	56
Типовые ошибки	57
Резюме главы	58
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Азат Шаяхметов
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
БИЗНЕС:
ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО ПО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ
МЕЖДУ СТРАНАМИ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
БИЗНЕС: ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО ПО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ
МЕЖДУ СТРАНАМИ

Синописис

Эта книга — практический навигатор для предпринимателей, менеджеров и юристов, которые планируют или уже ведут бизнес за пределами одной юрисдикции. В ней нет абстрактных рассуждений о глобализации — только то, что реально нужно знать, чтобы выйти на иностранный рынок, не потерять деньги на налогах, не нарушить закон и выстроить устойчивое партнёрство.

Читатель пройдёт путь от выбора страны и правовой формы до подписания контракта, уплаты налогов и разрешения споров. Книга охватывает ключевые юрисдикции (ЕС, США, Китай, ОАЭ, СНГ, Юго-Восточная Азия), разбирает механизмы избежания двойного налогообложения, трансфертное ценообразование, комплаенс и цифровую экономику. Каждая глава содержит чек-листы, примеры из практики и типовые ошибки.

Целевая аудитория: владельцы МСП, экспортно-импортные менеджеры, начинающие международные юристы, финансовые директора.

Подробное оглавление

Пролог. Зачем бизнесу выходить за границы и что пошло не так у тех, кто не подготовился

Глава 1. Архитектура международного права: кто устанавливает правила игры

- Источники: ВТО, двусторонние договоры, региональные союзы
- Иерархия норм: от международного договора до локального акта
- Роль национальных регуляторов
- Практический пример: как один контракт подчиняется трём правовым системам

Глава 2. Выбор юрисдикции: куда идти и почему

- Критерии выбора: рынок, налоги, правовая защита, логистика
- Сравнительная таблица: ЕС, США, Китай, ОАЭ, Сингапур, Казахстан, Турция
- Свободные экономические зоны и офшоры: что легально, а что нет
- Кейс: российский производитель выходит на рынок ЮВА

Глава 3. Правовые формы международного бизнеса

- Экспорт/импорт без создания юрлица

- Филиал, представительство, дочерняя компания
- Совместные предприятия и стратегические альянсы
- Франшиза и лицензирование
- Договорные модели: агентские, дистрибьюторские, коммиссионные

Глава 4. Налогообложение: как не платить дважды и не попасть под санкции

- Принципы резидентства и источника дохода
- Соглашения об избежании двойного налогообложения (СИДН): структура и применение
- Постоянное представительство: когда оно возникает и чем грозит
- Трансфертное ценообразование: правила, документация, риски
- НДС при трансграничных операциях
- Цифровые налоги и налог на услуги (DST)

Глава 5. Контрактная работа: как составить договор, который защитит

- Выбор применимого права и языка контракта
- Инкотермс 2020: разбор ключевых условий
- Арбитражная оговорка: где и как судиться
- Форс-мажор, санкции и изменение обстоятельств
- Типовые ошибки в международных договорах
- Шаблон: структура экспортного контракта

Глава 6. Таможенное регулирование и логистика

- Классификация товаров (ТН ВЭД / HS-коды)

- Тарифные и нетарифные барьеры
- Санкционные списки и экспортный контроль
- Таможенные процедуры: импорт, экспорт, реэкспорт, временный ввоз

- Логистические цепочки и страхование грузов

Глава 7. Валютное регулирование и расчёты

- Валютный контроль: правила репатриации
- Аккредитив, инкассо, банковские гарантии
- Хеджирование валютных рисков
- Криптовалюты и цифровые активы в международных

расчётах

- Санкционные ограничения на платежи

Глава 8. Интеллектуальная собственность в международном бизнесе

- Территориальный принцип охраны ИС
- Международные регистрации: Мадридская система, РСТ, Гаагское соглашение

- Лицензионные договоры и роялти
- Защита от контрафакта на таможне
- ИС в цифровых продуктах и SaaS

Глава 9. Комплаенс, антикоррупция и санкционное право

- FCPA (США), UK Bribery Act, европейские директивы
- Санкционные режимы: США, ЕС, Великобритания — как ориентироваться
- KYC/AML процедуры при работе с иностранными

контрагентами

- Внутренний комплаенс: что внедрить в компании
- Ответственность: штрафы, уголовные дела, репутационные потери

Глава 10. Цифровая экономика и трансграничные услуги

- Электронная коммерция: налоги, таможенные пороги, защита потребителей
- SaaS и облачные сервисы: где возникает налогообложение
- Персональные данные: GDPR, локализация, трансграничная передача
- Цифровые платформы и их ответственность
- Удалённая работа сотрудников в другой юрисдикции

Глава 11. Разрешение споров: суд, арбитраж, медиация

- Государственные суды: юрисдикция, исполнение решений
- Международный коммерческий арбитраж: МКАС, ICC, SIAC, LCIA, HKIAC
- Нью-Йоркская конвенция 1958 г.
- Медиация и переговоры как инструменты
- Исполнение иностранных судебных решений

Глава 12. Региональная специфика: практические путеводители

- Европейский союз: единый рынок, CE-маркировка,

GDPR

- Китай: специфика контрактов, совместные предприятия, IP-риски
- Ближний Восток (ОАЭ, Саудовская Аравия): свободные зоны, шариатские оговорки
- СНГ и ЕАЭС: единые таможенные правила, взаимное признание
- США: федеральное и штатное право, Section 301, Buy American
- Юго-Восточная Азия: Вьетнам, Индонезия, Таиланд

Глава 13. Государственная поддержка и инструменты развития

- Экспортные кредитные агентства
- Субсидии, гранты, льготное кредитирование
- Торговые представительства и бизнес-миссии
- Двусторонние межправительственные комиссии
- Как получить поддержку: пошаговый алгоритм

Глава 14. Дорожная карта: от идеи до первого контракта

- Чек-лист подготовки к выходу на рынок
- Команда: юрист, налоговый консультант, логист, переводчик
- Первые 90 дней: что сделать сразу
- Масштабирование: от разовой поставки к системному бизнесу
- Типовые ошибки и как их избежать

Эпилог. Будущее международного бизнеса: тренды до 2030 года

Приложения

- А. Перечень действующих СИДН России (с указанием ставок)
- Б. Шаблон экспортного контракта
- В. Чек-лист комплаенс-проверки контрагента
- Г. Глоссарий терминов
- Д. Полезные ресурсы и организации

ПРОЛОГ

Зачем бизнесу выходить за границы — и что пошло не так у тех, кто не

подготовился

В 2019 году владелец небольшой российской компании по производству промышленной фурнитуры решил выйти на рынок Германии. У него был хороший продукт, конкурентная цена и энтузиазм. Через восемь месяцев он потерял 12 миллионов рублей, так и не продав ни одной партии.

Причина? Он не знал, что для поставки крепежа в ЕС нужна CE-маркировка по Директиве о строительной продукции. Не знал, что его контракт, составленный по российскому шаблону, в немецком суде не стоит бумаги, на которой напечатан. Не знал, что немецкий партнёр, с которым он договорился «на словах» на выставке, по немецкому праву не несёт никаких обязательств без письменного договора с указанием конкретных условий. И уж точно не знал, что его «оптимизация» через кипрскую компанию без реального офиса обернётся доначислением налогов и штрафом.

Эта книга написана для того, чтобы подобных историй стало меньше.

Международный бизнес — это не «тот же самый

бизнес, только с переводчиком». Это принципиально иная среда, в которой одновременно действуют несколько правовых систем, налоговых режимов, культурных кодов и регуляторных требований. Ошибка, которая на внутреннем рынке стоит небольшую неустойку, на международном уровне может означать потерю всего груза на таможне, многомиллионный налоговый штраф или уголовное преследование за нарушение санкционного режима.

При этом возможности колоссальны. Компания из Екатеринбурга, которая правильно выстроила цепочку поставок через Казахстан и Турцию, получила доступ к рынкам 15 стран. Небольшой IT-стартап из Новосибирска, зарегистрировавший холдинг в Сингапуре и корректно оформивший лицензионные договоры, за два года вышел на выручку, в 20 раз превышающую внутреннюю. Производитель органической косметики из Краснодара, разобравшийся в правилах ЕС по маркировке и сертификации, сегодня продаёт в 12 европейских странах.

Разница между теми, кто преуспел, и теми, кто потерял деньги, почти всегда одна: **подготовка**. Не интуиция, не «авось договоримся», а системное понимание правил игры.

Эта книга — не учебник по международному частному праву. Вы не найдёте здесь многостраничных цитат из Гаагских конвенций или академических дискуссий о природе *lex mercatoria*. Это практическое руководство, написанное языком, понятным предпринимателю, который хочет действо-

вать, а не защищать диссертацию.

Что вы получите из этой книги:

- Понимание того, как устроена система международного регулирования и где искать актуальные нормы.
- Алгоритм выбора юрисдикции и правовой формы для вашего бизнеса.
- Практические знания по налогам: как использовать СИДН, что такое постоянное представительство, как не попасть на трансфертное ценообразование.
- Умение составлять и проверять международные контракты.
- Навыки комплаенса: как проверить контрагента, не нарушить санкционный режим, внедрить антикоррупционные процедуры.
- Понимание региональной специфики: чем отличается работа в Китае от работы в ОАЭ или Германии.
- Конкретную дорожную карту выхода на международный рынок.

Как пользоваться этой книгой:

Каждая глава самостоятельна. Если вам завтра нужно подписать контракт с китайским партнёром — откройте главы 5 и 12 (раздел про Китай). Если вы разбираетесь с налогами по лицензионным платежам — вам в главы 4 и 8. Если вы только задумываетесь о выходе на внешний рынок — читайте последовательно, от первой главы к последней.

В конце каждой главы вы найдёте:

-
- Резюме**

— ключевые тезисы на одну страницу.

-
- Практическое задание**

— конкретное действие, которое нужно выполнить, чтобы закрепить материал применительно к вашему бизнесу.

-
- Чек-лист**

— список вопросов, на которые нужно ответить перед принятием решения.

Я сознательно избегал привязки к одной конкретной стране как «базовой». Да, примеры часто будут опираться на российскую практику — потому что на русском языке эту книгу читает в первую очередь российский или русскоязычный предприниматель. Но принципы, которые описаны здесь, универсальны. Если вы из Казахстана, Беларуси, Узбекистана или любой другой страны — логика та же, отличаются лишь конкретные ставки, названия ведомств и перечень СИДН.

Международный бизнес — это сложно. Но сложность управляема, если разложить её на понятные блоки. Этим мы и займёмся.

Начнём с фундамента: кто и как устанавливает правила, по которым вам предстоит играть.

ГЛАВА 1. АРХИТЕКТУРА МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА: КТО УСТАНОВЛИВАЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ

Почему нельзя просто «работать по законам своей страны»

Представьте: вы — российский производитель оборудования. Ваш покупатель — компания из Вьетнама. Груз идёт через порт в Сингапуре. Оплата проходит через банк в ОАЭ. Контракт составлен на английском языке с оговоркой о применении права Англии и Уэльса. Спор, если он возникнет, будет рассматривать арбитраж в Сингапуре.

Вопрос: по законам какой страны вы работаете?

Ответ: **по законам всех перечисленных юрисдикций одновременно**, причём каждая регулирует свой аспект. Российское право определяет, имеете ли вы вообще право на экспорт данного оборудования. Вьетнамское — условия импорта и сертификации. Сингапурское — таможенный транзит. Право ОАЭ — банковские операции. Английское право — толкование вашего контракта.

Это не теоретическая конструкция. Это реальность лю-

бой международной сделки, в которой больше двух участников из разных стран. И первое, что нужно понять: **в международном бизнесе не существует единого «кодекса», который регулирует всё.** Есть сложная, многослойная система, в которой нормы разных уровней взаимодействуют, а иногда конфликтуют.

Три уровня регулирования

Всю систему можно представить как трёхэтажное здание.

Первый этаж — международные договоры и организации. Это Всемирная торговая организация (ВТО), которая задаёт общие правила торговли между 164 странами-членами. Это двусторонние соглашения: договоры о свободной торговле, соглашения об избежании двойного налогообложения, договоры о правовой помощи. Это региональные объединения: Европейский союз, ЕАЭС, АСЕАН, USMCA (бывшая НАФТА).

На этом уровне определяются базовые принципы: можно ли вводить пошлины, как защищать интеллектуальную собственность, какие стандарты применять к товарам. ВТО, например, запрещает дискриминацию между торговыми партнёрами (принцип наибольшего благоприятствования) и устанавливает потолки таможенных тарифов.

Но ВТО не регулирует конкретный контракт между вашей компанией и вьетнамским покупателем. Она создаёт рамку,

внутри которой действуют национальные законы.

Второй этаж — национальное законодательство. Каждая страна имеет собственный набор законов, регулирующих внешнюю торговлю: таможенные кодексы, валютное регулирование, налоговые кодексы, законы об экспортном контроле, о защите конкуренции, о персональных данных. Именно на этом уровне вы столкнётесь с конкретными требованиями: какую декларацию заполнить, какую лицензию получить, какой налог уплатить.

Здесь важно понимать принцип **территориальности**: закон страны применяется ко всему, что происходит на её территории. Ваш товар пересёк границу Германии — на него распространяется немецкое таможенное право. Вы открыли офис в Дубае — вы подчиняетесь законодательству ОАЭ. Вы продаёте цифровую услугу клиенту во Франции — вы обязаны соблюдать GDPR, даже если ваша компания зарегистрирована в Казахстане.

Третий этаж — договорное право сторон. Это то, о чём вы договорились с контрагентом в контракте. Свобода договора в международном обороте широка, но не безгранична: вы не можете договориться о том, что противоречит императивным нормам (например, санкционному законодательству или правилам конкуренции). Но в пределах дозволенного именно контракт определяет ваши права и обязанности: кто платит за доставку, когда переходит риск, что считается форс-мажором, в каком суде решать спор.

Ключевые международные организации и их роль

Давайте разберём, кто есть кто в этой системе.

ВТО (Всемирная торговая организация) — устанавливает правила многосторонней торговли. Ключевые соглашения: ГАТТ (товары), ГАТС (услуги), ТРИПС (интеллектуальная собственность). Для бизнеса ВТО важна опосредованно: она не рассматривает споры между компаниями, но определяет, какие пошлины и барьеры страна вправе применять. Если страна-член ВТО вводит запретительную пошлину на ваш товар — это потенциальное нарушение правил ВТО, и ваше правительство может инициировать спор на межгосударственном уровне.

Региональные торговые соглашения создают зоны с особыми условиями. Примеры:

-

ЕАЭС

(Россия, Беларусь, Казахстан, Армения, Кыргызстан): единый таможенный тариф, свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Для бизнеса это означает, что товар, произведённый в Казахстане, ввозится в Россию без пошлин и с минимальными формальностями.

-

ЕС

: единый рынок с ещё более глубокой интеграцией. Единые стандарты, взаимное признание сертификатов, отсутствие таможенных границ между странами-членами.

• **АСЕАН**

: зона свободной торговли в Юго-Восточной Азии, постепенно снижающая тарифы между 10 странами.

• **USMCA**

(США, Канада, Мексика): правила происхождения товаров, трудовые и экологические стандарты.

Практическое значение: если вы работаете внутри ЕАЭС, у вас одна логика. Если выходите в ЕС — совершенно другая. Если планируете поставку в США через Мексику — нужно понимать правила USMCA.

Двусторонние соглашения — это то, что напрямую влияет на ваши налоги и правовую защиту. Два ключевых типа:

СИДН (соглашения об избежании двойного налогообложения) — определяют, какая страна имеет право облагать налогом конкретный доход. Об этом подробно в главе 4.

Договоры о взаимной правовой помощи и защите инвестиций — дают вам право на защиту, если иностранное государство нарушает ваши права как инвестора.

УНИДРУА и Гаагская конференция — разрабатывают модельные правила, которые страны могут имплементи-

ровать. Принципы УНИДРУА для международных коммерческих контрактов часто используются как «мягкое право» при толковании договоров.

Международная торговая палата (ИСС) — публикует Инкотермс (правила распределения расходов и рисков при доставке) и арбитражный регламент. Это не закон, но де-факто стандарт, который используется в 90% международных контрактов.

Иерархия норм: что важнее чего

Когда нормы конфликтуют, возникает вопрос: какая применяется? Общее правило:

Императивные нормы международного права и санкции — имеют безусловный приоритет. Вы не можете «договориться» обходить санкционный режим.

Международные договоры, ратифицированные государством — как правило, имеют приоритет над национальными законами (в России это закреплено в ст. 15 Конституции; в большинстве стран аналогично).

Национальное законодательство — применяется во всём, что не урегулировано договорами.

Условия контракта — действуют в пределах, не противоречащих вышестоящим нормам.

Но есть нюанс: **нормы прямого действия и нормы, требующие имплементации**. Регламенты ЕС действуют

напрямую в каждой стране-члене. А вот директивы ЕС требуют, чтобы каждая страна приняла собственный закон, реализующий директиву. В результате одна и та же директива в Германии и во Франции может выглядеть немного по-разному.

Роль национальных регуляторов

Международный договор задаёт рамку, но исполняют его конкретные ведомства. Для бизнеса это означает, что вам придётся взаимодействовать с:

•

Таможенными органами

(ФТС в России, CBP в США, Zoll в Германии) — контроль перемещения товаров.

•

Налоговыми органами

(ФНС, IRS, HMRC) — контроль правильности налогообложения.

•

Валютными регуляторами

(ЦБ РФ, соответствующие органы в других странах) — контроль движения капитала.

•

Антимонопольными органами

— контроль слияний и соглашений, которые могут огра-

ничивать конкуренцию.

•

Экспортными контролями

(БИС в США, ФСТЭК в России) — контроль за вывозом товаров двойного назначения и технологий.

•

Органами по защите данных

(Роскомнадзор, ирландский DPC для GDPR) — контроль обработки персональных данных.

Каждый из этих органов работает по своим правилам, в своих сроках и со своими штрафами. И каждый из них не знает и не хочет знать о ваших договорённостях с контрагентом, если эти договорённости нарушают его компетенцию.

Практический пример: один контракт — три правовые системы

Разберём реальную (обезличенную) ситуацию.

Российская компания «Альфа» производит промышленные насосы. Немецкая компания «Бета» хочет закупить партию для своего завода в Польше. Контракт подписан на поставку на условиях DAP Варшава (Инкотермс 2020). Оплата — аккредитив через банк в Нидерландах. В контракте: применимое право — право Германии, арбитраж — МКАС при ТПП РФ.

Что происходит с точки зрения права:

- **Российское право**

регулирует экспорт: «Альфа» должна оформить таможенную декларацию, убедиться, что насосы не подпадают под экспортный контроль, соблюсти валютное законодательство при получении выручки.

- **Право ЕС**

регулирует импорт: насосы должны иметь СЕ-маркировку, соответствовать Директиве по машинному оборудованию, пройти таможенное оформление в Польше. Уплачивается ввозная пошлина и НДС.

- **Немецкое право**

регулирует толкование контракта: если возникнет спор о качестве товара или сроках, арбитраж будет применять немецкий Гражданский кодекс (BGB) и Коммерческий кодекс (HGB).

- **Процессуальное право**

арбитража определяется регламентом МКАС и российским законом о международном арбитраже.

- **Налоговые последствия**

определяются СИДН между Россией и Германией: прибыль от продажи товаров облагается в стране продавца, ес-

ли у продавца нет постоянного представительства в стране покупателя.

Один контракт — пять правовых систем, минимум три государственных органа в каждой стране, два международных соглашения. И это ещё относительно простая сделка.

Где искать информацию

Практический вопрос: где брать актуальные нормы?

•

ВТО

: база данных тарифных обязательств (tariff.wto.org), тексты соглашений.

•

Таможенные тарифы

: национальные базы (в России — ТН ВЭД на сайте ФТС; в ЕС — TARIC).

•

СИДН

: базы Минфина, OECD (oecd.org/tax/treaties/), национальные правовые системы.

•

Регламенты ЕС

: EUR-Lex (eur-lex.europa.eu) — все директивы, регламенты, решения.

•

Санкционные списки

: OFAC (США), ЕС (FSD), Великобритания (OFSI), национальные перечни.

•

Инкотермс

: публикация ICC (обновление — каждые 10 лет, последняя версия — 2020).

•

Национальное законодательство

: официальные правовые порталы соответствующих стран.

Важно: информация в интернете быстро устаревает. Санкционные списки обновляются еженедельно. Ставки пошлин меняются. СИДН денонсируются и перезаключаются. Всегда проверяйте дату документа и сверяйтесь с официальным источником.

Главные принципы, которые нужно запомнить

Нет единого «международного коммерческого кодекса». Есть мозаика из договоров, национальных законов и обычаев. Ваша задача — определить, какие элементы этой мозаики применимы к вашей конкретной сделке.

Территориальность — базовый принцип. Каждая страна регулирует то, что происходит на её территории. Пе-

ресекли границу — попали под другую юрисдикцию.

Императивные нормы нельзя обойти контрактом. Санкции, валютный контроль, экспортные ограничения действуют независимо от того, что написано в вашем договоре.

Региональная интеграция меняет правила. Внутри ЕАЭС, ЕС, АСЕАН действуют особые режимы, которые существенно отличаются от торговли с «третьими» странами.

Нормы меняются. То, что было законно вчера, сегодня может быть запрещено. Мониторинг изменений — не опция, а обязанность.

Резюме главы

- Международный бизнес регулируется на трёх уровнях: международные договоры, национальное законодательство, условия контракта.
- ВТО задаёт общие рамки торговли, но не регулирует конкретные сделки между компаниями.
- Региональные союзы (ЕАЭС, ЕС, АСЕАН, USMCA) создают особые режимы с пониженными барьерами.
- Двусторонние соглашения (СИДН, договоры о защите инвестиций) напрямую влияют на налоги и правовую защиту.
- Национальные регуляторы (таможня, налоговая, валют-

ный контроль, экспортный контроль) — ваши основные «собеседники» на практике.

- Один контракт может одновременно подчиняться нескольким правовым системам.
- Всегда проверяйте актуальность норм в официальных источниках.

Практическое задание

Возьмите свою последнюю (или планируемую) международную сделку и ответьте письменно на вопросы:

Какие страны участвуют в сделке (продавец, покупатель, транзит, оплата)?

Какие международные договоры между этими странами могут влиять на сделку? (Проверьте: есть ли СИДН, договор о свободной торговле, договор о правовой помощи.)

Какие национальные регуляторы будут вовлечены в каждой стране?

Какое право вы указали в контракте как применимое? Совпадает ли оно с правом страны, где будет исполняться обязательство?

Есть ли в сделке элементы, которые могут попасть под экспортный контроль или санкционные ограничения?

Если хотя бы на два из пяти вопросов вы не смогли отве-

тить — у вас есть пробел, который нужно закрыть до подписания контракта.

Чек-лист: «Готов ли я к международной сделке с правовой точки

зрения?»

- ☐ Определены все юрисдикции, вовлечённые в сделку
- ☐ Проверено наличие СИДН между странами
- ☐ Проверено наличие договора о свободной торговле
- ☐ Определено применимое право контракта
- ☐ Определён порядок разрешения споров (суд/арбитраж,

место)

- ☐ Проверены санкционные списки по контрагенту
- ☐ Проверены требования экспортного контроля к товару
- ☐ Проверены таможенные требования страны назначения
- ☐ Проверены требования сертификации/маркировки
- ☐ Контракт проверен юристом, специализирующимся на

международном праве

В следующей главе мы разберём, как выбрать страну для выхода на рынок, какие критерии учитывать и почему «там дешевле налоги» — недостаточный аргумент.

ГЛАВА 2. ГЕОГРАФИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА: ВСЕ СТРАНЫ МИРА КАК ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ

**ПАРТНЁРЫ. НАЛОГИ, БАНКИ, КОМПЛАЕНС И
ПЛАН ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Мир больше, чем вы думаете

Когда предприниматель задумывается о международном сотрудничестве, в голове обычно всплывают пять-шесть стран: Китай, Турция, ОАЭ, Казахстан, может быть, Германия или Сингапур. Между тем в мире 193 государства — члена ООН, плюс несколько территорий с особым статусом. И каждая из них — это потенциальный рынок, источник сырья, логистический хаб, производственная площадка или финансовый центр.

Конечно, не с каждой страной вы будете работать завтра. Но знать полную картину необходимо, потому что лучшая возможность часто приходит оттуда, куда вы не смотрели. Вьетнамский дистрибьютор может оказаться надёжнее немецкого. Рынок Нигерии — ёмче польского. А логистический хаб в Джибути — дешевле дубайского.

В этой главе мы пройдем по всем регионам мира. Для

каждого — налоги, банки, комплаенс, взаимная выгода и конкретные возможности сотрудничества. Не абстрактно, а с цифрами и практическими ориентирами.

ЧАСТЬ 1. ЕВРОПА: 44 СТРАНЫ

Европейский союз (27 стран): Германия, Франция, Италия, Испания, Нидерланды, Бельгия, Австрия, Ирландия, Португалия, Греция, Финляндия, Швеция, Дания, Польша, Чехия, Словакия, Венгрия, Румыния, Болгария, Хорватия, Словения, Литва, Латвия, Эстония, Люксембург, Мальта, Кипр.

Корпоративный налог варьируется от 9% в Венгрии до 31% во Франции. Германия — около 30% с учётом муниципального налога, Нидерланды — 19% и 25,8%, Ирландия — 12,5% (но для крупных корпораций с 2024 года введена минимальная ставка 15% по правилам ОЭСР). НДС стандартный: от 17% в Люксембурге до 27% в Венгрии.

Банки: SEPA-зона позволяет осуществлять платежи в евро по единым правилам. Основные банки: Deutsche Bank, BNP Paribas, ING, Santander, UniCredit. С 2022 года большинство европейских банков прекратили обслуживание российских компаний. Для работы с ЕС через третьи страны требуется альтернативная структура.

Комплаенс: GDPR для персональных данных, CE-маркировка для товаров, Директива о должной осмотрительности в цепочках поставок (с 2024–2026 годов). Санкционные списки ЕС обновляются регулярно.

Взаимная выгода: для ЕС — доступ к сырью, энергоносителям, промежуточным товарам. Для вас — технологии, стандарты качества, доступ к рынку 450 млн потребителей. Сотрудничество возможно через третьи юрисдикции: Турция, Сербия, ОАЭ, Казахстан.

Европа вне ЕС: Великобритания, Швейцария, Норвегия, Исландия, Сербия, Черногория, Северная Македония, Албания, Босния и Герцеговина, Косово, Молдова, Украина, Беларусь.

Великобритания: корпоративный налог 25% (с 2023 года), НДС 20%. Лондон — глобальный финансовый центр. Право Англии и Уэльса — золотой стандарт для международных контрактов. Банки: HSBC, Barclays, Lloyds. COMPLIANCE жёсткий: UK Bribery Act, санкционный режим независим от ЕС.

Швейцария: корпоративный налог 12–15% в зависимости от кантона. Банки: UBS, Credit Suisse (ныне часть UBS), Zürcher Kantonalbank. Финансовая тайна ограничена, но банковская система стабильна. Не член ЕС, но связана двусторонними соглашениями. Идеальна как холдинговая юрисдикция и для арбитража.

Норвегия и Исландия: высокие налоги (22% и 20% соответственно), но стабильная экономика, развитые энергетика

и рыболовство. Интересны для сотрудничества в Arctic-проектах, морских технологиях, возобновляемой энергетике.

Западные Балканы (Сербия, Черногория, Северная Македония, Албания, Босния и Герцеговина): корпоративный налог 9–15%. Низкая стоимость рабочей силы. Сербия не присоединилась к санкциям против России, что создаёт возможности, но и риски вторичных санкций. Банковская система слабая, доминируют иностранные банки.

Молдова и Украина: в условиях конфликта и нестабильности долгосрочное планирование затруднено. Молдова интересна как зона свободной торговли с ЕС и низкие налоги (12% корпоративный). Беларусь: в рамках Союзного государства с Россией — минимальные барьеры, но санкционные ограничения со стороны Запада.

ЧАСТЬ 2. СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА: 3 СТРАНЫ

США. Корпоративный налог федеральный — 21%, плюс штатный от 0% (Вайоминг, Южная Дакота, Невада) до 11,5% (Нью-Джерси). Налога на добавленную стоимость нет, но есть sales tax на уровне штатов — от 0% до 10,25%. Налог у источника на дивиденды для нерезидентов — 30% (снижается по СИДН, но с Россией применение ограничено).

Банки: JPMorgan Chase, Bank of America, Citibank, Wells Fargo. Открытие счёта иностранной компании крайне затруднено без физического присутствия. Альтернатива: Mercury, Relay (финтех для стартапов). Комплаенс: FCPA, FATCA, санкционные программы OFAC. Штрафы за нарушение — сотни миллионов долларов.

Взаимная выгода: для США — доступ к ресурсам, промежуточным товарам, нишевым технологиям. Для вас — огромный рынок, венчурный капитал, технологии. Прямое сотрудничество ограничено санкциями. Возможны схемы через третьи страны, но с высоким комплаенс-риском.

Канада. Корпоративный налог 15% федеральный плюс провинциальный (итого 26–31%). Банки: Royal Bank of Canada, TD Bank, Scotiabank. Иммиграционные программы для предпринимателей (Start-Up Visa). Комплаенс схож с США, но мягче. Интересна для сотрудничества в горнодобыче, лесной промышленности, IT, агротехе.

Мексика. Корпоративный налог 30%. В рамках USMCA — свободная торговля с США и Канадой. Банки: BBVA México, Banorte, Santander México. Стоимость производства ниже, чем в США, квалификация рабочей силы растёт. Интересна как производственная площадка для выхода на североамериканский рынок. Комплаенс: антикоррупционное законодательство ужесточается, но правоприменение неравномерно.

ЧАСТЬ 3. ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И КАРИБСКИЙ БАССЕЙН: 33 СТРАНЫ

Крупные экономики: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Чили, Перу, Эквадор, Венесуэла.

Бразилия: корпоративный налог 34% (один из самых высоких в мире), сложная налоговая система с множеством косвенных налогов (ICMS, IPI, PIS, COFINS). Банки: Itaú, Bradesco, Banco do Brasil. Рынок 215 млн человек. Интересна для сотрудничества в агробизнесе, горнодобыче, энергетике. Валютный контроль существенный.

Аргентина: корпоративный налог 35%, инфляция хронически высокая, валютные ограничения жёсткие. Банки нестабильны. Рынок привлекателен для агробизнеса, литиевой промышленности, но макроэкономические риски крайне высоки.

Колумбия: корпоративный налог 35%, НДС 19%. Банки: Bancolombia, Davivienda. Растущая экономика, свободная торговля с США. Интересна для IT-аутсорсинга, агробизнеса, модной индустрии.

Чили: корпоративный налог 27%, но с интеграционным механизмом эффективная ставка ниже. Самая стабильная экономика региона. Банки: Banco de Chile, Santander Chile. Интересна для горнодобычи (медь, литий), виноделия, воз-

обновляемой энергетики.

Перу и Эквадор: корпоративный налог 29,5% и 25% соответственно. Горнодобыча, сельское хозяйство. Инфраструктура слабая, но растёт.

Венесуэла: в условиях гиперинфляции и политических рисков практическое сотрудничество крайне затруднено.

Центральная Америка: Гватемала, Белиз, Гондурас, Сальвадор, Никарагуа, Коста-Рика, Панама.

Панама выделяется как финансовый хаб: территориальная система налогообложения (доход из иностранных источников не облагается), развитый банковский сектор, зона свободной торговли Colón. Банки: Banco General, Banistmo. Регистрация компании занимает 3–5 дней. Комплаенс: Панама исключена из «чёрных списков» ОЭСР, но репутация офшорной юрисдикции сохраняется.

Коста-Рика: стабильная демократия, развитый экотуризм, растущий IT-сектор. Корпоративный налог 30%. Банки: Banco Nacional, BCR. Интересна для «зелёных» проектов и технологических стартапов.

Карибский бассейн: Куба, Ямайка, Гаити, Доминиканская Республика, Тринидад и Тобаго, Барбадос, Багамские Острова, Каймановы Острова, Бермуды, Британские Виргинские Острова и другие малые островные государства.

Доминиканская Республика: корпоративный налог 27%, свободные зоны для производства и экспорта. Банки: Banco

Popular, Banreservas. Интересна для лёгкой промышленности, туризма, агробизнеса.

Каймановы Острова, Британские Виргинские Острова, Бермуды: классические офшорные юрисдикции с нулевым корпоративным налогом. Банки: международные подразделения крупных банков. Регистрация компаний быстрая. Но: требования substance ужесточаются, автоматический обмен налоговой информацией (CRS) действует. Использовать исключительно для налоговой экономии уже невозможно.

Багамские Острова, Барбадос, Тринидад и Тобаго: низкие налоги, но малые рынки. Интересны как финансовые хабы для Карибского региона.

ЧАСТЬ 4. БЛИЖНИЙ ВОСТОК И СЕВЕРНАЯ АФРИКА (MENA): 22 СТРАНЫ

Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ): ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар, Кувейт, Бахрейн, Оман.

ОАЭ: корпоративный налог 9% (0% в свободных зонах), НДС 5%. Банки: Emirates NBD, ADCB, Mashreq, FAB. Открытие счёта — 2–8 недель. Более 40 свободных зон. Комлаенс: AML-регулирование усиливается, ОАЭ исключены из

«серого списка» FATF в 2024 году. Взаимная выгода: ОАЭ получают диверсификацию экономики, технологии, рабочую силу. Вы получаете хаб с доступом к Африке, Азии, Европе.

Саудовская Аравия: корпоративный налог 20% для иностранцев, zakat 2,5% для местных. НДС 15%. Банки: Al Rajhi, Saudi National Bank. Программа Vision 2030 открывает рынки в туризме, развлечениях, технологиях, строительстве. Ограничения на иностранное владение постепенно снимаются. Комплаенс: антикоррупционное законодательство ужесточено.

Катар: корпоративный налог 10%, НДС отсутствует. Банки: Qatar National Bank, Commercial Bank of Qatar. Газовая промышленность, инфраструктурные проекты. Свободная зона Катар (QFC) предлагает английское право.

Кувейт, Бахрейн, Оман: корпоративный налог 15% (Кувейт), 15% (Бахрейн, но только для крупных компаний с 2025 года), 15% (Оман). Бахрейн — финансовый хаб региона. Оман — ворота в Индийский океан, порт Дукм.

Прочий Ближний Восток: Турция, Иран, Ирак, Иордания, Ливан, Сирия, Израиль, Йемен, Египет.

Турция: корпоративный налог 25%, НДС 20%. Банки: İş Bankası, Garanti, Yapı Kredi. Лира волатильна. Логистика в Россию развита. Интересна как производственная площадка и транзитный хаб. Комплаенс: валютный контроль усилен, инфляция высокая.

Иран: под санкциями США и частично ЕС. Прямое сотрудничество для большинства компаний невозможно. Интересен для торговли через специальные механизмы (бартер, национальные валюты). Банковская система изолирована от SWIFT.

Ирак: корпоративный налог 15%. Нефтяная экономика, восстановление инфраструктуры. Банки слабые, доминирует наличный оборот. Высокие риски, но огромный потенциал в строительстве, энергетике, продовольствии.

Иордания: корпоративный налог 20%, НДС 16%. Стабильная страна, хаб для работы с Ираком и Сирией. Банки: Arab Bank, Housing Bank.

Израиль: корпоративный налог 23%, НДС 17%. Мощный технологический сектор, стартап-экосистема. Банки: Bank Hapoalim, Bank Leumi. Прямое сотрудничество с Россией ограничено политически, но технологическое партнёрство через третьи страны возможно.

Египет: корпоративный налог 22,5%, НДС 14%. Рынок 105 млн человек. Суэцкий канал — ключевая логистическая артерия. Банки: National Bank of Egypt, CIB. Интересен для текстиля, агробизнеса, строительства, логистики. Зона Суэцкого канала предлагает льготы.

Северная Африка: Марокко, Алжир, Тунис, Ливия.

Марокко: корпоративный налог 20% (31% для крупных), НДС 20%. Стабильная монархия,

ГЛАВА 3. ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА: ОТ ПРОСТОГО ЭКСПОРТА

ДО СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопрос, который определяет всё

Вы решили выйти на иностранный рынок. Страна выбрана, партнёр найден, налоговая модель просчитана. Теперь главный вопрос: **в какой юридической форме вы будете работать?**

Это не формальность. От ответа зависит, какие налоги вы платите, какую ответственность несёте, насколько защищены ваши активы, как быстро можете начать и как дорого обойдётся выход, если бизнес не пойдёт. Ошибка на этом этапе стоит месяцев бюрократии и сотен тысяч рублей.

Давайте разберём все формы по порядку — от самой простой к самой сложной. Для каждой укажу, когда она уместна, какие риски несёт и во сколько обходится.

ФОРМА 1. ЭКСПОРТ И ИМПОРТ БЕЗ СОЗДАНИЯ ЮРЛИЦА ЗА РУБЕЖОМ

Суть. Вы остаётесь российской компанией и продаёте товар иностранному покупателю по контракту. Никакой регистрации за рубежом не происходит. Вы оформляете таможенную декларацию на экспорт, покупатель — на импорт. Расчёты идут через банки.

Когда это работает. Когда вы только начинаете и хотите проверить спрос. Когда объёмы небольшие и нерегулярные. Когда товар не требует сервиса, монтажа или послепродажного обслуживания на месте. Когда регуляторика страны назначения позволяет ввозить ваш товар без местного юрлица-импортёра.

Преимущества. Минимальные затраты на старт: не нужно регистрировать компанию, нанимать местный персонал, арендовать офис. Нет обязательств по местной отчётности. Выход из сделки — просто прекращение поставок. Вся прибыль остаётся в вашей юрисдикции.

Риски и ограничения. Вы не контролируете процесс на месте: как хранится товар, как ведётся маркетинг, как общаются с конечным клиентом. Зависимость от покупателя или дистрибьютора. Если в стране назначения есть требования к местному импортёру (лицензии, сертификация, регистрация), вы не сможете их выполнить без местного партнёра.

ра. Налоговые риски: если ваши сотрудники регулярно ездят в страну покупателя и ведут там переговоры, заключают контракты, есть риск возникновения постоянного представительства, и тогда страна потребует уплаты налога на прибыль.

Стоимость входа. Практически ноль, если не считать таможенного брокера и юриста для составления контракта. Ориентировочно 50 000–150 000 рублей на юридическое оформление первой сделки.

Практический пример. Компания из Краснодара производит органическое масло. Первая поставка в Турцию — 2 тонны, контракт на условиях FCA Краснодар. Покупатель — турецкий дистрибьютор, который сам занимается растаможкой, сертификацией и продажей в розничные сети. Российская компания не регистрируется в Турции, не нанимает персонал, не платит турецкие налоги. Её задача — произвести, упаковать, передать товар перевозчику.

ФОРМА 2. АГЕНТСКИЙ И ДИСТРИБЬЮТОРСКИЙ ДОГОВОР

Суть. Вы не продаёте товар напрямую конечному покупателю, а работаете через посредника. Но посредник бывает двух типов, и разница принципиальна.

Агент действует от вашего имени и за ваш счёт. Он находит покупателей, ведёт переговоры, но контракт подписываете вы. Товар принадлежит вам до момента продажи конечному клиенту. Агент получает комиссию — обычно от 3 до 15% от суммы сделки.

Дистрибьютор покупает товар у вас и перепродаёт от своего имени. Товар переходит в его собственность в момент поставки. Он сам устанавливает цену для конечного покупателя, сам несёт риски нереализованного товара. Ваша прибыль — это маржа между вашей ценой и ценой дистрибьютора.

Когда что выбирать. Агентская модель подходит, когда вы хотите контролировать цены, бренд, условия продажи. Когда товар дорогой и сложный (промышленное оборудование, медицинские приборы). Когда вы не готовы «отпускать» товар и хотите видеть конечного клиента. Дистрибьюторская модель подходит, когда вы хотите быстро покрыть большую территорию, не вкладываясь в местную инфраструктуру. Когда товар массовый и стандартизированный. Когда вам нужен партнёр, который возьмёт на себя логистику, хранение, маркетинг.

Ключевые пункты договора. Эксклюзивность: даёте ли вы партнёру исключительное право на территорию или оставляете за собой возможность работать с другими? Минимальные объёмы закупок: если дистрибьютор не выполняет план, вы вправе расторгнуть договор. Территория: чётко

зафиксируйте, в каких странах или регионах действует договор. Срок: обычно 1–3 года с правом продления. Условия расторжения: за какой срок можно прекратить отношения, что происходит с товаром на складе, кто платит за маркетинговые материалы.

Риски. Дистрибьютор может «запереть» рынок: если он эксклюзивный и не работает активно, вы не можете продать через него и не можете прийти напрямую. Агент может «увести» клиентов: после расторжения договора он продолжит работать с вашей базой. В ряде стран (особенно в ЕС, на Ближнем Востоке) закон защищает агентов и дистрибьюторов: при расторжении договора вы обязаны выплатить компенсацию за «наработанную клиентуру». В Германии, например, это параграф 89б Торгового кодекса: компенсация до годовой комиссии.

Стоимость входа. Юридическое оформление: 100 000–300 000 рублей на подготовку договора с учётом иностранного права. Комиссия агента или маржа дистрибьютора — это ваши операционные расходы.

ФОРМА 3. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО

Суть. Вы открываете в иностранной стране офис, который представляет ваши интересы, но не ведёт коммерческую

деятельность. Представительство не продаёт товар, не выставляет счета, не получает прибыль. Его функции: маркетинг, поиск партнёров, координация, информационная поддержка.

Когда это работает. Когда вы хотите присутствовать на рынке физически, но ещё не готовы продавать. Когда нужно вести переговоры, участвовать в выставках, контролировать качество поставок. Когда местное законодательство требует местного присутствия для участия в тендерах.

Ограничения. Представительство не может зарабатывать. Если оно начнёт заключать контракты или получать оплату, налоговые органы переквалифицируют его в постоянное представительство или филиал, и доначислят налоги. В ряде стран представительство может существовать ограниченное время (обычно 2–3 года с правом продления).

Стоимость. Регистрация: от 2 000 до 15 000 долларов в зависимости от страны. Ежегодное содержание: аренда офиса, зарплата одного-двух сотрудников, бухгалтерия — от 30 000 до 100 000 долларов в год.

ФОРМА 4. ФИЛИАЛ

Суть. Филиал — это обособленное подразделение вашей компании за рубежом. Он не является отдельным юрлицом.

Он действует от имени головной компании и может вести коммерческую деятельность: продавать, оказывать услуги, получать прибыль.

Когда это работает. Когда вы хотите вести полноценный бизнес в стране, но не хотите создавать отдельную компанию. Когда важно, чтобы головная компания сохраняла полный контроль. Когда деятельность временная: строительный проект на 2–3 года, исполнение контракта.

Риски. Главная проблема: филиал не имеет отдельной правосубъектности. Все обязательства филиала — это обязательства головной компании. Если филиал задолжал местному поставщику или проиграл суд, взыскание идёт на активы головной компании. Кроме того, в ряде стран регистрация филиала сложнее, чем регистрация дочерней компании, а требования к отчётности выше.

Налоговые последствия. Прибыль филиала облагается налогом в стране нахождения. Но поскольку филиал — часть головной компании, его прибыль может также облагаться в стране регистрации головной компании (зависит от правил конкретной юрисдикции и СИДН). Убытки филиала в ряде случаев можно учесть при налогообложении головной компании — это преимущество перед «дочкой».

Стоимость. Регистрация: от 5 000 до 20 000 долларов. Ежегодное содержание: от 50 000 до 200 000 долларов (офис, персонал, бухгалтерия, аудит, юридическое сопровождение).

ФОРМА 5. ДОЧЕРНЯЯ КОМПАНИЯ

Суть. Вы регистрируете в иностранной стране отдельное юридическое лицо, которым владеете полностью или частично. Это самостоятельная компания со своим уставом, директором, счётом в банке, отчётностью.

Когда это работает. Когда вы планируете долгосрочный бизнес на рынке. Когда нужно защитить активы головной компании от рисков «дочки». Когда местное законодательство требует местного юрлица для определённых видов деятельности. Когда вы хотите привлекать местных инвесторов или партнёров в капитал.

Преимущества. Ограниченная ответственность: если «дочка» обанкротится, головная компания теряет только свой вклад в уставный капитал. Отдельная правосубъектность: «дочка» сама заключает контракты, сама судится, сама платит налоги. Возможность адаптировать структуру управления под местную практику. Более высокое доверие со стороны местных контрагентов и банков.

Недостатки. Стоимость регистрации и содержания выше, чем у филиала. Двойная отчётность: в стране регистрации «дочки» и в стране головной компании (для целей консолидации). Налоговые сложности: дивиденды из «дочки» в головную компанию облагаются у источника. Трансфертное

ценообразование между «материнской» и «дочкой» контролируется налоговыми органами обеих стран.

Стоимость. Регистрация: от 3 000 до 50 000 долларов в зависимости от юрисдикции и требований к минимальному капиталу. В Сингапуре — от 3 000 долларов и один день. В Китае — от 15 000 долларов и 2–4 месяца. В Германии — от 25 000 евро уставный капитал для GmbH. Ежегодное содержание: от 20 000 до 300 000 долларов.

ФОРМА 6. СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС

Суть. Вы создаёте компанию вместе с местным партнёром, деля капитал, управление, прибыль и риски. Совместное предприятие (СП) — это отдельное юрлицо с двумя или более учредителями. Стратегический альянс — более мягкая форма: компании договариваются о сотрудничестве без создания общего юрлица.

Когда это необходимо. В Китае для ряда отраслей (автопром, телеком, образование, медиа) иностранец не может работать без китайского партнёра. В Саудовской Аравии до недавнего времени требовался местный партнёр с долей не менее 51%. В ряде африканских стран горнодобывающие ли-

цензии выдаются только компаниям с местным участием.

Критический вопрос: доли и контроль. Кто владеет каким процентом? Кто назначает директора? Кто принимает ключевые решения? Что происходит при разногласиях? Как выйти из СП? Это нужно зафиксировать в учредительном договоре и уставе до регистрации. Я видел десятки СП, которые развалились через два года, потому что партнёры не договорились «на берегу» о порядке разрешения тупиковых ситуаций (deadlock).

Практические рекомендации. Не отдавайте 51% местному партнёру, если можете этого избежать. Если закон требует — пропишите в акционерном соглашении право вето на ключевые решения, порядок распределения прибыли, условия выхода. Включите оговорку о конкуренции: партнёр не может параллельно работать с вашими конкурентами. Определите, кому принадлежит интеллектуальная собственность, которую создаёт СП.

Стоимость. Юридическое оформление: от 20 000 до 100 000 долларов (акционерное соглашение, устав, регистрация). Операционные расходы зависят от масштаба.

ФОРМА 7. ФРАНШИЗА И ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Суть. Вы не продаёте товар и не создаёте компанию. Вы даёте местному партнёру право использовать ваш бренд, технологию, бизнес-модель за вознаграждение (роялти и паушальный взнос).

Когда это работает. Когда у вас сильный бренд или уникальная технология. Когда вы хотите быстро масштабироваться без капитальных затрат. Когда местный партнёр лучше знает рынок и имеет ресурсы для операционной деятельности.

Лицензирование — передача прав на использование интеллектуальной собственности: патента, товарного знака, ноу-хау, программного обеспечения. Вы получаете роялти — обычно 3–15% от выручки лицензиата.

Франшиза — более комплексная модель: вы передаёте не только бренд, но и всю бизнес-модель, стандарты, обучение, поддержку. Франчайзи платит паушальный взнос при входе и ежемесячные роялти. Примеры: рестораны, розничные сети, образовательные центры, сервисные компании.

Риски. Потеря контроля над качеством: если франчайзи работает плохо, страдает ваш бренд. Утечка ноу-хау: партнёр может скопировать технологию и начать работать самостоятельно. В ряде стран (Китай, Индонезия) регистрация ли-

цензионного договора в государственном органе обязательно, иначе договор недействителен.

Налоговые последствия. Роялти облагаются у источника. Ставка зависит от СИДН. В России при выплате роялти за рубеж — 20% без СИДН, 0–10% по СИДН. В Сингапуре роялти из-за рубежа не облагаются, если не связаны с деятельностью в Сингапуре.

ФОРМА 8. ДОГОВОРНЫЕ МОДЕЛИ БЕЗ СОЗДАНИЯ СТРУКТУРЫ

Помимо агентских и дистрибьюторских договоров, есть ещё несколько контрактных моделей, которые позволяют работать за рубежом без регистрации.

Договор комиссии. Комиссионер продаёт ваш товар от своего имени, но за ваш счёт. Товар остаётся вашей собственностью до момента продажи конечному покупателю. Комиссионер получает вознаграждение. Подходит для работы через торговые площадки и аукционы.

Договор управления. Вы передаёте управление вашим активом (отелем, заводом, торговым центром) местной управляющей компании. Она получает процент от выручки. Подходит для гостиничного бизнеса, недвижимости.

Договор подряда. Вы выполняете работы за рубежом:

строительство, монтаж, инжиниринг. Не создаёте юрлицо, работаете по контракту. Но если работы длятся более 6–12 месяцев, возникает риск постоянного представительства.

Договор на оказание услуг. Консалтинг, обучение, техническая поддержка. Подходит для IT-компаний, инжиниринговых фирм. Если услуга оказывается удалённо, постоянного представительства, как правило, не возникает.

КАК ВЫБРАТЬ ФОРМУ: АЛГОРИТМ

Не существует универсально «лучшей» формы. Есть правильная форма для вашего этапа, вашего рынка и вашего бюджета. Вот алгоритм выбора.

Если вы ещё не уверены в рынке — начните с прямого экспорта через дистрибьютора. Минимальные затраты, максимальная гибкость.

Если рынок подтверждён и объёмы растут — рассмотрите агента или эксклюзивного дистрибьютора с чётким контрактом.

Если нужны физическое присутствие и контроль — откройте представительство.

Если нужна полноценная коммерческая деятельность — создайте дочернюю компанию или филиал. Дочерняя компания защищает активы, филиал позволяет учитывать убытки.

Если закон требует местного партнёра или вы хотите разделить риски — создайте совместное предприятие.

Если у вас бренд или технология — рассмотрите франшизу или лицензирование.

Если проект временный — работайте по договору подряда без создания структуры, но следите за сроками, чтобы не возникло постоянного представительства.

Типовые ошибки

Ошибка первая: сразу создавать «дочку», не проверив спрос. Компания тратит 50 000 долларов на регистрацию, аренду, персонал, а через полгода понимает, что рынок не готов. Выход: начинать с экспорта или агента.

Ошибка вторая: не прописать в договоре дистрибьютора условия расторжения. Через два года вы хотите сменить партнёра, а он отказывается отдавать клиентскую базу и требует компенсацию. Выход: фиксировать условия расторжения, право на базу данных, неконкуренцию.

Ошибка третья: создать СП без акционерного соглашения. Партнёры зарегистрировали компанию 50 на 50, а через год не могут договориться о стратегии. Компания парализована. Выход: акционерное соглашение с механизмом разрешения тупиков, правом вето, процедурой выкупа доли.

Ошибка четвёртая: работать через филиал, не учитывая риск для головной компании. Филиал проиграл суд на 2 млн долларов, и взыскание обращено на активы головной компании в России. Выход: если риски высоки — только дочерняя компания.

Ошибка пятая: игнорировать требования регистрации лицензионных договоров. В Китае незарегистрированный лицензионный договор недействителен. Вы два года получали роялти, а потом партнёр перестал платить, и вы не можете взыскать. Выход: проверять требования конкретной юрисдикции до подписания.

Резюме главы

Существует восемь основных форм международного бизнеса: прямой экспорт, агентский и дистрибьюторский договор, представительство, филиал, дочерняя компания, совместное предприятие, франшиза и лицензирование, договорные модели без создания структуры. Выбор определяется этапом развития, требованиями местного законодательства, бюджетом и уровнем риска. Начинайте с простой формы и усложняйте по мере роста. Всегда фиксируйте условия выхода и расторжения до начала работы. Защищайте интеллектуальную собственность. Не создавайте структуру, пока не

подтвердили спрос.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.