Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан Карагандинский университет имени Е.А. Букетова

Экономический факультет Кафедра менеджмента

## Дарибеков С.С.

к.э.н., профессор кафедры менеджмента

## ЭЛЕКТРОННЫЕ ЛЕКЦИИ

**по дисциплине «Международный менеджмент» ( 7 лекций)**

## 7М04104 - "Менеджмент"

Караганда 2023

Тема 1 Понятие международного менеджмента

* 1. Интернационализация хозяйственной деятельности
  2. Международный бизнес: понятие, формы
  3. Международный менеджмент: сущность, структура и особенности развития
  4. Интернационализация хозяйственной деятельности

Одной из главных характеристик современной мировой рыночной системы является прогрессирующая интернационализация

хозяйственной жизни. Посредством механизма быстрорастущих международных связей повышается степень единства мирового хозяйства, в котором отдельные страны и их группировки во все большей мере выступают как составные части более обширной экономической системы. Происходит стихийная интеграция отдельных стран в мировое хозяйство и прогресс последнего как глобального экономического комплекса.

Мировое хозяйство представляет собой не простую сумму национальных хозяйств отдельных государств, а глобальную, целостную систему, все элементы которой находятся во взаимодействии и взаимозависимости.

Мировое хозяйство также можно определить, как совокупность (а не просто сумму) национальных экономик, их взаимодействующих частей (отраслей, секторов, регионов), связанных сочетанием подвижных факторов производства. В таком понимании акцент переносится на реальную сферу деятельности в отличие от внешнеторговых, коммерческих организаций.

Выступая как предпосылка мирового хозяйства и будучи во все большей мере его следствием, международные экономические отношения, в том числе обмен товарами и услугами, представляют собой достаточно самостоятельную область экономической деятельности и предмет изучения.

В соответствии с определением мирового хозяйства можно обозначить его наиболее существенные характеристики:

* международное перемещение и применение факторов производства в результате миграции капитала, технологий, трудовых и информационных ресурсов;
* создание на международной основе с использованием названных факторов производства и структур в различных странах, в том числе в виде транснациональных корпораций (ТНК);
* формирование и осуществление государственной и международной системы поддержки торговли товарами и услугами и перемещения факторов производства между странами;
* появление специальных сфер экономики открытого рыночного типа внутри отдельных стран и региональных международных группировок (свободные экономические, оффшорные зоны и т. п.).

Ныне процесс качественных сдвигов в мировом хозяйстве вступает в новый этап – формирование его как мегаэкономики. Это предполагает, что

мирохозяйственная сфера все в большей степени оказывает непосредственное воздействие на национальные экономики, превращаясь в определяющий фактор развития [1].

Происходит стремительное изменение «старых» и появление новых мирохозяйственных тенденций, динамическое развитие целого ряда новых отраслей и сфер мирового хозяйства (информационные технологии, нанотехнологии, новые отрасли сферы услуг и др.), которые уже в настоящее время кардинальным образом изменяют его картину. Можно полагать, что уже сегодня мы имеем дело с «новой мировой экономикой», качественно отличающейся от мировой экономики конца XX в.

«Новая мировая экономика» — это прежде всего «экономика знаний», в основе развития которой лежит так называемый умный где научно- технический фактор является решающей органичной составляющей экономического развития. Это информационная экономика, одновременно с которой и общество в целом становится «информационным обществом», где информационные технологии являются не просто определяющим фактором развития, а и новой производственной силой, задающей мощные стимулы для развития всех остальных сфер экономики. В целом

ясно, что в новом столетии человечество уже живет в совершенно новой

«системе координат» экономической жизни [2].

При этом первенство и преобладание наиболее развитых стран служит мощным фактором, влияющим на темпы продвижения к экономическому прогрессу стран- последователей. Экономическое взаимодействие стран в рамках мировой рыночной системы осуществляется в условиях постоянной конкурентной борьбы за расширение своей доли на мировых рынках товаров, услуг, капиталов и финансовых ресурсов.

Одновременно эти страны проводят активную политику собственного развития на основе принципов рыночной экономики и конкуренции на мировых рынках вплоть до проникновения на рынки развитых стран и расширения там своих позиций. Благодаря взаимодействию этих двух факторов в мировой экономике складывается система многостороннего конкурентного партнерства.

Если при этом страна обладает собственными природными и производственными ресурсами, развитым научно-техническим потенциалом, то она имеет благоприятные стартовые условия для продвижения по пути экономического и социального прогресса, а также для успешной интеграции в мировую хозяйственную систему [3].

* 1. Международный бизнес: понятие, формы и тенденции развития

Международный бизнес исторически и логически возникает вследствие развития и углубления международного разделения труда и формирования мирового рынка.

Понятие «международный бизнес» — новое в нашей теории. Одной из первых книг, изданных по этой проблематике, была работа Дж. Д. Дэниэлс и Л.X. Радеба «Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции». Авторы дают следующее определение: «Международный бизнес включает любые хозяйственные операции, которые проводятся двумя и более странами. Такие деловые взаимоотношения могут возникать на уровне как частных, так и государственных организаций. В случае участия частных компаний в международном бизнесе хозяйственные операции проводятся с целью получения прибыли» [4].

По мнению Архипова А.Ю. под международным бизнесом понимается совокупность бизнеса, созданного за пределами национальных границ, а также различных форм и видов международного экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов из разных стран [5].

Профессор Пивоваров С.Э., профессор Тарасевич Л.С. приводят следующие определения данному понятию [6]:

1. Международный бизнес, как и внутристрановый, имеет главной своей целью извлечение прибыли.
2. Несмотря на то что есть немало примеров международного бизнеса, в которых партнерами выступают, с одной стороны, частная фирма, а с другой

— некое правительственное учреждение другой страны, все же более характерным следует считать либо межфирменные операции такого рода, либо внутрифирменные — в том случае, когда разные подразделения фирмы расположены в ряде стран и эти подразделения взаимодействуют между собой (наиболее типичны в этом случае так называемые мультинациональные корпорации).

1. Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод именно из преимуществ межстрановых деловых операций, то есть из того факта, что продажи данного товара в другой стране, или налаживание фирмой одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами двух стран — третьей и т. д. обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это — ключевой момент не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса.

По мнению профессора Юхименко П.И., под международным бизнесом понимается деловое взаимодействие фирм разных форм собственности или их подразделений, находящихся в разных странах, главной целью которых является получение прибыли за счет выгод и преимуществ деловых международных операции.

"Международный бизнес - это предпринимательская деятельность, связанная с использованием капитала в различных формах и преимущества повышенной деловой активности, осуществляется с целью получения прибыли и распространяется на международную экономическую сферу" [7].

Международный бизнес содержит различные формы меж- дународного экономического сотрудничества. Целью является извлечение дохода, а партнерами такого объединения становятся различные страны.

Тактика и стратегия международного бизнеса реализуются посредством политики. Тактика — постановка текущих, но важных задач.

Стратегия международного бизнеса подготавливается на определенную перспективу международными экономическими организациями, компетентными органами государств, междуна- родными и национальными бизнес-структурами.

Субъекты международного бизнеса - это реальные участники его как процесса взаимодействия (отдельные личности, контактов или сложные социальные структуры), которым присущи внутренние мотивы, интересы, цели и способность к их реализации в определенной сфере международной экономической деятельности.

К субъектам международного бизнеса можно отнести:

* Международные фирмы - владельцы ресурсов, поставщики, потребители, клиенты и т.д.
* Посредники - фирмы, различные кредитно-финансовые учреждения и

др.

* Органы надзора - международные контролирующие

организации

Международный бизнес представлен прежде всего гло- бальными корпорациями, которые являются крупнейшими финансово- производственными и научно-технологическими объединениями. Наиболее полно сущность глобальной корпо- рации проявляется в том, что она осуществляет инвестирование и размещает свои филиалы в разных странах

При осуществлении международного бизнеса фирмы могут выбирать один или несколько видов международного бизнеса, к которым относятся следующие [8].

Экспорт и импорт товаров. Товарный экспорт и импорт называют также

«видимым» экспортом и импортом, поскольку перемещение товаров поддается зрительному восприятию. Импортирование и (или) экспортирование продукции часто является первой внешнеэкономической операцией, предпринимаемой фирмой. Она может продолжаться и тогда, когда фирма переходит к другим способам интернационализации, например инвестиционным. При этом экспортно-импортные операции могут продолжаться в форме аналогичного вида предпринимательства на других рынках либо как дополнение к новым видам бизнеса. Разновидностями международной торговли товарами являются:

* торговля топливно-сырьевыми и сельскохозяйственными товарами;
* торговля машинами и оборудованием;
* встречные поставки.

Международная торговля товарами может осуществляться либо непосредственно самой фирмой-экспортером/импор-тером, либо через торговых посредников.

Основное преимущество экспорта товаров — возможность расширения рынков за пределы своей страны с одновременным сохранением фирмой- экспортером полного контроля над качеством производимых товаров.

Экспорт и импорт услуг. Услуги характеризуются как

«невидимые» блага. В отличие от товаров они производятся и потребляются в большинстве случаев одновременно и не подлежат хранению. Поэтому предоставление различных услуг базируется главным образом на прямых контрактах между их производителями и потребителями и не подразумевает использования посредников. Внешняя торговля услугами встречает больше барьеров, чем торговля товарами, поскольку услуги обычно сильнее защищены государством от иностранной конкуренции, например страховые и банковские услуги. Кроме того, не все виды услуг в отличие от товаров вовлечены в международный хозяйственный оборот. Главным образом это касается услуг, поступающих преимущественно в личное потреб- ление (коммунальные, бытовые услуги и т. д.).

Международная фирма оплачивает услуги, которые она получает в другой стране. Платежи могут выступать в форме комиссионных (fees) или роялти (royalties). Комиссионные представляют собой оплату за осуществление определенной деятельности за рубежом, например: управленческие услуги, проектно-конструкторские работы, банковские услуги, страхование, аренду. Роялти представляют собой выплаты за использование активов, находящихся за рубежом, например товарных знаков, патентов, авторских прав.

Экспорт и импорт услуг включают довольно широкий спектр видов международного предпринимательства, среди которых ос- новными являются:

* лицензирование (в том числе франчайзинг);
* управленческие контракты;
* строительство объектов «под ключ» (turnkey operations);
* международный инжиниринг;
* международный лизинг;
* международные страховые и банковские операции;
* транспортные услуги или международные перевозки;
* международный туризм.

Неформальные стратегические альянсы. Неформальные стратегические альянсы или международная кооперация представляют собой партнерство фирм различных стран без создания юридического лица и долевого участия в формировании его уставного капитала. Неформальные стратегические альянсы еще называются контрактными совместными предприятиями.

Международный бизнес можно определить, как пред- принимательскую деятельность, осуществляемую субъектами разной государственной принадлежности (торговые модели и совместное предпринимательство или стратегические альянсы) или субъектом одного государства в предпринимательской среде другого государства (иностранное или зарубежное предпринимательство) [8]. Схематично международное предпринимательство изображено на рис. 1.2.

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие, формы международной

кооперации, к числу которых относятся:

* лицензионный договор - использование авторского права, товарного знака, патента;
* сопроизводство - изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;
* контракт-менеджмент - передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;
* франчайзинг - выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;
* стратегический альянс - формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т. д., либо достижения "эффекта масштаба", либо с другими целями;
* совместное предприятие - одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями.

Предпринимательская деятельность в последние годы осуществляют операции на международном уровне, принимая интернациональный и глобальный характер. Данный характер реализуется на основе следующих тенденций, которые перечислены ниже [8].

Изменение влияния факторов времени и пространства.

В процессе осуществления операций в международном бизнесе

необходимо преодолевать большие расстояния.

Современный научно – технический прогресс в области коммуникаций и транспорта предоставляет в значительной степени экономию времени и капитала, расходываемые на трансферт информации, логистику товаров и перемещение людей. Результаты в области коммуникации, к примеру, спутниковая связь, Internet предоставляют проводить более быстрый оперативный контроль над проведением глобальных операций.

Быстрый обмен информацией о новых продуктах приводит к росту объемов продаж на иностранных рынках.

В виду современных новшеств на транспорте возникла возможность перенесения производства из одного государства в другую страну, распределять производство частей единого продукта или целых изделий между государствами.

Развитие институциональных механизмов.

Позитивные условия развития международного бизнеса основываются совершенствованию инфраструктуры бизнеса:

* освобождение торговых барьеров;
* формирование торговых ассоциацией;
* перемены, осуществляющие в государствах. Изменение конкуренции в глобальном масштабе.

В связи с растущей конкуренцией предприятия испытывают все большее

влияние международных рынков по освобождению торговых барьеров, информации и транспорта. Предприниматели рассматривают международную деятельность как необходимость, с которой понадобится столкнуться.

В современном мировом рынке, чтобы испытать международную конкуренцию, необходимо осуществлять деятельность на иностранных рынках. В условиях международной конкуренции предприятия вынуждены приспосабливаться к новым ситуациям.

Даже предприятия в основном с местной ориентацией

должны обеспечить свою конкурентоспособность с меж- дународной точки зрения в целях обеспечения долговременного успеха.

Интернационализация становится двигателем роста богатства отдельных фирм и общества в целом.

Новые технологии. Хотя крупные многонациональные фирмы первоначально доминировали на международной арене, более мелкие предприятия также включаются в гонку вследствие ускоренного появления новых промышленных и управленческих технологий, развивающихся условий международной коммуникации и торговли. Главная проблема для начинающей международной фирмы — выбор стратегии выхода на внешний рынок. Теоретики управления давно пришли к выводу, что причина доминирования сегодняшних мультинациональных гигантов кроется в их статусе первопроходцев.

Потери от позднего внедрения на рынки могут казаться ошеломляющими. Однако и в позднем внедрении есть свои преимущества. Одни начинающие мультинационалы могут идти по следам известных компаний, разрабатывая ниши, не освоенные последними.

Другие — могут применять альтернативные, а, следовательно, более рисковые стратегии, используя свой статус новичка для изменения правил игры, выигрывая на негибкости существующих моделей бизнеса.

Таким образом, международный бизнес является формой предпринимательства, в соответствии с которой товары и услуги производятся и реализуются в разных странах.

* 1. Международный менеджмент: сущность, структура и особенности развития

Процессы глобализации в современном мире создали новую сферу бизнеса. На первый план наряду с факторами материального характера, определяемого ускоряющимся научно-техническим прогрессом, выдвинулась

«экономика знаний». Если экономика

«материальных благ» в процессе потребления ведет к исчезнове- нию благ, их утилизации, то знания, наоборот, прибавляются,

растут и дают все новые бесконечные возможности экономиче- ского

роста.

Доминирующей тенденцией становится институционализа- ция науки, ее технологических и информационных применений. Сбор и обработка данных при определенных условиях трансфор- мируется в знания, а затем технологии, создающие интеллекту- альный продукт ноу-хау — основу экономического роста. Новые знания меняют мировоззрение, ментальность, экономическое поведение людей. Применительно к внешнеэкономической дея- тельности:

* это и знание деловой среды международного бизнеса — по- литических, экономических, технологических, правовых, соци- альных и культурно-этических особенностей стран — партнеров по бизнесу;
* это знания о национальных хозяйствах, особенно ведущих стран мира, организации рынка, налогах, ценах, конкуренции;
* это и знания современной науки управления — менеджмента [9].

Поэтому, в современных условиях важнейшей особенностью

менеджмента становится усиление его международного характера. По своей сущности международный менеджмент – это управление с

использованием конкурентных преимуществ компании за счет ведения бизнеса в других странах, опираясь на

особенности их экономик [10].

Базовыми принципами теории международного менеджмента выступают концепции абсолютных преимуществ, относительных преимуществ, международного жизненного цикла товара и прямых иностранных инвестиций.

Автор теории абсолютных преимуществ английский эконо- мист Адам Смит (1723-1790), один из основоположников классической политической экономии, в своей знаменитой книге

«Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) писал, что «величайший прогресс в развитии производительной силы труда и значительная доля искусства, умения и сообразительности, с какими он направляется и прилагается, явились, по-видимому, следствием разделения труда», и далее приходит к выводу, что, «если какая-либо чужая страна может снабжать нас каким-либо товаром по более дешевой цене, чем мы

сами в состоянии изготовлять его, гораздо лучше покупать его у нее на некоторую часть продукта нашего собственного промышленного труда, прилагаемого в той области, в которой мы обладаем некоторым преимуществом».

А. Смит утверждал, что богатство нации заключается не в увеличении запасов драгоценных металлов, а в увеличении потенциала производства продуктов. Главным условием для этого должен быть личный интерес, толкающий людей на увеличение производства тех товаров, которые у них лучше всего получаются в силу сноровки с наименьшими затратами труда.

Соответственно, стране целесообразно импортировать те товары, по

которым у нее издержки производства выше, чем у зарубежных стран, и экспортировать те товары, по которым у нее издержки производства ниже, чем за рубежом, т.е. имеются абсолютные преимущества.

Таким образом, абсолютные преимущества — это выгоды, вытекающие из разной величины затрат на производство в странах

* участницах международной торговли.

Абсолютное преимущество имеет место, когда национальному производителю удается произвести какой-либо продукт с наименьшими затратами труда на единицу продукции, или, что то же самое, на одну и ту же величину затрат труда произвести наибольшее количество продукта.

В продолжение развития теории абсолютных преимуществ другим основоположником классической политической экономии английским экономистом эпохи промышленной революции Давидом Рикардо (1772— 1823) в рамках его основополагающего труда «Принципы политической экономии и налогового обложения» (1817) было доказано, что в международной торговле выгодно участвовать всем участникам.

В своем знаменитом примере с производством сукна и вина в двух странах Англии и Португалии, Рикардо математически доказал, что хотя в Португалии производство обоих этих товаров обходится дешевле, чем в Англии (т.е. у Англии отсутствуют абсолютные преимущества и по сукну, и по вину), тем не менее ей выгодно специализироваться на производстве и экспорте вина, по которому у страны издержки ниже, чем у Англии.

Что же касается Англии, то ей целесообразно специализиро- ваться на производстве и экспорте сукна, поскольку по нему из- держки сравнительно ниже, чем по вину.

Д. Рикардо было введено понятие сравнительных или компаративных преимуществ — выгод, связанных с относитель- ной разницей в затратах на производство в странах — участницах международной торговли.

Положения теории верны и для товарно-денежного обмена. Нетрудно понять, что эти подходы классика полностью вписываются в принцип свободы торговли, хотя не исключают временное и избирательное государственное вмешательство под флагом наибольшего благоприятствования этой свободе. И все же эта теория — идеальная схема, особенно для «естественного разделения труда», требующая немалых поправок при учете занятости, опасностей чрезмерной специализации, многостороннего характера внешних связей, транспортных и других расходов, степени мобильности ресурсов. В дей- ствительности нельзя ограничиться только показателями экономи- ческого выигрыша, что также сужает принцип свободы торговли [11].

Концепция международного жизненного цикла продукта базируется на теории жизненного цикла продукта, выдвинутой американским экономистом Р. Верноном. Она разделяет процесс сбыта любого товара на четыре стадии с целью акцентирования внимания предпринимателей на проблемах эффективности производства и сбыта товаров и услуг в условиях быстро

меняющейся конъюнктуры и острой конкурентной борьбы на внутреннем и мировом рынках при выходе на них с новым товаром.

Первая стадия — нововведение, когда конструктивные особенности и технические характеристики продукции еще не оценены покупателями в полной мере, спрос неустойчив, рынок не освоен, рост спроса на новый товар замедлен. На этой стадии покупатели присматриваются к новинке на рынке и, оценив ее преимущества, медленно, с риском ошибиться увеличивают объем закупок.

Вторая стадия — быстрый рост спроса, производства и

объема закупок в связи с увеличением спроса на товар, в высоких потребительских свойствах которого покупатель уже убедился. Это время получения максимальных прибылей фирмами, первыми освоившими массовый выпуск продукции.

Третья стадия — насыщение рынка. Покупатели в основной массе удовлетворили свои потребности в этом товаре, к тому же его производство стали осваивать конкуренты и появились признаки соперничества.

Последняя стадия — спад. Чтобы продлить жизненный цикл продукта, его производство передается в страны с более низкими издержками производства, чаще всего в развивающиеся государства, путем прямых иностранных инвестиций. Экспорт продукта в эти страны, как правило, осуществлялся еще до начала его производства в них. С развитием местного выпуска импорт продукта из страны его происхождения сокращается [12].

Иностранные инвестиции. Инвестиции предприятия представляют собой вложение капитала во всех его формах в различные объекты (инструменты) его хозяйственной деятельности с целью получения прибыли, а также достижения иного экономического или внеэкономического эффекта, осуществление которого базируется на рыночных принципах и связано с факторами времени, риска и ликвидности.

В процессе реализации предпринимательской деятельности бизнес- структуры осуществляют деятельность на различных рынках, а именно внутренних, международных и на мировых рынках. Если рассматривать бизнес с точки зрения отдельных государств, то можно подчеркнуть то, что бизнес, который находится в собственности и под контролем государства является национальным, собственность под руководством иностранных компаний – иностранным, а также бизнес со смешанным капиталом — национальным и иностранным.

Международный менеджмент — это теория и практика рационального руководства предприятиями в условиях коллективной деятельности за рубежом во всех формах внешнеэкономических связей: экспорте, импорте, обмене технологиями, в совместных предприятиях (СП), производстве и предоставлении услуг за рубежом, осуществлении иностранных инвестиций, транснациональных корпорациях.

Международный (глобальный) менеджмент предусматривает управление функционированием компаний в более чем одной стране, а специалист с

квалификацией глобального менеджера должен осуществлять деятельность, связанную с широким кругом вопросов — от экспортно-импортных сделок до производственных операций за границей. При этом он должен быть восприимчив к разным культурам и овладеть теорией, философией и психологией глобального менеджмента.

Международный менеджмент существенно отличается от любого национального. Основные различия заключаются в условиях, людях, информации, отношении к инновациям и др.

Специфика условий или различия во внешней среде связаны с особенностями и уровнем развития экономики страны, национальных традиций и стереотипов поведения, особенностей общей и деловой культуры. Важнейшее значение имеет национальная правовая база бизнеса, его защищенность, уровень рисков и степень гарантий. Национальные традиции и стереотипы поведения во многом определяют бизнес-этику каждой страны. Бизнесмены, так же, как и представители других профессий, являются носителями своего национального менталитета. Последний во многом

определяет поведение людей в жизни и бизнесе.

Принципиально структура международного менеджмента схожа со структурой национального (или странового) менеджмента, то есть включает в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

* исследование, анализ и оценку внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
* процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
* базовые функции управления (стратегическое планирование и реализацию стратегий; построение организации; мотивацию, контроль и координацию);
* вопросы групповой динамики и руководства;
* вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом).

Страновой бизнес Международный бизнес Национальная модель управления бизнесом Международный менеджмент

Цель - извлечение прибыли по- средством использования кон- курентных преимуществ в сис- теме «НИОКР - производство - продажи - сервис» в условиях данной страны и ее рынков Цель - извлечение прибыли по- средством использования (в интересах получения конкурентных преимуществ) возможностей разных стран и регионов и работы на рынках различных стран и регионов Формирование, удержание и развитие конкурентных пре- имуществ в системе «НИОКР - производство - продажи - сервис» в условиях данной страны Формирование, удержание и раз- витие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР - производство

* продажи - сервис» на основе использования возможностей разных стран и международного

Отличие международного менеджмента - широта возможностей - не

является принципиальным

Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование зако- нодательных, политических и социальных возможностей внутри страныСредства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование зако- нодательных, политических и социальных возможностей в ряде стран, а также использование межгосударственного взаимодействия Поиск средств развития бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества фирмы внутри страны Поиск средств развития бизнеса и превращение их в конкурентные преимущества фирмы в ряде стран в контексте межгосударственных взаимоотношений

Не наблюдается принципиальных отличий

Объем, рост и сложность бизне- Объем, рост и сложность между- Менеджмент вырабатывает Менеджмент

вырабатывает

са варьируется в зависимости от народного бизнеса варьируются в стратегию роста и развития фирмы стратегию роста и развития с

охвата им разных этапов систе-зависимости от: внутри страны вовлечением многих стран

мы «НИОКР - производство - продажи - сервис» и от двивер- сификации бизнеса внутри страны - числа стран пребывания;

* глубины вовлечения каждой страны в систему «НИОКР - производство

- продажи - сервис»

Не наблюдается принципиальных отличий

Страновой бизнес Международный бизнес Национальная модель управ- ления бизнесом Международный менеджмент

Бизнес работает во внутристрановой (мононациональной) культурной среде и национальная культурная составляющая не

играет роли в бизнесе Международный бизнес работает в разных культурных средах, и его эффективность в большей или меньшей мере зависит от национальной культурной составляющей Страновой менеджмент не учи- тывает культурную среду, по- скольку объект управления из- начально адаптирован к ней Международный менеджмент черпает в учете культурного фактора значительные возмож- ности получения и развития конкурентного преимущества

Принципиальное отличие международного менеджмента - возможность эффективного использования «культурного фактора» практически в любой сфере управления. Реальные условия конкурентного преимущества такого рода зависят от степени различий культур стран базирования и стран пребывания

Бизнес имеет возможность использовать все лучшее внутри страны: ограничение возможностей возможностями страны Международный бизнес имеет возможность использовать мировую глобализацию: не ограниченные страновыми границами возможности Менеджмент ищет и использует конкурентные преимущества в рамках страны и ограничен ее уровнем развития Международный менеджмент ищет и использует конкурент- ные

преимущества через глоба- лизацию («всемирный бизнес- сервис»)

Принципиально важен тот факт, что бизнес-менеджмент, став международным, преодолевает ограничения уровня развития стран

Бизнес как система, ориентированная на извлечение прибыли из использования знаний Бизнес как система, ориентированная на извлечение прибыли из использования знаний Управление бизнесом как система управления знаниями Управление бизнесом как сис- тема управления знаниями в международном масштабе

Не наблюдается принципиальных отличий

1. Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы.
2. Углубленный анализ и оценка культурного фона в каждой стране пребывания и использование его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по функционированию и развитию фирмы как в данной стране, так и в целом.
3. Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции фирмы, с тем, чтобы максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания.
4. Формирование и развитие многонационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и межнациональных эффектов от их взаимодействия внутри фирмы.
5. Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного размещения бизнеса в различных производственных и функциональных сферах.

Таким образом, международный менеджмент - это теория и практика рациональной организации и руководства предприятиями в условиях коллективной деятельности за рубежом во всех формах внешнеэкономических связей - экспорте, импорте, обмене технологиями, совместных предприятиях, в производстве и предоставлении услуг за рубежом, в осуществлении иностранных инвестиций, чаще всего осуществляемых в процессе деятельности транснациональных корпораций.

Применение на практике положений международного менеджмента позволяет предприятием использовать конкурентные преимущества за счет ведения бизнеса в разных странах с благоприятными экономическими, социальными, демографическими и другими возможностями [13].

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «Мировое хозяйство»
2. Назовите характеристики Мирового хозяйства
3. Дайте определение понятию «Международный бизнес»
4. Кто является субъектами международного бизнеса
5. Рассмотрите виды международного бизнеса
6. Что относится к формам международного бизнеса
7. Какие базовые принципы теории международного менеджмента существуют
8. Дайте определение международного менеджмента
9. Назовите структуру международного менеджмента
10. Сравнительный анализ национальной модели управления и международного менеджмента

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия

«Классика МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для вузов»).

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие

/В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э. Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.

## Тема 2 Менеджмент внешней среды международнойкомпании

* 1. Определение и классификация среды предприятия
  2. Факторы изменений международной среды предприятия
  3. Методы анализа макросреды предприятия

## Определение и классификация среды предприятия

Фирма как объект управления принимает форму открытой, а не замкнутой системы, поддерживая и совершенствуя отношения с экзогенной (внешней) окружающей средой, которая оказывает активное влияние на развитие внутрифирменных процессов. В свою очередь, сама фирма своими действиями оказываетопределенное воздействие на развитие внешней среды [14].

Когда предприятие создано и начинает свою деятельность, оно попадает во внешнюю среду, состоящую из экономических, конкурентных и других составляющих. Кроме этого, предприятие имеет собственную структуру, персонал и другие ресурсы. Соответственно различают внешнюю среду (макро- и микросреду)и внутреннюю среду предприятия, показанную на рисунке 2.1.

МАКРОСРЕДА (PEST - анализ)

МИКРОСРЕДА

1. РЫНОК СБЫТА

потребители, конкуренты, посредники, помощники

1. РЫНКИ РЕСУРСОВ

рынок рабочей силы, рынок поставщиков, рынок сырья, рынок капиталов, рынок энергетики

Внутренняя среда предприятия

Рисунок 2.1 Структура внешней и внутренней среды бизнеса

Границы макросреды и степень ее влияния на компанию зависят от масштаба деятельности предприятия. Так, для глобальных компаний (например, Coca-Cola и P&G), работающих во всех странах мира, влияние внешней среды огромно. Если предприятие небольшое и работает на одном рынке, использует отечественное сырье и материалы, влияние внешней среды будет относительно невелико и будет определяться ограниченным числом факторов.

Микросреда представляет собой рынок сбыта и рынки различных ресурсов, которыми может воспользоваться компания. По степени влияния на предприятие внешние факторы целесообразно разделить на факторы прямого

и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относятся те, которые существенно влияют на рыночное и финансовое положение компании. В первую очередь к ним относятся потребители, посредники, поставщики, конкуренты, государственные институты и пр.

К факторам косвенного воздействия относятся такие, которые не так сильно влияют на текущую хозяйственную деятельность предприятия. Определение факторов внешней среды и степени их воздействия на работу предприятия на рынке производитсяэкспертным методом.

Отдельное внимание необходимо уделить понятию международной среды предприятия. С позиции составляющих международного окружения, которые практически полностью идентичны элементам внешнего окружения предприятия, как далекого, так и близкого, его следует характеризовать как интегральную часть общего внешнего окружения.

Современная среда предприятия представляется весьма сложным механизмом, который, к тому же, подвергается значительным изменениям и глубоким трансформациям, что характеризуется таким понятием как турбулентность международной среды.

Международный бизнес в настоящее время осуществляется в ходе экономических, социальных и политических перемен. Международные экономические отношения охватили почти все страны мира, практически отсутствуют страны, которые бы не зависели от международного бизнеса. Вхождение в мирохозяйственные связи сопровождается процессами глобализации экономики и интернационализации экономик стран

— партнеров по бизнесу.

Глобализация отражает формирование и развитие конвергентных и дивергентных процессов в сфере взаимодействия национальных культур и их интернационализации [15].

Эволюция философии и инструментария международной предпринимательской деятельности тесно связана с процессом интернационализации рыночных отношений (рис. 2.2).

Интернационализация экономических процессов становится в настоящее время самостоятельной силой, имея ярко выраженную тенденцию к возрастанию. Она усиливается действием самых разных факторов, в том числе экономических, политических, технологических, социолого-демографических, психолого-менталитетных.

В экономическом смысле интернационализация производства ведет к углублению разделения труда, росту его продуктивности, расширению сферы приложения капитала, развитию техники и методов расчетов.

Первоначально она осуществлялась преимущественно мультинациональными и международными предприятиями, обеспечивая успех единичным крупным фирмам. Для современной экономики становится нормой, когда средние и ма- лые предприятия, ранее ориентировавшиеся в основном на внутренний рынок, смело выходят на рынки других стран и неуклонно

увеличивают свою долю экспорта.

**Характеристики Характеристики национального рынка**

**интернационализации**

Сбытовая политика

Доверие (признание, имидж, юридическое согласование)

Коммуникативная политика

Влияние (высокие технологии, квалификация, конкурентоспособность)

Ценовая политика

Товарная политика

Власть (капитал, связи)

Стратегия национализации рыночных отношений

Стратегия интернационализации рыночных отношений

Процесс интернационализации эффективного взаимодействия бизнес - партнеров

Рисунок 2.2 Процесс интернационализации рыночныхотношений.

Мотивы интернационализации имеют разные приоритеты для разных стран. Например, для австрийских предприятий они распределяются следующим образом (по предпочтению):

* Стремление лучше использовать имеющиеся производственные мощности.
* Стремление приобрести известность экспортера в своейстране.
* Ожидание ухудшения экономического состояния страны.
* Возможность улучшить финансовое положение за счет экспорта для модернизации производства.
* Возможность получения иностранной валюты.
* Стремление обеспечить преимущество перед конкурентами в своей стране.
* Обеспечить более высокую рентабельность оборота на зарубежных рынках.
* Стремление получить ценное ноу-хау.
* Желание работать в условиях более низкой конкуренции за рубежом, чем в своей стране.

Приспособление фирм к внешним условиям связано с осознанием процесса интернационализации, его особенностей и этапов:

**Первый этап.** Местная стадия развития, которая характеризуется местным производством.

**Второй этап.** Начальная стадия интернационализации, отличается

наличием контактов за рубежом до момента операций зарубежных дилеров и агентов.

**Третий этап.** Стадия развития характеризуется всеми видами контактов с зарубежными контрагентами до создания производственного предприятия за рубежом.

**Четвертый этап.** Стадия роста предполагает наличие производственных предприятий за рубежом, которые расположены не более чем в 6 странах.

**Пятый этап.** Многонациональная стадия интернационализации предполагает создание производственных предприятий более чем в 6 странах мира (данная стадия характерна для транснациональных корпораций).

Сущность понятия внешняя среда может быть раскрыта через познание ряда ключевых принципов, к которым следует отнести следующие:

* + увеличение трансформаций нового характера, которое основывается на том, что существенные события, влияющие на функционирование предприятий, все более расходятся с теми которые можно почеркнуть из предыдущего опыта;
  + увеличение интенсивности цикличности среды, которое означает, что связи предприятий с его партнерами становятся все более важными для управленческого персонала, степени зависимости предприятия от среды и ее влияние на разные элементы среды становится все более сильным;
  + рост скорости изменения среды, которое связано с разницей в растущей инновационности субъектов экономики. Скорость внедрения инноваций, как в рамках производственной, так и в других направлениях деятельности предприятий, становится более быстрой;
  + многоаспектный характер среды, рост числа ее элементов, которые все более разнятся друг от друга, а их влияние становится все более непредсказуемым, значительно изменяются и границы среды.

## Факторы изменений международной средыпредприятия

Международные компании определяют факторы макросреды, которые обуславливают, как предпочтение целевых стран для освоения, так и стратегии компании на конкретном рынке.

Для решения поставленной цели предприятия необходимо установить и проанализировать свои возможности и шансы, принадлежащие к макросреде в целевой стране, а так же провестипрогноз их дальнейшего развития.

Тем не менее, проведение анализа и прогноза макросреды может стать проблемой, так как происходит быстрое изменение среды, и в большинстве случаев проявляются отклонения от закономерностей. Отклонения от закономерностей представляет собой колебания в среде, носящие непредсказуемыйхарактер, отличающиеся неустойчивостью [16].

Компания, которая прогнозирует проводить операции на внешнем рынке, должна более точно ориентироваться в условиях функционирования целевого рынка.

**Внешняя среда** включает все силы и организации, с которыми компания сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности (поставщики, потребители, конкуренты, правительственные учреждения, финансовые организации, источники трудовых ресурсов), релевантные по отношению к операциям компании.

Внешнюю среду определяют четыре важнейшие характеристики:

**Взаимосвязанность факторов внешней среды,** или уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другиефакторы.

**Сложность внешней среды,** под которой понимается число факторов, на которые компания должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

**Подвижность среды,** или скорость, с которой происходят изменения в окружении компании.

**Неопределенность внешней среды,** которая выступает функцией количества информации о среде и уверенности в ее точности.

В условиях нестабильности внешней среды возрастает административная неопределенность. Следовательно, изменчивость

внешней среды определяет экономическое поведение управляющего персонала международной компании, особенно топ-менеджмента, принимающего стратегически важные решения. В этих условиях менеджеры преодолевают

«управленческий вакуум», поддерживают более тесное сотрудничество с клиентами, поставщиками и конкурентами с тем, чтобы обеспечить большее понимание происходящих процессов, изменение условий рынка, а также повысить свою уверенность в принимаемых управленческих решениях.

Все существующие подходы к классификации внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие и его деятельность, можно условно разделить на два типа.

Ряд авторов выделяют факторы внешней среды, которые оказывают *влияние* на предприятие на *микро- и макроуровне,* различая, таким образом, микросреду и макросреду воздействия.

Микровнешняя среда включает в свой состав совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность международной компании обслуживать своих потребителей.

Макровнешняя среда (или макроокружение) функционирования международных компаний — это совокупность общественных и природных факторов, воздействующих на все субъекты микросреды.

Макроокружение создает общие условия, в которых действует компания, определяя для нее и других компаний границы допустимого и недопустимого на мировых рынках.

Изучение влияния факторов социально-культурного, национального характера и культурных явлений очень важно в условиях глобализации мировой экономики.

Так, современный европейский рынок сильно фрагментирован с точки зрения культуры. Устранение барьеров между европейскими странами привело к появлению единого рынка без границ, но он не является однородным рынком. Даже если учесть, что технически компании ЕС могут осуществлять на этом рынке единые подходы к управлению бизнесом, все равно культурные различия и различия в моделях потребительского поведения в разных странах Европы сохраняются. И европейскимкомпаниям не останется ничего иного, как приспосабливаться к этим культурным сложностям и находить адаптированные решения. Считается, что умение учитывать это многообразие и использовать новые стили управления выступает одним из основных факторов обеспечения конкурентоспособности современной компании.

Для анализа микросреды компаний в международном бизнесе широко используют модель М. Портера [17]. М. Портер считает, что конкурентоспособность страны следует рассматривать через призму международной конкурентоспособности не отдельных ее фирм, а кластеров - объединений фирм различных отраслей, причем принципиальное значение имеет способность этих кластеров эффективно использовать внутренние ресурсы. Им же разработана система детерминант конкурентного преимущества стран, получившая название «конкурентный ромб» (или

«алмаз») по числу основных групп таких преимуществ. К ним относятся:

* факторные условия: людские и природные ресурсы, науч- но- информационный потенциал, капитал, инфраструктура, в том числе факторы качества жизни;
* условия внутреннего спроса: качество спроса, соответс- твие тенденциям развития спроса на мировом рынке, развитие объема спроса;
* смежные и обслуживающие отрасли (кластеры отраслей): сферы поступления сырья и полуфабрикатов, сферы поступления оборудования, сферы использования сырья, оборудования,технологий;
* стратегия и структура фирм, внутриотраслевая кон- куренция: цели, стратегии, способы организации, менеджмент фирм, внутриотраслевая конкуренция.

Кроме того, существуют две дополнительные переменные, в значительной степени влияющие на обстановку в стране. Это слу- чайные события (то есть те, которые руководство фирм не может контролировать) и государственная политика.

В ходе своих исследований М. Портер проанализировал кон- курентные возможности более 100 отраслей в десяти странах. Ока- залось, что наиболее конкурентоспособные транснациональные корпорации (ТНК) обычно не разбросаны бессистемно по разным странам, а имеют тенденцию концентрироваться в одной стране, апорой даже в одном регионе страны. Это объясняется тем, что одна или несколько фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяют свое положительное влияние на ближайшее окружение: поставщиков,

потребителей и конкурен- тов. А успехи окружения, в свою очередь, оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что компании, планирующей международную предпринимательскую деятельность,

необходимо помимо среды страны происхождения знать и понимать внешнюю среду потенциальных целевых стран для освоения, их взаимосвязи и взаимозависимости со средоймирового рынка в целом.

## Методы анализа макросреды предприятия

Для проведения анализа макросреды применяются различные методы, одними из популярных являются методы PEST-анализа, SWOT-анализа.

PEST-анализ – это индикаторная модель анализа релевантных параметров макросреды. В стандартной PEST- модели макросреда делится на условные четыре группы факторов, которые не подвержены влиянию со стороны компании и являются по своей природе опасностями, ограничениями или возможностями.

К этим факторам относятся:

**P** (рolitical factors) — **политические факторы**. Они даютхарактеристику политической ситуации в стране, показывают возможности и ограничения для деятельности компании, которые вытекают из нормативно-правовой базы (местных законов, постановлений правительства и т.д.).

**E** (еconomic factors) — **экономические факторы**. Данные факторы связаны с размером, характеристиками внешнего рынка и, соответственно, с агрегированным спросом и агрегированным предложением в стране.

Экономические факторы в международной среде бизнеса играют значительную роль в функционировании предприятия. Они дают представление о том, как наиболее эффективно использовать и распределять имеющиеся в распоряжении ограниченные ресурсы.

Показателями, которые чаще всего используются для характеристики экономических факторов, являются – уровень инфляции, уровень безработицы, ставки налогообложения, уровень заработной платы, себестоимость добычи полезных ископаемых, энергии и сырьевых материалов, степень предпринимательского риска, валютный курс и конвертируемость, величина процентных ставок, паритет покупательской способности.

Экономические вопросы могут оказывать значительное влияние на среду, в которой работает предприятие, либо упрощая либо затрудняя достижение поставленных стратегических целей. Для того, чтобы рассматривать экономические составляющие международной среды, необходимо сконцентрировать внимание на экономическом риске. Фактически целый анализ экономических факторов международной среды предприятия сосредоточен на исследовании выгод и угроз, которые несет за собой

международная деятельность предприятия и его конкурентов.

**S** (socio-cultural factors) — **социально-культурные факторы**. Они отражают ценности, нормы и культурные особенности общества. В международном бизнесе они находят свое проявление в реакции покупателей на решения и действия компании. Среди ключевых факторов данной группы можно выделить следующие два:

* + демографический,
  + жизненных приоритетов.

Демографический фактор берется во внимание при анализе международной среды, когда статистически определяется склонность потенциальных клиентов к реальному потреблению и сбережению. Средний уровень

общественной неудовлетворенности позволяет предвидеть будущее поведение потребителей – например, увеличение числа молодых пар новобрачных должно свидетельствовать о потенциальном росте потребности в товарах для новорожденных.

В свою очередь, фактор жизненных приоритетов показывает роль и значимость подхода к стилю и способу жизни всего общества в целом и каждого конкретного индивида в частности, а также влияние предприятия на способ жизни общества.

**T** (technological factors) — **технологические факторы**. Они определяются степенью внедрения и использования технологий. Технологические условия влияют на процессы создания добавленной стоимости и непосредственно на технологию производства продукции компании и (или) на стандарты оказываемых услуг. В составе группы технологических факторов выделяют – изменение в структуре и объеме государственных расходов на науку и научные разработки в сфере высокотехнологических производств, количество новых открытий и изобретений, скорость трансферта технологий и скорость морального износа промышленного оборудования и транспортных средств [18].

Одним из широко распространенных методов анализа микросреды и внутренней среды компании является **SWOT- анализ.** Термин SWOT — это аббревиатура от сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторон предприятия, возможностей (opportunities) и угроз (threats) рынка.

Этот метод, разработанный в 1971 г. К. Эндрюсом в Гарвардском университете, по своей сути представляет собой многофакторный анализ, который характеризуется следующими отличиями:

* + анализ является чисто качественным и не основан на количественных измерениях;
  + он позволяет оценить рыночную привлекательность (внешние факторы) и конкурентоспособность компании (внутренние факторы).

Цель SWOT-анализа — выявление факторов, которые являются сильными и слабыми сторонами компании, а также возможностей и угроз странового рынка для того, чтобы, опираясь на сильные стороны, использовать имеющиеся возможности и избежать угроз и при этом, зная слабые стороны

своей деятельности, попытаться нивелировать их и снизить угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ представляет собой простую модель, которая указывает общее направление деятельности компании. Анализ дает структурную оценку того, как сильные (то, что компания способна делать) и слабые стороны (то, чего она делать не может) компании соотносятся с условиями среды, помогающими (возможности) и мешающими (угрозы) ей.

Сильные и слабые стороны предприятия могут быть обнаружены в ходе изучения изменения показателей хозяйственной деятельности, оценки ресурсов и перспектив развития. Производственные значения прошлых лет измеряются, как правило, в финансовом выражении (например, размер продаж, контролируемая доля зарубежного рынка, размер валютной выручки).

К потенциально сильным сторонам компании относятся: многочисленные источники финансирования; любая отличительная базовая компетенция; репутация лидера рынка; эффект масштаба; запатентованная технология; более низкие издержки; благоприятный имидж на зарубежном рынке; талант руководителя; отлаженная система менеджмента; преданные сотрудники; прекрасная система дистрибуции.

Сильными сторонами компании могут быть также уникальные характеристики продукции в сравнении с товарами конкурентов, наличие в ассортименте международных брендов, обладание ноу-хау или любые иные отличительные преимущества международной компании. Недостаток подобных специальных ресурсов компании по сравнению с конкурентами является слабойстороной компании.

К потенциально слабым сторонам компании относятся: отсутствие четкой стратегии, отставание в области НИОКР, устаревшие технологии, узкий товарный ассортимент, внутренние рабочие проблемы, отсутствие опыта менеджмента, недостаток финансовых ресурсов, неразвитые навыки управления, плохо обученные сотрудники.

Для управления успешностью компании также необходимо учитывать и другую важную группу фактов — рыночные возможности и угрозы. Потенциальными возможностями внешней среды считаются: способность выходить на новые рынки, расширять экспортный товарный ассортимент, использовать технологические новшества в выпуске продукции, неудачи конкурентов, падение объема продаж товаров-заменителей, новый метод дистрибуции, демографические изменения, а также открывающиеся возможности в связи с экономическим бумом в стране.

Перспективы на уровне рынка возникают при изменении социальной, технологической, конкурентной, законодательной, политической, этической, экономической или природной среды. Довольно часто такие перемены рассматриваются в виде появляющейся для предприятия угрозы, но задача международной компании — превратить потенциальную угрозу в возможность сбыта. К сожалению, это не всегда возможно, поскольку некоторые опасности носят объективный характер.

В качестве негативных сил рассматриваются следующие виды угроз: появление новых иностранных конкурентов; усиление регулирования со стороны государства; необходимость увеличения ресурсов для выполнения стратегии; экономический спад; демографические перемены; ужесточение торговых барьеров.

Угрозу также могут представлять: появление более дешевой продукции, выпускаемой местными производителями; выведение на рынок основным конкурентом более совершенного продукта; выход на рынок новых конкурентов с низкими издержками; неблагоприятная политика государства в отношении иностранных предпринимателей или изменения курсов валют; политические перемены (военный переворот) в стране, где компания осуществляет свою зарубежную деятельность.

Оценка возможностей и угроз, с которыми на зарубежном рынке сталкивается международная компания, а также своих сильных и слабых сторон помогает ей разработать альтернативные стратегии. При разработке надлежащей стратегии компания может подчеркнуть свои сильные и минимизировать слабые стороны, что позволит ей воспользоваться возможностями и избежать опасностей.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет выявить, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности тойили иной угрозы.

### Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию макро и микросреда?
2. Какие внешние факторы микросреды существуют?
3. Как влияет процесс интернационализации на внешниеусловия фирмы. 4.Назовите принципы внешней среды
4. Дайте определение понятию факторы макросреды?
5. Какие факторы относятся к PEST- модели макросреды? 7.Какие факторы относятся к SWOT- модели макросреды?

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика

МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для вузов»).

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие /В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э. Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.

**Тема 3 Особенности менеджмента международной компании**

# Основные подходы к менеджменту в международной компании

* 1. Аспекты менеджмента в международной компании

# Особенности организационных структур управления международной компании

Можно выделить три основных стимула национальных компаний для перехода их в статус международных:

1. Увеличение товарооборота и, следовательно, прибыли. В этом случае компания имеет возможность увеличить производственные мощности и использовать эффект масштаба. Кроме того, она может использовать связи с иностранными партнерами для раздела рисков.
2. Снижение издержек производства и сбыта за счет более дешевых ирья и рабочей силы в принимающей стране. Помимо этого, расширение рынков сбыта и возможностей приобретения новых эффективных технологий путем образования СП с местными предприятиями.
3. Использование промышленности, кредитно-финансовой системы, каналов сбыта и инфраструктуры принимающей страны. Типичной для многих международных компаний стала определенная последовательность их внешнеэкономической деятельности на пути от национальной фирмы к транснациональной корпорации (рис. З.1.).



Рисунок 3.1. Эволюция перехода национальной компании в статус международной

Первая стадия — контрактные отношения между партнерами из разных стран, выражающиеся в разовых экспортно-импортных сделках. На этой стадии партнеры еще недостаточно знают финансовые возможности, научно- производственный потенциал и деловой стиль друг друга.

Следующая стадия партнерства — прямые иностранные инвестиции, лицензионные соглашения, консорциумы (временные объединения партнеров-

участников, связанных между собой конфиденциальными соглашениями для достижения определенных целей, чаще всего для совместных выступлений на внешнем рынке). На этой стадии партнеры из разных стран оценили друг друга, убедились в надежности друг друга и целесообразности продолжения деловых контрактов.

Подписание лицензионных соглашений, обмен технологиями, международное научно-техническое кооперирование позволяют полнее использовать производственный, коммерческий, исследовательский потенциал друг друга. При этом лицензионные соглашения широко используются в качестве инструмента дляобмена технологиями, бартерных и компенсационных сделок.

Совместные выступления с товарами и услугами на рынках третьих стран в составе консорциумов позволяют партнерам предлагать более широкий ассортимент разрозненных изделий и комплектного оборудования, распределить риски между собой, расширить возможности по освоению новых рынков, по обмену на взаимной основе технологиями и ноу-хау, а также обеспечить необходимое финансирование своей деятельности за счет объединения финансовых ресурсов.

Третья стадия — совместные предприятия (СП) — привлекательна для партнеров из разных стран тем, что они могут начать совместную деятельность в стране партнера, располагающего действующим производственным или коммерческим предприятием, сразу же, без сооружения необходимых помещений и установки в них оборудования. Правда, несмотря на многочисленные преимущества и открывающиеся возможности совместного международного предпринимательства, партнеры теряют долю своей самостоятельности и все действия вынуждены согласовывать другс другом, что осложняет и удлиняет процесс принятия решений.

Кроме того, СП — временная форма международного сотрудничества. Результат слияния партнеров из разных стран в одну компанию —

образование ТНК (IV этап). Степень транснационализации компании характеризуется *индексомтранснационализации.*

Международная корпорация, или МК (international corporation), – это особый тип организации экономической деятельности, предполагающий объединение факторов производства в единое целое (компанию) для осуществления производственно-хозяйственной деятельности во многих странах мира. Международная корпорация – форма организации крупной компании, осуществляющей прямые инвестиции в различные страны мира. Международные корпорации подразделяются на 2 вида:

* транснациональные корпорации - головная компания принадлежит капиталу одной страны, а прямые инвестиции осуществляются во многие страны мира.
* многонациональные корпорации – головная компания принадлежит капиталу двух и более стран, и прямые инвестиции также проводятся по всему миру.

Организационные основы становления ТНК представлены нарисунке 9.1 ТНК — это компания:

- которая имеет свои производственные подразделения в двух и более странах, независимо от их юридической формы и сферы деятельности;

* оперирует в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящих центров;
* в которой отдельные единицы связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность сдругими [19].

Компании становятся международными по следующим причинам.

Поиск новых рынков. В связи с тем, что компания полностью обеспечила своей продукцией местный рынок, для дальнейшего ее роста компания выбирает новые рынки за рубежом. К таким предприятиям можно отнести Coca-Cola, McDonalds, которые осуществляют деятельность на внешнем рынке.

Поиск источников сырья. Многие нефтяные компании, имеют свои филиалы по всему миру, чтобы обеспечить доступ к нефтяным ресурсам, необходимым для поддержания основного вида бизнеса компании.

Поиск новых технологий. Ни одна компания не обеспечена доминирующей технологией, поэтому предприятия осуществляют деятельность по привлечению научных и технологических идей.

Поиск путей повышения эффективности производства. Предприятия из стран с высокими производственными расходамиоткрывают свое производство в странах, где аналогичные расходынизки. Перевод производственного процесса из одного государства в другую страну имеет стратегическое значение длястоимости рабочей силы.

Обход политических барьеров и мер по контролю. Основным мотивом японских автомобильных фирм для организации производства автомашин в США было желание обойти импортные квоты на этот товар. Сейчас "Honda", "Nissan", "Toyota", "Mazda" и "Mitsubishi" собирают автомобили или грузовики в соединенных Штатах. Одним из факторов, которой подтолкнул производителей медикаментов американскую фирму "SmithKline" и британскую фирму "Beecham" к слиянию, было их желание избежать лицензионных и регулирующих препятствий на своих крупнейших рынках - в Западной Европе и США. Сейчас компания "SmithKline Beecham" может сама определить свое участие на внутренних рынках как в Европе, так и в СоединенныхШтатах.

Наконец, когда германская BASF запустила биотехнологические исследования у себя на родине, она столкнулась с юридическими и политическими претензиями со стороны экологически обеспокоенного движения «зеленых».



Участники *картеля* сохраняют коммерческую и производственную самостоятельность и договариваются о регулировании объемов производства, условиях сбыта продукции, разделе рынков сбыта и др.

Концерн



* головная компания

 - дочерняя компания

*Концерн* — форма объединения, при которой входящие предприятия сохраняют юридическую самостоятельность. Головная (материнская) компания осуществляет управление и контроль над финансовыми потоками, разрабатывает единую стратегию развития и научно- техническую политику, является организационным центром.



А

Б

В

Сбыт

Управление

Рынок

*Трест* — самая жесткая форма объединения, при которой полностью утрачивается коммерческая и производственная самостоятельность фирм. Осуществляется единое управление. Правление состоит из представителей наиболее крупных участников, которые регулируют всю деятельность объединения

Контроль осуществляется на основании владения головной компанией своими отделениями (которые обычно полностью принадлежат головной компании), акциями дочерних (контрольный пакет — 50% плюс 1 акция и выше) и ассоциированных компаний (от 10 до 50%)1

- ассоциированные компании



А

Б

В

Сбыт

*Синдикат* — объединение предпринимателей или производителей товаров в целях их сбыта, осуществления единой ценовой политики и других видов коммерческой деятельности при сохранении юридической и производственной

самостоятельности предприятий

входящих

в него

Рынок

Рис. 9.1 Организационные основы становления ТНК

Диверсификация. Организуя производство и сбытовую сеть по всему миру, фирмы могут подстраховываться от влияния неблагоприятных экономических тенденций в какой-либо одной стране. В целом географическая диверсификация работает на компанию, поскольку экономические спады и подъемы в разных странах не полностью связаны друг с другом (положительно коррелируют), несмотря на тесные взаимосвязи в мировой экономике [20 ].

Международная компания имеет следующие отличительные характеристики.

Менеджмент международной компании представляет собой управление интегрированной всемирной бизнес-системой, когда зарубежные филиалы тесно сотрудничают друг с другом, между ними происходит интенсивное перемещение капитала, технологий и человеческих ресурсов.

Высшей управленческой структурой международной компании является

единственное управленческое подразделение

— материнская (головная) компания, выступающая административным центром управления.

В большинстве случаев головная компания располагается в стране базирования. Как правило, это страна, где и была создана компания *(General Motors, Ford Motor, Sony).* Иногда происходит иначе, например, компания *Nestle,* материнская компания которой находится в Швейцарии, хотя изначально компания возникла как немецко-итальянская.

В ряде случаев международные компании переводят штаб- квартиры из страны базирования в другие страны. Например, американские *IBM, Hewlett-Packard* в девяностые годы перевели свои головные офисы из США в Европу в связи с растущим в европейских странах спросом.

Некоторые корпорации имеют бинациональные штаб- квартиры *(Royal Dutch-Shell Group, Fiat-Citroen, Daimler),* но и им требуется определенная степень централизации руководства, что позволяет координировать деятельность подразделений в глобальном масштабе и максимизировать прибыль компании в целом.

Управленческое подразделение принимает основные стратегические решения относительно развития всех филиалов.

В иерархии управления международной компанией, кроме головной компании, выделяют такие структурные элементы, как дочерние компании, филиалы, альянсовые структуры (совместные предприятия, консорциумы, ассоциированные структуры).

Высшие руководители (топ-менеджеры) международных компаний, являясь специалистами по глобальной деятельности, рассматривают мировое пространство в качестве единого рынка и, исходя из этого, принимают стратегические решения: приобретают ресурсы, осуществляют производство, проводят маркетинговые мероприятия.

В некоторых случаях философия управления международными компаниями может меняться в зависимости от географии деловых операций. Например, некоторые исследователи выделяют *этноцентрические компании* (менеджмент которых делает основной акцент на операциях в стране происхождения), *полицентрические компании* (ори- ентированные на рынки отдельных зарубежных стран) и *геоцентрические компании.* Последние являются истинно глобальными и не отдают предпочтения ни одной конкретнойстране.

## Аспекты менеджмента в международной компании

Международные компании — организации, осуществляющие вывоз национального капитала за границу с целью приложения его и осуществления предпринимательской деятельности в других странах. В противоположность им типичный концерн — единый собственник капитала, обычно диверсифицированного по различным отраслям и

регионам. Современные международные компании могут быть транснациональными, межнациональными, глобальными и многонациональными.

Под философией управления мы будем понимать самые общие принципы, на основе которых строится структура управления современными ТНК и осуществляются процессы управления подобными сложными системами. Конечно, философия качества и философия управления взаимосвязаны — философия качества задает цель и направление деятельности компании, а философия управления определяет соответствующие организационные средства для достижения этой цели. Основы философии управления и основы философии качества были заложены Ф.У. Тейлором.

Под понятием «система», являющимся одним из центральных в экономической кибернетике, подразумевают в широком смысле упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной цели.

С точки зрения теории систем транснациональные компании представляют собой открытые сверхсложные социально-экономические системы, функционирующие в условиях изменчивости и слабой предсказуемости внешней среды.

Т а б л и ц а 3.1. Отличительные черты управления международных компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Тип компании | Особенности управления |
| Транснациона льная | Сочетает свойства многонациональной, глобальной и между- народной компаний. Продукты должны быть конкуренто- способны в мировом масштабе, однако видоизменяются и адаптируются в соответствии с требованиями местных рын- ков. Наряду с централизацией одних  ресурсов в главном правлении другие ресурсы распределяются среди дочерних компаний и интегрируются в результате их взаимодействия |
| Межнациональ ная | Правление сохраняет значительный контроль над системами управления дочерней компании и маркетинговой полити- кой, но в меньшей степени, чем в глобальной компании. Продукция и технологии разрабатываются для внутреннего рынка, распространяются на другие страны со схожими ры- ночными характеристиками, затем распространяются повсюду. Гибкое управление жизненным циклом  продукции |
| Глобальная | Централизует свою стратегическую, управленческую и маркетинговую политику. Выгода достигается за счет экономии на масштабе и деятельности на глобальном уровне. Продукция разрабатывается для удовлетворения потребностей цело го ряда стран. Специфические  местные потребности нередкоигнорируются. |
| Многонационал ьная | Правление определяет финансовую политику, но в то же время предоставляет дочерней компании значительную авто- номию при  разработке стиля управления и при решении местных производственных и рыночных проблем |

Функционирующие в таких условиях транснациональные компании

должны отвечать следующим основным системным требованиям к ним:

* возможности прогнозирования поведения системы в конкретных условиях;
* способности противостоять разрушающим системутенденциям;
* способности адаптироваться к изменяющимся условиям;
* способности изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
* способности и стремлению к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Эффективное управление такими системами — сложная про- блема, тем более что при построении соответствующих им организационных структур должно быть учтено множество специфических условий, учет каждого из которых в свою очередь представляет непростую задачу [21]. Рассмотрим основные из них.

**Глобализация.** Рост производственных и технологических возможностей в мировой экономической системе, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют от компании глобальной организации действий. Международная компания не может ограничиться только производством и экспортированием продукции в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволит ей действовать в разных странах на любой стадии технологической цепочки по созданию добавленной стоимости. При этом для выработки глобальной стратегии международная компания должна принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой из рассматриваемых стран.

**Моделирование.** Транснациональная компания может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда общей базой для принятия ими управленческих решений будет анализ результатов моделирования возможных вариантов развития социально- экономических процессов в компании.

**Создание добавленной стоимости и качество работы.** Для максимизации объема вновь созданной добавленной стоимости необходима концентрация усилий и средств ТНК в тех сферах, где компания имеет конкурентные преимущества и возможность производства высококачественной продукции. Это требует повышенного внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции, но и деятельности всей международнойкомпании.

**Открытость экономических систем ТНК.** Международные компании не должны функционировать исключительно как закрытые системы, заинтересованные в оптимизации лишь своих внутренних целей. Они должны играть активную роль в поддержке культурных и других традиционно бесприбыльных структур, усиливая внимание к вопросам этики ведения бизнеса в других странах, а также выработке определенных мировыхстандартов для транснациональных корпораций.

**Ведущая роль клиента.** Удовлетворение потребностей клиентов ТНК

из разных стран должно быть постоянным условием принятия управленческих решений в области международного бизнеса. Не ориентированные на рынок функции не должны обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться.

**Интеграция и перекрещивание функций.** Традиционная функциональная система управления охватывает такие отдельные его сферы, как маркетинг, производство, научные исследования и др. В сложных социально-экономических системах она должна координировать ряд функций. При таком подходе к управлению организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские (матричные) с минимальным числом уровней между высшим менеджментом ТНК и непосредственными исполнителями.

**Гибкость.** Отличительным свойством ТНК должно быть постоянное приспособление к динамичной внешней среде за счет прежде всего

приверженности индивидуумам, преимущественного использования команд, высокой внутренней

конкурентоспособности и стремления к диверсификации.

Обобщая требования и условия, которым должны соответствовать современные структуры управления транснациональными компаниями, следует отметить, что методика их проектирования должна основываться, с одной стороны, на научных принципах управления, а с другой — учитывать рассмотренную специфику транснационального производства в современных условиях.

Оптимальная структура управления ТНК должна обеспечивать бесперебойное руководство материнской компанией своими зарубежными филиалами и в то же время давать возможность менеджерам зарубежных филиалов самостоятельно принимать решения по удовлетворению спроса потребителей с учетом специфики местного рынка и в соответствии с законодательством принимающей страны.

Транснациональные компании делятся на три группы [22]:

* *горизонтально интегрированные ТНК -* управляют подразделениями, расположенными в различных странах, производящих одинаковые или подобные товары;
* *вертикально интегрированные ТНК* - управляют подразделениями в определённой стране, которые производят товары, поставляемые в их подразделения в других странах;
* *раздельные ТНК -* управляют подразделениями, расположенными в различных странах, которые вертикально или горизонтально не объединены.

Подразделение ТНК - это относительно самостоятельное предприятие, действующее в экономике этой страны и участвующее в ее внешних экономических связях, ради целей и по направлениям функционирования головной компании.

Подразделения ТНК отличаются от подразделений других зарубежных компаний (некорпораций) тем, что головная компания предоставляет для

их создания свои средства, а предприниматель принимающей страны создает фирму ирегистрирует ее как национальное юридическое лицо.

Транснациональные компании представляют собой экономические объединения фирм на базе единого титула собственности, принадлежащего материнской компании, которая контролирует зарубежные активы родственных компаний посредством владения определенной частью их капитала. В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения фирмы, находящиеся в сфере влияния материнской компании, можно классифицировать следующим образом: филиалы, дочерние (субсидированные) компании, ассоциированные (аффилированные) компании и совместные предприятия.

Материнская компания регистрируется как юридическое лицо и является головной компанией ТНК. Как организационно- экономический центр она разрабатывает общие направления иконкретные цели

функционирования и развития всей транснациональной компании, определяет средства, формы и методы достижения этих целей, контролирует выполнение своих установок и вносит в них коррективы, а также финансовуюдеятельность всех подразделений путем составления консолидированного баланса, предоставляемого акционерам ТНК.

Контрольматеринской компанией деятельности

подразделений транснациональной компании осуществляется по научно- технической, производственной, технологической и другим линиям. Его средства и методы во многом зависят от формы организации материнской компании, которая может быть оперативно- производственной или холдинговой.

Материнская оперативно-производственная компания сама занимается хозяйственной деятельностью, и в этом случае централизованное управление охватывает все стороны производственного процесса, начиная с разработки новой продукции и кончая ее реализацией.

Материнская холдинговая компания сама не занимается производственной деятельностью, а лишь концентрирует у себя контрольные пакеты акций производственных компаний, которые обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью, но подчиняются холдингу в финансовом отношении. Она осуществляет управление в рамках транснациональной компании преимущественно методами финансового воздействия, устанавливая для каждого подразделения основные финансовые показатели: размеры прибыли, издержек производства, размеры и способы перечисления дивидендов, способы перевода прибылей ит.п.

Филиал транснациональной компании не имеет юридической самостоятельности и, следовательно, не может вести дела от своего имени: он действует по поручению материнской компании и, как правило, имеет одинаковое с ней наименование. В обязанности зарубежного производственного филиала входят чаще всего выпуск

тех видов продукции, в которых заинтересована материнская компания, и реализация их на тех рынках, которые она определит.

**Дочерние компании** в отличие от филиалов являются юридически самостоятельными: заключение сделок и ведение финансовой документации осуществляется ими отдельно от материнской компании, которая не несет при этом никакой ответственности по обязательствам дочерней компании. Вместе с тем материнская компания всегда осуществляет необходимый контроль за деятельностью принадлежащих ей дочерних компаний, возможность которого обеспечивается владением контрольными пакетам акций своих «дочек».

Ассоциированные компании юридически и хозяйственно самостоятельны и не находятся под контролем каких-либо других компаний, поскольку те не владеют контрольными пакетами их акций. Будучи, однако, заинтересованными в бизнесе конкретных транснациональных компаний, они создают вместе с ними сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой (ассоциированных) компаний. Ассоциированные компании контролируются материнской компанией ТНК, как правило, через систему договорных отношений.

Совместные предприятия в практике международного бизнеса называют фирму с участием одного или нескольких иностранных партнеров-инвесторов. Если транснациональная компания правильно выбирает местного партнера, совместное предприятие между ней и принимающей стороной является, как показывает практика, достаточно жизнеспособной структурой.

По типу взаимоотношений материнской компании и ее зарубежных дочерних предприятий все транснациональные компании (корпорации) могут быть подразделены на три типа:

-этноцентрические,

-полицентрические или региоцентрические,

-геоцентрические.

Границы между рассматриваемыми типами международных компаний весьма подвижны, что предполагает наличие возможности следующей наиболее часто встречающейся их трансформации: национальная корпорация, транснациональная корпорация, многонациональная корпорация и глобальная корпорация.

Если транснациональная компания принимает решение о расширении деятельности за рубежом, то она выбирает страну и конкретный регион для размещения своих подразделений на основе анализа следующих факторов:

* рыночные условия;
* факторы производства и рабочей силы;
* затраты и квалификация кадров;
* коммуникации и другие инфраструктурные системы, коммунальные

услуги;

* экономические и финансовые условия;
* восприятие культуры; рисковые ситуации, включая политический риск

Большинство стран заинтересовано в привлечении иностранных инвестиций, используя для этого следующие стимулы:

* предоставление налоговых льгот и скидок на ранней стадии деятельности иностранных компаний;
* поощрение размещения подразделений ТНК в наименее развитых районах страны;
* защита от экспроприации;
* гарантии от дискриминационного применения законов. От транснациональной корпорации требуется:
* инвестировать капитал в местные отрасли и (или) участвовать в общих проектах с местными партнерами;
* нанимать на руководящие должности местных работников; передавать технологии; способствовать развитию местныхрынков;
* обеспечивать занятость населения и обучение работников.

Компания, осуществляющая свою деятельность в разных странах, обычно набирает персонал на различных рынках труда. Если в одном коллективе работают люди разных культур, то ТНК сталкивается с проблемой дифференциации интересов работников и их согласования с целями компании [23].

Для размещения основных подразделений ТНК необходимо учитывать определенные условия, показанные на рисунке 10.4.

Если руководящие должности в дочерней компании занимают местные граждане с небольшим опытом совместной работы со штаб-квартирой ТНК, то эффективный обмен информацией помогает преодолеть культурные барьеры.

Для успешного функционирования транснациональных корпораций принципиальное значение имеет решение проблем, касающихся:

* взаимоотношений между руководством главной штаб- квартиры ТНК и дочерней компании;
* обеспечения контроля со стороны штаб-квартиры ТНК;
* поддержания равновесия между привлечением к руководству филиалом местных работников и кадровых сотрудников ТНК;
* развития систем обмена информацией внутри корпорации.

Транснациональные корпорации добиваются успехов в управлении зарубежными предприятиями,

* сочетая международную интеграцию производства и локальную гибкость управления.

Они опираются на:

* взаимозависимость ресурсов и функций подразделенийорганизации;
* набор эффективных интеграционных механизмов их взаимодействия;
* мощную корпоративную поддержку и хорошо продуманную стратегию управления в глобальном масштабе.

В связи с этим поощряется эффективный обмен информацией между штаб-квартирой ТНК и дочерней компанией. По мере роста транснациональной компании увеличивается значение эффективного взаимодействия штаб-квартиры ТНК и дочерней компании. Входящие и исходящие информационные потоки поступают параллельно. Рыночная информация распространяетсянезамедлительно.



Центры НИОКР

резервов ьно

рабочей

льно на на

ность новых или

я ющих

производственных мощностей;

- отсутствие жестких государственных ограничений

* наличие финансовых и информационных центров;
* наличие разветвленной сети деловых услуг;
* близость транспортных узлов мирового значения;
* обеспеченность

высококвалифициро ванными специалистами

Производствен ные

подразделения

Региональные офисы

Главная штаб - квартира

Транснациональная корпорация

|  |  |
| --- | --- |
| Обеспечен | Размеще- наличие  снриавенвител |
| ность | стране дешевой |
| каналами | базировсаинлиыя;; |
| и | - размещ- еснриавените |
| средствам | в другихнизкая це |
| и связи | странахз, егмдлею;  низкая - возмож |
|  | стоимосстоьздание |
|  | рабочейрассишлыирени  существу |

Рис.10.4 Условия размещения основных подразделений ТНК

Транснациональные компании достигают такой взаимозависимости между их подразделениями, поощряя распределение между ними не только потоков материальных ресурсов, готовой продукции и капитала, но и опыта и знаний.

Развитие рынков на транснациональной основе во многом зависит от уровня профессионализма руководителей, способных управлять интегрированным производством мирового масштаба.

Особые требования предъявляются к трудовым ресурсам, к расширению числа квалифицированных работников, которые должны обладать:

* + большим профессиональным опытом и знанием других функциональных сфер, представленных в глобальной организации;
  + способностью устанавливать хорошие межличностные взаимоотношения в масштабе всей организации;
  + опытом общения и обмена информацией;
  + способностью гибко мыслить с точки зрения взаимосвязей между подразделениями организации;
  + способностью обучаться и применять полученные знания в практической деятельности;
  + восприимчивостью к различиям в культуре;
  + репутацией прямого и честного человека.

Деятельность транснациональной корпорации строится на основе взаимодействия ее подразделений. Важно, чтобы ТНК расширяла практику приглашения потенциальных руководителей высшего звена из своих дочерних компаний, а не ограничивалась рамками рынка труда страны размещения главной штаб-квартиры.

## Особенности организационных структур управления международной компании

Тенденции глобальной экономики оказывают влияние на современные процессы управления ТНК и изменения их орга- низационных структур. Одной из функций управления является функция организации, которая, с одной стороны, представляет процесс управления, а с другой — выбор организационной структуры.

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных звеньев, обеспечивающих деятельность предприятия как единого целого. При этом происходит распределение функциональных обязанностей, прав и ответственности работников, а также форм взаимодействия междузвеньями.

При разработке организационной структуры необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

* решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений;
* все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
* на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

Выбор формы предприятия производится в каждом конкрет- ном случае сугубо индивидуально применительно к отрасли и роду деятельности фирмы, ее продукции, финансовому состоянию и другим факторам.

Наиболее важные из этих факторов:

* цели, которые ставит перед собой предприниматель (группа предпринимателей), и пути ее осуществления в сложившейся социально- экономической среде;
* способ образования стартового капитала;
* методы осуществления производственно-хозяйственной де- ятельности предпринимателя;
* организационная форма и методы управления бизнесом;
* законодательная и нормативно-техническая база, регламентирующая

создание, функционирование и ликвидацию деятельности субъекта хозяйствования;

* форма собственности имущества, используемого предпринимателем;
* форма организации производства и т.п.

Принимая решение о выборе той или иной организационно- правовой формы, предприниматель определяет:

*во-первых*, требуемый ему уровень и объем возможных прав и обязательств, что зависит от профиля и содержания бизнеса, возможного круга партнеров, существующего законодательства;

*во-вторых*, форму образования уставного фонда предприятия, что также зависит от профиля и содержания бизнеса, собственных возможностей, масштабов деятельности, уровня конкуренции в отрасли, где будет осуществляться бизнес, форму собственности учрежденного предприятия (индивидуальное, акционерное и т.д.); *в-третьих*, наиболее эффективную форму организационного

строения предприятия и схему управления им.

Таким образом, исходя из характера бизнеса, масштабов деятельности, финансовых возможностей, а также анализа достоинств и недостатков различных форм предпринимательства в каждом конкретном случае выбирается наиболее приемлемая организационно-правовая форма предприятия [24].

Структура управления призвана обеспечить эффективную реализацию поставленной цели, поэтому критерием того, правильно ли избрана организационная структура, являются результаты работы предприятия.

Линейная структура основана на строгой подчиненности нижестоящего уровня управления вышестоящему. Главное ее достоинство заключается в однозначности воздействия управ- ляющей системы на управляемую, отсутствии промежуточных связей между руководителем и подчиненными. Соблюдается принцип единоначалия. Система коммуникаций (связей), имея относительно короткие каналы, действует с достаточной эффективностью.

Недостатки линейной структуры привели к созданию фун- кциональной системы, при которой, в отличие от линейной структуры, персонал наделен не совещательными правами, а правом руководства и принятия решений. Основной принцип построения — группировка власти и ответственности по отде- льным функциям управления: планированию, регулированию производства, снабжению, сбыту и др.

Функциональная специализация значительно повышает эффективность управления благодаря углублению профессиональной специализации работников. Однако эту систему характеризует слабая гибкость стратегии и структуры в отношении объектов управления. Недостатком этого вида структуры является то, что исполнитель получает распоряжения от несколькихфункциональных руководителей.

Дивизиональная структура — это организационная структура, которая наиболее полно отвечает постоянно меняющимся требованиям

хозяйствования в условиях рынка. Это так назы- ваемая «отделенческая» (отделения — дивизионы) структура, при которой в отраслях с массовым производством отделения получают определенную самостоятельность, становятся «центрами прибыли», «центрами ответственности». Отделениям передаются также функции производственного планирования, маркетинга, международных операций и др.

Таким образом, сущность дивизионального типа проявляется в выделении в качестве основного структурного элемента не функциональной службы, а полностью автономного в хозяй- ственном отношении производственного звена.

Особо следует отметить, что формирование организационно- экономических структур идет в тесном взаимодействии с соот- ветствующими товарными формами. Гибкое приспособление организационных структур, функционирующих на мировых рынках, к изменяющемуся товару повышает эффективность внешнеэкономической деятельности.

Материнская компания регистрируется как юридическое лицо и является головной компанией объединения. Она, как правило, владеет всем или контрольным пакетом акций своих «дочек», что позволяет ей осуществлять контроль за их деятельностью.

При этом контрольный пакет акций не обязательно должен составлять 51% акций дочернего предприятия.

В практике международного менеджмента под контрольным пакетом понимается любое число акций, которое обеспечивает принятие Нужного решения на собрании акционеров. При этом размер пакета зависит от степени распыленности акций: чем больше в компании акционеров, каждый из которых обладает небольшим количеством голосов, тем меньший пакет требуется для установления контроля над предприятием. В ряде случаев достаточно 20—25%, а иногда и 11% акций.

Во-вторых, головная компания может контролировать деятельность дочерних предприятий, если между ними заключен специальный договор, согласно которому материнская компания имеет право давать указания, которые являются обязательными для исполнения дочерним предприятием.

Наконец, головная компания реализует свои функции контроля, если в уставе дочернего предприятия предусмотрено, что материнская компания вправе давать ему указания относительно производственно - хозяйственной, финансовой иинвестиционной деятельности [25].

В целом степень подчиненности и контроля зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются:

* размер материнской компании;
* размер акционерного капитала в подразделениях;
* формы связей между материнской компанией и подчиненными ей фирмами;
* организационная форма объединения (трест, концерн, финансово

промышленная группа);

* степень диверсификации деятельности;
* соотношение принципов централизации и децентрализации управления;
* масштабы зарубежной деятельности.

**Основные** функции материнской компании:

* выработка основных бизнес-стратегий международнойкомпании;
* руководство технической, инвестиционной, финансовой, производственной, сбытовой и кадровой политикой компании;
* координация деятельности всех подразделений;
* контроль за выполнением основных плановых показателей деятельности компании, своевременное внесение в них корректировок;
* руководство политикой слияний и поглощений, вступление в альянсы;
* принятие решений о ликвидации неэффективных структур.

Современные материнские компании существуют в двух основных формах:

* оперативно-производственная;
* холдинговая.

***Холдинг*** - особый тип финансовой компании, которая создается для владения контрольными пакетами акций других компаний с целью контроля и управления их деятельностью.

В экономически развитых странах холдинги функционируют во всех важнейших отраслях хозяйства: промышленность, транспорт, торговля, банковское дело, финансовые операции и др. Хозяйственная практика этих стран свидетельствует о том, что холдинг является одной из наиболее жизнеспособных и эффективных форм организации бизнеса.

В современных условиях практически все крупнейшие корпорации США, ЕЭС, Канады, Японии имеют холдинговую форму организации, т.е. во главе многочисленных фирм, входящих в концерн, находится холдинг, концентрирующий контрольные пакеты акций всех подразделений, что и придает корпорации целостность и управляемость.

Необходимым условием создания формирования холдингового типа является наличие интегратора, располагающего значительными денежными средствами.

Участники - партнеры таких формирований теряют экономическую самостоятельность, но сохраняют статус юридического лица.

Основная ***цель*** этих формирований - общими усилиями обеспечить эффективность производства, конкурентоспособность создаваемой продукции, работ и услуг, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Холдинг обладает следующими ***преимуществами*** перед другими формами организации крупного бизнеса:

* + контроль финансовых потоков участников интегрированной корпоративной структуры (ИКС);
  + экономия на трансакционных издержках;
  + контроль над ценами участников ИКС;
  + консолидация финансовой отчетности;
  + оптимизация производственных мощностей;
  + централизация участия в капитале других фирм;
  + диверсификация товарных рынков;
  + оптимизации стратегий, в том числефинансовых, участников ИКС;
  + уменьшение конкуренции;
  + устойчивость ИКС к воздействию внешних факторов [25]. Холдинговые компании представляют собой важное звено системы участия, при помощи которой финансисты подчиняютсебе формально

независимые компании,располагающие капиталом, во много раз превосходящим их собственный. Приобретая контрольный пакет акций той или иной компании, холдинги получают возможность назначать своих представителей в совет директоров и другие органы управления подконтрольной

компании.

Для установления контроля над другими компаниями холдинги (материнские компании) широко используют систему долевого участия в акционерном капитале других фирм. Материнская компания в состоянии обеспечить полный контроль за дочерними фирмами, не обязательно обладая 100 % их акционерного капитала. Владея 51 % акций дочерней фирмы, материнская компания также оказывает решающее воздействие на ее деятельность. На практике существуют и другие формы взаимного владения капиталом: круговой, перекрестный и другиехолдинги.

В зависимости от специфики деятельности и способов решения конкретных задач организационное построение холдингов может быть различным.

Группировка холдинговых компаний производится обычно по определенным классификационным признакам.

Так, если в качестве отличительного признака взять способ установления контроля головной компании над дочерними предприятиями, можно выделить два типа холдингов:

* + - имущественный, в котором головная компания осуществляет контроль в силу преобладающей доли в капитале дочернего предприятия, владея контрольным пакетомакций;
    - договорной, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между нимидоговора.
    - В зависимости от того, какие виды работ и функции выполняет головная компания, различают также два вида холдингов:
  + чистый, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, но сама не осуществляет никакой производственной деятельности, выполняя лишь контрольно- управленческие функции;
  + смешанный, в котором головная компания является

производственной единицей, ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом еще выполняет и управленческие функции по отношению к своим

«дочкам».

Рассматривая предприятия и организации, входящие в холдинг, с точки зрения их производственной взаимосвязи, холдинг может быть:

* + интегрированным, в котором предприятия связаны технологической цепочкой, показанной на рисунке 10.1.

Головная компания

-

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дочернее предприятие 1 (добыча) | Дочернее предприятие 2  (транспортировка) | Дочернее предприятие 3 (переработка) |

Рис.10.1 Интегрированная холдинговая компания Дочернее предприятие — юридически самостоятельная компания.

Заключение сделок и вся документация ведутся отдельно от материнской компании. Материнская компания не несет никакой ответственности за выполнение заказов по обязательствам дочерней фирмы, но осуществляет строгий контроль за ее деятельностью, который ей обеспечивает владение контрольным пакетом акций. Этот контроль состоит не только в наблюдении и координации хозяйственной деятельности, но и в определении состава правления, назначении директоров. Создавая дочернюю компанию, головная компания заранее определяет ее производственную специализацию, а также обязанности в отно- шении сбыта, технического обслуживания реализуемой продукции, изучения зарубежных рынков, организации и проведения рекламных кампаний.

Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке**,** переработке и сбыту продукции.

конгломератным, который объединяет разнородные предпри- ятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, никак не зависящий от других дочерних компаний. В подобный холдинг могут входить ипроизводственные компании, и рестораны, и рекламные агентства(рис. 10.2)

Наконец, от степени взаимного влияния холдинги опять же делятся на два вида:

Дочернее предприятие 2

(продукт 2)

Головная компания

Дочернее предприятие 3

(продукт 3)

Дочернее предприятие 1

Рис. 10.2 Конгломератный холдинг

* + классический, в котором головная компания осуществляет контроль над дочерними компаниями в силу своего преобладающего участия в уставном капитале, но дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, а лишь владеют
  + в ряде случаев мелкими пакетами их акций.
  + перекрестный, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга (рис. 10.3).

Предприятие (контрольный пакт акции

БАНК

(контрольный пакет акции предприятия)

Головная компания

Рис. 10.3 Перекрестный холдинг

Такая форма холдингов характерна, например, для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка.

Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала («личная, или персональная уния»), что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних предприятий, предоставляя им кредиты.

На сегодняшний день процесс формирования холдингов в мировой экономике еще не закончен. С одной стороны, крупные компании, обладая мощными финансовыми ресурсами в целях диверсификации деятельности и расширения бизнеса, стремятся приобретать контрольные пакеты акций наиболеепривлекательных предприятий для включения в их структуры.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой сложные интегрированные формирования, создаваемые на основе частичного или полного объединения капитала технологически и экономически взаимосвязанных предприятий, иорганизаций.

Финансово-промышленная группа - это объединение юридических лиц, действующих как основное и дочерниеобщества, полностью либо

частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании ФПГ в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных проектов ипрограмм, направленных на повышение конкурентоспособности и расширения рынка сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест [26 ]. В основе возникновения таких групп лежит процесс проникновения торгового и финансового капитала в сферу производства.

Участниками финансово-промышленной группы являются юридические

лица, подписавшие договор о ее создании, и учрежденная ими центральная компания либо основное и дочерние общества, образующие ФПГ.

В состав ФПГ могут входить коммерческие и некоммерческие организации, в том числе и иностранные, кроме общественных и религиозных организаций и объединений. Среди участников ФПГ обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также кредитных организаций.

Государственные и муниципальные предприятия могут бытьучастниками ФПГ в порядке и на условиях, определяемых собственником их имущества.

Дочерние хозяйственные общества и предприятия могут входить в состав ФПГ только вместе со своим основным обществом - государственным предприятием - учредителем.

В состав ФПГ могут входить также инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и другие фонды, страховые организации, участие которых обусловлено их ролью в обеспечении инвестиционного процесса.

Финансово-промышленную группу можно создать тремя способами:

* + на основе взаимного соглашения;
  + путем консолидации одним участником группы приобретенных им пакетов с акциями других участников;
  + по решению правительства и на основе межправительственных соглашений.

Различают две модели развития экономики ФПГ: американскую и рейнскую (немецкую). Главное отличие между этими моделями - в системе зарабатывания денег. Американский

- коммерческий способ основан на изобретении способов купли- продажи компании, немецкий - промышленный - на добавленной стоимости.

В основе ***коммерческого способа*** лежат финансовые рычаги обогащения, при которых центральным инструментом является биржа, позволяющая не только зарабатывать деньги, но и осуществлять интенсивное управление экономикой.

***Немецкая (рейнская) модель*** формирует иную организацию экономики. Главным ее субъектом является тесно переплетенный промышленно- банковский капитал. Банкиры, кредитующие промышленные предприятия, являются их крупными акционерами. В результате структура акционерного капитала меняется очень медленно, поскольку финансисты и промышленники заинтересованы в реальном и долгосрочном успехе предприятий.

В условиях ограниченности собственных финансовых ресурсов в экономике стран с переходной экономикой, к числу которых относится и Казахстан, где нет ни сильных банков, ни развитого фондового рынка, ни возможности привлечь достаточный объем иностранных инвестиций, целесообразно сочетать банковскую и инвестиционную модели финансово- промышленной интеграции.

В зависимости от типа организационного строения различают

вертикально интегрированные, горизонтально интегрированные и конгломеративные ФПГ.

В вертикально интегрированной финансово-промышленной группе предприятия функционируют по принципу замкнутой технологической цепочки.

Горизонтально интегрированная ФПГ объединяет предприятия с полным технологическим циклом в нескольких отраслях и охватывающих сопутствующие сферы деятельности.

В конгломеративной ФПГ функционируют различные технологически не связанные между собой предприятия при финансовом контроле со стороны управляющей или головной компании.

Наибольшие перспективы в СНГ имеют вертикально интегрированные финансово-промышленные группы, поскольку они в большей степени учитывают специфику организации высокоинтегрированных промышленных комплексов стран Содружества и относительную неразвитость финансовых и торговых структур.

В дальнейшем в целях повышения устойчивости и расширения сфер деятельности ФПГ могут быть преобразованы в горизонтально интегрированные структуры, способные взять под контроль высокотехнологичные секторы смежных отраслей и обеспечить сопутствующие услуги - маркетинговые исследования, рекламу, сбыт, сервисное обслуживание и т.п.

Однако в случае горизонтальной интеграции может возникнуть реальная опасность формирования гигантских конгломератов и отраслевых монополий, ориентированных на особые отношения с государством и функционирующих за счет этого [26].

Основными источниками финансирования деятельности предприятий, входящих в состав финансово-агропромышленных групп, могут быть кредиты банков-участников ФПГ, ассигнования из бюджета по целевым программам, кредиты и прямые инвестиции банков, не являющихся участниками данной группы, а также собственные средства предприятия. Совокупность юридических лиц, образующих ФПГ, приобретает соответствующий статус после государственной регистрации.

ФПГ формирует пакет документов представляемый центральной компанией в уполномоченный государственный орган и содержащий необходимые сведения о целях и задачах, инвестиционных и других проектах и программах, предполагаемых экономических, социальных и других результатах деятельности, а также иные сведения, необходимые для принятия решения о регистрации ФПГ.

Высшим органом управления ФПГ является совет управляющих, включающий представителей всех участников группы. Каждый участник ФПГ направляет своего представителя в состав совета управляющих. Компетенция совета управляющих ФПГ устанавливается договором о создании группы.

Центральная компания ФПГ является юридическим лицом,

учрежденным всеми участниками договора о создании ФПГ или являющимся по отношению к ним основным обществом и уполномоченным в силу закона или договора на ведение дел ФПГ. Центральная компания, как правило, представляет собой инвестиционный институт. Допускается создание центральной компании в форме хозяйственного общества, а также ассоциации или союза.

Центральная компания ФПГ выполняет следующие функции:

* выступает от имени участников ФПГ в отношениях, связанных с созданием и деятельностью ФПГ;
* ведет сводные учет, отчетность и баланс ФПГ;
* готовит ежегодный отчет о деятельности ФПГ;
* выполняет в интересах участников отдельные банковские операции и др.
* Ядром ФПГ могут быть промышленные предприятия, научно исследовательские организации, банки, торговые фирмы.

ФПГ можно классифицировать по следующим признакам:

* формам производственной интеграции - вертикальная, горизонтальная, конгломерат;
* отраслевой принадлежности - отраслевые, межотраслевые;
* масштабам деятельности - международные, республиканские, региональные;
* степени диверсификации - монопрофильные, многопрофильные.

Деятельность ФПГ осуществляется в соответствии с договором о создании группы и ее организационным проектом при использовании обособленных активов.

Участники ФПГ, занятые в сфере производства товаров, оказания услуг, могут быть признаны консолидированной группой налогоплательщиков, а также могут вести сводные учет, отчетность и баланс.

Сводная бухгалтерская и статистическая отчетность отражает имущественное и финансовое положение ФПГ, а также результаты ее инвестиционной деятельности.

По обязательствам центральной компании, возникшим в результате участия в деятельности ФПГ, участники несут солидарную ответственность. Особенности исполнения солидарных обязанностей устанавливаются договором о создании ФПГ. Органы государственной власти субъектов Республики Казахстан могут предоставлять ФПГ дополнительные льготы и гарантии.

### Вопросы и задания для самоконтроля:

Какие стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных вы знаете?

Как определяется индекс транснационализации

Дайте определение международной корпорации? Какие виды

международных корпораций вы знаете?

Охарактеризуйте организационные основы становления ТНК?

Назовите причины, по которым компании становятся международными?

Назовите отличительные характеристики международныхкомпаний? Назовите отличительные черты управления международныхкомпаний? На какие группы подразделяются ТНК?

Назовите условия размещения основных подразделений ТНК?

Назовите сущность организационной структуры управления? Какие функции выполняет материнская компания?

Какие функции выполняют дочерние компании, филиалы? Преимущества и недостатки холдингов?

Дайте характеристику финансово-промышленной группы?

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия

«Классика МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для вузов»).

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие

/В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э. Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.

## Тема 4 Корпоративная культура международной компании

* 1. Понятие и элементы корпоративной культуры
  2. Необходимость учета национальной психологии, традиций, обычаев конкретной страны
  3. Этика и социальная ответственность в международномбизнесе.

В последние годы все более популярным направлением менеджмента становится *управление корпоративной культуроймеждународной компании.*

Специалисты в области менеджмента считают, что организации, как и нации, имеют свою культуру. Процесс формирования корпоративной культуры интересен для компании прежде всего возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для сотрудников данной организации.

По разным оценкам специалистов, присутствие в компании

«духа корпорации» увеличивает качество работы и прибыль на 20–30%.

Растущая глобализация мировой экономики приводит к тому, что многие ее приверженцы убеждены в том, что в международном бизнесе формируется единый менталитет и одинаковая корпоративная культура. Однако на практике менеджеры разных стран по-разному понимают смысл данного понятия, существенно различаются также стили и методы управления международными компаниями.

Многие исследователи находят основания корпоративной культуры в национальных особенностях менталитета и характера.

Под культурой (*в широком смысле*) следует понимать образ жизни и систему мировосприятия, присущие тому или иному народу (группе людей). Это определение охватывает все стороны жизни людей, по существу происходит отождествление конкретной культуры с данной страной. С точки зрения сравнительного менеджмента представляется важным включение в это понятие того, что обычно относится к материальной культуре, в том числе технологии.

*Более узкое* и конкретное определение: культура — это совокупность ценностей и норм данного общества. В этом случае материальные объекты интересны уже только как знаки или как окружение той или иной культуры.

Термин «корпоративная культура» в XIX в. был введен в оборот немецким фельдмаршалом и военным теоретиком Гельмутом фон Мольтке и использовался применительно к взаимоотношениям в офицерской среде. Довольно часто эти отношения регулировались не только уставами, «кодексами чести» офицеров, но и дуэлями, и сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской

«корпорации».

В современной научной литературе существуют различные подходы к определению понятия «корпоративная культура».

Корпоративная культура существует в любой организации, независимо от ее размеров и формы собственности. Это объясняется тем, что в любой

компании есть свои принципы, нормы, правила, порядки и ритуалы, которыми руководствуются сотрудники организации.

Корпоративная культура это совокупность принципов, ценностей и правил деятельности организации, которые разделяются большинством ее членов и передаются из поколения в поколение [27].

Можно выделить три основных уровня корпоративной культуры:

* внешний: видимые объекты, артефакты культуры;
* внутренний: общие ценности и убеждения;
* подсознательный: базовые, основополагающие ценности и убеждения. Элементы корпоративной культуры многообразны, к ним относятся:
* философия компании;
* система ценностей, стандартов поведения;
* девизы, лозунги, символы;
* мифы, легенды, герои;
* ритуалы, традиции, мероприятия;
* корпоративные коммуникации, дизайн, поведение;
* деловая этика (этика бизнеса);
* фирменный стиль;
* имидж компании;
* патриотизм.

Таким образом, элементами культуры международной являются как формы и средства, так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса. К ним, в частности, следует отнести фирменный стиль, имидж компании, деловые коммуникации.

Важнейшей составной частью корпоративной культуры является корпоративная идентичность.

*Корпоративная идентичность* — это коммуникационная индивидуальность, «лицо компании», обеспечивающее ее узнаваемость, а также ее отличия от конкурентов.

Основная цель управления корпоративной идентичностью состоит в формировании имиджа компании и обеспечении лояльности потребителей.

*Имидж —* это не только средство, инструмент управления, но и объект управления.

Позитивный имидж создается основной деятельностью компании, а также целенаправленной информационной работой, ориентированными на целевые сегменты потребителей.

Главным образом формирование имиджа осуществляется посредством использования маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью,личные продажи, а также директ-маркетинг).

Международная компания должна стремиться к тому, чтобы ее имидж в сознании потребителей максимально соответствовал образу, сконструированному специалистами.

Существует ряд важнейших правил формирования позитивного образа компании, с точки зрения которых имидж должен:

* основываться на реальных достоинствах компании;
* привлекать определенные целевые группы потребителей;
* быть оригинальным, т.е. отличаться от образов компаний- конкурентов и легко распознаваться;
* быть простым и понятным, легко запоминающимся;

5) быть гибким, т.е., оставаясь неизменным в восприятии потребителей и легко узнаваемым, он должен оперативно изменяться в ответ на перемены экономической, социальной, психологической ситуации, а также тенденций моды.

К важнейшим компонентам имиджа относят:

* фирменный (корпоративный) стиль;
* оформление офиса;
* организация приема посетителей.

Как известно, *фирменный стиль* — это набор цветовых, графических, словесных, типографских и дизайнерских констант, обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров и услуг, всей исходящей от фирмы информации, ее внутреннего и внешнего оформления.

Специалисты насчитывают более двухсот основных элементов - констант корпоративного стиля. Это, в частности, могут быть даже звуковые сигналы: например, позывные радиостанции. Но есть важнейшие элементы, без которых фирменный стиль компании не может существовать, это:

* товарный знак (логотип);
* фирменный блок;
* набор шрифтов (фирменные цвета);
* графические символы (сигнатуры и пиктограммы);
* слоган (словесный рекламный девиз).

Основными целями формирования фирменного стиля считаются:

* идентификация продукции компании;
* выделение товаров и услуг компании из общей массы аналогичных продуктов конкурентов.

Корпоративный стиль вырабатывается не за один день. При его создании необходимо учитывать и стратегию бизнеса компании сегодня, и планы ее на будущее. Разумеется, понятие фирменного стиля не ограничивается логотипом и оформлением офисной полиграфии. Это все равно, что думать про айсберг, будто он весь находится над поверхностью воды.

Корпоративный стиль — это совокупность различных приемов, обеспечивающих единый образ всем изделиям данной компании. В современной мировой экономике идея корпоративной культуры и фирменного стиля компании все чаще становится частью гораздо более сложного процесса – процесса создания бизнеса.

С учетом концепции четырех сред происходит механизм формирования корпоративной культуры . На глобальном уровне мегасреда международного бизнеса воздействуют на формирование и развитие культуры компании.

* Макросреда соответствует национальному уровню.
* Корпоративный уровень во многом определяет микросреда со своей культурной спецификой.
* Наконец, на персональном уровне работника культура в значительной степени определяется метасредой (личностными культурными константами человека).

Для классификации корпоративных культур международной компании применима классическая типология.

* Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство компании и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности. Эта культура соответствует фирмам, которые функционируют навысококонкурентных рынках и в новых отраслях.
* Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности компании в форме правил, инструкций и процедур. Данная культура характерна для развивающихся стран и компаний, работающих на стабильных рынках.
* Техническая культура характерна для международных компаний, функционирующих в отраслях машиностроения, производства энергетического оборудования, химии, а также для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

Однако значительно усилившаяся тенденция к интернационализации бизнеса во многом нивелирует многие национальные различия. Эксперты указывают на наметившийся процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения организационной культуры, которая включает следующие компоненты:

* всегда выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности;
* брать на себя инициативу и идти на риск;
* приспосабливаться к переменам;
* принимать решения;
* работать в команде;
* быть «открытым» для информации, знаний или новостей огрядущих или актуальных проблемах;
* доверять и быть достойным доверия;
* уважать других (клиентов, поставщиков и коллег), а такжесамого себя;
* отвечать за свои поступки и подвергаться суду окружающих, вознаграждать и быть вознагражденным в зависимости от результатов.

В данном списке выделяются две группы пунктов. Первые пять представляют собой деловые ценности, отношение к труду, которые особо важны для трудовой деятельности, собственно работы и способов ее выполнения. Остальные являются общечеловеческими добродетелями, простыми и понятными, необходимыми для жизни и плодотворной работы в большом, сложноорганизованном обществе.

В целом в системе управления человеческими ресурсами международной компании корпоративная культура играет исключительно важную роль.

Многие компании распространяют корпоративную культуру, обеспечивая тесные контакты между головной компанией и подконтрольными ей предприятиями. Перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления сотрудников о других корпоративных культурах и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации.

## Необходимость учета национальной психологии, традиций, обычаев конкретной страны

В каждой стране существует своя специфическая модель управления, созданная под влиянием национального культурного наследия. Здесь играют роль местные специфические условия, жизненные особенности, влияние принадлежности к определенному социальному слою и многие другие отклоняющие факторы. Поэтому при проведении международного бизнеса в разных странах необходимо знать национальные стереотипы ведения бизнеса.

Мы предлагаем более подробно остановиться на следующих национальных стереотипах:

Американская модель менеджмента характеризуется иерархической бюрократией со специфическими функциями и должностями, четко зафиксированными в документациикомпании [28].

Наиболее отличительными чертами американского стиля управления являются:

## - деловитость, отличные организаторские способности.

Американские менеджеры являются искусниками *получать максимальную выгоду* из созданного бизнеса или сложившейся ситуации.

*-* ***единство слова и дела.*** Американские управленцы выполняют все взятые обязательства, верны своему слову, всем разделам подписанного им контракта. Невыполненное обещание приведет к подрыву доверия к компании. Поэтому данная черта американского стиля управления создала менеджеру репутацию делового человека. К данному проявлению относится краткость иясность слова, которые выражают стремление к экономии языковых средств. Деловитость и многословие — несовместимые явления, поскольку считаются врагами эффективной организациии управления.

## - Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента

Для обеспечения совершенствования управления работниками американские менеджеры проводят систему подготовки и повышения квалификации персонала, развитие ее обучающих технологий. В данную систему входят: 1) школы управления (школы бизнеса); 2) факультеты и отделения в высшихучебных заведениях; 3) профессиональные общества;

4) консультативные фирмы.

По словам американского ученого П. Друкера, основной задачей подготовки и повышения квалификации работников является то, чтобы

«сделать знания произ-водительными».

Менеджмент в Японии отражает ее исторические особенности, культуру, социальную психологию и не- посредственно связан с общественно- экономическим укладом страны.

Истоки экономических успехов современной Японии следует искать в системе образования и воспитания, которые не завершаются с окончанием школы или университета. Мощным средством развития человека является принцип управления фирмой, ориентированный на раскрытие творческого потенциалаработника.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это *чувство долга перед коллективом,* которое в японском менталитете почти тождественно чувству стыда.

Учитывая то, что налоговая система, основанная на прогрессивно- фискальном механизме, работает на усреднение доходов и материального состояния населения, и тем самым в обществе наблюдается минимальное расслоение по благосостоянию, это дает возможность использовать чувство кол-лективизма максимально эффективно.

Преимуществом японских компаний является большая сплоченность персонала, умение действовать как одна команда в интересах компании.

Основоположником французской модели менеджмента следует считать выдающегося ученого, инженера-практика и организатора промышленности Анри Файоля (1841—1925). Он разработал *теорию административного менеджмента,* суть которой состоит в том, что управление опирается не столько на личные качества индивидуумов, сколько на институты и установленный порядок (законы, правила, инструкции, дисциплину).

Французская деловая культура отличается высоким уровнем *избегания неопределенности,* что, в частности, проявляется в приверженности менеджеров на протяжении карьеры одной организации.

*У Франции репутация страны с* индивидуалистической культурой. *Другой особенностью является* высокая дистанциявласти.

Типичная французская компания представляет собой четкую иерархическую структуру с централизованным управлением. Французская система *«шеф-де-ранг-систем»* является довольно дорогостоящей, но при этом высокоэффективной.

Она включает в себя ежедневный отчет о выполнении поставленных задач, а именно: распределение работы на каждый день; контроль за выполнением всеми сотрудниками своих рабочих заданий; проверку качества выполняемой персоналом работы; проверку высшими звеньями системы работы менеджеров низшего звена; инвентаризацию оборудования; проведение собраний-летучек; проверку книг учета; проверку текущей организации производства; встречи и общение с клиентами; советы и рекомендации клиентам; контроль мотивации служащих;повышение квалификации персонала.

Глава французской компании — президент, имеющий абсолютный контроль над компанией. Французские менеджеры предпочитают

*авторитарный стиль управления.* Президенты компаний дистанцируются от своих коллег по менеджменту. Их авторитарность основана на образовании и компетентности, знании всей оперативной информации, которую менеджеры других стран ищут в справочниках или знают лишь поверхностно. Также они весьма озабочены подробностями самого процесса, тогда как других менеджеров интересует результат.

Будучи уверенными в правильности своих рассуждений, французские *менеджеры принимают решения самостоятельно.* Все это приводит к развитию *иерархии* и *формализма* во всех французских компаниях.

Соблюдение иерархии является

обязательным, поэтому неформальное общение между начальником и подчиненными, как правило, не практикуется. Это довольно часто бывает удивительно для зарубежных коллег, в компаниях которых общение более демократично. Такой стиль управления значительно снижает мотивацию к карьерному росту у работников, потому что продвижение по служебной лестнице сопряжено с определенными трудностями. Один менеджер, работающий во французской фирме, жаловался, что его приглашают на собрания только для того, чтобы отдать указания, не спрашивая его точки зрения по поводу результатов, используемых средств и т.д.

Часто руководство компании не торопится с принятием окончательного решения. Взвешиваются все «за» и «против», а основное внимание уделяется не столько практической и творческой стороне, сколько теоретической. Французы с недоверием относятся к рискованным мероприятиям, они не любят необдуманных решений, что опять-таки замедляет реализацию проекта.

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого века. Ее родоначальником справедливо считается выдающийся ученый, социолог и экономист Макс Вебер (1864— 1920).

Можно выделить наиболее типичные черты немецкого менеджмента:

* пунктуальность, аккуратность, содержательность,детальность, ясность;
* четкая цепь управленческой иерархии в компаниях ипреобладание вертикальных структур;
* стремление к консенсусу при обсуждении проблем,стремление к порядку («Ordnung muss sein!»);
* высокоекачествопроизводимых товаров и услуг, стремление к совершенству во всем;
* надежность — обещания выполняются, устное соглашениеимеет силу подписанного договора;
* социальность — забота о сотрудниках, особенно всемейных фирмах;
* социальная ответственность перед обществом;
* высокий уровень профессиональной квалификации,системы обучения и подготовки кадров;
* ориентация на клиента;
* стремление к минимизации рисков, боязнь рисковать.

## Этика и социальная ответственность в международномбизнесе

Этика, предметом которой является мораль, нравственность, возникает и развивается в ответ на объективную необходимость регулировать взаимоотношения людей, сочетая индивидуальные интересы с интересами всего общества. Без внесения определенной гармонии в процесс человеческого взаимодействия общество просто не может существовать.

В основе этического регулирования лежит объективная необходимость согласования индивидуальных, групповых и общих интересов людей. Определяющей стороной взаимо- отношения этих интересов выступает общий интерес, социальная воля. Эта общая заинтересованность в здоровом экономическом и социальном развитии общества облекается в форму определенныхморальных требований, этических норм поведения.

Этические нормы отражают объективную необходимость, высшую целесообразность определенных форм взаимоотношений между людьми, между отдельными индивидами и обществом, которому они принадлежат.

Деловая этика — это прежде всего проблема честности. Честность между самими предпринимателями предполагает выполнение своих обязательств. Честность по отношению к потребителям и клиентам — обеспечение обещанного качества товаров и услуг. Наконец, честность и справедливость во взаимоотношениях с наемными работниками означает необходимость заботы о своих сотрудниках и адекватной оплаты их труда.

Доверие в деловой этике занимает одно из ведущих мест. Доверие — это качественная определенность взаимоотношений контрагентов. Можно сказать, оно лежит в основе всех деловых связей. Для заключения безупречного с этической точки зрения контракта необходимо, чтобы обе стороны, вступающие в деловыеотношения, свободно выбирали друг друга на основе доверия, уверенности в надежности. Каждый из участников договора должен быть полностью уверен, что другая сторона точно выполнит обязательства, принятые на себя по контракту.

В современной концепции деловой этики во главу угла ставится проблема социальной ответственности бизнеса, учитывающая необходимость не только увеличения прибыли, но и адекватного удовлетворения потребностей общества, всей социальной среды, в которой функционирует корпорация.

Социальная ответственность является добровольной помощью решения социальных проблем со стороны предприятия. Это имеет место по отношению к тому, что лежит за пределами определяемых законами или регулирующими органами требований или сверх этих требований.

Дискуссии в области значения бизнеса в обществе привели к различным суждениям за и против социальной ответственности бизнеса [29].

К суждениям в пользу бизнеса социальной ответственности сделан акцент в следующем:

* Благоприятные долгосрочные предпосылки введения бизнеса. В обществе благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия для деятельности бизнеса. Если при этом, краткосрочные издержки в связи с социальными действиями высоки, то в долгосрочном периоде, это может привести к увеличению доходов предприятия, так как у потребителей, поставщиков и местного населения формируется более привлекательный образ к предприятию.
* Наличие серьезных ресурсов для оказания помощи в реше- нии социальных задач. Бизнес обладает значительными трудовыми и капитальными ресурсами, чтобы обеспечить предпосылки для финансирования части их на решениясоциальных проблем.
* Нравственное обязательство социального ответственного поведения. Предприятие является участником общества, при эффективном менеджменте необходимо учитывать нравственную мораль социального поведения.

Предприятие должно действовать

социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества.

Однако другие делают акцент против социальной ответственности, при этом основываются на следующих суждениях:

* Несоблюдения принципа получения наибольшего дохода. Финансирование части ресурсов на решение социальных задач снижает влияние принципа получения наибольшего дохода. Компания проводит социально ответственную политику, ссылаясь только на экономические интересы, при этом оставляя социальныенужды социальным институтам.
* Затраты на социальную вовлеченность. Ресурсы, направленные на решения социальных задач, являются для предприятия дополнительными издержками.
* Неполный уровень отчетности для широкой обще-ственности. Рыночная система хорошо контролирует экономиче- ские показатели деятельности предприятий и плохо — их социаль-ную вовлеченность.
* Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Пер- сонал любого предприятия подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он в то же время не имеет опыта, позволяющего вносить вклад в решение проблем социального ха- рактера. Решению социальных проблем обязаны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и в благотворительных организациях.

### Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «Культура» и «Корпоративнаякультура»?
2. Назовите уровни корпоративной культуры?
3. Назовите элементы корпоративной культуры?
4. Какие инструменты формирования корпоративной культуры вызнаете?
5. Какие национальные стереотипы ведения бизнеса вы знаете?
6. Понятие «Этика»?
7. Определите положительные и отрицательные тенденции социальной ответственности бизнеса?

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для вузов»).

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие /В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э. Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.

## Тема 5 Международный стратегический менеджмент

* 1. **Понятие международного стратегического менеджмента**

## Виды международных стратегий

* 1. **Разработка международных стратегий**

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки, произошло от греческого *strategos* — «искусство полководца». Другими словами, *стратегия* — *это концепция достижения победы*. Многие проблемы полководческого искусства, главная изкоторых — находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес- деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие *стратегии как обобщающей модели действий*, *необходимых для достижения поставленных целей* (рис. 1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования организации на неожиданные изменения во внешнейсреде приобрела большое значение.

Стратегия организации — это совокупность ее главных целейи основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Концепция достижения успеха

Обязательно действовать

определенным образом

Совокупность главных целей и основных способов их достижения

Симбиоз запланированных

действий и реакций на

непредвиденные

Направление развития в определенный период времени

Комплексный анализ

Рисунок 1 Определение стратегий организаций

Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей.

1

Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации.

Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном

периоде, она прежде всего является функцией направления.

Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типаконкурентного преимущества.

Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью.

Основная задача такого плана — обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде [30].

Международный стратегический менеджмент — это комплексный непрерывный управленческий процесс, заключающийся в формировании и практической реализации стратегий для успешного конкурирования компаний на международном рынке.

В условиях работы на международных рынках эта деятельность требует знания политической системы, культуры, языка, систем бухгалтерского учета и других особенностей принимающей страны, что отличает деятельность международных компаний от ведения аналогичных операций на внутреннем рынке(табл. 10.1).

Международные компании, внедряя свою стратегию и проводя мониторинг деятельности своих филиалов за рубежом, используют три источника получения конкурентных преимуществ: *повышение эффективности за счет глобализации, многонациональной гибкости и глобального обучения*

Таблица 10.1. Различия между внутренней и международной деятельностью американских компаний

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Деятельность компаний в  США | | Международные операциикомпаний | | |
| Язык | Английский | | Необходимость использованияместного языка  Разнородная, как культура раз- личных стран (или однойстраны) | | |
| Культура | Однородная | |
| Политика | Стабильность и  сра2внительно небольшая  роль в ведении бизнеса | |
| Экономика | Относительная однородность  экономических условий | | Большие отклоненияэкономических условий в разных странах | | |
| Вмешательство государства | Минимальный уровень, приемлемая предсказуемость | | Во многих случаях высокий уро- вень вмешательства государствав случае резких изменений эко-  номических условий | | |
| Рабочая сила | Квалифицированная рабочая сила | | Недостаток квалифицированной необходимостьмодернизации и  профессиональной подготовки | рабочей | силы, |
| Финансирование | Наличие развитых  финансовых рынков | | Недостаточно развитые финансовые рынки,  движение капитала под контролем государства | | |
| Маркетинговые  исследования | Доступность необходимых  данных | | Во многих случаях дорогая и сложная процедура сбора  данных | | |
| Рекламная  деятельность | Доступность, почти полное отсутствие ограничений | | Ограниченный доступ ксредствам информации | массовой |  |
| Валюта | Доллар США  повсеместно | почти | Необходимость обмена валюты, колебания валютных курсов, валютные ограничения со стороны государства | | |
| Транспортнаясистема | Одна из лучших в мире | | Во многих случаях не соответствует современным  требованиям | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Контроль | Проблематичность, действенность  централизованных процедур контроля | Более высокая степеньпроблематичности, балансирование междуцентрализацией и |
| Контракты | Обязательность  исполнения | Возможность пересмотра, если не удовлетворяют  требованиямодной из сторон |
| Трудовые отно-  шения | Коллективный договор.  Упрощенная процедура увольнения работников | Во многих случаях увольнение невозможно. Возможно  обязательное условие участия вуправлении |

*Повышение эффективности за счет глобализации* означает возможность для международных компаний воспользоватьсятакими мерами, как экономия за счет оптимального размещения производственных мощностей в разных странах мира, что позволяет снизить издержки, увеличить сбыт, повысить качество обслуживания потребителей; сокращение издержек производства достигается также посредством экономии от масштаба, диверсификации деятельности международных компаний.

Многонациональная гибкость связана со способностью адаптации к постоянно меняющимся условиям ведения бизнеса. Международные компании имеют лучшие возможности реагирования на них по сравнению с компаниями, сфера деятельности которых ограничивается одной страной.

Глобальное обучение, или использование и передача опыта в мировом масштабе, предп3о3л3агает его применение в конкретной деятельности международных компаний. Процесс стратегического планирования в международной фирме может быть представлен в виде четырех взаимоувязанных агрегированных блоков (рис. 5.7). Определение основных приоритетов. Выбор миссии и целей должен опираться на анализ внешней среды деятельности и ее собственного потенциала, так как сутью разрабатываемых здесь решений является конструктивное определение места фирмы на рынке.

В условиях открытой экономики это означает поиск рыночной ниши и оценку ее «заселенности». В этой связи, прежде всего, необходимо провести исследования соо3тветствующей отрасли как:

* специфической деятельности, направленной на производство определенной продукции с использованием опреде-ленной технологии;
* арены конкурентной борьбы.Определение задач.

Состав и характер задач фирмы определяются соотношением внутренних и внешних факторов ее развития с долгосрочными целями общего характера.

Анализ этих факторов охватывает пять областей:

* + 1. Финансовые ресурсы. Финансовые ресурсы характеризуются:

а) нынешними и будущими поступлениями средств и потребностью в них;

б) возможностью их перемещения;в) доступностью капитала; г) целями в отношении прибыли и дивидендов.

Трудовые ресурсы. Анализ показателей трудовых ресурсовпроводится

|  |  |
| --- | --- |
|  | 1. Определение основных приоритетов  Обобщенный Выбор миссии Формирование анализ полей |
|  |
| 2. Определение задач  Определение международных  Анализ задач Оценка взаимной  внутренних поддержки задач  возможностей Определение фирмы задач в стране  базирования |
|  |



4. Реализация стратегий

Контроль и оценка

эффективности

Выполнение

Разработка планов, программ и т.д.

Рисунок Процесс стратегического планирования международной



Выбор стратегических альтернатив в стране базирования

Выбор стратегических альтернатив за рубежом

Анализ условий в стране

базирования

Разработка стратегии

Анализ условий за рубежом

3. Разработка стратегии

фирмы

4

* + 1. по следующим показателям:

а) общая численность персонала, в том числе — по категориям и отдельным функциям;

б) уровень использования персонала;

в) возможность перемещения работников с одного пред- приятия на другое;

г) возможность привлечения дополнительных ресурсов.

* + 1. Производственные ресурсы. Анализ использования имеющихся производственных мощностей необходим

для выравнивания загрузки и, что важнее в данном контексте, для определения целесообразности расширения производства.

* + 1. Анализ рынка. Соотношение уровня и динамики рынка с соответствующими целевыми показателями позволяет оценить эффективность действий фирмы на изучаемых рынках и может послужить сигналом о необходимости коррекции этих действий идолгосрочных целей.

Выбор, что именно подлежит корректировке, определяется в результате выполнения других разделов анализа, но два важных обстоятельства рассматриваются здесь же, поскольку они во многом влияют на формирование целей: адаптация продукции для зарубежных потребителей и соотношение между начальным истимулированным спросом.

В основе международной деятельности фирмы находится определенная совокупность стратегических решений. Эффективность управления фирмой предполагает, что эта совокупность *рационально сформирована,* т.е.:

1. Охватывает все ключевые моменты, связанные с внешними взаимодействиями фирмы независимо от принятой в ней организационной структуры управления. Стратегия зарубежных операций должна вырабатываться в составе общей стратегии фирмы. Международная стратегия фирмы является укрупненным описанием скоординированных действий по реализации всего комплекса ее международных целей.
2. Обеспечивает возможность последовательной реализации генеральной цели фирмы на уровне текущих планов деятельности и оперативных решений. Генеральная цель фирмы адаптируется к складывающемуся на каждый данный момент окружению фирмы и ее внутреннему состоянию.
3. Внутренне непротиворечива. В ходе последовательной реализации миссии фирмы в ее целях и стратегиях могут выявляться внутренние противоречия. Их источниками могут быть:

а) неправильно сформулированная совокупность решений на тактическом уровне;

б) внутренне противоречивая формулировка на более высоком уровне;

1. Внешняя непротиворечивость международных стратегических решений фирмы должна быть обеспечена по двумнаправлениям:

* по отношению к решениям, регулирующим деятельность в пределах страны;
* по отношению к внешней среде фирмы.

1. Ориентиров5ана на оценку тенденций развития ситуации. Если первые четыре характеристики определяют допустимость принимаемых решений, то пятая позволяет сделать их оптимальными [32].

Исключительно важно, чтобы стратегия фирмы разрабатывалась в ситуационной форме, обеспечивая ее адаптивность, т.е. предусматривала различные наборы действий в зависимости от складывающихся условий. Такой подход существенно усложняет подготовку документов, но в условиях быстро меняющейся обстановки хозяйственной деятельности иной подход не годится.

## Виды международных стратегий

Конкурирование на международных рынках ставит перед компанией при формировании стратегии более сложные задачи.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся

ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы адаптироваться к происходящим изменениям в мировой экономике.

Глобализация (в отличие от интернационализации) предполагает не только расширение деятельности за рамками национальных границ, но и разработку глобальной стратегии развития каждым из участников процесса, учитывающую достижение странами и фирмами определенных целей в масштабах всей мировой экономики [33].

Большая многонациональная компания - это еще не глобальный бизнес. Чтобы бизнес стал глобальным, необходимо наличие существенных дополнительных характеристик.

Во-первых, глобальные организации учитывают тенденцию к удовлетворению потребительских нужд и спроса за пределаминациональной границы (например, спрос на быстрое питание, напитки, бытовую электронику;

Во-вторых, глобальные организации конкурируют в отраслях, которые глобализованы. В некоторых отраслях успешная конкуренция предполагает присутствие компании практически во всех уголках мира, так как только в этом случае можно успешно конкурировать на глобальном рынке.

В-третьих, глобальные организации размещают и осуществляют свою производственную деятельность там, где наилучшим образом можно добиться конкурентных преимуществ. Это может означать, например, перенос производства внизкозатратный регион или внедрение бизнес-идеи в странах с высококвалифицированной рабочей силой именно в данной области.

И наконец, глобальные организации могут интегрироваться и координировать свою деятельность в разных странах. Принцип

«национальная база, иностранные интересы», который является основным в традиционных многонациональных компаниях, стал доминирующим и в культуре глобаль6ного бизнеса. Глобальные компании научились эффективно контролировать различные участки бизнеса и управлять ими за пределами национальныхграниц, несмотря на культурные различия.

Развитие глобальной стратегии организации, таким образом, неизбежно связано с вопросами глобальных знаний, глобального рынка, глобального размещения и координации видовдеятельности в ценностной цепочке [34].

Существует несколько стратегических подходов для компаний, работающих на международных рынках:

1. Предоставление лицензий иностранным фирмам на использование технологии компании или производство и сбыт ее продукции. В этом случае международный валовый доход будет равен платежам по лицензионным соглашениям. Предоставление лицензий имеет смысл, когда компания, обладающая технологическим ноу- хау или запатентованной продукцией, не имеет внутренних возможностей или ресурсов для обслуживания иностранных рынков.
2. Поддержание национального (в одной стране) производства и экспорт товаров на иностранные рынки с использованием собственных или находящихся под иностранным контролем каналов распределения. Это прекрасная стратегия для начала выхода на международный рынок. При использовании экспортной стратегии производитель имеет возможность минимизировать свои прямые инвестиции в другие страны. Такие стратегии используют японские и итальянские производители, продукция которых разрабатывается и производится на одном или нескольких гигантских предприятиях, и только маркетинговые структуры работают за границей. В нескольких отраслях, используя эту стратегию, компании получают выгоду от использования эффекта масштаба и кривой освоения и обучения путем централизации производства на одном или нескольких гигантских предприятиях. Однако такая стратегия неприемлема, если производственные издержки в своей стране значительно выше, чем в тех странах, где работают конкуренты.
3. Следование многонациональной стратегии, при которой разрабатываются международные стратегии для каждой страны отдельно, чтобы можно было реагировать на специфические потребности и условия рынка, существующие в каждой стране, где работает компания. Стратегические действия в одной стране осуществляются независимо от действий в другой. Стратегическая координация между странами является вторичной по отношению к согласованию стратегий с отдельными условиями в каждой стране. Например, в странах с низким инвестиционным риском компания решает присутствовать самостоятельно в качестве юридического лица, открыв дочернее предприятие. А в странах с высоким инвестиционным риском - осуществлять деятельность посредством представительства или предоставления права представлять свои интересы компаниям-партнерам, которые готовы взять этот риск на себя.
4. Следование глобальной стратегии низких издержек, дифференциации или концентрации на рыночной нише, при которой компания стремится стать поставщик7ом с низкими издержками на большинстве или на всех важных мировых рынках, стремится создать устойчивый имидж или обслуживать одну и ту же четко определенную нишу потребителей. При этом стратегические усилия компании координируются по всему миру для достижения необходимого результата в свете выбранной им стратегии [35].

На выбор стратегии компанией особое влияние имеет степень глобализации отрасли. Естественно, она не может быть одинаковой, так как определяется целым рядом факторов и их комбинацией:

* специализацией производственных компаний;
* долей расходов на научные исследования и разработки в общих издержках у отдельных компаний отрасли;
* уровнем международной отраслевой конкуренции;
* использованием в производстве передовых технологий, внедрением на рынок новых видов продукции;
* возможностью снижения материалоемкости производства в результате

свободного доступа к глобальным источникам сырья и многими другими факторами.

Глобализация хозяйственной деятельности практически полностью охватывает такие отрасли, как автомобильная, фармацевтическая, производство компьютеров, полупроводников, генераторов, строительных машин, пластмасс, а такжетелекоммуникационную и авиакосмическую.

## Разработка международных стратегий

Предпосылки формирования стратегии международной фирмы.

Выход на международный рынок дает дополнительные возможности, но вместе с тем ставит новые проблемы с точки зрения конкуренции.

Перед принятием решения об интернационализации необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Какими конкурентными преимуществами располагаетпредприятие для реализации стратегии выхода на международныйрынок?
2. Какой может и должна быть структура географического размещения с точки зрения потенциального успеха?
3. Какие формы проникновения и действия на рынке должны быть выбраны?
4. Какая концепция управления международным бизнесом должна быть выбрана?
5. Как может быть отражена и уточнена концепция управления в международном масштабе в частных стратегиях международной активности фирмы (финансовой, сбыта, НИОКР ит. п.)?

Ответить на первый вопрос в значительной степени помогает теория международной конкуренции Майкла Портера. Согласно этой теории, конкурентное преимущество создается и удерживается в тесной зависимости от условий страны базирования; под страной базирования понимается страна, где разрабатываю8тся стратегия, основная продукция и технология и где имеется рабочая сила с необходимыми навыками.

Международные фирмы действует во многих странах, но основа конкурентного преимущества закладывается в одной или, в исключительных случаях, немногих из них.

Фирмы получают конкурентное преимущество, если в странебазирования:

* возможно быстрое накопление специализированных ресурсов и навыков:
* имеется более доступная и точная информация о перспективных и текущих потребностях потенциальных клиентов;
* предприятия-поставщикиили смежники конкурентоспособны на мировом рынке;
* национальная предпринимательская система способствует созданию и удержанию конкурентных преимуществ в данной сфере деятельности.

Перечисленные факторы формирования конкурентного преимущества

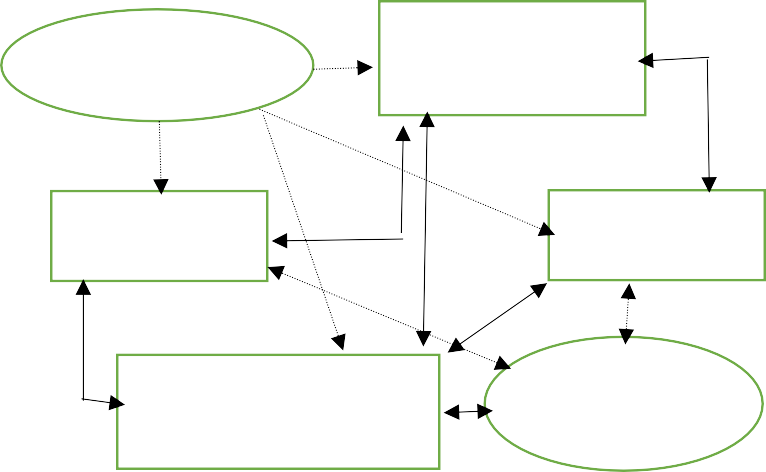
взаимодействуют друг с другом, создавая системный эффект. Это отражается в модели «национального ромба» как взаимосвязь всех факторов (рис. 5.8).

## Разработка стратегии.

После того как все цели фирмы сформированы и произведена оценка их взаимной поддержки, происходит переход к следующему крупному блоку – разработке стратегии. Она начинается с анализа условий в каждой из стран, намеченных к освоению или уже освоенных фирмой, а также в стране ее базирования; эти условия объединяются в следующие группы: а) факторы, формирующие внутренние возможности;

б) финансовые факторы;

в) маркетинговые факторы;г) прочие факторы.



Возможности (Шансы)

Фирменная стратегия структур отрасли и сотрудничества

Факторы производства

Условия спроса

Сопутствующие и поддерживающие

отрасли

Правительство

Рис. 5.8. Модель «национального ромба» М. Портера

Сопоставление условий, сложившихся в различных странах, дает основу для выбора стратегических альтернатив деятельностифирмы за рубежом.

Сопоставление условий, сложившихся в различных странах, дает основу для выбора страте9гических альтернатив деятельности фирмы за рубежом. Выбор проводится по следующим аспектам:

а) размещение производственных мощностей;б) направленность сбытовой политики;

в) ассортимент;

г) перемещение факторов производства;д) приобретение других компаний.

Очевидно, последний пункт следует расширить, включив в него также продажу компаний, принадлежащих фирме, и, в целом, сделки с крупными долями в уставных капиталах, а также вхождение в разного рода альянсы и выход из них.

При выборе стратегических альтернатив необходимо не ограничиваться определением наилучшей из них по каждой позиции, а ранжировать их в порядке убывания предпочтительности. Кроме того, надо оценить совместимость альтернатив и исключить нереальные сочетания, что обеспечит внутреннюю непротиворечивость каждого из вариантов стратегии, принятых в

качестве допустимых. Действуя таким образом, фирма всегда имеет набор оптимальных стратегий, соответствующих возможным конкретным ситуациям. Это позволяет при любом существенном изменении условий быстро находить адекватный ответ, сутью которого всегда является сохранение и наращивание конкурентного преимущества.

Такую же принципиальную структуру имеет процедура выбора стратегических альтернатив в стране базирования фирмы, опирающаяся на соответствующий анализ условий деятельности. Но, несмотря на формальное подобие, данные два шага имеют важные сущностные отличия, обусловленные уникальностью страны базирования по сравнению с другими регионами, в которых действует фирма.

**Реализация стратегии** включает в себя несколько качественно различающихся видов деятельности: разработку программ и планов, их выполнение, контроль, учет, анализ и оценку эффективности деятельности. Каждый из них заслуживает отдельного исследования, но в данном контексте важны не внутренние механизмы их осуществления, а функции, выполняемые ими в изучаемой системе.

**Программы и проекты**, разработанные в развитие принятой стратегии, образуют основу для формирования текущих планов деятельности структурных подразделений фирмы, детализируемых далее в оперативных планах. Любой из перечисленных документов может содержать решения по действиям как в пределах страны базирования (регистрации) фирмы, так и за рубежом, причем возможность такого смешения в значительной мере зависит от типа организационной структуры фирмы. В общем случае международный характер деятельности фирмы более отчетливо проявляется в программах и проектах, а в меньшей степени – в планах деятельности подразделений.

**Выполнение оперативных планов**, в определенном смысле, завершает цикл, начавшийся выбором миссии. Действительно, больше никаких новых видов планов разрабатывать не требуется – достаточно корректировки и естественного обновления содержательной стороны документов, относящихся к той или иной групп10е из перечисленных ранее. Однако последний вид работ, несомненно включаемый в понятие стратегического планирования, абсолютно невозможен без обратной связи, реализующейся через учет выполнения планов, контроль и анализ полученных результатов. Осуществление этих управленческих функций является источником информации, служащей важнейшим основанием для оценки и актуализации принятых ранее решений на всех уровнях – от оперативных планов деятельности подразделений до целей фирмы. Поэтому, хотя они, строго говоря, не являются видом плановой деятельности, их следует рассматривать как неотъемлемый элемент системы стратегического планирования, без которого она просто не может функционировать.

### Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «стратегия организации»?
2. Охарактеризуйте понятие «Международный стратегический менеджмент»?
3. Назовите различия между внутренней и международной деятельностью американских компаний
4. В чем заключается процесс стратегического планирования международной фирмы?
5. Назовите стратегические подходы для компаний, рабо-тающих на международных рынках?
6. Назовите факторы, которые влияют на выбор стратегиикомпании?
7. Какие факторы формирования конкурентного преимущест-ва фирмами вы знаете?

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для

вузов»). 11

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие /В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э.

Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.

12

## Тема 6 Международный стратегический альянс

* 1. Характеристика международного стратегического альянса
  2. Формы стратегических альянсов
  3. Содержание процесса управления функционированием стратегических альянсов

Стратегический альянс (Strategic Alliance) — соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсовкомпаний.

Под стратегическими альянсами подразумевают объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим видом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, не разделяя ни с кем рисков и стараясь победить конкурентов или создать условия для слияния или присоединения компаний. Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм.

Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производствен- ных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции.

Стратегические альянсы являются для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, средством конкурентной борьбы на мировом рынке при сохранении их независимости [36].

Альянсы между транснациональными корпорациями — это долго-срочные соглашения о совместной деятельности на любой из стадий производственно- коммерческого цикла продукции: от НИОКР до совместного производства и реализации товаров и услуг. При этом участники альянсов остаются собственниками своих активов и капиталов. Хотя это не исключает в ряде случаев обмена акциями или долями участия между компаниями, заключающими соглашения о стратегическом партнерстве.

Движущие силы и цели объединения международных компаний приведены в табл. 9.1.

Теоретической базой образования альянсов является баланс синергетических связей между независимыми элементами любой системы. Условием целесообразности практического использования синергетических связей становится увеличение общего эффекта от объединения элементов до величины, превышающей сумму эффектов независимо действующих элементов.

Таблица 9.1. Движущие силы и цели объединений международных компаний

|  |  |
| --- | --- |
| Движущие силы | Цели обьединений |
| Ожесточающаяся конкуренция | Предпочитают объединиться, а не  сокращать доходы из-за снижения цен и повышения расходов нарекламу |
| Повышение эффективности  производства | Организуют интегрированное  международное производство |
| Использование  международной экономической интеграции | Объединение фирм стран — членов интеграционных группировок (ЕС,  НАФТА, АСЕАН и др.) с целью  рационализации производства и сбыта продукции |
| Дешевые кредиты и приватизация в  процессе либерализации политики вомногих странах | Объединения с целью использования дешевых кредитов и приобретения  приватизированных предприятий |
| Улучшение  инвестиционного климата во многих странах | Совместное использование повышения эффективности прямых и  портфельных инвестиций |

Основные виды альянсов показаны на рисунке 9.2

* Транснациональные СП: обычно сборка, иногда сбыт одним партнером продукции другого, иностранного производителя.
* Вертикальные альянсы: партнерские отношения, предполагающие работу в смежных звеньях цепочки производства продукта.
* Межотраслевые альянсы: соглашения компаний из разных отраслей, выпускающих не связанные общей производственной цепочкой продукты. Используются, например, для диверсификации бизнеса, расширения производственной деятельности за счет кооперации с участником интересующего рынка.
* Интеграционные альянсы: их заключают, чтобы добиться эффекта масштаба производства. Например, компании могут совместно выпускать компоненты, но затем «в лобовую» кон- курировать друг с другом на рынке готовой продукции.
* Псевдоконцентрационные альянсы: здесь происходят общая разработка, производство и реализация продукта, прина- длежащего всем партнерам. Часто это консорциумы, создавае-мые для реализации сложных и затратных проектов, например, в тяжелом машиностроении, авиастроении [37].
* Комплементарные альянсы: один партнер разрабатывает и производит продукцию, а реализуется она через каналы другого, т.е. целью такого альянса является расширение географии поставок.

Партнерство неконкурирующих фирм

Альянсы фирм-конкурентов

Рисунок Основные виды альянсов

Вертикальные партнёрства

Межотраслевые соглашения

Транснациональные совместные предприятия

Псевдоконцентрационные альянсы

Комплементарные альянсы

Интеграционные альянсы

Международные стратегические альянсы имеют три различные генеральные цели и соответственно три разных алгоритма:

1. Коопцион (Cooption) превращает потенциальных клиентовв союзников. Он обеспечивает более широкий спектр товаров и услуг для развития нового бизнеса. Коопцион создает н3еобходимые условия Для эффективной конкуренции альянса, экономя средства всех его участников.
2. Взаимная специализация (Cospecialization) предусматрива- ет получение синергетического эффекта путем объединения отдельных ресурсов, знаний и навыков участников альянса. Для этого партнеры вносят уникальные ресурсы: материальные активы, торговые марки, связи, навыки и пр. Альянс создает новыесовокупные качества: стоимость более ценную, чем у каждого участника в отдельности. Взаимная специализация заключается в фокусировании каждой компанией специализации на узком спектре ключевых операций, в результате чего создается сложнаясистема, а не просто отдельный продукт.
3. Интернализация или обучение и освоение (Learning and Internalization) являются средством обучения новым профессиональным навыкам. Такие навыки, или ключевые бизнес- компетенции, вырабатываются, как правило, в компаниях-лидерах в результате интенсивной и длительной деятельности. Доступ к ним извне затруднен, и освоить их возможно лишь в границах альянса. Преимуществом обучения служит возможностьприменить полученные знания и навыки за пределами альянса, тем более что MCA носят зачастую кратковременный характер.

## Формы стратегических альянсов

Сотрудничество между компаниями, входящими в стратегический альянс, может принимать разные формы,развиваясь по разным направлениям [38].

**Производственные альянсы**. Производственный альянс (production alliance) — это функциональный стратегический альянс, в котором две или

более компании производят продукцию или предоставляют услуги на общем или совместно используем предприятии.

**Маркетинговые альянсы.** Маркетинговый альянс (marketing; alliance) — это функциональный альянс, где две или более компании совместно организуют маркетинг или передают друг другу опыт в этой сфере.

В большинстве случаев одни партнер в альянсе внедряет СВОЕ товары или услуги на рынок, на котором успешно действует его партнер по альянсу. Компания, получившая признание на рынке, помогает своему партнеру в организации рекламы и сбыта. За свои услуги она или назначает фиксированную цену, или получает оговоренный процент от продажи товаров или услуг.

**Финансовые альянсы**. Финансовый альянс (financial alliance) это функциональный альянс компаний, целью которого является стремление к сокращению финансовых рисков при осуществлении тех или иных проектов. Партнеры по альянсу могут или вносить одинаковые суммы для реализации проекта, или один партнер вносит основную сумму, а другой (или другие) предоставляет свой опыт в этой области, частично компенсируя отсутствие инвестиций.

**Научно-технические альянсы.** Научно-технический альянс (research and development alliance) основываетс4я для разработки новых товаров и услуг, и проведения необходимых научных исследований. В отличие от предыдущих альянсов он не требует создания самостоятельной организационной единицы. Это потребовало бы отвлечения специалистов из штата каждого из партнеров и могло бы нарушить выполнение НИОКР в собственных исследовательских центрах.

Партнер 1

Партнер 2



Финансы

Производственный стратегический альянс

Маркетинговый стратегический альянс

Научно-технический альянс

Комплексный стратегический альянс

НИОКР

Финансы

Маркетинг

Производство

Производство

Маркетинг

НИОКР

Финансовый стратегический альянс

Рисунок Формы стратегических альянсов

Обмен научно-техническими разработками членов альянса осуществляется на научных конференциях, симпозиумах, семинарах, при взаимопосещении лабораторий и т.п. Партнеры договариваются о взаимном обмене лицензиями на любую разработанную участниками технологию. Обмен лицензиями позволяет каждому партнеру использовать полученные патенты по своему усмотрению. В этом случае все партнеры имеют равный доступ ко всем технологиям, разработанным в структуре альянса. Это избавляет партнеров от юридических споров о законности применения патентов. Компании могут сформировать альянсы,объединяющие несколько или все элементы бизнеса.

**Комплексные альянсы.** Комплексный альянс (comprehens alliance) формируется в случае интегрирования процессов НИОКР производственных, финансовых, маркетинговых функций компаний-участниц. Это может быть достигнуто в форме совместных предприятий. Совместное предприятие, как самостоятельная хозяйственная единица, организует бизнес- процессы во все сферы хозяйственной деятельности.

## Преимущество стратегических альянсов

Компании, вступая в стратегические альянсы, рассчитывают на получение ряда преимуществ (рис. 6.1). Это возможность упрощенного выхода на новый рынок, разделение рисков, обмен знаниями и опытом, синергия [39].

Возможность упрощенного проникновение на рынок

Обмен знаниями и опытом

Синергия и конкурентное преимущество

Разделение рисков

Потенциальные преимущества стратегических альянсов

Р5ис. 6.1. Преимущества стратегических союзов

Упрощенное проникновение на новый рынок компания можетдостигнуть за счет альянса с компаниями, успешно работающими на этих рынках. Это позволяет преодолеть ряд трудностей, с которыми компания сталкивается при освоении новых рынков. К ним относятся политические барьеры (неблагоприятные правительственные постановления), отсутствие необходимой информации, конкуренция, что превышает возможности однойотдельно взятой компании для достижения поставленной цели. Кроме того, компания может испытывать нехватку внутренних ресурсов для разработки новых продуктов, организации сбыта и т.п., что вынуждает искать партнеров, с которыми можно разделить эти затраты и успешно противостоять конкуренции.

**Разделение рисков**. Проникновение на новый рынок всегда связано с риском из-за высокого уровня конкурентной борьбы. Стратегические альянсы предназначаются для того, чтобы сократить риски, которым подвержена отдельная компания, или чтобы контролировать эти риски.

К рискам конкуренции прибавляются политические риски, способные лишить собственности, а также финансовые риски, вызванные колебаниями валютных курсов, и другие, такие как просчеты компании-неофита в оценке экономической ситуации на новом рынке, и многие другие. Поэтому компании- первопроходцы стремятся наладить контакты с местными фирмами. Они хорошо знакомы с местными условиями ведения бизнеса и могут помочь компаниям избежать многих рисков.

Разделение рисков — важный фактор завоевания нового рынка, характеризующегося неопределенностью и нестабиль- ностью.

**Обмен знаниями и опытом**. Одной из причин формирования стратегических альянсов является недостаток собственных знаний и опыта для ведения бизнеса. Компаниям часто приходится узнавать, как производить новый продукт, привлекать дополнительные ресурсы, управлять работой компании в новых условиях. Подобную информацию может предоставить партнер постратегическому альянсу.

**Синергия и конкурентные преимущества**. Конкурентные преимущества стратегических альянсов складываются из сочетания всех перечисленных выше потенциальных возможностей, позволяющих достичь синергетического эффекта. Упрощенный выход на рынок, разделение рисков, возможность приобретения нового опыта и знаний позволяют компании — участнице стратегического альянса значительно повысить конкурентоспособность по сравнению с самостоятельным выходом на новый рынок.

Совместное производство нового продукта, формирование положительного образа торговой марки, создание эффективных сетей распределения, использование управленческого опыта позволяют компании существенно увеличить эффективность своей деятельности.

## 6.4. Содержание процесса управления функционировани-ем стратегических аль6 янсов

Процесс управления стратегическими альянсами можетвключать следующие положения:

1. управление альянсами для достижения конкурентоспособного преимущества;
2. определение и осознание компетентности и навыковфирмы;
3. выбор партнеров с дополнительными навыками и рынками;
4. решение проблем кадрового обеспечения альянса;
5. осознание двойственной роли стратегических альянсов.

Первым шагом, который должны предпринять руководители любой фирмы

для того, чтобы понять, каким образом стратегический альянс влияет на достижение конкурентоспособного преимущества, становится определение и осознание сути собственной компетентности и навыков. В настоящее время каждый товар воплощает серию разработок и инвестиций на приобретение навыков, использование которых полнос¬тью возможно реализовать лишь в условиях стратегического альянса [40].

Представление о том, какими навыками фирма должна располагать, может и должно служить для ее руководителей основой как для выбора партнеров по альянсу, так и для определения тех технологий и навыков, в которых она нуждается для обеспечения будущего конкурентоспособного преимущества.

Вторым шагом руководства фирмы для понимания характера связи между конкурентоспособным преимуществом и альянсами должно стать осознание того обстоятельства, что большинство альянсов служит временным интересам их участников. Так, например, большинство альянсов западных фирм было предназначено для того, чтобы существовать до тех пор, пока партнеры по альянсу не получат тех навыков, которые они хотят приобрести. В том случае, когда партнер по альянсу преуспевает в приобретении собственных навыков, остается слишком мало причин для сохранения альянса. Аналогично, вход партнера по альянсу на новый рынок со своим новым товаром однозначно предполагает, что полезность альянса становится для него го-раздо меньшей по мере роста своих собственных навыков.

Для того чтобы избежать зависимости от партнеров по альянсу, лучше всего выбрать такого партнера, чьи навыки и рынки являются до- полнительными к данной фирме. Фирмы с дополнительными парамет-рами будут являться лучшими из-за гораздо меньшего потенциала в соревновании между конечными продуктами и/или рынками. В добавлении к этому, фирмы, привносящие дополнительные навыки в альянс, могут обнаружить, что у них появляются многочисленные возможности соединения технологий различных компетенций и уровней, которые способствуют формированию принципиально новых возможностей.

Важным аспектом управления функционированием стратегических альянсов становится разработка подходов к решению их кадровых проблем.

Основной прич7иной, по которой большинство европейских фирм не способно получить от альянса существенных преимуществ в отличие от японских фирм, является то обстоятельство, что специалисты европейских фирм не закрепляются на совместных предприятиях аль¬янса на длительный период времени. В свою очередь, японские фир¬мы считают, что их персонал должен работать в рамках альянса для того, чтобы узнать и применить в своей деятельности ключевые навы¬ки европейских партнеров по альянсу. В том случае, если персонал постоянно меняется, стратегический альянс теряет возможность сформировать критическую массу знаний и навыков.Кроме того, ежедневное функционирование альянса становится неприбыльным для всех его партнеров.

Более того, постоянное изменение штата персонала, работающего в

рамках альянса, как правило, приводит к тому, что значительно упро-щается процесс «перелива» знаний и навыков от одного партнера к другому. Это обусловлено тем обстоятельством, что менеджеры и техни-ческие специалисты, работающие в рамках альянса непродолжительный промежуток времени, часто разглашают важную техническую или проектную информацию, важность которой проявляется в перспективе.

Другой проблемой, которую необходимо решать в процессе образо-вания и дальнейшего функционирования стратегического альянса, это проблема выбора партнера по альянсу.

Зарубежный опыт формирования и дальнейшего функционирования стратегических альянсов свидетельствует, что на практике, несмотря на достаточно ясную логику их обоснования, большинство альянсов оказались неспособными обеспечить те выгоды, которые ожидали при их создании. В связи с этим представляется целесообразным обобщить основные характеристики, которыми может обладать партнер, не под- ходящий для образования стратегического альянса. В качестве отправ-ных характеристик могут использоваться следующие [41]:

1. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу не может рассматриваться фирма, которая занимает только слабые конкурентоспособные позиции, в силу чего не может вне¬сти соответствующий вклад в альянс. Например, можно привести распад альянса Siemens-KCA после того, когда неконкурентоспо-собная фирма КСА ушла из сферы компьютерного бизнеса. Дру-гими словами, выбор стратегического партнера должен основываться на оценке компетенций, которыми располагает этот потенциальный партнерпо альянсу.
2. В качестве партнера по стратегическому альянсу нельзя выбирать такого, который, образно говоря, может «нанести вам удар в спину». При образовании стратегического альянса любая фирма должна осознавать, что для некоторых партнеров альянс может превратиться в средство

«конкуренции с дружественны¬мифирмами».

1. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу не следует выбирать фирмы, которые рассматривают его как своеобразное средство приобрете8ния производственных навыков и способностей за счет своих партнеров. Так, например, в настоящее время некоторые японские предприниматели, вступая в альянс, рассчитывают именно на заимствование ключевых уменийи способностей от своих западноевропейских партнеров для улуч- шения своего конкурентоспособного преимущества и обеспече¬ния стабильности развития.
2. Стратегический альянс не следует образовывать с таким партне-ром, который ищет только собственного преобладания на рынке и будет использовать альянс во вред интересам своих партнеров. Вследствие этого в рамках альянса должен обеспечиваться свое-образный баланс власти в отношениях между партнерами. Так, если более сильный партнер по альянсу обеспечивает ресурсами более слабого для усиления его

конкурентоспособности, то, как правило, он требует за это определенного контроля над решения-ми, которые принимает более слабый партнер. В качестве нагляд-ного примера следует привести ситуацию, при которой поставщики фирмы Marcs &Spencer должны работать по ее стандартам.

1. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу нельзя рассматривать фирму, которая не будет готова четко следовать заключенному соглашению о сотрудничестве. Это осо-бенно важно, поскольку в рамках альянса практически никогда не используются равные уровни обязательств. Так, например, крупная фирма может помещать в совместное предприятие око¬ло1% имеющихся у нее ресурсов, в то время как небольшая фир¬ма

— около 95% располагаемых ресурсов. Подобная ситуация может приводить к возникновению конфликтов между партне¬рами и отвлечению внимания от решения проблем, для решения которых создавался альянс.

В этой связи в начале переговоров о создании альянса необходима четкая договоренность партнеров о том, чего им следует ожидать от создания альянса и как оценивать вклад каждого из них в его функционирование.

Кроме того, необходимо решить еще один важный вопрос: какова будет система управления стратегическим альянсом? Этот вопрос должен решаться в процессе ведения переговоров о создании стратеги-ческого альянса.

В настоящее время в управлении стратегическими альянсами преобладает система управления, при которой один из партнеров берет на себя ответственность за деятельность совместных предприятий. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что подобная система управления стратегическими альянса¬ми является более эффективной по сравнению с системой совместного управления, которая задерживает принятие управленческих решений.

1. Стратегический альянс не следует создавать с партнером, который не разделяет ваши подходы к предполагаемым результатам его функционирования.
2. Стратегический альянс нецелесообразно создавать между фирмами, которые имеют разные цели своего функционирования и различные типы

организационной 9 культуры, что будет значи¬тельно усложнять

формирование системы управления единым альянсом. Необходимо отметить, что возникновение недоверия между партнерами по альянсу, о котором говорилось выше, как правило, является результатом существующих различий в системе целей их функционирования и характере организационной культуры.

Проблема «столкновения организационных культур» будет существовать всегда, когда в альянсе принимает участие значительное число фирм. Дальнейшая трудность в функционировании альянса обусловливается тем обстоятельством, что им необходимо управ-лять достаточно гибко, а нормой большинства бюрократически управляемых родительских корпораций является использование принципа «кнута и пряника». Зарубежные

исследования пока-зывают, что в настоящее время около 60% альянсов не оправды-вают ожиданий в самом начале своей деятельности или пересмат- ривают ранее согласованные цели своей деятельности.

1. В качестве потенциального партнера не следует выбирать фирму, которая только перенимает опыт и навыки своих партнеров, а не старается внести свой вклад в деятельность альянса по дости¬жению новых преимуществ и навыков. Как свидетельствует зарубежный опыт функционирования стратегических альянсов, такого рода политику проводят некоторые японские фирмы. За последние годы они в основном использовали стратегические альянсы для того, чтобы развивать свои собственные навыки и умения для получения конкурентоспособного преимущества.

Зарубежные исследователи, обобщая практический опыт образования и распада стратегических альянсов, сформулировали ряд условий, необходимых для успешного функционирования альянсов [42]:

1. доверительный характер отношений между партнерами поаль-янсу;
2. заключение соглашения об инвестировании на долгосрочный период времени;
3. взаимозависимость партнеров по стратегическому альянсу, что позволяет сохранять сбалансированность власти внутри его;
4. управляемость связей и контактов, возникающих внутри страте- гического альянса;
5. все партнеры в рамках стратегического альянса должны информировать друг друга относительно планов и направлений своей деятельности;
6. разработка специального механизма поддержки функционирования стратегического альянса.

Кроме того, отметим, что неудачи функционирования стратегических альянсов обусловлены недостаточно рациональным мышлением лиц, которые принимают управленческие решения в рамках стратегического альянса.

Вместе с тем при формировании системы управления стратегическими альянсами следует учитывать их двойственный характер, связанный с действием процессов сотрудничества и конкуренции.

Попытка заключить альянс без понимания, каким образом он будет способствовать по1л0 учению или возобновлению конкурентноспособного

преимущества, является общей ошибкой большинства западных фирм,

особенно создающих альянсы с японскими партнерами. Стремление рассматривать альянсы в качестве средства получения недорогих источников полуфабрикатов или комплектующих изделий, а так¬же избежание инвестиций в приобретение новых производственных навыков и умений, делает их привлекательными для большинства фирм, которые сталкиваются с необходимостью значительных затрат капитала. При этом эти фирмы упускают из вида то обстоятельство, что в большинстве случаев альянсы создаются с намерением обезвредить потенциальных конкурентов. В этой связи одним из основных аспектов управления стратегическими альянсами должна стать разработка своеобразной «защитной» стратегии, которая призвана помочь

управленческим работникам каждой фирмы сопоставлять собственную стратегическую уязвимость и стратегические намерения своих партнеров в их совместном сотрудничестве и достижении конкурентоспособного преимущества.

Следовательно, в рамках стратегического альянса сотрудничество между партнерами может перерасти в конкуренцию между ними в целях заимствования друг у друга новых технологий и производственных навыков.

### Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте характеристику стратегическому альянсу?
2. Назовите основные виды альянсов?
3. Какие формы стратегических альянсов существуют?
4. Какие преимущества стратегических альянсов?
5. Какие положения процесса управления стратегическими альянсами существуют?

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для

вузов»). 11

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие /В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.:

ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э. Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.

12

## Тема 7 Международный операционный менеджмент

* 1. Характеристика международного операционного менеджмента
  2. Производственный менеджмент
  3. Эффективность международного менеджмента
  4. Управление качеством в международных компаниях

***Международный операционный менеджмент*** — это совокупность действий, осуществляемых компанией для преобразования ресурсов (материалов, рабочей силы и т.д.) в готовые товары и услуги. Он включает производственный менеджмент или управление производством для создания материальных продуктов (товаров) и операционный менеджмент для создания нематериальных продуктов (услуг).

Международные компании в зависимости от стратегического аспекта своей деятельности (дифференциация, лидерство в из- держках, фокусирование) выстраивают операционный менедж- мент, целью которого является увеличение ценности своей компа-нии [43].

Международный операционный менеджмент полностью со- гласуется с бизнес-стратегией компании и включает такие стратегии, как управление цепочкой поставок, решение о разме- щении, логистика и управление материалами (рис. 12.1).

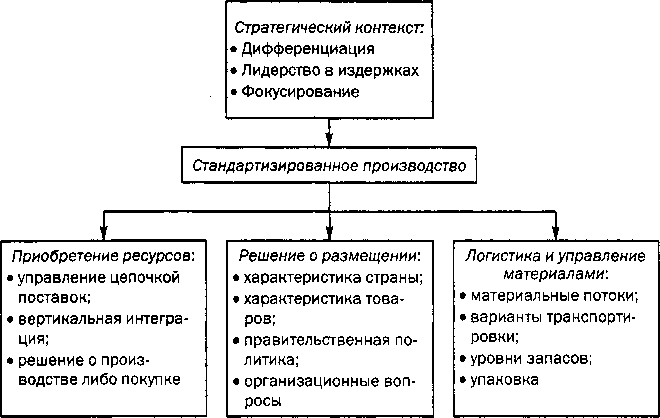


Рисунок 7.1. Структура процесса международного операционного менеджмента

Если стратегический контекст компании связан с дифферен- циацией, то операционный менеджмент ставит своей задачей соз- дание товаров и услуг, четко отличающихся от товаров и услуг конкурентов. Например, фирма

«Порше» в конкурентной борьбе ставит на первый план качество и дизайн, размещает производство там, где есть высококвалифицированная рабочая сила (Штутгарт, Германия), не считаясь с ее высокой оплатой.

Если компания преследует цель стратегии лидерства в издержках, то ее усилия будут направлены на снижение затрат до абсолютного минимума, чтобы снижать цены, но при этом получать приемлемую прибыль. В этих случаях качество не будет играть решающей роли. Так, гонконгская фирма Roly International Holdings, производя недорогие украшения для дома, в частности новогодние гирлянды, использует дешевую рабочую силу и недорогие грузовые суда для доставки своей продукции, зарабатывая ежегодно до 200 млн долл.

Если компания придерживается стратегии фокусирования, то она выпускает во всех странах одни и те же товары с использовани- ем одних и тех же производственных процессов, обеспечивая об- мен технологиями между предприятиями своей компании и рас- пределяя между ними комплектующие изделия, что приносит ей желаемый доход. Так действует, например, автомобильная компа-ния Toyota.

Международный операционный менеджмент ставит сложные задачи перед менеджерами, которые должны решать проблему ре- сурсов, расположения предприятий, логистики

## Производственный менеджмент

В широком значении производственный менеджмент ассоциируется с производством товаров и услуг. Ежедневно мы имеем дело с разнообразными товарами и услугами, которые все были произведены под наблюдением производственных менеджеров.

Одним примером производственного менеджера является управляющий любого промышленного предприятия, который является ответственным за него. Все другие менеджеры, которые работают здесь, включая менеджеров по производству и контролю за сырьем и материалами, а также линейных бригадиров - также являются производственными менеджерами. Вся эта группа заводских менеджеров ответственна за изготовление продуктов (товаров) в производственном бизнесе. В группу производственных менеджеров также можно включить всех менеджеров на корпоративном и дивизиональном уровне, управ- ляющих проблемами повышения качества, производственного контроля, контроля за оборудованием, мощностями, сырьем и материалами.

Так же, как в промышленных компаниях, производственные менеджеры заняты и в сфере услуг. В частном и в государственномсервисном производстве они заняты в отелях, ресторанах, авиакомпаниях, банках и розничной торговле. В каждой из этих организаций, производственные менеджеры таким же образом

отвечают за обеспечение предложения услуг, как их коллеги в промышленном производстве отвечают за предложение продуктов (товаров). В государственных организациях производственные менеджеры также заняты в системе почтовых коммуникаций, в сфере здравоохранения, строительстве и

др. Независимо от формы собственности и сферы деятельности, в любой организации необходимо выполнять функции производственного менеджера. В зависимости от размера предприятия происходит углубление специализации этих функций. Так, на малом предприятии его директор может заменить главного инженера и производственного менеджера одновременно, однако в крупномасштабном производстве в концернах и корпорациях управленческие функциивсе более разделяются.

Производственные менеджеры отвечают за производство товаров или услуг в организации. Они принимают решения в отношении производственной функций и процесса трансформации. Производственный менеджмент - это процесс принятия управленческих решений [44].

В процессе производства между структурными звеньями предприятия устанавливаются определенные производственные отношения и отношения управления, которые отражают связи между непосредственными производителями продукции, управленческим персоналом и организацию совместной деятельности участников производства. Для реализации указанных действий используются рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции, методы и организационная структура управления.

*Функции управления* — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления производством и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства. Они имеют специфический характер, особое содержание, могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Иными словами, все функции производственного менеджмента объединены в единый целостныйкомплекс.

Основные характеристики функции производственногоменеджмента показаны в таблице 1.

Таблица 1

Основные функции производственного менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Характеристика |

|  |  |
| --- | --- |
| Планир ование | **Планирование** *-* это процесс выработки множества различных взаимосвязанных решений, касающихся будущей деятельности предприятия по достижению его целей, а также путей и средств их реализации, наиболее эффективных в конкретных условиях. **Цель планирования** *-* разрешить неопределенность путем приспособления предприятия к переменам.  **Объектами планирования** на предприятии являются его виды деятельности:   * хозяйственная - исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование ресурсов; * социальная - обеспечение условий для воспроизводства работников (оплата труда, безопасность труда, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров рабочих и служащих, улучшение условий труда и быта); * экологическая - снижение и компенсация отрицательноговоздействия производства на окружающую среду, соблюдениетребований и норм по рациональному использованию и охранеземель, недр, лесов и т.п., возмещение причиненного ущерба. Принятие плановых решений всегда связано с оптимальнымиспользованием ресурсов. Поэтому   ресурсы являютсяпредметом планирования в производственном менеджменте.(трудовые, производственные, финансовые,  информационные  ресурсы) |
| Организ  ации | **Функция организации** - это установление постоянных и временных  взаимоотношений между всеми подразделениями и отдельными исполнителями, определение порядка ихфункционирования.  Организация работы по выполнению производственных программ и заданий — совокупность мер, связанная с регламентацией действий управленческого персонала предприятия по своевременному и качественному материально-техническому обеспечению работы цехов, мобилизации имеющихся ресурсов, а также их перераспределению.  **Основная цель организации работ** заключается в обеспечении необходимыми материалами запуска изделий, деталей и сборочных единиц в производство и последующем слежении за их движением по ходу их изготовления.  При распределении работ необходимо учитывать условия труда, его содержание, правильное чередование времени труда и отдыха (регламентированные перерывы и т.п.).  Необходимо также: закреплять за рабочим местом однородные детали и сборочные единицы; отделять основную работу от обслуживающей; поддерживать равномерный темп в работе; использовать каждого работника в соответствии с его способностями и квалификацией. |
| Нормир  ование | **Функция нормирования** представляет собой процесс разработки научно  обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления.  Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность.  Устанавливаемые на предприятии календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.) служат |

|  |  |
| --- | --- |
|  | основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства. |
| Анализ | Объективными характеристикам протекания производственного  процесса являются экономические показатели. Каждый конкретный показатель имеет качественную и количественную определенность. Количественно показатель может быть выражен абсолютной, относительной или средней величиной. Существуют натуральные (шт., кг, кВт.час), стоимостные (руб.) и трудовые (человеко-час, нормо-час) единицы измерения показателей. Выделяют две группы показателей:   * отражающие результаты производства, т.е. характеризующие количество и качество производимой продукции (объем производства продукции в натуральных; стоимостных и трудовых единицах измерения, уровень выполнения плана по номенклатуре (ассортименту) продукции, удельный вес продукции, принятой отделом технического контроля с первого предъявления и др); * характеризующие наличие и использование производственных ресурсов (материальных и трудовых) (производственная себестоимость товарной продукции, численность рабочих, выработка продукции на одного рабочего в натуральных, трудовых и стоимостных единицах измерения, простои оборудования, коэффициент загрузки оборудования и др.). |
| Контроля | *Контроль за ходом производства -* это процесс соизмерения,  сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными. Его целью является выявление отклонений от установленных плановых заданий и календарных графиков производства, рассогласований в работе различных подразделений и служб предприятия.  Основным методом контроля в производственном менеджменте является *контроль по отклонению заданных параметров от планируемых значений.* Этому методу свойственно существенное запаздывание в процессе принятия решений.  Более перспективным является *метод контроля по возмущениям,* когда контролируется скорость изменения заданного параметра, и таким образом осуществляется прогноз отклонений параметров от заданных значений на ближайший  период времени |

|  |  |
| --- | --- |
| Операт ивного учета | Основой для выполнения работ по планированию, контролю, анализу и регулированию (диспетчеризации) является *оперативный учет* результатов производственной деятельности всех подразделений предприятия за определенный период времени. Он предназначен для получения связанного набора показателей, значения которых сравниваются затем с запланированными, т.е. ожидаемыми. В результате этого сравнения вырабатываются корректирующие воздействия на объект управления.  Организация достоверного оперативного учета обеспечивает:   * закрепление должностные лиц за оформлением учетной документации; * выявление недостатков и совершенствование оперативного управления производством;   широкое применение нормативного метода учета затрат на производство;   * сохранность сырья, материалов, полуфабрикатов, заготовок, деталей, узлов и изделий в процессе их движения, потребленияи хранения; * повышение ответственности лиц, обеспечивающих организацию и ведение оперативного учета. |
| Коорди  нации ии | Координация - обеспечение согласованности действий в работе всех звеньев  предприятия, сохранение, поддержание и совершенствование установленных связей между ними. Она осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов.  Данная функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб предприятия и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность. Эту работу выполняет, как правило, группа менеджеров и специалистов производственно- диспетчерского отдела (на межцеховом уровне и внутри каждого цеха  производственно- диспетчерское бюро). |
| Мотивац  ии | *Мотивация* — процесс побуждения работников к активной трудовой  деятельности для достижения личностных целей и целей предприятия, т.е. создание у работниковвнутренних (психологических) побуждений к труду.  Мотивация способствует формированию у работников:   * заинтересованности в труде; * потребности в трудовой активности; * удовлетворенности от трудовой деятельности.   Функция мотивации оказывает влияние на коллектив предприятия или его подразделения в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т.д. Указанные формы воздействия активизируют  работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством. |
| Регулир  ование | *Оперативное регулирование* — завершающий этап оперативного управления  производством, на котором осуществляется процесс разработки и реализации решений по предупреждению отклонений и сбоев в ходе производства, а в случае их возникновения - по их незамедлительному устранению. Этим достигается безусловное выполнение производственных программ и оперативных плановых заданий. Предупреждение или устранение отклонений и сбоев возможны благодаря использованию имеющихся в наличии резервов:  - материальных (взаимозаменяемое оборудование, материалы, заготовки, детали, инструмент); |

|  |  |
| --- | --- |
|  | * трудовых (рабочие и служащие); * временных (организациясверхурочных работ,дополнительных смен и т.д.); * организационных (перераспределение ресурсов междуподразделениями). |

Все функции производственного менеджмента тесно взаимосвязаны. С одной стороны, плановые задания служат основой для учета, анализа, контроля хода производства. С другой стороны, данные учета, контроля и анализа используются для регулирования хода производства. В свою очередь, составление и корректировка плановых заданий осуществляются с учетом их фактического выполнения за предшествующий период.

Функции организации, нормирования, мотивации, конкретизированные для определенных производственных условий, более устойчивы к воздействию внутренней и внешней среды и поэтому не изменяются в течение относительно длительного периода времени.

Перечисленные функции дополняют и проникают друг в друга. В совокупности и взаимосвязи они образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством (рисунок 2.1).

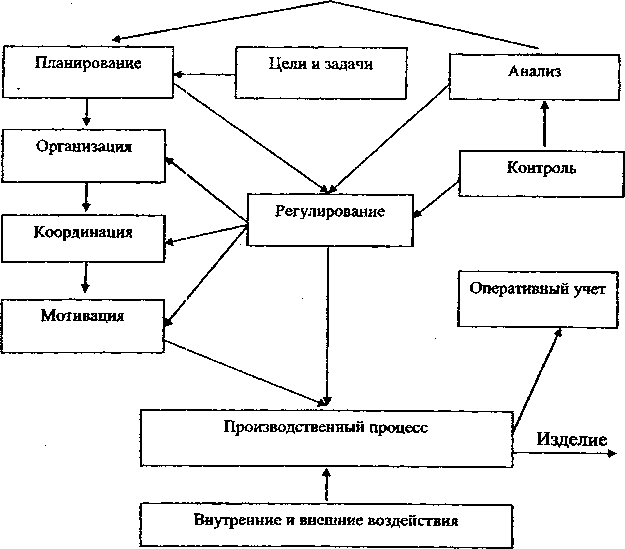


Рисунок 2.1 - Схема цикла управления производством

Каждая из них имеет определенное место и значение в процессе управления. Все они взаимосвязаны и дополняют друг друга при выработке управленческих решений международнойкомпании.

## Эффективность международного менеджмента

В любом деле одним из важнейших показателей является его эффективность. В общих чертах под эффективностью понимается соотношение понесенных затрат и достигнутых результатов.

**Эффективность бизнеса** – это уровень его прибыльности и рентабельности.

**Эффективность менеджмента** – это качество управленческой деятельности, обеспечивающее компании достижение поставленных целей.

В понятии эффективности различают внешние и внутренние части. Для оценки эффективности используются специальные критерии.

*Внутренняя эффективность* – это экономичность, то есть рациональное использование ресурсов.

*Внешняя эффективность* – это результаты деятельности. которые определяются степенью достижения поставленных целей.

*Критерии эффективности* – это количественные и

качественные показатели, характеризующие экономичность и результативность деятельности. Критерии эффективности иногда

называют показателями успешности.

Естественно, что у бизнеса и менеджмента имеются разные показатели успешности. Рассмотрим шесть основных критериев эффективности международного бизнеса.

1. Уровень доходов и прибыли.
2. Уровень издержек и убытков.
3. Уровень рентабельности и ликвидности.
4. стабильность и устойчивость компании.
5. Уровень имиджа и репутации.
6. Позиция на рынке и в стране пребывания

Успешность менеджмента можно оценивать прямо либо опосредованно. Второй вариант оценки заключается в анализеуспехов или неудач, к которым привел компанию топ-менеджмент.

В этом случае экономическая и социальная позиция МНК и будет оценкой успешности ее менеджмента [46].

Рассмотрим четыре основных показателя эффективности международного предприятия:

1. *Позиция на рынке.*

Позиция может быть определена по следующим составляющим:

* + - четкоепозиционирование в своем сегменте рынка.

Занимаемая доля сегмента рынка;

* + - известность и престижность торговой марки, наличиебренда;
    - конкурентоспособность товаров, доверие и уровень спроса на них со стороны покупателей.

1. *Отношение к людям.*

В орбите деловых отношений международных предприятий находится ее персонал, потребители продукции и услуг, партнерыпо бизнесу (поставщики, смежники, дилеры, оптовые покупатели). Отношение к людям определяется следующими составляющими:

– забота о персонале и потребителях;

– творческая атмосфера в деятельности компании;

– деловой этикет, моральный кодекс, корпоративная культура и психологический климат.

1. *Организация работы.*

Этот показатель состоит, в свою очередь, из следующих составляющих:

– пристрастие к действию вместо размышлений;

– приверженность своему неповторимому делу;

– сочетание свободы действий с четкими требованиями;

– пунктуальность во взаимодействии с партнерами.

Все эти составляющие реализуются на основании вполне конкретных принципов, которыми руководствуются менеджеры и персонал. Каждой из приведенных составляющих соответствуетсвой принцип.

*Принцип 1:* «Действие – выше планирования, дело – вышеразмышлений, конкретное – выше абстрактного».

*Принцип 2:* «Сохранять “свое лицо”, свое дело при любом изменении обстановки».

*Принцип3:* «Рядом со многимимягкими“можно” соседствуют немного, но “железных нельзя”».

*Сравнение подходов:* «Японцы производят малые партии товара “точно в срок”, а американцы – огромные партии “на всякийслучай”».

1. *Стиль управления.*

Стиль складывается из ряда составляющих, главную роль в которых играет топ-менеджмент международных предприятий:

* + - приверженность командному, гибкому и демократичному стилям руководства;
    - использование системы стимулирования-мотивации, основанной на современных приемах;

– плоские структуры и скромный штат управления.

Так, в японском автомобильном гиганте *«Тойота»* между председателем правления и фёст-менеджмерами (бригадирами) имеется всего пять уровней (ступенек иерархии) управления. Пирамида управления американского автомобильного концерна

*«Форд»* насчитывает 14 уровней.

Таким образом, эффективность деятельности международной компании полностью зависит от качества работы менеджеров, их профессионализма, знания и учета особенностей делового мира и трудовых отношений в стране пребывания [47].

Любое движение, а тем более развитие, подвержено цикличности. Это в полной мере относится к таким крупным объединениям, как межнациональные корпорации. Однако одна из главных задач топ-менеджеров международной компании состоиткак раз в том, чтобы обеспечить их устойчивое развитие.

Устойчивое развитие – это постоянное повышение результатов их деятельности независимо от динамики бизнес- среды.

Стабильность в развитии международной компании можно определить по показателям устойчивости. Выделим пять основныхпоказателей.

1. *Эффективность* экономической деятельности компании. Это уровень её прибыльности и рентабельности
2. *Позиция на рынке,* то есть позиционирование, объёмы продаж, конкурентоспособность продукции.
3. *Имидж и репутация* компании и её топ-менеджеров.
4. *Динамика роста производства,* освоение современных технологий и выпуска новых товаров.
5. *Инновационная деятельность* и работа на перспективу.

Устойчивое развитие международной компании можно обеспечить, осуществляя постоянный анализ и управление показателями устойчивости. В этом суть работы менеджеров по достижению стабильности компании в бизнес-процессе.

Управление компаний с целью обеспечения её устойчивого развития не в постоянстве. Наоборот, в динамичной бизнес- среде и циклично меняющемся рынке международная компания сама должна быть динамичной. Только тогда она может развиваться устойчиво.

Обеспечить устойчивое развитие компании можно с помощьюразных моделей менеджмента. В таблице 3 показаны четыре модели и их связь с ролью и мотивами руководителя.

Таблица 3

Модели менеджмента и позиция руководителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель  менеджмента | Мотив, т.е. вопрос для  руководителя | Роль руководителя |
| ПРОВОДНИК | Как мне создать компанию, о  которой я мечтал? | Лидер |
| КОМАНДИР | Как мне создать самую  лучшую компанию? | Рационализатор |
| РЕФОРМАТОР | Я хотел бы, чтобы компания выглядела  по-другому. Как же -это сделать? | Архитектор |
| ФИЛОСОФ | Как мне убедить персо- нал активно участвовать  в развитии компании? | Наставник |

Теория международного менеджмента предлагает пути устойчивого развития международной компании и предупреждения кризисов. Они состоят из четырёх пунктов.

1. *Постоянный мониторинг динамики компании.*

Это позволяет своевременно заметить тенденции, учитывать сильные и слабые стороны, принимать адекватные меры.

1. *Постоянный мониторинг динамики рынка.*

Сведения о ситуации на рынке позволяют вносить коррективы в

производственную деятельность компании, своевременно реагировать на

«стратегические окна».

Мониторинг рынка позволяет удерживать достигнутое компанией конкурентное преимущество.

1. *Грамотная стратегия компании.*

Стратегия должна включать участие в НИР, внедрение современных технологий, работу с потенциальными инвесторами, постоянное самосовершенствование компании, забота о её имиджеи репутации.

В выборе стратегии следует помнить, что своими силами сложно решить все проблемы современного бизнеса. Поэтому участие в стратегических альянсах является весьма желательным.

1. *Заботливая кадровая политика.*

Выше отмечалось, что любую компанию делают люди.

Именно персонал является главной ценностью международной компании. Компания должна постоянно заботиться о персонале, его благосостоянии,

психологическом климате в коллективах, качестве профессиональной жизни. На такую заботу персонал ответит патриотизмом к компании.

Таким образом, устойчивое развитие международных предприятий может быть достигнуто в динамике бизнеса и рынка, если компания не консервирует свои успехи, а сама проводит инновационную политику, адекватную изменениям среды.

## Управление качеством в международных компаниях

Управление качеством является одной из ключевых функций операционного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия(компании).

Качество — это совокупность характеристик объекта, отно- сящихся к его способности удовлетворять установленные ипредполагаемые потребности.

Качество определяется рядом его составляющих, образующих так называемую петлю качества (рисунок 1). Петля качества — это замкнутая последовательность мер, определяющих качество товаров или процессов на этапах их производства и эксплуатации. Качество создается и поддерживается на всех этапах петли качества, начиная с исследования потребностей и рыночных возможностей, то есть с маркетинга, и заканчивается утилизацией продукта, отслужившего свой срок.

Достаточно не уделить качеству должного внимания на каком- то одном из этапов, как страдает качество всего товара, падает имидж производителя, доверие к нему со стороны потребителей. Традиционно считалось, что качество создается на стадии производства. Главное было не допустить брак на производственной линии, не нарушить производственные графики. Обращая внимание только на производство, можно делать великолепные товары. Но пользоваться ими смогут только сами производители. Остальные про это либо не узнают (при неграмотной организации продажи), или не захотят купить (некрасивая и некачественная упаковка, отсутствие

обслуживания и гарантий). Не говоря уже о том, что великолепно сделанный товар может быть просто не нужен потребителю.

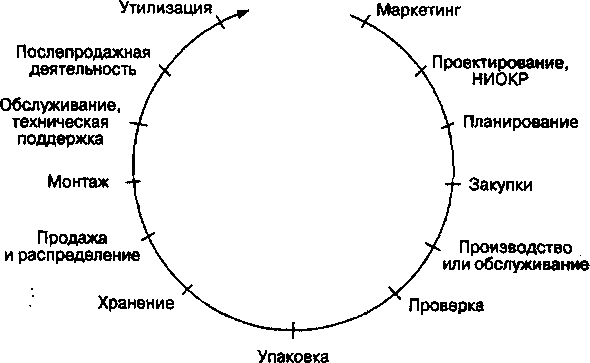


Рис. 1.1.1. Петля качества

Качество начинается с исследования потребностей. Это самый важный этап жизненного цикла любого товара, так как именно на нем решается общий замысел товара, формируется образ, определяются самые общие характеристики. Ошибки на данном этапе наиболее критичны, так как, если неверно определены потребности, в конце производственной цепочки можно получить товар, который просто не будут покупать. В управлении качеством есть «правило десятикратных затрат». Оно гласит, что затраты на производство некачественной продукции, на обнаружение брака возрастают десятикратно при переходе со стадии маркетинга, проектирования на стадию производства, атакже от стадии производства к стадии эксплуатации [48].

Необходимо точно определиться с понятием продукция, которое обозначает результат деятельности или процесса. Это может быть, как материальный, так и не материальный объект. В современной стандартизации управления качеством продукция классифицируется по 4-м категориям:

* оборудование,
* программное обеспечение,
* перерабатываемые материалы (сырье),
* услуги (транспорт, образование, медицина, общественное питание).

В повышении уровня качества выпускаемой продукции заинтересован как потребитель, так и изготовитель продукции. Потребителю важно получить:

* пригодное к применению и надежное изделие вопределенный срок,
* качественный и своевременный технический сервис,
* соответствие и доступность цены характеристикамизделия. Для общества в целом необходимо иметь:
* минимальное загрязнение окружающей среды,
* сбережение энергоресурсов,
* решение социальных вопросов.

Интересы изготовителя в повышении качества продукциизаключаются в:

* продвижении своих товаров на новые рынки, расширение доли рынка, объема продаж,
* повышение производительности труда за счет устранения недостатков технологических процессов, снижения уровня дефектности,
* снижение риска потерь в период гарантийного обслуживания,
* получение более высокой прибыли.

Для изготовителя качество продукции является определяющим во всей производственно- хозяйственной деятельности, но при этом процесс повышения качества должен быть ориентирован на потребителя. При решении этой задачиизготовителю необходимо выполнять условия:

* выявлять потребителей и определять их требования кпродукции,
* преобразовать требования потребителя в техническиеусловия,
* определять этапы технологическогопроцессаизготовления продукции,
* оценивать результаты и степень удовлетворенности потребителя.

Стратегия завоевания рынка сбыта заключается в обеспечении необходимого уровня качества и одновременно давать продукции новые свойств делающей ее еще более привлекательными для потребителя. Японская концепция определяет 4 уровня качества.

1 уровень - соответствие стандарту.

2 уровень - соответствие использованию. Продукция должна не только соответствовать требованиям стандартов, но и удовлетворять эксплуатационным требованиям.

3 уровень - соответствие фактическим требованиям рынка. В идеале это означает высокое качество товара при низкой цене. Единственным путем достижения низкой стоимости при высоком качестве является бездефектное производство.

4 уровень - соответствие скрытым (латентным) потребностям. Преимущество при сбыте получает продукция, учитывающая скрытые потребности. Потребитель сам до конца не знает, что он хочет. Только тогда, когда он видит, что-то оригинальное интересное, он понимает, что именно это он и хотел купить. (Аскаров)

Для успешной конкуренции на внешнем рынке компания должна добиться высокого качества своей продукции на основе систем управления качеством. Европейская политика по качеству базируется на общих подходах к созданию общеевропейской экономики и призвана обеспечить условия для развития

«новой культуры качества», направлен» на потребителя с учетом интересов экономических партнеров и: ращения на едином рынке только высококачественных товаров.

Цели политики по качеству как неотъемлемой обставляющей общей экономической политики ЕС видит в следующем:

* согласование требований к качеству национальных иединого рынков для разработки общих целей в области качества;

- обеспечение условий для постоянного улучшения качества

* повышение качества вследствие сближения требований качеству государственного и частного секторов производства; изменение структуры производства в соответствии с мировыми тенденциями для усиления влияния на качество соответствующих организаций (институтов качества) для более полного удовлетворения потребительских предпочтений;

-укрепление позиций европейской экономики и повышение ее конкурентоспособности за счет большей доступности различных методов управления качеством для предприятий стран ЕС;

* улучшение использования промышленного потенциала, поддержка инновационной деятельности и научно-технического развития предприятий [49].

Основные принципы европейской политики по качеству представлены в таблице 2.

В целях создания надежной системы качества был разработан комплекс стандартов, описывающих состав и структуру системы ISO—9000. Система ISO—9000 (международная организация по стандартизации) содержит следующие стандарты:

* ISO—9000 — общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества;
* ISO—9001 — системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтажеи обслуживании;
* ISO—9002 — системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании;
* ISO—9003 — системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях;
* ISO—9004 — общее руководство качеством и элементы системы качества

Таблица 2

Основныепринципы европейской политики по качеству

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип  ы | Характеристика |
| Принцип кооперации и взаимодоп олнения | сводится к тому, что заслуживающее доверия эффективное правовое и техническое пространство, которое сможет гарантировать бесперебойность функционирования внутреннего рынка, не может быть создано, если политика по качеству не учитывает меры, реализуемые на национальном,  региональном и международном уровнях. |
| Базовый подход | основан на осознании того, что политика по качеству составляет один из стратегических элементов промышленной политики, направленной на повышение конкурентоспособности в широком  аспекте, а не в отдельных сферах. |
| Принцип социальнос ти | означает необходимость стимулирования подходов к политике по качеству, основанных на использовании ключевого — человеческого, фактора. В этом плане требуются гибкая интеграция различных национальных культур стран сообщества, а также улучшение производственной атмосферы, что возможно при обеспечении взаимопонимания между руководящими и исполнительными звеньями. Общая цель — улучшение качества жизни людей в  объединенной Европе, должна способствовать этому. |
| Использов а ние  новой концепции качества | предполагает изменение подхода к качеству формирование новой философии в стратегии управления фирмами, основанной на включении всего персонала в процесс постоянного улучшения деятельности всех подразделений компании с целью более полного удовлетворения запросов потребителей. Взаимоотношения внутри каждого подразделения и между ними строятся на принципе  «поставщик — клиент» со всеми вытекающими отсюда обязанностями каждого. |
| Интернаци о  нализация | сводится к решению двух задач: разработке принципов взаимного признания всех национальных законодательных положений стран-членов для снятия  всех препятствий в свободном передвижении товаров на  едином рынке; созданию «культуры качества»,обеспечению ее развития и овладению ею всеми участниками единого рынка. |

Диагностика состояния системы управления качеством пред- полагает фиксацию наличия или отсутствия каждого элемента системы.

Основой для стандартов ISO—9000 послужили уже существовавшие и

широко использовавшиеся национальные и международные стандарты качества Великобритании, Франции, Германии, США.

Компания-экспортер, как следует из системы управления ка- чеством, должна обеспечить баланс интересов пяти заинтересо- ванных субъектов:

* клиентов, заинтересованных в максимизации соотношений'качество— цена;
* персонала, заинтересованного в росте оплаты труда иудовлетворении работой;
* акционеров, заинтересованных в повышении финансовойустойчивости компании;
* поставщиков, заинтересованных в стабильных заказах своейпродукции;

- общества, заинтересованного в повышенииконкурентоспособности своих товаров и услуг на мировом рынке.Уделяя повышенное внимание улучшению качества своей продукции, многие компании разработали

систему тотальногоуправления качеством (total quality management -TQM) как непрерывно совершенствующуюся систему [50].

Известные ученые в области достижения качества Бове и Тилл дают следующее определение подходу TQM: «Всеобщее управление качеством – это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству, отсюда качество - это не то, что Вам приходится отслеживать или добавлять на каком- то этапе производственного процесса, это сама сущностьорганизации».

В большей степени подходы TQM изложены в МС ИСО 9004:2000, являющемся методическим пособием по применению системы качества. МС ИСО 9001:2000 содержит минимум требований для удовлетворения запросов потребителей.

Но все же между стандартами ИСО серии 9000 и концепцией TQM можно выделить ряд отличий, которые приведены в таблице5.1.

Таблица 5.1 Отличия стандартами ИСО серии 9000 и концеп-цией TQM

|  |  |
| --- | --- |
| ИСО 9000 | TQM |
| Нет необходимости фокуса на  определенного потребителя | Фокус на определенногопотребителя |
| Не интегрировано в  корпоративную стратегию | Интегрированная стратегиякомпании |
| Фокус на технические системы и  процедуры | Фокус на философию, концепции,  инструменты и методологию |
| Вовлеченность всех сотрудников подразумевается, но не  обязательна | Подчеркивает необходимостьвовлечения всех сотрудников |
| Не фокусирует на непрерывном улучшении | Непрерывное улучшение и TQM  являются синонимами, в результатечего TQM представляется  непрерывным и не оканчиваю- щимся |

|  |  |
| --- | --- |
|  | путешествием в качество |
| Ответственность за качество  должна быть определена и документально оформлена, но  часто ответственность за качество возлагается на соответствующие подразделения, например отдел  качества | Каждый сотрудник организации  ответственен за качество |
| Возможность фокуса на  подразделения | Организация всех подразделений,  функций и уровней |
| И основном статичен, основной  упор на документацию | Подразумевает изменение процессаи  культуры |

Квалифицированное использование методологии TQM обеспечивает:

1. Увеличение степени удовлетворенности клиентов продуктами и услугами. В условиях TQM обязательным является удовлетворение всех клиентов, а также дополнительные усилия по предупреждению их ожиданий и запросов.
2. Улучшение имиджа и репутации фирмы.
3. Повышение производительности труда. Оно наступает автоматически, как только работники становятся партнерами по внедрению TQM.
4. Увеличение прибыли.
5. Повышение качества и конкурентоспособности продукциии услуг.
6. Обеспечение экономической устойчивости предприятия, а также рационального использования всех видов ресурсов.
7. Повышение качества управленческих решений.
8. Внедрение новейших достижений в технике и технологиях. Система менеджмента работает лучше, если организация рассматривается как единое целое, единая система. В данномслучае для повышения

эффективности деятельности иоптимизации процессов необходимо соблюдение основных принципов TQM. (таблица 5.2)

Таблица 5.2

Основные принципы TQM.

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы | Характеристика |

|  |  |
| --- | --- |
| Ориентация организации на заказчика | Организация всецело зависит от своих заказчиков и поэтому понимать потребности заказчика, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания. Даже система качества, отвечающая минимальным требованиям, должна быть ориентирована в первую очередь на требования потребителя. Системный подход к ориентации на потребности клиента начина- ется со сбора и анализа  жалоб и претензий заказчиков. Это необходимо для предотвращения таких проблем в будущем. |
| Ведущая роль  руководства. | Руководители организации устанавливают единые цели и  основные направления деятельности, а также способы реализации целей. Они должны создать в организации такой микроклимат, при котором сотрудники будут максимально вовлечены в процесс  достижения поставленных целей. |

|  |  |
| --- | --- |
| Вовлечени е сотруднико в | Весь персонал - от высшего руководства до рабочего  - должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации, и создаются все необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал. Сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей организации, должны иметь соответствующую квалификацию для выполнения возложенных на них обязанностей. Также руководство организации должно стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников были максимально приближены к целям самой  организации. Огромную роль здесь играет матери- альное и моральное поощрение сотрудников. |
| Процессны  йподход | Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности  управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.  При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:   * понимания требований и соответствия им; * необходимости рассмотрения процессов с точкизрения добавления ценности; * достижения результатов в рабочих характеристикахпроцессов и эффективности; * постоянного улучшения процессов, основанного наобъективном измерении.» |
| Системны  й подход к управлени ю | Результативность и эффективность деятельности организации, в  соответствии с принципами TQM, могут быть повышены за счет создания, Обеспечения и управления системой взаимосвязанных процессов. Это означает, что организация должна стремиться к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие продукции или услуги потребностям заказчика. Только при системном подходе к управлению станет возможным полное использование обратной связи с заказчиком для выработки стратегических  планов и интегрированных в них планов по качеству. |
| Постоянно  е  улучшение | Цели и задачи основываются на результатах оценки степени  удовлетворенности заказчика (полученной входе обратной связи) и на показателях деятельности самой организации. Улучшение должно сопровождаться участием руководства в этом процессе, а также обеспечением всеми ресурсами  необходимыми для реализации поставленных целей. |

|  |  |
| --- | --- |
| Подход к принятию решений, основанны й на  фактах | Эффективные решения основываются только на достоверных данных. Источниками таких данных могут быть результаты внутренних проверок системы качества, корректирующих и предупреждающих действий, жалоб! и пожеланий заказчиков и т.д. Также информация может основываться на, анализе идей и предложений, поступающих от сотрудников организации щ направленных на повышение  производительности, снижение расходов и т.д. |
| Отношени  я с  поставщик ами | Так как организация тесно связана со своими поставщиками,  целесообразно налаживать с ними взаимовыгодные отношения с целью дальнейшего расширения возможностей деятельности. На данном этапе устанавливаются, документированные процедуры, обязательные для соблюдения поставщик  ком на всех этапах сотрудничества. |

Одной из разновидности системы TQM является система бездефектного менеджмента качества «Шесть Сигм».

Стандартный подход к решению проблем в методе «Шесть сигм» называется DMAIC (define, measure, analyze, improve, control) - определяй, измеряй, анализируй, совершенствуй и контролируй (ОИАСК). Цикл ОИАСК является основой применения «Шесть сигм».

Впервые метод был применен в фирме «Моторола». Сначала подход

«Моторолы» строился по классической схеме непрерывного совершенствования на базе постоянного применения цикла Шухарта - Деминга (PDCA): планируй - делай - проверяй - внедряй. Вот как понимали на

«Мотороле» этапы этогоцикла.

Первый этап «Планируй» - включал формулировки целей и задач, выявление ключевых параметров для достижения успеха, план совершенствования, выбор проекта и создание команды.

Второй этап - «Делай» - включал обучение и тренировку, плюсвнедрение.

Третий этап - «Проверяй» - предусматривал измерениеулучшений, оценку эффективности и анализ, пересмотр проектов.Четвёртый этап -

«Внедряй» - предполагал корректировку вне- дрения, непрерывность

совершенствования, стандартизацию, изучение потребителей, бенчмаркинг, перепроектирование.

«Шесть Сигм» - исчерпывающая и гибкая система достижения, подержания и максимизации успеха в бизнес- деятельности, основанная на:

* глубоком понимании потребительских нужд,
* четком и грамотном использовании фактов, данных и статисту аналитических методов,
* активном управлении, развитии и реорганизации бизнес- процесса.

«Шесть Сигм» - это целевой показатель, соответствующий уровню максимально возможного совершенства в удовлетворении требований потребителей. И это тоже верно. Строго говоря,

«Шесть Сигм» - это полученный методом статистических расчетов плановый показатель операционной деятельности, при котором намиллион операций или

«возможностей» приходится не более 3, 4 отклонений (дефектов). Очень немногие компании могут похвастаться подобными результатами. Само название системы определяется в разбросе статистических замеров равных + 6 о.

Данный метод позволяет планомерно уменьшать значение колебания вариации параметра (а - среднее квадратическоеотклонение) до тех пор, пока в диапазон допуска не войдет 12 значений а (6 значений в плюс и 6 значений в минус), причем этогодобиваются при постоянном уменьшении самого допуска

Концепция «Шести сигм» базируется на 7 положениях:

1. Помните о ключевых бизнес-процессах и потребительских требованиях, не теряя общей четкой сфокусированности настратегических целях.
2. Добивайтесь, чтобы за проекты отвечали корпоративные спонсоры: руководили ими, оказывали поддержку командным видам деятельности, помогали снижать или устранять сопротивление изменениям и представляли командам необходимые ресурсы.
3. Делайте ставку на такие показатели, как число брака на миллион возможностей продукции, причем это положение должнобыть распространено на все составляющие работы - проектирование, администрирование, управление и т.д.
4. Добивайтесь, чтобы в начале процесса были заданы приемлемые понятные количественные ориентиры производства, они должны быть привязаны к результатам работы всей организации, стимулировать ответственность работников.
5. Проводите масштабную профессиональную подготовку персонала, формируйте проектные команды, которые должны заниматься повышение рентабельности, снижать число видов деятельности, не повышающих ценности продукции, и добиватьсяповышения производительности.
6. Подготовьте и приглашайте экспертов по качеству, которые смогут внедрить методы лидерства и совершенствования.
7. В ходе совершенствования устанавливайте динамичные цели, то есть постоянно их усложняйте [51].

Система «Шесть Сигм» это новая ступень культуры производства, новая ее вершина. Это новая философия и идеология работы, в которой все делается правильно и в срок, причем это достигнуто не криком и угрозами, а современной организацией производственного процесса, заинтересованностью исполнителя делать свою работу правильно, его пониманием, что его работа и работа всей организации взаимосвязаны, что благополучие организации и его личное, благополучие его семьи это одно и то же. Данная система широко применяется в таких известных компаниях, как «Дженерал Электрик»,

«Моторола», «Самсунг», что показывает ее жизнеспособность и эффективность.

### Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте харакетристику понятия «Международный операционный менеджмент»?
2. Что входит в структуру процесса международного операционного менеджмента?
3. Дайте определение понятию «производственный менеджмент»?
4. Назовите основные функции производственного менеджмента? 5)Какие элементы входят в схему цикла управления производством?
5. Эффективность международного менеджмента
6. Какие критерии эффективности международного бизнеса существуют?
7. Что означает термин «устойчивость развитие предприятия»?
8. Что подразумевается под понятием «качество»?
9. Какие элементы входят в петлю качества?
10. Какие принципы относят к европейской политике по качеству?
11. Какие отличия стандартов ИСО серии 9000 и концепции TQM?
12. Какие принципы TQM?
13. Система бездефектного менеджмента качества «Шесть Сиг

## Основная литература

Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 202 с.

Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник/подред. В.К. Поспелова. — М.: ИНФРА-М, 2017.

Международный экономические отношения: учебник для вузов / под ред. В. Е. Рыбалкина. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2008. – 591 с.

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

А.Ю. Архипова, Е.П. Пузакова Международные экономические отношения. Международный бизнес: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. -571 с.

Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.: ил. — (Серия «Учебники для вузов»).

Дарибеков С.С., Набиев Е.Н. Международный бизнес. - Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. – 210 с.

## Дополнительная литература

Кратко И.Г. Международного предпринимательство: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 272 с.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса: учеб. пособие/ В.А. Михалкин. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2017. – 448 с.

Володько В.Ф. Международный менеджмент. Учебное пособие /В.Ф.Володько; БНТУ.- Минск: Амалфея, 2007. – 335 с.

Руднева А.О. Международная торговля: учеб, пособие / А.О. Руднева. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 234 с.

Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учебник / М. Э. Сейфуллаева. - М. : КноРус, 2012. - 227 с.

Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

Черненко В.А. Международный бизнес Учебник / Под ред. д.э.н., проф. В.А. Черненко. — Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики. 2011. — 428 с.