

Дилмурод Суюнов

Гавхар Хамдамова, Хайрулла Шадманов

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Учебник для вузов

**ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ПРИ КАБИНЕТЕ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**Дилмурод Суюнов
Гавхар Хамдамова
Хайрулла Шадманов**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

учебник для вузов

Ташкент - 2025

Д.Суюнов, Г.Хамдамова, Х.Шадманов

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Ответственный редактор: д.э.н., проф. Кенжабаева А.Т.

Рецензенты: д.э.н., проф. Рахимова Д.Н.

к.э.н., доц. Қодиров Т.У.

**Д.Суюнов, Г.Хамдамова, Х.Шадманов Международный менеджмент:
Учебник - Ташкент, ВШБП, 2025, 494 с.**

Дисциплина “Международный менеджмент” предусмотрен учебным планом подготовки бакалавров по направлению 5230200 – Менеджмент (сфера услуг) сферы образования 230000- “Экономика” и опирается на требования современного рыночного механизма.

Основная цель учебника по дисциплине “Международный менеджмент” оказать помощь студентам в углубленном изучении основ международного управления на предприятиях.

Учебник составлен логично и охватывает целый спектр учебного материала по изучению дисциплины “Международный менеджмент”.

Учебник состоит из курса лекций, контрольных вопросов, тестов для самопроверки, глоссария и списка литературы. Оно предназначено для самостоятельной работы студентов, а также в помощь преподавателям при проведении лекционных и практических занятий.

D.Suyunov, G. Xamdamova, X.Shadmanov. Xalqaro menejment: darslik - Toshkent, 2025, 494 b.

"Xalqaro menejment" intizomi 5230200 – Menejment (xizmatlar sohasi) yo'nalishi bo'yicha bakalavrlarni tayyorlash bo'yicha 230000- "Iqtisodiyot" o'quv rejasida nazarda tutilgan bo'lib, zamonaviy bozor mexanizmining talablariga asoslanadi.

"Xalqaro menejment" fanidan darslikning asosiy maqsadi talabalarga korxonalarda xalqaro boshqaruv asoslarini chuqur o'rganishda yordam berishdir.

Kurs kitobi mantiqiy ravishda tuzilgan va "Xalqaro menejment" fanini o'rganish bo'yicha o'quv materiallarining butun spektrini qamrab oladi.

Darslik ma'ruzalar, test savollari, o'z-o'zini tekshirish testlari, lug'at va adabiyotlar ro'yxatidan iborat. U talabalarning mustaqil ishi, shuningdek, ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar davomida o'qituvchilarga yordam berish uchun mo'ljallangan.

D.Suyunov, G.Khamdamova, Kh.Shadmanov. International management: Tashkent, 494 p.

The discipline “International management” is provided by the bachelor's curriculum in the direction 5230200-Management (service sector) of the education sector 230000- “Economy” and is based on the requirements of the modern market mechanism.

The main purpose of the textbook on the discipline "International management" is to help students in an in-depth study of the basics of international management in enterprises.

The textbook is designed logically and covers a whole range of educational material for the study of the discipline "International management".

The textbook consists of a course of lectures, control questions, self-test tests, a Glossary and a list of references. It is intended for independent work of students, as well as to help teachers during lectures and practical classes.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	21
Тема 1. Теоретические основы дисциплины “Менеджмент”.....	23
1.1.Сущность, понятие, цели изучения дисциплины “Международный менеджмент”.....	23
1.2.Структура, направления и задачи международного менеджмента.....	30
1.3.Понятие, этапы развития, виды и основные черты международного бизнеса.....	38
1.4.Мотивация международного бизнеса.....	47
1.5.Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства в условиях мирового финансового кризиса.....	49
1.6.Классификация факторов влияющих на деятельность предприятий.....	54
1.7.Основные аспекты конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке.....	57
Контрольные вопросы.....	64
Тесты.....	64
Кейсы.....	66
Тема 2. Адаптация иностранной фирмы к условиям деятельности в принимающей стране.....	68
2.1. Стимулы зарубежного предпринимательства в современных условиях..	69
2.2.Принятие управленческих решений о внешней экономической деятельности.....	76
2.3.Факторы (объективные и субъективные) адаптации к окружающей среде за границей.....	79
2.4.Факторы изменений международной среды предприятия.....	83
2.5.Выбор принимающей страны и зарубежного партнера. Анализ международной среды предприятия.....	91

2.6.Основные преимущества и недостатки деятельности ТНК для принимающей страны.....	105
2.7.Условия успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования. Условия в контрактах на закупку лицензий.....	109
2.8.Основные причины конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком оборудования (технологий) и покупателями.....	113
Контрольные вопросы.....	114
Тесты.....	115
Кейсы.....	116
Тема 3. Понятие международной компании и транснациональных компаний и корпораций, система их управления.....	119
3.1.Определение и сущность международной компании, многонациональной компании и ТНК.....	119
3.2.Стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных. Роль ТНК в международной экономике.....	141
3.3.Долгосрочные контракты, их преимущества для экспортёров и импортёров.....	144
3.4. Цели создания консорциумов.....	149
3.5. Интегрированное международное производство.....	151
3.6.Сущность ТФПГ и МФПГ. Формы зарубежных филиалов международных компаний.....	152
Контрольные вопросы.....	160
Тесты.....	161
Кейсы.....	163
Тема 4. Методология выбора условий выхода в сферу внешне экономической деятельности.....	166
4.1.Управление внешнеэкономической деятельностью: сущность, функции и специфика.....	166

4.2.Цели и задачи государственного регулирования внешнеэкономической деятельности.....	174
4.3.Способы руководства зарубежными филиалами.....	176
4.4.Преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий.....	184
4.5.Выбор принимающей страны.....	188
4.6.Инвестиционный климат принимающей страны.....	192
4.7.Основные условия и критерии зарубежного партнёрства.....	195
Контрольные вопросы.....	199
Тесты.....	200
Кейсы.....	202
Тема 5. Отношение международных компаний с государством.....	204
5.1.Границы и критерии вмешательства правительства, альтернативное использование ресурсов проблемы в системе свободного рынка.....	204
5.2.Принципы и средства подхода государств к деятельности международных компаний не находящихся на его территории.....	208
5.3.Цели организации зарубежных филиалов международных компаний в принимающих государств, их классификация.....	219
5.4.Национально-правовое регулирование деятельности международных компаний, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств.....	224
Контрольные вопросы.....	235
Тесты.....	236
Кейсы.....	238
Тема 6. Влияние международной экономической интеграции на развитие зарубежного предпринимательства.....	246
6.1.Международная экономическая интеграция и международные предпринимательства.....	246
6.2.Возможности международных компаний в условиях Европейского союза	

.....	256
6.3.Возможности международных компаний в НАФТА.....	263
6.4.Возможности международных компаний в АСЕАН.....	268
6.5.Возможности международных компаний в МЕРКОСУР. Интеграция стран СНГ.....	271
Контрольные вопросы.....	275
Тесты.....	276
Кейсы.....	278
Тема 7. Особенности стиля менеджмента в зависимости от страны деятельности компании.....	283
7.1.Специальные методы и структурные подразделения управления деятельностью фирм. Взаимосвязь методов управления.....	283
7.2.Два основных стиля менеджмента на нашей планете: западный и восточный.....	294
7.3.Азиатский стиль менеджмента. Азиатский стиль управления с позиции сравнения с европейско-американским.....	303
7.4.Основы делового этикета вне зависимости от стиля менеджмента. Деловая этика ведущих стран.....	315
Контрольные вопросы.....	324
Тесты.....	324
Кейсы.....	327
Тема 8. Кадровая политика в международном бизнесе.....	329
8.1. Обязанности международного менеджера в его зарубежной деятельности. Подходы международной компании к кадровой политике...	329
8.2.Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы и способы обучения местного персонала в принимающей стране.....	337
8.3.Специфика воздействия на персонал за рубежом и стратегия выживания на руководящей должности за рубежом. Формы стимулирования персонала и оплаты труда на международных фирмах.....	342

8.4.Подготовка персонала для работы за границей.....	355
8.5.Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала. Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом.....	357
Контрольные вопросы.....	363
Тесты.....	363
Кейсы.....	367
Тема 9. Управление людскими ресурсами в системе международного менеджмента.....	369
9.1.Управление людскими ресурсами в системе международного и национального менеджмента и их различия.....	369
9.2.Формы управления иностранными предприятиями. Причины использования труда зарубежных граждан.....	378
9.3.Поиск и отбор менеджеров, подготовка управляющих.....	381
9.4.Различия в рынках труда и оплате труда.....	399
9.5.Воздействие международных организаций на условия труда.....	409
9.6.Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры.....	410
9.7.Реакция и инициативы профсоюзов.....	411
Контрольные вопросы.....	413
Тесты.....	414
Кейсы.....	416
Тема 10. Этика международного бизнеса и требования. Менеджеру по международным связям.....	418
10.1.Значения владения этикой для глобального менеджера.....	419
10.2.Основные черты этического ведения международного бизнеса.....	429
10.3.Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий....	434
10.4.Этика финансовой деятельности и распространение корпоративной культуры через контакты между руководителями филиалов разных стран..	438

Контрольные вопросы.....	446
Тесты.....	446
Кейсы.....	448
Глоссарий.....	450
Список используемой литературы.....	483

MUNDARIJA

Kirish.....	21
Mavzu 1. Xalqaro menejment "fanining nazariy asoslari.....	23
1.1.Xalqaro menejment "fanining mohiyati, kontseptsiyasi, maqsadlari.....	23
1.2.Xalqaro menejmentning tarkibi, yo'nalishlari va vazifalari.....	30
1.3.Xalqaro biznesning kontseptsiyasi, rivojlanish bosqichlari, turlari va asosiy xususiyatlari.....	38
1.4.Xalqaro biznesni rag'batlantirish.....	47
1.5.Jahon moliyaviy inqirozi sharoitida xorijiy tadbirkorlik sharoitida yuqori xavf-xatarlar.....	49
1.6.Korxonalar faoliyatiga ta'sir qiluvchi omillarni tasniflash.....	54
1.7.Jahon bozorida tovarlar va xizmatlar raqobatbardoshligini asosiy jihatlari.....	57
Nazorat savollari.....	64
Testlar.....	64
Keyslar.....	66
Mavzu 2. Chet el firmasini mezbon mamlakatda faoliyat sharoitlariga moslashtirish.....	68
2.1. Zamonaviy sharoitda xorijiy tadbirkorlikni rag'batlantirish.....	69
2.2.Tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish.....	76
2.3.Chet elda atrof-muhitga moslashish omillari (ob'ektiv va sub'ektiv).....	79
2.4.Korxonaning xalqaro muhitidagi o'zgarish omillari.....	83
2.5.Mezbon mamlakat va xorijiy hamkorni tanlash. Korxonaning xalqaro muhitini tahlil qilish.....	91
2.6.TNK faoliyatining asosiy afzalliklari va kamchiliklari mezbon mamlakat uchun.....	105
2.7.Import texnologiyalari va uskunalari muvaffaqiyatli va o'z vaqtida o'zlashtirish shartlari. Litsenziyalarni sotib olish bo'yicha shartnoma shartlari....	109
2.8.Xorijiy uskunar yetkazib beruvchi (texnologiya) va xaridorlar o'rtasida yuzaga keladigan ziddiyatli vaziyatlarning asosiy sabablari.....	113

Nazorat savollari.....	114
Testlar.....	115
Keyslar.....	116
Mavzu 3. Xalqaro kompaniya va ko'p millatli kompaniyalar va korporatsiyalar tushunchasi, ularni boshqarish tizimi.....	119
3.1.Xalqaro kompaniya, ko'pmillatli kompaniya va TNKning ta'rifi va mohiyati	119
3.2.Milliy kompaniyalarning ularni xalqaro maqomga o'tkazish uchun rag'batlantirishlari. Xalqaro iqtisodiyotda TNKning roli.....	141
3.3.Uzoq muddatli shartnomalar, eksportchilar va import qiluvchilar uchun ularning afzalliklari.....	144
3.4.Konsortsiumlarni yaratish maqsadlari.....	149
3.5.Integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarish.....	151
3.6.TFPG va IPPGNING mohiyati. Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallari shakllari.....	152
Nazorat savollari.....	160
Testlar.....	161
Keyslar.....	163
Mavzu 4. Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga kirish shartlarini tanlash metodologiyasi.....	166
4.1.Tashqi iqtisodiy faoliyatni boshqarish: mohiyati, vazifalari va o'ziga xosligi.....	166
4.2.Tashqi iqtisodiy faoliyatni davlat tomonidan tartibga solishning maqsad va vazifalari.....	174
4.3.Xorijiy filiallarni boshqarish usullari.....	176
4.4.Korxonalarining tashqi iqtisodiy faoliyatining asosiy turlari va shakllarining afzalliklari va kamchiliklari.....	184
4.5.Mezbon mamlakatni tanlash.....	188
4.6.Mezbon mamlakatning investitsiya muhiti.....	192
4.7.Xorijiy sheriklikning asosiy shartlari va mezonlari.....	195

Nazorat savollari.....	199
Testlar.....	200
Keyslar.....	202
Mavzu 5. Xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabati.....	204
5.1.Hukumat aralashuvi chegaralari va mezonlari, erkin bozor tizimidagi muammolarning resurslaridan muqobil foydalanish.....	204
5.2.Davlatlarning o'z hududida bo'lmagan xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashuv tamoyillari va vositalari.....	208
5.3.Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarini mezbbon davlatlarda tashkil etish maqsadlari, ularning tasnifi.....	219
5.4.Xorijiy tadbirkorlikni amalga oshiruvchi xalqaro kompaniyalar faoliyatini o'z davlatlaridan yordam olish uchun milliy-huquqiy tartibga solish.....	224
Nazorat savollari.....	235
Testlar.....	236
Keyslar.....	238
Mavzu 6. Xalqaro iqtisodiy integratsiyaning xorijiy tadbirkorlikni rivojlantirishga ta'siri.....	246
6.1.Xalqaro iqtisodiy integratsiya va xalqaro tadbirkorlik.....	246
6.2.Evropa Ittifoqi sharoitida xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari.....	256
6.3.NAFTA xalqaro kompaniyalarining imkoniyatlari.....	263
6.4.ASEAN xalqaro kompaniyalarining imkoniyatlari.....	268
6.5.MERCOSURDAGI xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari. MDH mamlakatlari integratsiyasi.....	271
Nazorat savollari.....	275
Testlar.....	276
Keyslar.....	278
Mavzu 7. Kompaniyaning mamlakatiga qarab boshqaruv uslubining xususiyatlari.....	283

7.1.Firmalarning faoliyatini boshqarishning maxsus usullari va tarkibiy bo'linmalari. Boshqaruv usullarining o'zaro aloqasi.....	283
7.2.Sayyoramizdagi ikkita asosiy boshqaruv uslubi: g'arbiy va Sharqiy.....	294
7.3.Osiyo boshqaruv uslubi. Evropa-Amerika bilan taqqoslash pozitsiyasidan Osiyo boshqaruv uslubi.....	303
7.4.Boshqaruv uslubidan qat'i nazar, biznes etiketining asoslari. Etakchi mamlakatlarning biznes axloqi.....	315
Nazorat savollari.....	324
Testlar.....	324
Keyslar.....	327
Mavzu 8. Xalqaro biznesda kadrlar siyosati.....	329
8.1.Xalqaro menedjerning xorijiy faoliyatidagi majburiyatlari. Xalqaro kompaniyaning kadrlar siyosatiga yondashuvlari.....	329
8.2.Chet elliklar va mezbon mamlakatda mahalliy xodimlarni o'qitish usullarini o'z ichiga olgan jamoa boshqaruvining o'ziga xosligi.....	337
8.3.Chet elda ishlaydigan xodimlarga ta'sir o'tkazish va chet elda etakchilik mavqeida omon qolish strategiyasi. Xalqaro firmalarda xodimlarni rag'batlantirish va mehnatga haq to'lash shakllari.....	342
8.4.Chet elda ishlash uchun xodimlarni tayyorlash.....	355
8.5.Chet el filialida mahalliy fuqarolar va chet el fuqarolari. Ishchilarning chet eldagi faoliyat sharoitlariga moslasha olmasligi sabablari.....	357
Nazorat savollari.....	363
Testlar.....	363
Keyslar.....	367
Mavzu 9. Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish.....	369
9.1.Xalqaro va milliy boshqaruv tizimida inson resurslarini boshqarish va ularning farqlari.....	369
9.2.Xorijiy korxonalarni boshqarish shakllari. Chet el fuqarolarining mehnatidan foydalanish sabablari.....	378

9.3.Menejrlarni qidirish va tanlash, menejrlarni tayyorlash.....	381
9.4.Mehnat va ish haqi bozorlaridagi farqlar.....	399
9.5.Xalqaro tashkilotlarning mehnat sharoitlariga ta'siri.....	409
9.6.Ko'p millatli mulk va jamoaviy mehnat shartnomalari.....	410
9.7.Kasaba uyushmalarining reaksiyasi va tashabbuslari.....	411
Nazorat savollari.....	413
Testlar.....	414
Keyslar.....	416
Mavzu 10. Xalqaro biznes etikasi va talablari. Xalqaro aloqalar menejeri..	418
10.1.Global menejer uchun axloqiy qadriyatlar.....	419
10.2.Xalqaro biznesni axloqiy yuritishning asosiy xususiyatlari.....	429
10.3.Menejer tomonidan uchta toifadagi shaxslarning talablarini hisobga olish zarurati.....	434
10.4.Moliyaviy faoliyat etikasi va korporativ madaniyatni turli mamlakatlardagi filiallar rahbarlari o'rtasidagi aloqalar orqali tarqatish.....	438
Nazorat savollari.....	446
Testlar.....	446
Keyslar.....	448
Glossariy.....	450
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	483

CONTENT

Introduction.....	21
Theme 1.Theoretical foundations of the discipline International Menegment	23
1.1.The nature, concept, objectives of studying the discipline “International Menegment”.....	23
1.2.Structure, direction and challenges of international management.....	30
1.3.The concept, development stages, types and main features of international biznesa.....	38
1.4.Motivation international business.....	47
1.5.Higher risks in terms of foreign business in conditions of world financial crisis.....	49
1.6.Classification of the factors influencing the activity of enterprises.....	54
1.7.The main aspects of the competitiveness of goods and services in the world rynke.....	57
Control questions.....	64
Tests.....	64
Cases.....	66
Theme 2. Adaptation of foreign firms to the conditions of activities in the host country.....	68
2.1.Incentives of foreign business in modern conditions.....	69
2.2.Management decisions on external economic deyatelnosti.....	76
2.3.Factors (objective and subjective) adaptation to the environment for graniza..	79
2.4.Factors of change in the international environment of the enterprise.....	83
2.5.The choice of the host country and the foreign partner. Analysis of international environment of the enterprise.....	91
2.6.The main advantages and disadvantages of TNCs to the host country.....	105
2.7.Conditions for the successful and timely development of imported technologies and equipment. Conditions in license purchase contracts.....	109

2.8.The Main reasons for conflict situations that arise between a foreign supplier of equipment (technologies) and buyers.....	113
Control questions.....	114
Tests.....	115
Cases.....	116
Theme 3. The concept of international companies and transnational companies and corporations, the system of their management.....	119
3.1.The definition and essence of international companies, multinational companies and TNC.....	119
3.2.Incentives for national companies to move their international status. The role of TNCs in the international economy.....	141
3.3.Long-term contracts, their advantages for exporters and importerow.....	144
3.4.The purpose of the consortia.....	149
3.5.Integrated international production.....	151
3.6.The essence TFPG and mfpg. Form for foreign affiliates international company.....	152
Control questions.....	160
Tests.....	161
Cases.....	163
Theme 4. The methodology for selecting the exit conditions in the sphere of foreign economic activity.....	166
4.1.Management of foreign economic activity: the nature, functions, and Specifica.....	166
4.2.The goals and objectives of state regulation of foreign trade deyatelnosti.....	174
4.3.Methods of management of foreign affiliates.....	176
4.4.The advantages and disadvantages of the main types and forms of foreign economic activity of enterprises.....	184
4.5.The choice of the host country.....	188
4.6.The investment climate of the host country.....	192

4.7. Basic terms and criteria for foreign partnerships.....	195
Control questions.....	199
Tests.....	200
Cases.....	202
Theme 5. Relationship of international companies with the state.....	204
5.1. Boundaries and criteria for government intervention, alternative use of resources problems in the free market system.....	204
5.2. Principles and means of States ' approach to the activities of international companies not located on its territory.....	208
5.3. Objectives of the organization of foreign branches of international companies in the host countries, their classification.....	219
5.4. National legal regulation of the activities of international companies engaged in foreign business in order to receive assistance from their States.....	224
Control questions.....	235
Tests.....	236
Cases.....	238
Theme 6. The impact of international economic integration on the development of foreign business.....	246
6.1. International economic integration and international business.....	246
6.2. Opportunities for international companies in the European Union.....	256
6.3. Opportunities for international companies in NAFTA.....	263
6.4. Opportunities for international companies in ASEAN.....	268
6.5. Opportunities for international companies in MERCOSUR. Integration of the CIS countries.....	271
Control questions.....	275
Tests.....	276
Cases.....	278
Theme 7. Features of the management style depending on the country of activity of the company.....	283

7.1.Special methods and structural divisions of firm management. Relationship of management methods.....	283
7.2.Two main management styles on our planet: Western and Eastern.....	294
7.3.Asian management style. Asian management style in comparison with European-American.....	303
7.4.Fundamentals of business etiquette regardless of management style. Business ethics of leading countries.....	315
Control questions.....	324
Tests.....	324
Cases.....	327
Theme 8. HR policy in international business.....	329
8.1.Responsibilities of an international Manager in his / her foreign activities. Approaches of an international company to personnel policy.....	329
8.2.Specifics of managing teams that include foreigners and methods of training local staff in the host country.....	337
8.3.The Specifics of the impact on personnel abroad and the strategy of survival in a managerial position abroad. Forms of stimulation of the personnel and wages in international firms.....	342
8.4.Training of personnel for work abroad.....	355
8.5.Local citizens and expatriates in the staff of the foreign branch. The reasons why workers are not able to adapt to the conditions of the activity abroad.....	357
Control question.....	363
Tests.....	363
Cases.....	367
Theme 9.Human resources management in the international management system.....	369
9.1.Human resources Management in the system of international and national management and their differences.....	369

9.2.Forms of management of foreign enterprises. The reasons for using labour of foreign nationals.....	378
9.3.Search and selection of managers, training of managers.....	381
9.4.Differences in labor markets and wages.....	399
9.5.Impact of international organizations on working conditions.....	409
9.6.Multinational property and collective labour agreements.....	410
9.7.Responses and initiatives of trade unions.....	411
Control question.....	413
Tests.....	414
Cases.....	416
Theme 10. International business ethics and requirements. Manager for international relations.....	418
10.1.The value of the ownership ethic for the global Manager.....	419
10.2. Main features of ethical conduct of international business.....	429
10.3.The need for the Manager to take into account the requirements of three categories of persons.....	434
10.4.Ethics of financial activity and dissemination of corporate culture through contacts between the heads of branches in different countries.....	438
Control questions.....	446
Tests.....	446
Cases.....	448
Glossary.....	450
List of used literature.....	483

Введение

Интернационализация хозяйственной жизни в глобальном масштабе является реальным и объективным процессом. Углубляются интеграционные процессы и международное разделение труда, ускоренными темпами растут зарубежные инвестиции, мир становится “глобальной деревней”. Наибольшую роль в этих процессах играют многонациональные компании, практически формирующие контуры всемирного хозяйства. Компании принимают решения о размещении своих производительных сил не только на внутренних рынках, но и за рубежом, исходя из учета выгод международной диверсификации. Международная конкуренция и международный характер производства диктуют фирмам такие стратегии управления и организации, которые бы усиливали их конкурентные сравнительные преимущества.

Менеджмент международной фирмы усложняется по сравнению с национальным менеджментом в результате необходимости учета национальных различий экономического, политического, правового и культурного порядка при организации бизнеса. Чтобы адекватно отвечать на требования изменяющейся международной среды, международные менеджеры должны придавать особое значение формированию позитивной корпоративной культуры, приспособлению стратегий, организационных структур и форм координации и контроля к конкретным условиям конкуренции.

Корпоративная культура компании является ее уникальной способностью управлять и создавать стоимость во всех национальных подразделениях посредством использования творческого потенциала людей, отношений в организации, ценностей организации. Позитивная корпоративная культура становится важным стратегическим конкурентным преимуществом компании. Культурные различия могут создавать барьеры и непонимание, но, с другой стороны, они могут стать источником преимуществ. В многонациональной компании, независимо от

организационных форм, отрасли, размера предприятия, существуют возможности усилить эти преимущества. Данный учебник включает следующую проблематику: Адаптация иностранной фирмы к условиям деятельности в принимающей стране, отношение международных компаний с государством, кадровая политика в международном бизнесе, включая управление людскими ресурсами в системе международного менеджмента и этика международного бизнеса и требования менеджеру по международным связям.

В основу формирования учебника положен компетентный подход и использование методов современных образовательных технологий. Учебник содержит темы учебной дисциплины и их содержание; лекции в виде содержательно-логических схем, отражающих логику рассматриваемых вопросов; методические указания по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов, тесты и задания для проверки знаний, кейсы контрольные вопросы после каждой темы; глоссарий и список рекомендуемой литературы.

Тема 1. Теоретические основы дисциплины “Международный менеджмент”

1.1. Сущность, понятие, цели изучения дисциплины “Международный менеджмент”.

1.2. Структура, направления и задачи международного менеджмента.

1.3. Понятие, этапы развития, виды и основные черты международного бизнеса.

1.4. Мотивация международного бизнеса

1.5. Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства.

1.6. Классификация факторов влияющих на деятельность предприятий.

1.7. Основные аспекты конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке.

Ключевые слова: *Международный менеджмент – прямые иностранные инвестиции – теория относительных преимуществ – теория абсолютных преимуществ – предмет, объект, субъект международного менеджмента – международный бизнес – глобализация – финансовый кризис – национальная конкурентоспособность.*

1.1. Сущность, понятие, цели изучения дисциплины “Международный менеджмент”

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.¹ Мировое хозяйство представляет собой не простую сумму национальных хозяйств отдельных государств, а

¹ Международный менеджмент: учебное пособие / автор: Е. В. Пирогова. / редактор Н.А. Евдокимова. / Ульяновск-2016, Стр.8.

глобальную, целостную систему, все элементы которой находятся во взаимодействии и взаимозависимости.

Современное понимание менеджмента делает акцент на управлении социально-экономическими процессами на уровне фирмы, функционирующей в условиях рынка. Важнейшей особенностью менеджмента в настоящее время является усиление его международного характера.

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

В общем смысле можно заключить, что международный менеджмент – это управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний.²

Международный менеджмент базируется на научных достижениях следующих школ и направлений:

- школа научного управления (1885–1920 гг.), связанная с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбертов, Г. Гантта;
- классическая (административная) школа (1920–1950 гг.), связанная с именами А. Файоля, Л. Урвика, Д. Муни, М. Вебера;
- школа человеческих отношений (1930–1950 гг.), которую развивали Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу;
- управленческая школа менеджмента (с 1950 г. по настоящее время) — Д. Форрестер, Р. Акофф и др.

Методологические основы современного международного менеджмента заложены трудами И. Ансоффа, М. Альберта, К. Боумена, П. Диксона, П.

² Международный менеджмент (Конспект лекций). Автор: Жилина Л.Н., редактор: Моисеева Л.В., 2013 г. Стр.24

Дойля, П. Друкера, Д. Даниелса, Б. Карлофа, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Левитта, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А. Томпсона и др.

Международный менеджмент, основанный на фундаментальных принципах классического менеджмента, имеет свою специфику, определяемую масштабностью и особенностями внешней и внутренней среды международного бизнеса. Особенности международного менеджмента связаны с переносом деятельности компаний с операций на национальном рынке в пользу международного бизнеса.

В основу международного менеджмента положены следующие принципы, как показано на рис.1.:

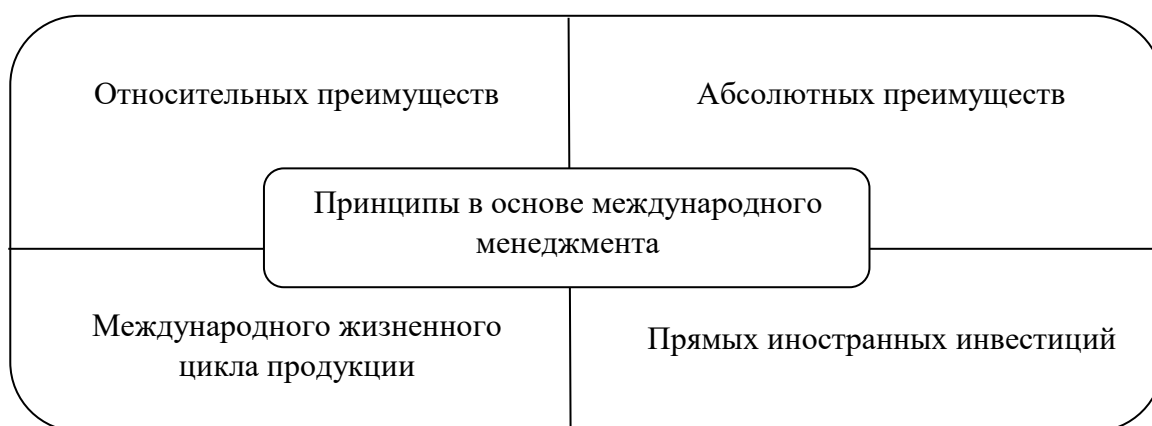


Рис.1. Основные принципы в основе международного менеджмента.³

Теория относительных преимуществ - это экономическая модель, сформулированная Давидом Риккардо в начале XIX века. Суть модели состоит в том, что специализация на производстве товара, имеющего максимальные сравнительные преимущества, выгодна и в случае отсутствия абсолютных преимуществ. Страна должна специализироваться на экспорте товаров, в производстве которых она имеет наибольшее абсолютное преимущество или наименьшее абсолютное не преимущество. Специализация на определённых видах товаров выгодна для каждой из этих стран и приводит к росту общего объёма производства, происходит мотивация торговли даже в том случае, если одна страна обладает

³ Составлено на основе теоретических материалов

абсолютным преимуществом в производстве всех товаров перед другой страной.

Теория абсолютных преимуществ Адама Смита состоит в том, что реальное богатство страны состоит из товаров и услуг, доступных её гражданам. Если какая-либо страна может производить тот или иной товар больше и дешевле, чем другие страны, то она обладает абсолютным преимуществом. Одни страны могут производить товары более эффективно, чем другие. Ресурсы страны перетекают в рентабельные отрасли, так как страна не может конкурировать в нерентабельных отраслях. Это приводит к повышению производительности страны, а также квалификации рабочей силы.⁴

Комбинация абсолютных и относительных преимуществ с присущими каждой нации организацией производства и государственной политикой обеспечивает фирмам разных стран преимущества в конкурентоспособности и высокую репутацию.

Концепция международного жизненного цикла товаров, разработанная известным американским маркетологом Р. Верном, утверждает, что каждый товар, присутствующий на рынке, существует в течении определенного времени, и данный временной период называется жизненным циклом товаров.

В соответствии с данной теорией товар проходит 4 стадий жизни в международной торговле:

Первая стадия - нововведение - это период появления товара на рынке;

Вторая стадия - рост - это период признания потребителем товара и его широкое распространение на рынке.

Третья стадия - зрелость - период наибольшей стабильности реализации товара, насыщения рынка.

Четвертая стадия - спад - период снижения продаж.

⁴ Т.А. Фролова, Мировая экономика, Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016, веб-стр. - <http://www.aup.ru/books/m175/>

Эти четыре этапа графически представлены ниже на рис.1.2, и представляют собой один взаимосвязанный цикл существования товара на рынке, в течение которого его производство стремится к большей капиталоемкости и перемещается в другие страны.

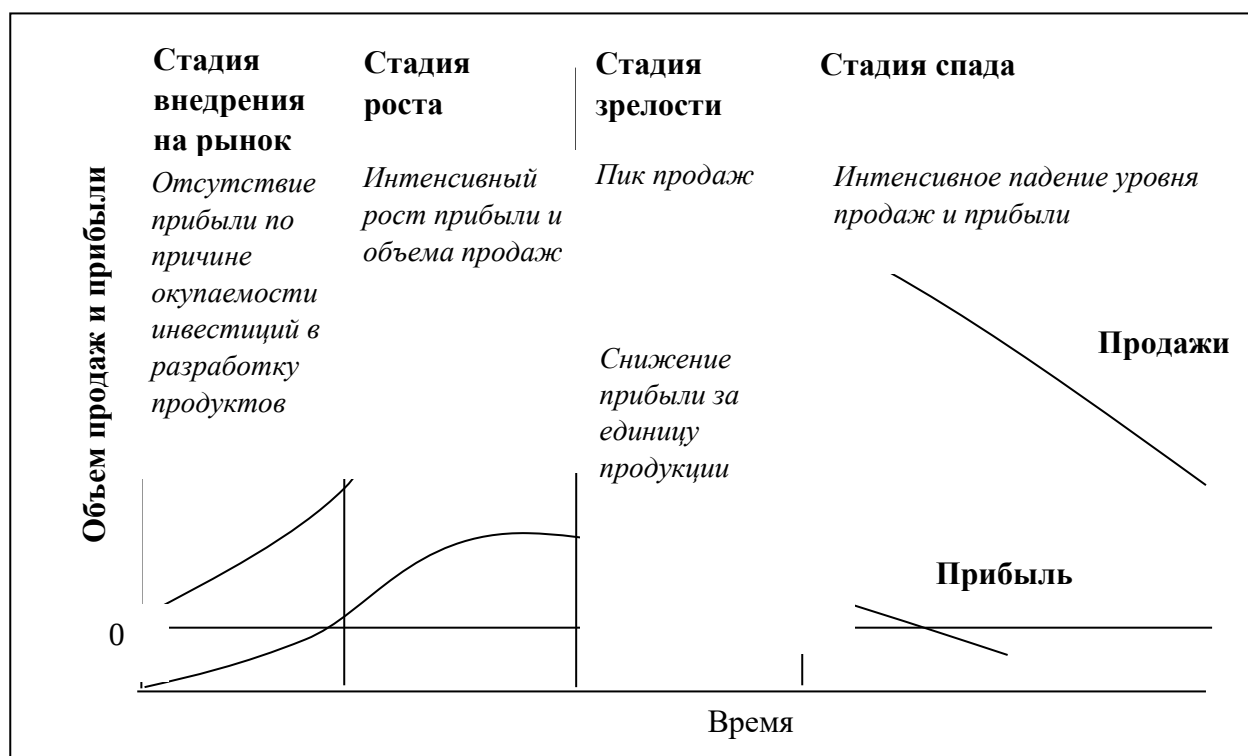


Рис.1.2. Управление товаром на разных стадиях ЖЦТ.⁵

Прямые иностранные инвестиции – капиталовложения, рассчитанные на долговременные деловые отношения между предприятием страны – прямого инвестора и фирмами принимающей страны. ПИИ приносят в экономику принимающей страны капитал, новые технологии, современные методы управления предприятиями, эффективную систему сбыта товаров и услуг. На выбор инвестором страны приложения прямых иностранных инвестиций влияют:

- темпы экономического роста;
- банковский процент и условия кредитов;
- издержки производства товаров и услуг;

⁵ Райс Э. Маркетинг снизу-вверх. Вильямс книга «Маркетинг снизу-вверх», 2018 г. Стр.36.,

- внешняя задолженность;
- политическая и макроэкономическая стабильность

Следовательно, под прямыми иностранными инвестициями подразумевают любую приобретенную инвестором за рубежом собственность и последующие коммерческие сделки, совершенные между инвестором и организацией, в которую был инвестирован капитал.

Торговая политика использует разные методы воздействия для стимулирования прямых иностранных инвестиций. Существующие условия высоких тарифных ставок создают предпосылки для развития иностранных инвестиций, способствующих развитию экономического рынка в той стране, где они осуществляются.⁶

Движение мировых финансов основано на неизменности международного капитала, которая определяется различным уровнем материальных средств в странах мира, сложившимися историческими условиями, степенью развития производственно - хозяйственных и рыночных отношений. В общем понимании международные иностранные инвестиции - это финансовые вложения при условии взаимодействия представителей различных мировых государств. Классификация мирового движения финансов осуществляется по следующим основным признакам, как показано ниже на рис.1.3:

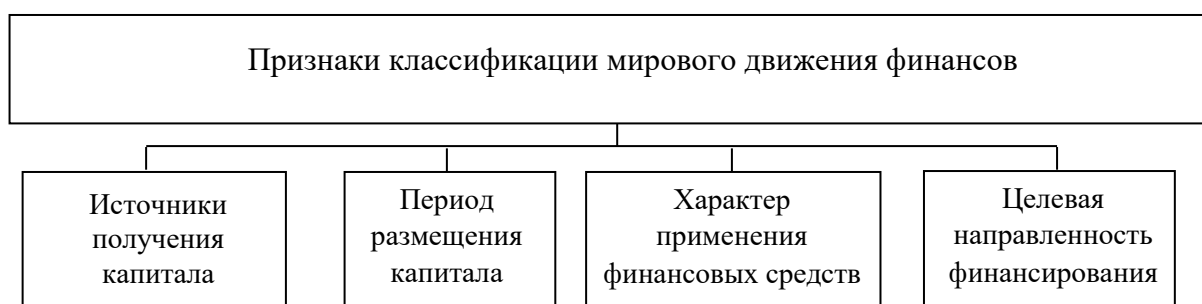


Рис.1.3 Характеристика основных признаков классификации мирового движения финансов.⁷

⁶ М.Э Сейфуллаева. «Международный менеджмент: учеб-метод. пособие», М.: Дело и Сервис, 2018, Стр.48

⁷ Составлено на основе теоретических материалов

Как видно из рисунка, при дифференциации разновидностей типов мирового движения финансов, особо следует уделять внимание на вопросах, касаемых источников получения капитала, временного периода размещения капитала, характера применяемых финансовых средств и немаловажной значимости вопрос о целевой направленности финансирования, то есть насколько обосновано решение о финансировании того или иного объекта. Можно выделить следующие преимущества инвестиций международного характера, как приведено в табл.1.

Табл.1.

**Характеристика преимуществ
инвестиций международного характера.⁸**

Основные преимущества инвестиций международного характера	
1	Предоставляемая государством возможность создания предприятий с иностранным капиталом
2	Льготные условия размещения иностранного капитала, обеспечивающее отсутствие переплат по процентам
3	Минимальный контроль со стороны государственных органов страны размещения финансов
4	Отсутствие разграничений по учету дохода от внутренних и внешних финансовых
5	Полное отсутствие или минимальные ставки налогообложения
6	Выплата полученных доходов инвестору не производится в короткие сроки, что дает больше возможностей для развития проекта

Большинство современных международных компаний осуществляют инвестиции за рубежом в целях использования новых рыночных возможностей; сопровождение клиентов в инфраструктурном бизнесе, стремление получения эффекта масштаба и использование региональных возможностей роста.

В целом международное перемещение капитала приводит к увеличению совокупного мирового производства за счет более эффективного перераспределения и использования факторов производства.

⁸ Составлено на основе теоретических материалов

Международный менеджмент является объективным условием развития мирохозяйственных связей и одним из главных факторов, определяющих успех организаций на мировом рынке.

Предмет международного менеджмента - управление международной деловой активностью компании в различных формах посредством коммуникации и сотрудничества с зарубежными деловыми партнерами.

Объект международного менеджмента – управленческая деятельность по осуществлению заграничной деловой активности с целью решения четырех стратегических задач:

- освоение зарубежных рынков;
- поиск и использование ресурсов (для перерабатывающих предприятий);
- использование разнообразных выгод принимающей страны;
- извлечение конкурентных преимуществ.

Субъекты международного менеджмента:

- сами менеджеры компании с их заграничными подразделениями;
- менеджеры головной компании и заграничные менеджеры, первые принимают стратегические решения о начале заграничной деятельности, вторые - её организуют на местах и осуществляют оперативное руководство.

Только отчетливое понимание причин выгодности для фирмы международных (а не внутристрановых) операций позволяет понять природу и специфику международного бизнеса как объекта взаимодействия формируемого им же международного менеджмента.⁹

1.2 Структура, направления и задачи международного менеджмента

Структура международного менеджмента схожа со структурой национального менеджмента и включает в себя пять сфер управления:

⁹ Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2015 г. Стр.53.

-анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;

-процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);

-вопросы групповой динамики и руководства;

-вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом);

-базовые функции управления (стратегическое планирование и реализацию стратегий; построение организации; мотивацию, контроль и координацию)

Международный менеджмент направляет развитие национальной компании по следующей схеме:

-предварительные маркетинговые исследования рынков тех стран, которые могут представлять интерес;

-выбор конкретного целевого странового рынка;

-разработка стратегии выхода фирмы на рынок;

-определение коммерческого предложения в разрезе товаров, услуг и цен, приспособленных к условиям как благоприятной, так и неблагоприятной конъюнктуры;

-разработка товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики фирмы;

-подбор торгового персонала для реализации экспортной продукции.

К предпосылкам международного менеджмента можно отнести следующие, как показано на рис.1.4 ниже:

Необходимо выделить три аспекта мотивации, побуждающие национальные компании осуществлять международный бизнес, вступать в международную маркетинговую деятельность: расширение сбыта, приобретение ресурсов, диверсификация источников снабжения и сбыта.

Международный сбыт является главным мотивом участия национальных компаний в международной маркетинговой деятельности.



Рис.1.4 Характеристика основных предпосылок международного менеджмента.¹⁰

Международный менеджмент необходимо использовать при реализации следующих видов деятельности: международный обмен технологиями и соглашениями по обучению персонала; купля-продажа лицензий; франчайзинг; инжиниринг; лизинг; управленческий контракт; торговля строительными услугами; торговля транспортными услугами за пределами национальных границ; создание совместных торговых домов; создание совместных предприятий; прямое инвестирование за рубежом.

¹⁰ Составлено на основе теоретических данных

Выделим в рамках главной целевой ориентации международного менеджмента те его задачи, которые в наибольшей мере несут в себе специфику данной экономической категории:

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.

Определенная специфика, порождаемая особенностями функционирования внешних рынков и условиями маркетинговой деятельности на них, придает международному менеджменту черты, которые обязаны учитывать национальные компании. В самом общем виде они следующие.

Во-первых, для успешной деятельности на внешних рынках приходится прилагать более значительные и целенаправленные усилия, более последовательно соблюдать принципы маркетинга, использовать маркетинговые приемы, методы, процедуры, чем это требуется на внутреннем рынке. Как правило, внешние рынки предъявляют не только высокие, но и особые требования к предлагаемым на них товарам, их сервису, рекламе. Это связано как со спецификой спроса отдельных страновых рынков, так и с уровнем конкурентной борьбы.

Во-вторых, изучение зарубежных рынков, их возможностей и требований. Этот исходный момент в международном маркетинге обычно является гораздо более сложным и трудоемким, чем исследование внутреннего рынка. Если учесть, что мировой рынок включает примерно 180 страновых рынков и каждому из них присущи как общие черты, так и определенные особенности, то становится очевидным, что по каждому отобранному рынку необходимо проводить больше исследовательской работы.

Кроме того, при выходе на зарубежный рынок дополнительно приходится анализировать сложные объекты, которых нет у рынка внутреннего: например таможенное регулирование, валютные курсы, балансы международных расчетов и пр. Наконец, в международной

маркетинговой деятельности нельзя игнорировать политические риски, связанные с выходом на страновые рынки, выбранные национальной компанией как наиболее привлекательные для реализации экспортной продукции, или другие формы международного маркетинга. При экспорте товаров, и особенно при создании за рубежом своих филиалов, национальная компания в большей степени рискует потерять свои активы, чем в своей собственной стране. Войны, революции или острые социальные конфликты способны привести к разрушению производственных помещений, оборудования, повреждению товарных запасов, а смена политической власти чревата конфискацией имущества зарубежного инвестора.

В-третьих, для эффективной деятельности на внешних рынках необходимо творчески и весьма гибко использовать различные маркетинговые процедуры. Стандартных подходов здесь не существует. Использовать различные маркетинговые приемы следует с учетом конъюнктурных колебаний и прогноза развития зарубежных рынков, сложившейся там коммерческой практики и торговых обычаев, особенностей окружающей маркетинговой среды. Особенно важно учитывать специфику социокультурной среды. Очевидно, что многие параметры товара, безразличные покупателям одной страны, могут быть весьма важными для потребителей другой страны. Достаточно отметить, что, например, французские производители соленой рыбы используют восемь рецептов заготовки одного и того же продукта, адаптированных к вкусам покупателей в каждой европейской стране.

В-четвертых, следовать требованиям внешних рынков, точнее, требованиям потенциальных иностранных покупателей означает не только необходимость соблюдения принятых там условий сбыта. Принципиальное значение приобретают разработка и коммерческое производство “товаров рыночной новизны”, призванных даже спустя несколько лет после выхода на зарубежный рынок сохранять конкурентные позиции национальной

компании. Мировая практика свидетельствует, что выход на внешние рынки с изделиями, которые лишь частично удовлетворяют его требованиям или даже не соответствуют им, порождает потери и непроизводительные затраты, гораздо более высокие, чем проведение предварительных маркетинговых исследований данных рынков. Самые масштабные исследования того или иного рынка могут обойтись фирме в несколько сот тысяч долларов, тогда как потери могут оказаться роковыми.

Итак, выход на зарубежный рынок ставит компанию в ситуацию, совершенно отличную от той, которая может быть ей знакома из опыта работы на национальном рынке.

Таким образом, менеджмент современных международных компаний реализуется по следующим направлениям, как показано ниже на рис.1.5 ниже:

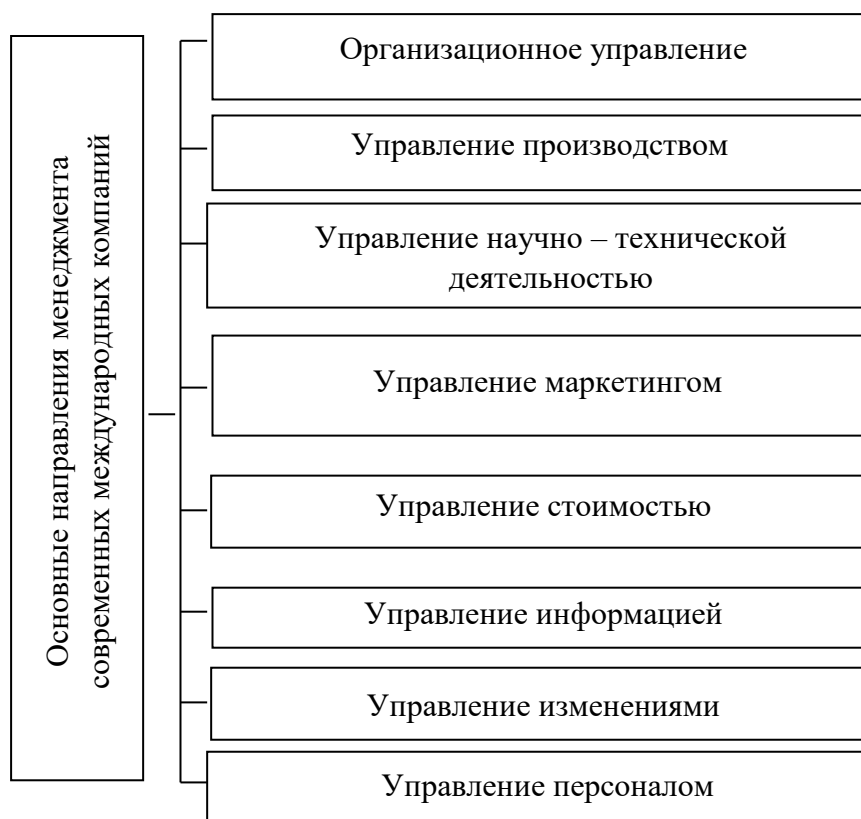


Рис.1.5 Характеристика основных направлений менеджмента современных международных компаний.¹¹

¹¹ Составлено на основе теоретических материалов.

1. Организационное управление - объектом выступают процессы формирования международной компании, ее организационной и управленческой структур. При этом с расширением деятельности на зарубежных рынках возникает необходимость в адаптации организационной структуры к меняющейся внешней среде.

2. Управление производством - суть его в выборе основных технологических процессов на основе системного подхода.

3. Управление научно-технической деятельностью - представляет собой интеграцию науки и производства, ориентацию научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на требования рынка. В настоящее время многие международные компании предпочитают обособление стратегических бизнес-единиц, занимающихся НИОКР, для ускорения разработки новой продукции.

4. Управление маркетингом - включает в себя деятельность, направленную на достижение выгодного конкурентного позиционирования на зарубежных рынках.

5. Управление стоимостью - главная цель международной компании - максимизация ее стоимости и рыночной капитализации. В настоящее время акцент на финансовом капитале смещается в сторону интеллектуального и социального капитала. Поэтому если компания продолжает инвестировать исключительно в материальные активы, то возникает риск потери рыночной стоимости. Именно нематериальные активы становятся главным конкурентным преимуществом компании.

6. Управление информацией - поиск, обработка, хранение информации с целью осуществления контроля или принятия стратегических решений руководством компании.

7. Управление изменениями - суть его в ориентации международной компании на два непрерывных изменения: непрерывный процесс улучшения и спонтанную управленческую инициативу.

8. Управление персоналом - для международной компании это означает управление мультинациональным коллективом, в основе которого лежат знания о чужой культуре и уважение к ней.

1.3 Понятие, этапы развития, виды и основные черты международного бизнеса

Международный бизнес - это деловое взаимодействие государственных или частных фирм (или их подразделений), находящихся в различных странах. Международный бизнес, как и внутристрановой, имеет главной своей целью извлечение прибыли.

При этом возможности извлечения выгод рассматриваются исходя именно из преимуществ межстрановых деловых операций, т. е. 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 так далее обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они имели бы, ведя дело только в своих странах.

Это является ключевым моментом не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

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 фирмам двух стран - третьей и т.д. обеспечивают вовлеченным бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это – ключевой момент не только в понимании природы специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

«Международный бизнес - это предпринимательская деятельность, связанная с использованием капитала в различных формах и преимуществ повышенной деловой активности; осуществляется с целью получения прибыли и распространяется на международную экономическую сферу».¹²

Основные причины осуществления международного бизнеса:

- 1) Выход к новым источникам полезных ископаемых и сырья;
- 2) Доступ к новым рынкам рабочей силы;
- 3) Стремление к новым рынкам сбыта.

Характерные черты международного бизнеса:

1) Получение прибыли происходит за счет использования преимуществ выхода за пределы национальных рынков.

2) Предприятия получают дополнительные экономические возможности, вытекающие из:

- А). Ресурсных особенностей международных рынков;
- В). Емкости зарубежных рынков;
- С) Правовых особенностей зарубежных стран;
- Д) Специфики межгосударственных политических и экономических взаимоотношений.

3) Вследствие интернационализации каждому бизнесу становится максимально доступным глобальный бизнес-сервис, независимый от национальной принадлежности, ориентированный только на экономическую эффективность.

4) Выдающаяся роль культурного фактора в деятельности международных компаний.

5) Международный бизнес - это система постоянно обновляемых и сложно взаимодействующих профессиональных знаний принципиально более высокого уровня, нежели имеющаяся в любом национальном бизнесе.

¹² Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азриляна. -М. : «Правовая культура», 2004. -с. 229

6)Международный бизнес вбирает в себя лучшие национальные образцы, все лучшее в мировой практике.

7)Принципиальное отличие международного бизнеса заключается в обратной оценке внутренней государственной ситуации: негативные тенденции в экономике могут открыть дополнительные возможности для развития международных компаний.

8) В отличие от национальной конкуренции, международный бизнес может чувствовать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами во многих формах.

9) Информация - главный стратегический ресурс международного бизнеса, адаптация - его главное стратегическое оружие.

Отличительные особенности национальной (страновой) модели управления и международного менеджмента представлены в табл. 1.1 ниже:

Этапы развития международного бизнеса следующие, как показано на рис.1.6 ниже:

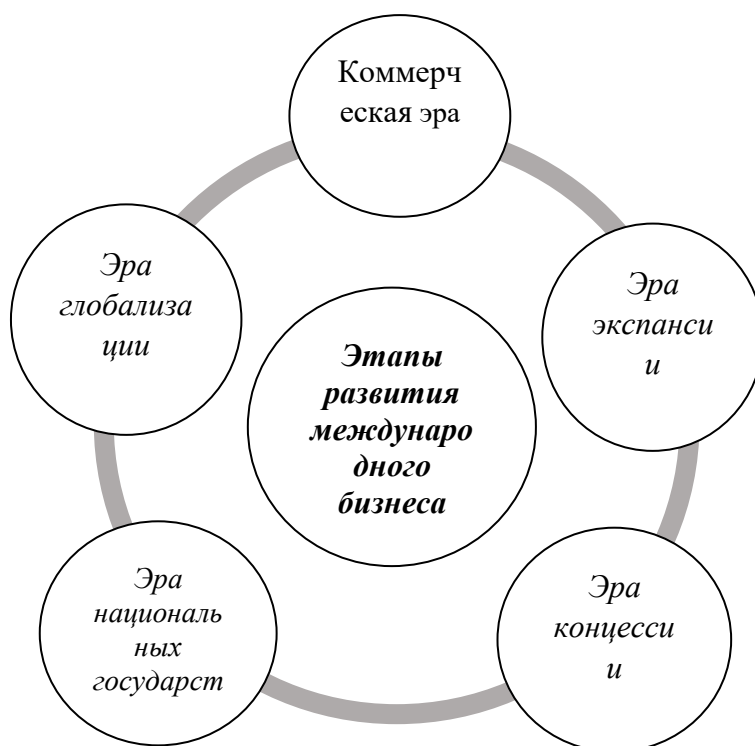


Рис.1.6 Этапы развития международного бизнеса.¹³

¹³ Составлено на основе теоретических данных

Таблица 1.1

Сравнительный анализ национальной (страновой) модели управления и международного менеджмента

Страновой бизнес	Международный бизнес	Национальная модель управления бизнесом	Международный менеджмент
Цель – извлечение прибыли посредством использования конкурентных преимуществ в системе «НИОКР» – производство – продажи – сервис» в условиях данной страны и ее рынков	Цель - извлечение прибыли посредством использования (в интересах получения конкурентных преимуществ) возможностей раз-ных стран и регионов и работы на рынках различных стран и регионов	Формирование, удержание и развитие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР – производство – продажи – сервис» в условиях данной страны	Формирование, удержание и развитие конкурентных преимуществ в системе «НИОКР – производство – продажи – сервис» на основе использования возможностей разных стран и международного воздействия
Отличие международного менеджмента - -широга возможностей – не является принципиальным			
Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, политических и социальных возможностей внутри страны	Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, 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 соблюдается принципиальных отличий			
Объем, рост и сложность бизнеса варьируется в зависимости от охвата им разных этапов системы «НИОКР-производство – продажи – сервис» и от диверсификации бизнеса внутри страны	Объем, рост и сложность международного бизнеса варьируется в зависимости от: - числа стран пребывания; - глубины вовлечения каждой страны в систему «НИОКР – производство – продажи – сервис» фирмы	Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития фирмы внутри страны	Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития с вовлечением многих стран
Не наблюдается принципиальных отличий			

Окончание табл. 1.1

Страновой бизнес	Международный бизнес	Национальная модель управления бизнесом	Международный менеджмент
Бизнес работает во внутри-страновой (мононациональной) культурной среде и национальная культура 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 учитывает культурную среду, поскольку объект управления изначально адаптирован к ней	Международный менеджмент черпает в учете культурного фактора значительные возможности получения и развития конкурентного преимущества
Отличие международного менеджмента - широка возможностей – не является принципиальным			
Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, политических и социальных возможностей внутри страны	Средства: расширение рынков, использование более выгодных ресурсов, использование законодательных, 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 соблюдается принципиальных отличий			
Объем, рост и сложность бизнеса варьируется в зависимости от охвата им разных этапов системы «НИОКР-производство – продажи – сервис» и от диверсификации бизнеса внутри страны	Объем, рост и сложность международного бизнеса варьируется в зависимости от: - числа стран пребывания; - глубины вовлечения каждой страны в систему «НИОКР – производство – продажи – сервис» фирмы	Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития фирмы внутри страны	Менеджмент вырабатывает стратегию роста и развития с вовлечением многих стран
Не наблюдается принципиальных отличий			

1. Коммерческая эра (1500-1850 гг.)

Особенности:

-поиск личных выгод, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе;

-формирование бизнеса-сервиса международного бизнеса (инвестиционного, страхового, инфраструктуры);

-суверенность и независимость бизнеса в его зарубежных операциях;

-жесткая зависимость международного бизнеса от взаимоотношений между странами;

впервые освещены ключевые вопросы международного менеджмента

Основные вопросы управления международным бизнесом:

-оценка целесообразности и потенциальных выгод (потерь) от переноса предпринимательской активности за национальные границы;

-выявление факторов, от которых реально зависит принятие такого рода решений;

-степень зависимости действий и решений от государственной политики;

выявление и оценка факторов, влияющих на ведение бизнеса за рубежом в интересах обеспечения доходности и безопасности.

2. Эра экспансии (1850 - 1914 г.г.)

Особенности:

-переориентация международного бизнеса по вывозу экзотических товаров на добычу сырья и систематическое плантационное хозяйство в колониальных регионах; рост инвестиций в развитие производства колониальной продукции;

-усиление взаимосвязи бизнеса и государственной власти;

-возникновение международного разделения труда;

Основные вопросы управления международным бизнесом:

-определение мотивов существования и развития, как, например - использование более эффективных ресурсов, расширение рынков сбыта,

новые сферы дополнительных финансовых ресурсов, использование выгодных возможностей местного законодательства;

- разработка методов реализации выявленных мотивов;
- учета деятельности международных компаний местных культурных особенностей.

3. Эра концессий (1914 -1945 г.г.)

Особенности:

- Рост национального самосознания колониальных народов;
- Обострение соперничества на мировых рынках сырья, полуфабрикатов и готовых изделий;
- Интернационализация использования человеческих ресурсов;
- Выявление преимуществ и ограничений государственного регулирования внешнеэкономической деятельности.

Основные вопросы управления международным бизнесом:

- Расширения функций и сферы влияния международных компаний;
- Развитие организационной структуры международного бизнеса;
- Борьба за приобретение конкурентных преимуществ, обострение соперничества;
- Формирование прослойки менеджеров среднего звена из представителей местного населения.

4. Эра национальных государств (1945-1970-х г.г.)

Особенности:

- Расширение сферы международного бизнеса в связи со становлением и развитием новых государств;
- Рост международных рынков капитала, сферы международного аудита и консалтинга;
- Формирование мультинационального бизнеса;

-Создание и привлечение сети мультинационального обслуживания (банки, университеты, учреждения здравоохранения и т.д.), что подготовило переход к эре глобализации.

Основные вопросы международного менеджмента:

Осознание того, что тщательное учета взаимных выгод - наиболее эффективная стратегия международных отношений;

Учет культуры и национальных стереотипов поведения иностранных партнеров дает экономический эффект и создает конкурентные преимущества более высокого порядка;

Переход международного бизнеса на качественно новый уровень приводит к постепенной замены управления внешнеэкономической деятельностью международный менеджмент.

5. Эра глобализации (начиная с 70-х г.г. XX в.).

Международные экономические связи охватили практически все страны, что существенно повлияло на развитие как национальных экономик, так и мировой экономики в целом.¹⁴ Виды международного бизнеса представлены на рис. 1.7.

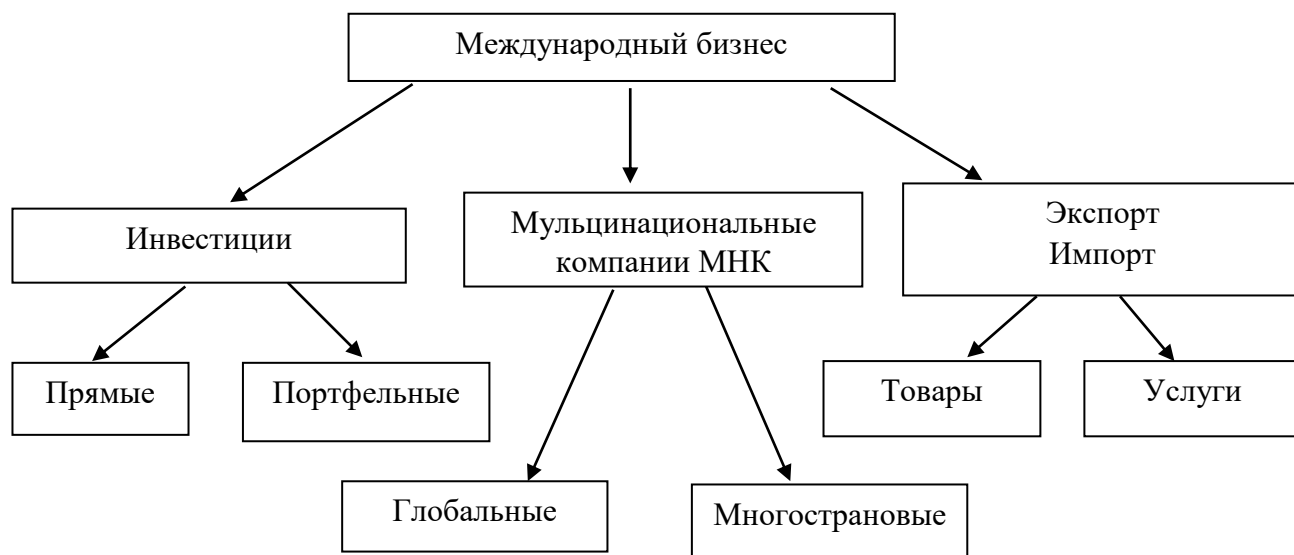


Рис.1.7 Виды международного бизнеса.¹⁵

¹⁴ Международный бизнес. International Business: A Managerial Perspective. Рикки В. Гриффин, Майкл У. Пастей, р.117, 2016 г

¹⁵ Составлено на основе теоретических данных

Международный бизнес - наиболее мощный инструмент экономической интеграции государства в мировую экономику и развития международной торговли, основными чертами которого являются:

1.Глобализация, под которой понимается глобальное объединение рынков и хозяйственных систем, в том числе финансовых рынков и рынков промышленных товаров, услуг и интеллектуальной собственности. В результате глобализации происходит рост торговли услугами, которые превращаются в основной фактор международных торговых отношений. При этом наиболее быстрыми темпами растет сектор интеллектуальных услуг – программирование, информационные технологии, информационные услуги.

2.Либерализация международной торговли, сопровождающаяся упрощением торговых и транспортных процедур на основе широкого и интенсивного применения ИКТ и Интернета.

3.Электронная торговля, главной характеристикой которой является электронизация документооборота, связанного с рекламой, продвижением товаров и услуг на внутренний и внешние рынки и электронными платежами.

4.Электронный бизнес, характеризующийся широким применением в управлении производством информационно-логистических систем, современных финансовых механизмов и платежных инструментов, развитием интернет-предпринимательства, аутсорсинга, косорсинга (cosourcing).

5.Конкурентоспособность, предполагающая использование инструментов стратегического маркетинга и стратегического менеджмента для анализа рынков, выработки и реализации мероприятий по сохранению имеющихся конкурентных преимуществ и созданию новых.

6.Кросскультурные проблемы, вызванные со взаимодействием национальных культур в ходе внешнеэкономической деятельности и торговли, а также формированием мультинациональной деловой культуры, фиксируемой в международных договорах и соглашениях.

7.Безопасность международной торговли, характеризующаяся все более высокими требованиями к обеспечению прозрачности международных сделок, развитием международного бухгалтерского учета, контролем финансовых потоков, а также всех стадий производства и доставки товаров и услуг.

8.Возрастание значимости человеческого капитала, вызванное тем, что менеджеров среднего звена и передней линии стали наделять большими полномочиями по принятию решений. Резко возросли широта и ответственность задач, которые необходимо решать менеджерам высшего и среднего уровней управления, а соответственно и требования к их квалификации. Они должны уметь успешно управлять деятельностью в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, обладать разносторонними навыками и одновременно способностью видеть целостную картину бизнеса. Перечень этих факторов показывает, что страны, освоившие высокие технологии, Интернет и электронную коммерцию, пользуются преимуществами глобализации и электронной коммерции (маркетинг во всем мире, возможность дешевых закупок, дополнительного экспорта, интернет-предпринимательства). Там, где этого не произошло, пожинают ее негативные последствия. Странам с высоким образовательным уровнем населения, грамотным менеджментом, новыми технологиями и развитым сектором ИКТ глобализация не страшна.

1.4 Мотивация международного бизнеса

Совершенно очевидно, что международный бизнес не получил бы такого развития, если бы в его основе не лежали мотивационные факторы. Их принято разделять на три группы (рис. 1.8).

Первая группа мотивационных факторов - поиск и освоение новых рынков. Стремление компаний расширить рынок сбыта своей продукции и услуг является, пожалуй, основным мотивом участия компаний в международном бизнесе. Высокий уровень сбыта означает и более высокий

уровень прибыли. Кроме того, здесь действует правило «экономии на масштабах деятельности».



Рис.1.8 Мотивация международного бизнеса.¹⁶

Вторая группа мотивационных факторов - приобретение необходимых компании ресурсов. Фирмы-производители и дистрибьюторы довольно часто подыскивают необходимые виды изделий и услуг, а также полуфабрикаты, комплектующие изделия и конечную продукцию в других странах. В одних случаях это делается с целью снижения затрат, в других - приобретения продукции или использования условий, недоступных в собственной стране.

Третья группа мотивационных факторов - диверсификация (использование возможностей, открывающихся для бизнеса на рынках разных стран). Обычно компании предпочитают не допускать больших колебаний в уровне своих продаж и прибылей и с этой целью тщательно подыскивают подходящие для сбыта и закупок зарубежные рынки. Многие компании используют несовпадение экономических циклов в различных странах. Когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. Определив рынок для приобретения одного и того же товара или его компонента в разных странах, компания может снизить ущерб от колебаний цен или дефицита в какой-либо конкретной стране.

¹⁶ Составлено на основе теоретических данных

1.5. Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства

Основной проблемой международного менеджмента является адаптация руководства фирмы к внешней (чужеродной) среде заграничного бизнеса.

Исходя из такого понимания, выделим отличительные черты международного менеджмента:

- огромное значение имеет заграничная окружающая среда принимающей страны (политико-правовые нормы, экономические условия, культурные особенности). Это требует управленческого и организационного приспособления от фирмы;

- затраты по ведению бизнеса за границей выше, чем в своей стране;

- специфическими институциональными зарубежными партнерами при ведении международного бизнеса выступают высшие органы государственной власти принимающей страны (правительство, министерства, государственные учреждения), а также религиозные организации и неформальные лидеры;

- важной проблемой является разработка первичной стратегии проникновения на внешний рынок с учетом внутреннего потенциала фирмы, рисков и возможностей принимающей страны;

- актуальной является проблема взаимодействия между головной компанией в стране базирования и заграничными структурными подразделениями;

- особенности проявления управленческих функций за рубежом

- возрастает количество и виды рисков (политические, валютные, предпринимательские риски, стихийные бедствия), которые необходимо учитывать (страховать) и иметь дополнительные ресурсы, в том числе и финансовые;

- Любая фирма рискует в двух направлениях:

1. вертикальное:

- выбор месторасположения предприятия;
- выбор технологии;
- логистика перемещения товара, полуфабрикатов, готовой продукции;

2. горизонтальное:

- стиль менеджмента;
- организация производства и сбыта на базе концепции маркетинга, НИОКР и финансовой деятельности.

На обоих этих направлениях, связанных с предпринимательством, неизбежно возникают риски.

Риск - это гипотетическая вероятность возникновения неблагоприятного исхода, ущерба, когда фирма не получает ожидаемого результата. Методики измерения вероятности риска и стратегии, позволяющие снизить риски, изучаются специальной подотраслью области знаний менеджмента – риск-менеджмент.

Эти риски существенно увеличиваются за рубежом из-за:

- разницы культуры (право, обычаи, мораль, этика);
- специфики спроса на товары и услуги;
- специфики производственных и готовых отношений;
- колебаний паритетов валют;
- международного терроризма и т. д.

Компания, функционирующая за рубежом, обычно сталкивается с рисками трех видов, как показано на рис.1.9 ниже:

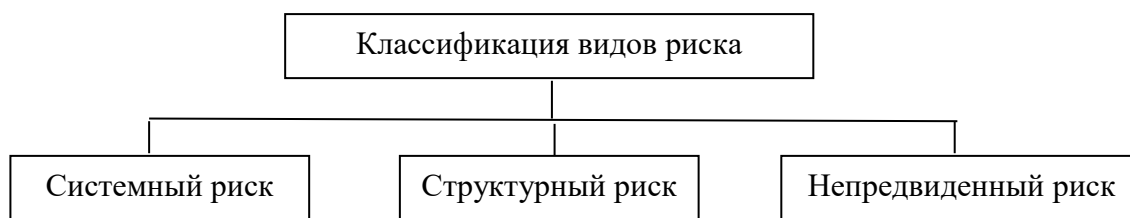


Рис.1.9 Классификация видов риска.¹⁷

¹⁷ Составлено на основе теоретических данных

1) Системный риск, когда несовершенная нормативная правовая база в принимающей стране не способствует эффективной работе иностранной компании и может привести к общей угрозе серьезной экономической нестабильности;

2) Структурный риск, когда институты управления экономикой принимающей страны, необходимые для регулирования, например, процессов приватизации или коммунального хозяйства, недостаточно развиты и существует опасность преобразования государственных естественных монополий в частные предприятия;

3) Непредвиденный риск, когда деятельность фирмы в сфере, уязвимой в социальном или культурном плане, может привести к непреднамеренному причинению ущерба.

В функции международного менеджера входит комплексная оценка рисков, связанных с зарубежным предпринимательством.

Международный стратегический менеджмент предполагает разработку различных международных стратегий, представляющих собой комплексную основу для достижения фундаментальных задач компании. Одним из важных задач международного менеджмента является минимизация рисков.

Управление рисками организации - это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на выявление событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и обеспечивалась разумная гарантия достижения целей ее деятельности.

Классификация рисков помогает:

- Составить наиболее полный перечень рисков, присущих бизнесу компании;

- Выбрать наиболее подходящий метод управления для каждого из них;

-Оптимальным образом организовать систему управления рисками компании.

- В литературе по управлению рисками можно найти несколько десятков вариантов классификации рисков.

Международная ассоциация специалистов по управлению рисками выделяет следующие виды рисков:

- кредитный риск (несоблюдения обязательств);
- рыночный риск (изменения рыночных факторов: цен, курсов валют, процентных ставок);
- риск концентрации портфеля (на одном продукте, сегменте, финансовом инструменте);
- риск ликвидности (невозможность выполнять текущие обязательства);
- операционный риск (набор неблагоприятных событий, начиная с технологических сбоев и заканчивая ошибками персонала, мошенничеством);
- риск бизнес-события (например, неудачного слияния с другой компанией или неверной маркетинговой оценки спроса на рынке).

Другие варианты классификации:

- По характеру последствий: чистые (только потери), спекулятивные (потери или незапланированная прибыль).
- По масштабам последствий: незначительные, допустимые, критические, катастрофические.
- По частоте реализации: малая, средняя, высокая.
- По месту появления: внутренние, внешние (по отношению к управляемому объекту).
- По уровню возникновения: отдельное рабочее место или сотрудник, структурное подразделение, предприятие в целом, отрасль или группа смежных отраслей, регион, страна в целом, глобальные риски.
- По сфере происхождения: природно-экологические, демографические, геополитические, социально-политические, административно-

законодательные, производственные, коммерческие, финансовые, инновационные.

- По причинам возникновения: неопределенность будущего, недостаток информации, субъективные факторы.

- По природе объектов, подверженных риску: собственность, доходы, жизнь и здоровье людей, гражданская ответственность.

- Процедуры и методы управления рисками

Обычно выделяют 4 основных способа управления рисками:

- Отказ (уклонение) от риска (например, сворачивание деятельности, чреватой неприемлемым риском, отказ от сотрудничества с ненадежным партнером);

- Передача риска (обычно на основе договора) от одной стороны другой (например, аутсорсинг или страхование);

- Сокращение риска - снижение вероятности (частоты) наступления рискованной ситуации и/или уменьшение размера ущерба (например, путем пространственного разнесения источников возникновения убытков или объектов, которым может быть нанесен ущерб, разнесения рисков во времени, введения ограничений на уровень рисков, диверсификации видов деятельности, зон хозяйствования, сбыта и поставок);

- Принятие риска, предполагающее самостоятельное устранение последствий наступления рискованной ситуации и покрытие убытков из собственных средств.¹⁸

Основные проблемы субъектов предпринимательства в условиях экономического кризиса носят финансовый характер. Это - недостаток оборотных средств, а также затрудненный доступ к банковским кредитным услугам как для решения проблемы с оборотными средствами, так и для реализации начатых или намеченных инвестиционных проектов. Снижение спроса на продукцию при неизменном уровне издержек грозит ухудшением

¹⁸ «Generally Accepted Risk Principles» «Общепринятые принципы управления риском».

показателей оборачиваемости капитала, снижением нормы прибыли и рентабельности бизнеса. Риск неплатежей от контрагентов приведет к отказу от работы с некоторыми из них, снижению нормы прибыли, повышению затоваривания.

Финансовый кризис вызывает изменения во внешнем окружении компаний, обусловленные доступностью финансовых средств, персонала и недвижимости, поведением покупателей и поставщиков, административным и криминальным давлением. Изменения во внешнем окружении затрагивают различные аспекты деятельности самих компаний: меняются объемы продаж и рентабельность, компании реагируют изменением численности и зарплаты сотрудников, отпускных цен и объемов задолженностей.¹⁹ Все это в совокупном итоге может негативно сказаться на позиции, занимаемой фирмой на рынке, нарушая ее устойчивость.

1.6. Классификация факторов влияющих на деятельность предприятий

Международные компании функционируют в условиях окружающей среды, которая характеризуется разнообразием, нестабильностью и растущей непредсказуемостью.

Такие факторы внешней среды, как демографические, экономические, политические, законодательные, технологические, экологические и социально-культурные, могут оказывать перед международными компаниями широчайшие возможности или накладывать на них суровые ограничения.

Для того чтобы быть успешным в международном бизнесе, уметь адаптировать свою деятельность к характеристикам того или иного странового рынка, менеджмент международной компании должен понимать, насколько значительное влияние оказывают те или иные внешние факторы, как показано на рис.1.10:

¹⁹ Научная работа. «Влияние финансового кризиса на развитие малого и среднего предпринимательства» Светлана Кадирбечивна, Кумпилова Анжелика Руслановна, 2015 г.

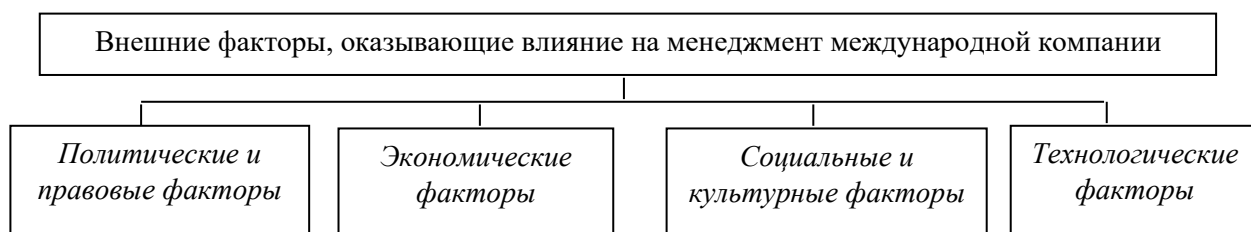


Рис.1.10 Внешние факторы, влияющие на деятельность международной компании.²⁰

1. Политические и правовые факторы. Разнообразные факторы государственного и законодательного характера могут оказывать влияние на уровень имеющихся возможностей и угроз в деятельности предприятия: расстановка политических сил; изменения в налоговом законодательстве; патентное законодательство; отношение между деловыми кругами и правительством; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; денежно-кредитная политика; антимонопольное законодательство; федеральные выборы; государственное регулирование; политические условия в иностранных государствах; размер государственного бюджета; отношение правительства с иностранными государствами; форма правления государством, политическая идеология, налоговое законодательство, стабильность правительства, отношение правительства к иностранным компаниям, законодательство об иностранной собственности, торговое законодательство, степень протекционизма, внешняя политика, активность террористов, правовая система. Политико-правовые факторы связаны с риском для иностранной фирмы потерять свои активы, контроль над своими предприятиями, долю на рынке из-за действий правительства принимающей страны.

2. Экономические факторы. На способность предприятия оставаться рентабельной прямое влияние оказывают общее состояние и процветание экономики, на какой стадии развитие экономического цикла.

²⁰ Составлено на основе теоретических данных

Макроэкономические условия в целом будут определять возможный уровень достижения предприятиями своих экономических целей. неблагоприятные условия в экономике снизят спрос на товары и услуги, а более хорошие - могут обеспечить положительную динамику его роста. Анализируя внешнюю обстановку для какого-то конкретного предприятия потребуется проанализировать ряд экономических показателей. В которые включаются темпы экономического роста, курсы обмена валют, процентные ставки, уровень инфляции и другие; уровень экономического развития, доход на душу населения, климат, динамика и тенденции ВВП, финансовая политика правительства, уровень безработицы (важен при расчете покупательской способности населения и при определении возможности привлекать местных специалистов к работе в принимающей стране), конвертируемость валюты, уровень заработной платы, конкурентная среда, участие в экономических ассоциациях и региональных интеграционных организациях. Последнее ограничивает самостоятельность местных партнеров в принятии ими решений, так как участие в региональных интеграционных группировках подразумевает согласование принципиальных решений с партнерами по интеграционным объединениям.

3. Социальные и культурные факторы в процессе формирования интересов общества оказывают влияние на стиль жизни, работы, потребления и значительно воздействуют практически на все предприятия. Развитие новых технологий создают типы потребителей, а также вызывают потребности в новых товарах и услугах, выводя предприятия на развитие новых стратегий; обычаи, нормы, язык, демография, уровень жизни, социальные институты, образ жизни, религия, отношение к иностранцам, уровень грамотности, социальные ценности и убеждения, родственные связи, корпоративная культура, мотивационные проблемы, подбор персонала в международных компаниях.

4. Технологические факторы. Революционное технологическое развитие и изобретения двадцать первого века, например, появление в повседневной жизни человека компьютеров, новых видов связи, транспорта, оружия, производства с помощью роботов, и многое другое, предполагают новые возможности и серьезные угрозы для предприятий, менеджеры должны своевременно осознавать и оценивать их воздействие. Это правовые нормы обмена технологиями, наличие и стоимость энергоносителей, природные ресурсы, транспортная сеть, квалификация рабочей силы, патентная защита, инфраструктура, потоки информации. Например, японские компании организуют свои отделения за границей с основной целью – получение информации о новых технологиях, состоянии дел у основных конкурентов, изменениях в законодательстве и т.д.²¹

1.7. Основные аспекты конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке

Методологические основы конкурентоспособности как категории заложили такие основоположники экономической науки как: А. Смит, К. Маркс, Ф. Энгельс, Дж. Кейнс и другие. Поведенческий подход стал первым подходом к определению конкуренции. В частности, А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров». Неоклассическая теория, развивая теорию поведенческого подхода, определяет содержание конкуренции как борьбу за редкие экономические блага. Так, по мнению американского экономиста П. Хайне, «конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам». Структурный подход определяет содержание конкуренции типом рынка и тех условий, которые господствуют на нем, а функциональный подход

²¹ Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань, стр.47

смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии.²²

В мировой литературе нет общепринятого понятия «национальная конкурентоспособность». Существует широкий разброс представлений, от самых общих до весьма углубленных. По определению Гарвардского словаря «Field Guide to Business Terms», «конкурентоспособность - это способность страны или бизнеса производить товары и услуги, которые могут успешно конкурировать на мировых рынках».²³ Несколько более точное определение этого понятия предложено бельгийским экономистом Ф. Праде: «Способность страны постоянно увеличивать свою долю на мировом рынке».²⁴ Здесь подразумевается, что страна обладает такими преимуществами по сравнению с другими странами в издержках и/или качестве товаров, которые (преимущества) позволяют ей устойчиво удерживать верх в повседневном соперничестве на мировом рынке.

Национальная конкурентоспособность (конкурентоспособность страны) - это способность ее предприятий, организаций и отраслей опережать соперника в завоевании и укреплении позиций на зарубежных рынках, обусловленная экономическими, социальными, политическими и другими факторами в самой стране.²⁵

Место и роль той или иной страны в мировом разделении труда и в системе всемирного товарообмена определяются не столько преимуществами в издержках производства какой-то группы товаров, вывозимых на мировой рынок, и в их качестве, сколько в эффективности национальной экономики в целом, в ее устойчивости и гибкости, способности к саморазвитию в ногу с мировым технико-экономическим прогрессом или даже опережая среднемировой темп технических, социальных и экономических инноваций. Лишь на таком прочном фундаменте можно сравнительно быстро и

²² Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников - М.: Институт экономических стратегий., стр.53, 2007г

²³ Field Guide to Business Boston (Mass.), enterpreuner's era press, p.66, 2018 г

²⁴ Prades G Disparites des couts competitivite et changes. -Bruxelles., p.35

²⁵ Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. М., стр.124, 2009 г

безболезненно адаптироваться к любым неожиданностям в мировом хозяйстве и при любых поворотах международной конъюнктуры удержаться на плаву, и извлечь для себя пользу в плане конкурентоспособности.²⁶

В современных условиях конкурентоспособность страны определяется тщательно продуманной стратегией оптимизации отраслевой структуры национальной экономики и учетом долгосрочных геоэкономических перспектив. Будучи органической частью все более целостного мирового хозяйства, национальная экономика может оставаться конкурентоспособной лишь в том случае, если ее структурные параметры созвучны состоянию и вектору развития отраслевой структуры этого глобального хозяйства, удачно вписываются в него и позволяют стране постоянно наращивать свой экономический и технический потенциал. В наше время конкурентоспособность страны - результирующий показатель того, насколько эффективно по сравнению с другими странами она производит, распределяет и продает создаваемые в ней товары и насколько разумно она использует свои экспортные преимущества для неуклонного повышения собственного экономического потенциала в самом широком смысле этого понятия.²⁷

Одна из главных задач глобального менеджера - обеспечение конкурентоспособности продукции зарубежного филиала международной компании на мировом рынке с использованием научных подходов и методов, концепции маркетинга и учета человеческого фактора.

Можно выделить пять основных аспектов в подходе к достижению конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке:

1. Эффективность системы глобального менеджмента, определяемая оптимальным построением структуры управления внешнеэкономической

²⁶ Шамрай Ю.Ф., Габуня Г.В. Конкурентоспособность ведущих капиталистических стран в международной торговле, стр.51, 2014 г

²⁷ Гельвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики и задачи государственной статистики // Вопросы статистики.; Гельвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения, стр.41, 2017 г

деятельностью в международной компании, содержанием и организацией внешних и внутренних связей системы ТНК.

2. Степень подготовленности международной компании к выходу на внешний рынок с новым видом товаров или услуг. Их качество определяется новизной и техническими характеристиками, свидетельствующими о потребительских свойствах, надежности, соответствии нормам охраны окружающей среды (экологичности), технологичности, патентоспособности, дизайна, стандартизации и унификации.

3. Качество товаров или услуг, обеспечиваемое используемым оборудованием, технологией, материалами, системой управления качеством, уровнем организации производства и труда.

4. Затраты основных потребителей на приобретение товаров или пользование услугами, транспортировку, эксплуатацию, ремонт и утилизацию за весь гарантируемый срок службы товара.

5. Степень удовлетворения потребностей покупателей с учетом специфики принимающей страны, которая определяется уровнем соблюдения правовых норм защиты интересов потребителя, соответствием рекламы действительным потребительским свойствам продукции, качеством упаковки, условиями хранения, продажи, поставки, послепродажного гарантийного обслуживания.

В начале XXI века в условиях перехода к постиндустриальному периоду развития мировой экономики все большую роль в сохранении конкурентоспособного уровня компаний на мировом рынке играет интеллектуальный капитал.

Все составляющие структуры интеллектуального капитала играют возрастающую роль в обеспечении основных факторов конкурентоспособности: расширении доли продукции компании на мировом рынке; обеспечении устойчивых темпов роста продаж; положительной корреляции объемов сбыта продукции компании с соответствующими

показателями конкурентов; лояльности покупателей к товарной марке (бренду) компании; наличии патентов, свидетельствующих об уникальности продукции; прибыльности продаж; эффективной технологии производства продукции и функционирования сбытовой сети, как показано на рис.1.11 ниже:



Рис.1.11 Составные элементы интеллектуального капитала.²⁸

Интеллектуальный капитал международных компаний обеспечивает высокий уровень НИОКР и маркетинговых исследований, основанных на информации от зарубежных филиалов со всего мира о требованиях потребителей к надежности, экологичности, технических характеристиках, эргономичности, патентоспособности, дизайну и унификации продукции компании.

Входящая в структуру интеллектуального капитала современная организация международного производства и аутсорсинга способствует достижению высокого качества товаров и услуг. Усиливающаяся конкуренция на мировом рынке вынуждает международные компании

²⁸ Составлено на основе теоретических данных

постоянно модернизировать оборудование и технологии в соответствии с учетом особенностей спроса потребителей их разных стран.

В то же время ценовая конкуренция сказывается на внедрении мероприятий, целью которых становится максимальное сокращение расходов на осуществление сделок, логистическую схему транспортировки продукции и обеспечение послепродажного гарантийного обслуживания.

Часто зарубежные филиалы ТНК достигают на рынках принимающих стран более высокого уровня конкурентоспособности за счет больших финансовых возможностей и массированных рекламных компаний. Главный фактор достижения конкурентоспособности на мировом рынке - правильно выбранный ассортимент товаров и услуг на основе квалифицированно проведенного анализа конъюнктуры рынка.

Факторы сохранения уровня конкурентоспособности

1.Возможность использования финансовых ресурсов из многих источников, включая головные компании, физические и юридические лица принимающих государств, займы финансовых институтов принимающих стран и третьих государств.

2.Владение природными ресурсами, капиталом и информацией о научно-технических достижениях в разных странах.

3.Расположение своих предприятий по всему миру с использованием выгод от объемов внутреннего рынка принимающих стран, цены и квалификации рабочей силы, доступности природных ресурсов, и либеральной нормативной правовой базы.

4.Возможности держать руку на пульсе конъюнктуры мировых товарных, валютных и финансовых рынков.

5.Опыт международного менеджмента.

Правительства многих развивающихся государств периодически стимулируют экспорт своих национальных компаний, создавая конъюнктурные колебания на мировом рынке. В соответствии с этим

колеблется уровень конкурентоспособности участника рынка. Обеспечение устойчивости роста сбыта продукции и эффективность финансовой деятельности компании определяется следующими показателями:

- Рентабельность использования капитала;
- Обеспечение прибыльности инвестиций;
- Превышение рыночной стоимости ценных бумаг на бухгалтерской оценкой активов при организации зарубежных предприятий.

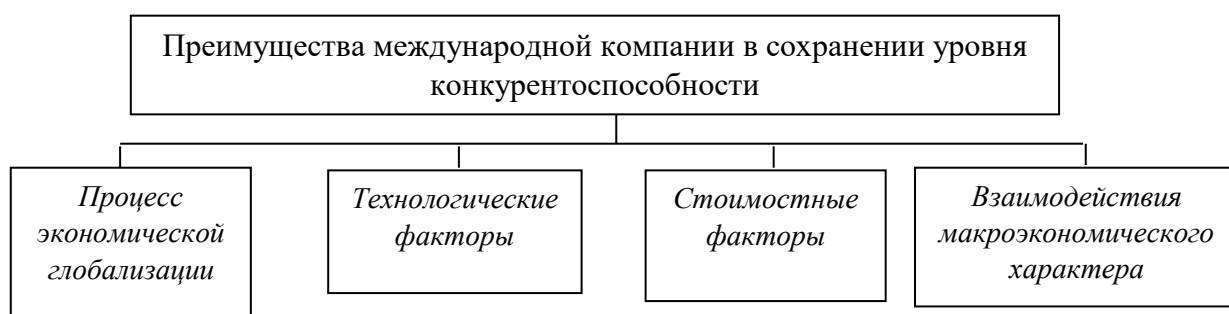


Рис.1.12 Преимущества международной компании в сохранении уровня конкурентоспособности.²⁹

Растущая глобализация мировой экономики, создание системы зарубежных филиалов международных компаний способствуют использованию эффекта масштаба на мировом рынке путем сбыта и выпуска новых партий стандартизированной продукции.

Технологические факторы преимуществ международных компаний проявляются в ускоренной разработке и освоении прогрессивных технологий и в выпуске на их основе новой продукции.

Стоимостные факторы конкурентных преимуществ международных компаний тесно связаны с научно-техническим прогрессом.

Макроэкономические факторы конкурентных преимуществ международных компаний в наибольшей степени проявляются в случаях функционирования их зарубежных филиалов на территории интеграционных объединений.

²⁹ Составлено на основе теоретических данных

Контрольные вопросы:

- 1) Характерные черты международного бизнеса?
- 2) Расскажите про пятую эру развития международного бизнеса?
- 3) Сколько этапов развития международного бизнеса существуют?
- 4) Что не входит в виды рисков, которые выделяет Международная ассоциация специалистов по управлению рисками?
- 5) В каком факторе говорится об отношении правительства с иностранными государствами?
- 6) Какие факторы влияют на менеджмент международных компаний?
- 7) Какими показателями определяется обеспечение устойчивости роста сбыта продукции и эффективность финансовой деятельности компании?
- 8) Какой вид риска характеризует невозможность выполнять текущие обязательства?

Тесты:

1. Какими показателями не определяется обеспечение устойчивости роста сбыта продукции и эффективность финансовой деятельности компании?
 - а) Рентабельность использования капитала
 - б) Обеспечение прибыльности инвестиций
 - в) Превышение рыночной стоимости ценных бумаг над бухгалтерской оценкой активов при организации зарубежных предприятий
 - г) Себестоимость
2. Какие факторы не влияют на менеджмент международных компаний?
 - а) Политические и правовые
 - б) Технические факторы
 - в) Экономические факторы
 - г) Социальные и культурные
3. В каком факторе говорится об отношении правительства с иностранными государствами?
 - а) Политические и правовые

- б) Технические факторы
- в) Экономические факторы
- г) Социальные и культурные

4. Что не входит в виды рисков, которые Международная ассоциация специалистов по управлению рисками выделяет?

- а) кредитный риск
- б) рыночный риск
- в) риск ликвидности
- г) риск коррупции

5. Какой вид риска характеризует невозможность выполнять текущие обязательства?

- а) кредитный риск
- б) рыночный риск
- в) риск ликвидности
- г) риск коррупции

6. Сколько этапов развития международного бизнеса существуют?

- а) 4
- б) 5
- в) 8
- г) 10

7. Как называется пятая эра развития международного бизнеса?

- а) Коммерческая эра
- б) Эра экспансии
- в) Эра глобализации
- г) Эра национальных государств

8. Какая из пяти эр международного бизнеса продлилась 1850 - 1914 г.г?

- а) Коммерческая эра
- б) Эра экспансии
- в) Эра глобализации

г) Эра национальных государств

9. Что не входит в характерные черты международного бизнеса?

а) использовании традиционных методов в развитии

б) Получение прибыли происходит за счет использования преимуществ выхода за пределы национальных рынков

в) Вследствие интернационализации каждому бизнесу становится максимально доступным глобальный бизнес-сервис, независимый от национальной принадлежности, ориентированный только на экономическую эффективность

г) Выдающаяся роль культурного фактора в деятельности международных компаний

10. Предприятия получают дополнительные экономические возможности, вытекающие из чего? Определите лишнее.

а) Емкости зарубежных рынков

б) правила дорожного движения в) Ресурсных особенностей международных рынков

г) Правовых особенностей зарубежных стран

Ответы: 1-г 2-б 3-а 4-г 5-в 6-б 7-в 8-в 9-а 10-б

Кейс.

MOTOROLA

В 1980 г. корпорация Motorola, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (multi-domestic) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах достаточно децентрализованно. Однако руководство Motorola вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной

серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках географической организационной структуры корпорации большая часть решений принималась зарубежными подразделениями. В то время как японские компании успешно применяли глобальные стратегии снижения издержек, рынки Motorola оказались под угрозой из-за высоких издержек и несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов. Менеджеры Motorola провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам и трем мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов принимаются теперь продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы Motorola координируются на глобальной основе. Каждый регион несет основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа Motorola в США полностью контролирует развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения принимаются локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий. Дважды в год шесть представителей - один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы - встречаются, чтобы разработать стратегию Motorola по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в Motorola используются организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами. Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила Motorola снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью

факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. Motorola способна сегодня ответить на любой вызов со стороны японских конкурентов в области сотовых телефонов и полупроводников. Наконец, в рамках созданной глобальной сети Motorola использует преимущества глобального обучения. Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.³⁰

Тема 2. Адаптация иностранной фирмы к условиям деятельности в принимающей стране

2.1. Сtimулы зарубежного предпринимательства в современных условиях.

2.2. Принятие управленческих решений о внешней экономической деятельности.

2.3. Факторы (объективные и субъективные) адаптации к окружающей среде за границей.

2.4. Факторы изменений международной среды предприятия.

2.5. Выбор принимающей страны и зарубежного партнера. Анализ международной среды предприятия.

2.6. Основные преимущества и недостатки деятельности ТНК для принимающей страны.

2.7. Условия успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования. Условия в контрактах на закупку лицензий.

2.8. Основные причины конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком оборудования (технологий) и покупателями.

Ключевые слова: *предпринимательство – управленческие решения – факторы адаптации – международная среда – технологии – условия контрактов – конфликтные ситуации – адаптация.*

³⁰ К.А. Аленина. Сборник кейсов для международного менеджера. 2014 г. Стр 89.

2.1. Стимулы зарубежного предпринимательства в современных условиях

Повышенные риски зарубежной деятельности компенсируются открывающимися широкими возможностями маневрирования функционировании предприятий за пределами национальных границ.

С расширением зарубежных операций перед корпорацией встает задача адаптации ее организационной структуры к международным стратегиям и изменяющейся среде для более эффективного приспособления деятельности заграничных филиалов к целям корпорации. Возникающая при этом организационная структура будет результатом взаимодействия ряда факторов, в том числе местоположения и типа зарубежных предприятий, их влияния на общую эффективность работы корпорации, характера активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования, и перспектив достижения целей международной деятельности и общих целей корпорации во времени. Фирмам следует определять статус филиалов и создавать организационные структуры в соответствии с общими целями. Структурная схема для каждой страны может быть индивидуальной в силу уникальности характера деятельности филиалов и специфичности условий в каждой стране. Иногда в странах создаются дополнительные структурные подразделения для координации деятельности, охватывающей более чем одну страну. От форм и методов ведения операций и размещения производственных подразделений в стране базирования и за границей зависят налоги, расходы и контроль. Поэтому организационная структура оказывает большое влияние на достижение целей корпорации.³¹

В литературе по экономике и предпринимательству есть две основные понятия предпринимателя. С одной стороны, Kirzner (1973) описывает предпринимателя как тот, кто ведет рынок к эффективным результатам, используя прибыль возможностей.

³¹ Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top// Ichak Kalderon Adizes, Paperback, 460 pages, p.146.// Published January 1st 1998 by Prentice Hall Press (Управление жизненным циклом корпораций .Книга, Ицхак Адизес)

Второе основное понятие предпринимательства - Джозеф Шумпетер (1942 1950), который описывает предпринимателя как творческого и смелого новатора в постоянный процесс замены старых технологий новыми технологиями. Шумпетер подчеркнул предпринимателя как «разрушительного» агента в обществе, занимающегося творческим разрушением. Творческое разрушение - это процесс, введенный предпринимателем в результате чего новые продукты или услуги или технологии производства оказывают старую продукцию или услуги или методы поставок устарели.³²

Государственная стратегия развития предприятия направлена на повышение гибкости, устойчивости и конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации экономики и ориентирована на выполнение следующих задач:

- совершенствование системы обучения и переподготовки специалистов для предприятия;

- стимулирование инновационной деятельности, помощь в трансфере новых и высоких технологий для повышения экспортных возможностей предприятий;

- улучшение взаимодействия государственных учреждений, партнерских и общественных организаций в целях эффективной реализации национальных и европейских программ поддержки и развития предприятий;

- всемерное развитие информационных технологий и электронного бизнеса, как наиболее динамично развивающихся направлений деятельности.

К основным факторам привлекательности принимающей страны для международных компаний следует отнести:

- четко сформулированную позицию правительства этой страны по отношению к иностранным инвестициям.

³² Entrepreneurship, Institutions, and Economic Prosperity Liya Palagashvili New York University & George Mason University

-стимулом привлечения иностранных инвесторов в принимающую страну является принцип национального режима.

-открытая правовая система, в рамках которой иностранным инвесторам разрешена не запрещенная законодательством предпринимательская деятельность, если они соблюдают правила и положения, которые распространяются на аналогичную предпринимательскую деятельность граждан принимающей страны.

-доступ к свободно конвертируемой валюте для погашения задолженности, перевода прибыли за рубеж. При этом налоговые льготы привлекают иностранных инвесторов.

- инвесторов из развитых стран привлекают государства, располагающие научным потенциалом для проведения совместных с ТНК НИОКР.



Рис.2.1. Факторы стимулирования зарубежного предпринимательства.³³

³³ Составлено на основе теоретических данных

В таких случаях правительства принимающих стран проводят политику, создающую благоприятные условия для совместного научно-технического сотрудничества национальных исследовательских центров, располагающих необходимыми ресурсами и технологиями, с зарубежными филиалами ТНК. Выше на рис.2.1 дана иллюстрация данных факторов стимулирования:

Таким образом, к стимулам зарубежного предпринимательства в современных условиях относятся:

- повышенная прибыль по сравнению с деятельностью на внутреннем национальном рынке (то есть выходя на мировой рынок, предприниматели могут гораздо больше извлекать прибыли от своей деятельности в силу еще большего расширения производства на рынках за рубежом);

- влияние более крупной и мощной фирмы (например, выступление в качестве ее субпоставщика). Типичным примером может служить широкое строительство автомобильных предприятий японских компаний в США, когда вслед за основными японскими автомобилестроительными компаниями в США стали обосновываться их более мелкие фирмы-субпоставщики, изготовители комплектующих к автомобилям;

- инициатива правительства и международных организаций. Часто правительственные кредиты развитых стран или международных финансовых организаций - Международного банка реконструкции и развития (МБРР), Международного валютного фонда (МВФ), Международной ассоциации развития (МАР) и т.д. - развивающимся странам дают возможность частным инвесторам из развитых стран строить в принимающих государствах предприятия на основе прямых иностранных инвестиций;

- неблагоприятные условия на национальном рынке, вынуждающие компании переносить свою деятельность за границу. Примером может служить увеличение расходов, связанных с государственным регулированием (таких, как федеральные и региональные налоги, затраты на

природоохранные мероприятия для достижения соответствия национальным нормам по охране окружающей среды). Ухудшают условия производства и сбыта товаров и услуг на внутреннем рынке также высокие издержки производства в связи с отсутствием или истощением природных ресурсов и ухудшением горно-геологических условий их добычи, а также обостряющаяся конкуренция на национальном рынке, который становится вялым по мере насыщения его однородной продукцией. Стремление к организации производства товаров и услуг в странах с емкими, растущими рынками сбыта обусловлено принципом стратегии динамичных компаний: “Создавать местное производство для местного рынка”;

-емкость рынка, природные ресурсы и наличие квалифицированной недорогой рабочей силы и “человеческого капитала” - высококвалифицированных специалистов, инженеров, ученых в принимающем государстве. Предпринимателей привлекают за рубежом также низкая стоимость земельных участков и благоприятные для организации промышленного производства природные условия: климат, почва, энергоносители, обилие воды;

-протекционистские барьеры на пути экспорта, которые создают условия, когда выгоднее организовать производство товаров или услуг в принимающей стране, чем ввозить туда готовые изделия;

-наличие ценной информации в принимающей стране;

-диверсификация рисков (например, при выходе на рынок с новой продукцией). В этом случае целесообразно разделить риски с иностранным партнером;

-возможность получения за рубежом новой технологии, иностранного капитала и опыта организации производства и сбыта;

-диверсификация производства товаров и предоставления услуг в связи с неопределенностью долгосрочного спроса и многочисленными рисками, вызванными быстро меняющейся конъюнктурой рынков;

-сохранение уровня конкурентоспособности путем выхода в сферу внешнеэкономической деятельности;

-использование финансовых возможностей (низкого банковского процента, фондов и кредитов местных, иностранных и международных организаций) принимающей страны;

-льготное налогообложение за рубежом, позволяющее повысить конкурентоспособность экспортных товаров в условиях обостряющейся конкуренции на мировом рынке³⁴.

Основные преимущества предоставления стимулов предпринимательства можно охарактеризовать следующим образом, как показано на рис.2.2:

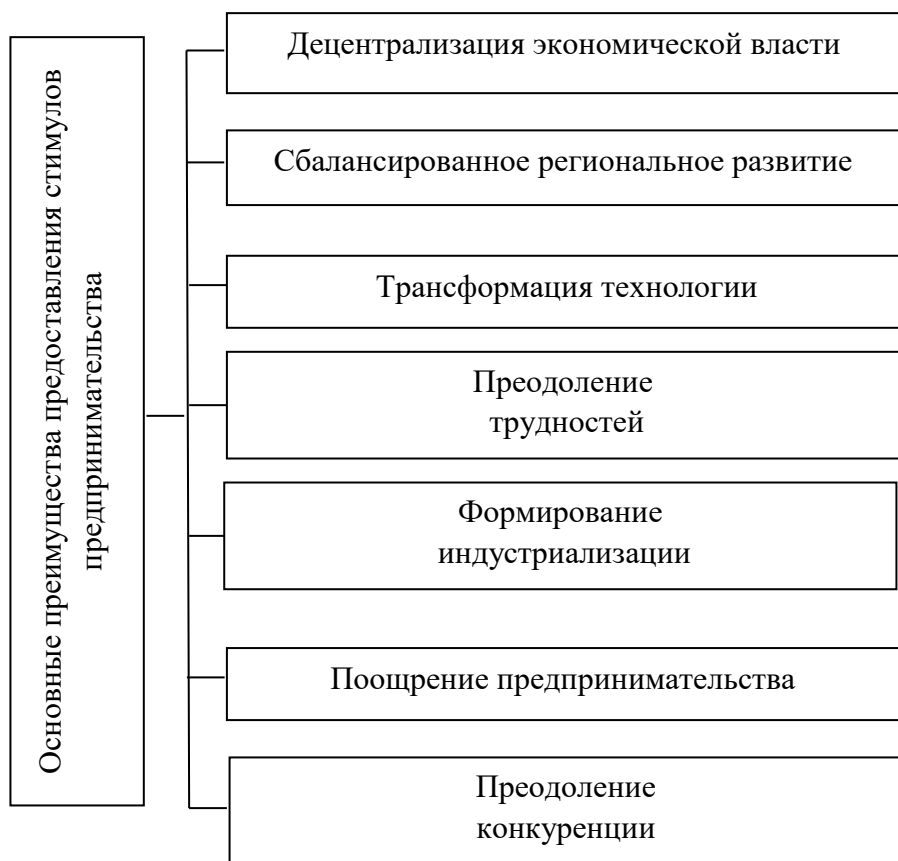


Рис.2.2. Основные преимущества предоставления стимулов предпринимательства.³⁵

³⁴ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2016/ стр.46-47.

³⁵ Составлено на основе теоретических данных

1. Децентрализация экономической власти.

Наличие стимулов направляют потенциальных предпринимателей к тому, чтобы они занимались промышленными предприятиями и добились децентрализации экономической власти в государствах.

2. Сбалансированное региональное развитие.

Стимулы предоставляются предпринимателям, создающим отрасли промышленности в отсталых районах. Следовательно, это приводит к улучшению состояния отстающих регионов.

3. Трансформация технологии.

Стимулы помогают преобразовать традиционные технологии в современные технологии. Традиционная технология характеризуется низким уровнем мастерства; низкая производительность и низкая заработная плата, тогда как современные технологии впоследствии характеризуются улучшенными навыками, высокой производительностью, повышением заработной платы и более высоким уровнем жизни.

4. Преодолевают трудности.

Пакет стимулов и льгот предоставляется предпринимателям для создания подразделений как в отсталых, так и в развитых районах. Но обычно это дается для настройки единиц в обратной области. Он предоставляется для компенсации недостатков, существующих в таких местах.

5. Формирует индустриализацию.

Промышленная политика использует стимулы как для исправления несовершенства рынка, так и для ускорения процесса индустриализации в стране. Региональные балансы также могут привести к эффективному использованию региональных ресурсов, устранению различий в доходах и уровнях жизни и содействию более интегрированному обществу.

6. Поощряет предпринимательство.

Новые участники на местах сталкиваются со многими препятствиями из-за неадекватных инфраструктур. Новый предприниматель поддерживается

государственными учреждениями посредством различных стимулов. Будучи новым участником, у предпринимателя могут отсутствовать маркетинговые и предпринимательские навыки. Предприниматель требует поддержки со стороны правительственных учреждений, чтобы конкурировать с конкурентами. Субсидии и концессии мотивируют предпринимателя как финансово, так и не финансово и продвигают предпринимательство в стране, устраняя экономические ограничения.

7.Помогает преодолеть конкуренцию. Стимулы помогают предпринимателю выжить и конкурировать с конкурентами. Некоторые из стимулов связаны с выживанием и ростом отраслей.³⁶

Можно выделить три основных стимула национальных компаний для перехода их в статус международных³⁷:

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 сырья 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.

2.2. Принятие управленческих решений о внешней экономической деятельности

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

³⁶ Incentives to Entrepreneurs | Meaning | Advantages

³⁷ Международный менеджмент: учебное пособие / В. И. Трухачёв, И. Н. Лякишева, О. А. Миргородская; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2009. – стр.82-83.

Решение называется управленческим (УР), если оно, разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на следующие аспекты, как показано ниже на рис. 2.3:



Рис.2.3. Управленческое решение и его основные направления.³⁸

Примерами управленческого решения в области стратегического планирования являются: устав и бизнес-план компании, Конституция страны.

Практика управления и предпринимательства свидетельствуют о постепенно возрастающих масштабах потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных при принятии управленческих решений. Анализ литературы по менеджменту показывает, что понятия «управленческая деятельность» и «принятие управленческих решений» тесно взаимосвязаны и многими авторами употребляются как синонимы. Процесс разработки и принятия управленческого решения занимает первостепенное, иерархически главное место в структуре управленческой деятельности. Именно

³⁸ Управленческие решения: текст лекций / В. Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – стр.6-7.

управленческие решения в значительной степени определяют, как непосредственное содержание этой деятельности, так и эффективность её результатов.³⁹

Рыночные условия современной экономики увеличивают количество факторов внешней среды, которые необходимо прогнозировать и учитывать в управленческой деятельности. Исходя из этого обстоятельства, одно из важнейших мест в области исследований по принятию решений, отводятся разработке альтернативных вариантов действий в условиях обостряющейся конкурентной борьбы и возрастающей неопределенности внешней среды.

Когда говорят о неопределенности внешней среды, подразумевают соотношение между количеством информации о среде, которой владеет лицо принимающее решение (ЛИР), и уверенностью в точности и достоверности этой информации. Неопределённость внешней среды включает в себя разнообразные условия (социальные, экономические, политические, демографические и др.), в которых действует организация. Чем выше неопределенность внешнего окружения, тем труднее принимать эффективные управленческие решения. Все неопределенные факторы внешней среды организации можно классифицировать в зависимости от источника (факторы поведенческой или природной неопределенности) и природы неопределенности (случайные или неслучайные факторы)⁴⁰.

Помимо целей максимизации прибыли с выходом за рамки узкого внутреннего рынка, перенос производства динамичными компаниями за границу диктуется еще и необходимостью совершенствования и модернизации производительных сил.

В начале XXI века на принятие решений о выходе предприятий в сферу внешнеэкономической деятельности оказывают такие тенденции как аутсорсинг и офшоринг.

³⁹ Экономика предприятия питания. Практикум: учебно-практическое пособие Эриашвили Н.Д., Фридман А.М. /ЮНИТИ-ДАНА • 2015 год. Стр 34.

⁴⁰ Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие. Михаил Зайцев, Сергей Варюхин, 2015 г. Стр. 267.

Аутсорсинг - форма организации производства, заключающаяся в концентрации усилий головной компании на исследовательской, инновационной, маркетинговой деятельности. Производственные функции в этом случае передаются независимым фирмам или предприятиям, входящим в систему ТНК. Аутсорсинг приводит к созданию глобальных продуктов.

Офшоринг - перенос функций предприятия в другие государства, где действуют налоговые, валютные и другие льготы, позволяющие иностранным фирмам снижать издержки производства и сбыта товаров и услуг. Высокими темпами развивается офшоринг услуг в секторах торговли, финансов, энергоснабжения, водоснабжения, телекоммуникаций, предпринимательских услуг, включая корпоративные услуги, предоставляемые с использованием информационных технологий. Принятию решений компании об использовании офшоринга услуг способствует развитие информационно-коммуникационных технологий, позволяющих изменить традиционное правило «Услуги должны производиться в момент и в месте их потребления». Для стран-экспортеров офшоринг услуг позволяет сокращать издержки производства и сбыта продукции, улучшать качество и условия поставки, повышать конкурентоспособность. Выгоды для принимающих стран включает в себя увеличение объемов производства, экспортных поступлений, создание высокооплачиваемых рабочих мест, повышении квалификации рабочей силы⁴¹.

2.3. Факторы (объективные и субъективные) адаптации к окружающей среде за границей

Адаптация - стратегия, противоположная стандартизации.

Для адаптации товара к требованиям целевых зарубежных рынков важно знать существующие явные отличия одного от другого. Адаптация товара и предложения фирмы в целом либо всего комплекса маркетинга базируются на национальных, культурных, поведенческих отличительных особенностях

⁴¹ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. – стр.47-48.

покупателей, их обычаях, традициях потребления, характеристиках инфраструктуры рынка (сбытовая сеть, доступность информации, правила торговли, развитость транспорта), климатических условиях, уровне экономического развития и конкурентной среде (степень конкуренции, наличие национальных конкурентов, практика работы конкурирующих фирм, вид конкуренции).

2 вида адаптации товара:

Вынужденная адаптация связана с необходимостью учета изготовителем при производстве товара требований и норм, установленных в принимающей стране законодательными положениями и являющихся обязательными для всех экспортеров. К таким требованиям относят: нормы безопасности, гигиены (их соответствие необходимо подтверждать путем сертификации); технические нормы (напряжение и частота тока) и др. Авторитет страны-изготовителя в той или иной отрасли обеспечивает ей возможность добиться через участие в международных организациях по стандартизации принятия их национальных норм в качестве международных. Таковыми стали требования к оборудованию для добычи нефти American Petroleum Institute - стандарты API.

Необходимая адаптация - это доведение товара до изученных путем маркетинговых исследований требований потребителей конкретного (целевого) зарубежного рынка. Этим отличается стратегия международного маркетинга от обычной экспортной деятельности предприятия (фирмы). В целом в международной маркетинговой практике, как правило, предпочтительно сочетание необходимой и вынужденной адаптации.

В процессе своей деятельности за рубежом иностранной фирме в принимающей стране приходится адаптироваться к условиям, имеющим, как правило, национальную специфику. При этом факторы адаптации делятся на две группы: субъективные — зависящие от структуры организации и стратегии иностранной фирмы и объективные — на них фирма не может

влиять, а вынуждена только приспособливаться к ним (рис.2.5):

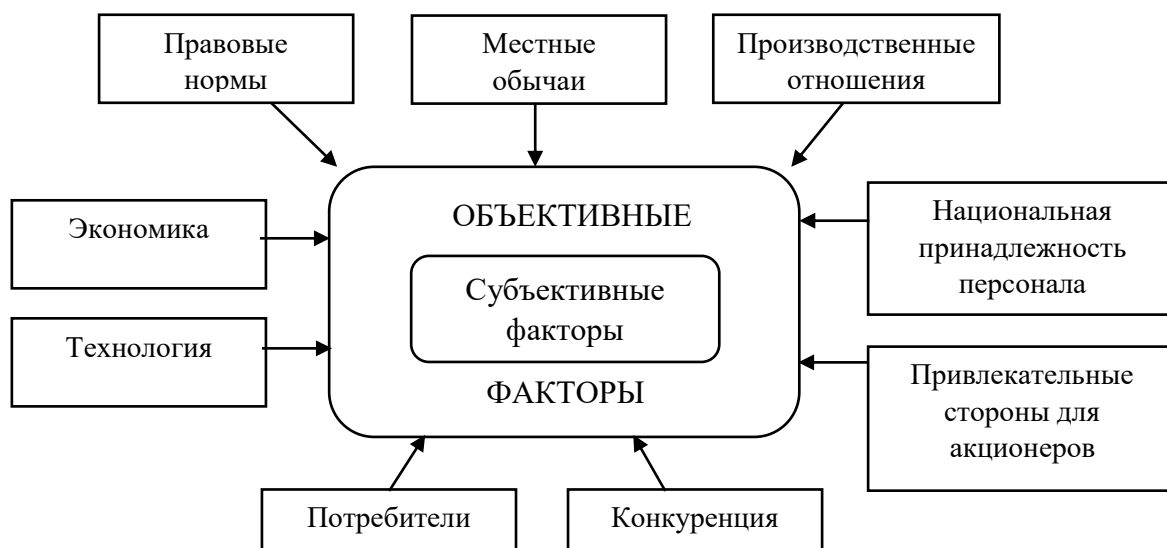


Рис. 2.5. Основные факторы адаптации иностранной фирмы к Условиям деятельности в принимающей стране.⁴²

1.Субъективные - зависящие от структуры организации и стратегии иностранной фирмы;

2.Объективные - это те факторы, которые не зависят от организации и структуры фирмы, на них фирма не может влиять, а вынуждена только приспособливаться к ним:

а) Правовые нормы. Непременным условием эффективной деятельности иностранной компании за рубежом является соблюдение законов принимающей страны: - федеральные; - местные; - региональные законодательные акты.

б) Национальная принадлежность персонала компании. Культурные, экономические и политические различия между этническими группами, оказывают прямое влияние на стиль менеджмента, адаптацию производства и сбыта в принимающей стране, отношение с местным персоналом и в конечном счете на производительность труда.

⁴² «Международный бизнес» О.В.Сазанов, Э.М.Ахметшин. Конспект лекций, Елабуга 2014. Стр 113

в) Местные обычаи. Иногда обычаи принимающих стран резко отличаются от общепринятых норм ведения бизнеса и деловой этики в промышленно развитых государствах.

г) Производственные отношения. Перед началом предпринимательской деятельности за рубежом целесообразно изучить принципы сложившихся производственных отношений в принимающей стране, включая деятельность профсоюзов и трудовое законодательство.

д) Привлекательные стороны для акционеров. Акционеров в принимающей стране привлекает: - высокие дивиденды на акции; - в годовых отчетах компании публикуются привлекательные для потенциальных акционеров данные о технологических достижениях и о мероприятиях, направленных на сокращение рисков в деятельности компании; - популярностью пользуются акции компаний, входящих в первую пятерку предприятий отрасли.

е) Конкуренция. Менеджер международного класса должен учитывать дополнительные заботы, связанные с ростом числа конкурентов по сравнению с деятельностью на национальном рынке.

ж) Потребители. Запросы и вкусы потребителей в разных странах весьма различны. Основные проблемы менеджера: - нахождение путей удовлетворения разнообразных потребностей.

з) Технология. Наиболее высокий уровень научно-технического прогресса компаний, которые оперируют на международном рынке. Они более быстрее осуществляют модернизацию оборудования, технологии и ассортимента продукции за счет обмена технологиями с наиболее преуспевающими в разных странах фирмами.

и) Экономика. Основная сложность адаптации к окружающей среде за границей в экономическом аспекте – неравномерный уровень и темпы развития народного хозяйства разных стран: в то время как в одной стране

спад, в другой возможна стабилизация, в третьей – бум. Обмен технологиями чаще происходит в форме слияний и стратегических альянсов⁴³.

Чтобы добиться успеха на мировом рынке, международному менеджеру следует провести серьезные мероприятия по подготовке к выходу на новый рынок с учетом вышеизложенных факторов адаптации.

2.4. Факторы изменений международной среды предприятия

Согласно исследованиям G. Johnsona и K. Scholesa существуют пять групп ключевых факторов, лежащих в основе происходящих изменений. Среди них выделяют – политические, правовые, экономические, социокультурные, техногенные⁴⁴. Рассмотрим более подробно каждый из них, как показано на рис.2.6:



Рис.2.6. Факторы изменений международной среды предприятия.⁴⁵

⁴³ Международный менеджмент: конспект лекций/ О.В. Сазанов, Э.М. Ахметшин, – Елабуга, 2014. – стр.112-114.

⁴⁴ Exploring Corporate Strategy/ G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington – 8th edition, Pearson Education ltd., 2008, p.17-18.

⁴⁵ Составлено на основе теоретических данных

Политические факторы. Политические факторы международной среды предприятия можно определить, как любые государственные меры или политические события, которые значительно влияют на функционирование предприятия. Это понятие охватывает такие составляющие как – государственное устройство (форма правления), государственная политика в сфере управления предпринимательскими структурами, лоббирование интересов крупного капитала, политическая стабильность, деятельность разнонаправленных политических группировок, состояние оппозиционных сил, внешняя политика государства, роль армии в обществе и степень милитаризации экономики, терроризм и степень приватизации по секторам народного хозяйства

Политическая стабильность страны является одним из основных факторов, наличие которых способствует эффективной деятельности фирмы на данном рынке. Ее отсутствие порой исключает саму возможность выхода фирмы на зарубежный рынок. Политическая стабильность определяется устойчивостью политического режима, что находит свое выражение в постоянстве социального и экономического курса, проводимого властями государства.

Для того чтобы правильно определить сущность политической среды в том или ином государстве, необходимо тщательно проанализировать систему политических рисков, с которыми сталкивается компания в иностранных государствах. Под политическим риском понимается вероятность финансовых потерь для фирмы в результате воздействия неблагоприятных политических факторов в стране, где осуществляются деловые операции. Также, политические риски могут быть обусловлены событиями, не имеющими прямого отношения к действиям правительства; к числу таких событий можно отнести похищение людей с целью выкупа, вымогательство и террористические акты.

Правовые факторы. Действие правовых факторов на предприятие в сфере международного бизнеса во многом обусловлено существованием разнородных правовых систем, таких как:

- система общего права (common law), также именуемая системой прецедентного права (появилось примерно 900 лет назад в Англии). Этой системы права придерживаются Соединенные Штаты и Великобритания, а также бывшие британские колонии. Эта система права базируется на традиции, прецеденте, нравах и обычаях, а важнейшая роль в истолковании закона принадлежит судам.

- гражданского права (civil law), возникшая еще в Римской империи, именуемая также кодифицированной правовой системой, базируется на детально разработанном комплексе законов, сведенных в кодексы. Эти кодексы являются основой ведения бизнеса. В своей деятельности на гражданское право опираются более семидесяти стран, в основном страны Европы, в том числе Германия, Франция, Япония и Россия.

Основное различие между системами заключается в том, что обычное право базируется на истолковании событий судами, а гражданское право опирается на факты и их соотношение с законом. Примером различия между этими двумя системами является договорное право (contract law). В странах действия обычного права контракты имеют тенденцию к большей детализации с упоминанием всех возможных ситуаций. Напротив, в странах действия гражданского права контракты обычно короче и менее конкретизированы, поскольку многие вопросы, упомянутые в договорах по системе обычного права, фактически включены в гражданский кодекс.

Для любого предпринимателя ключевую роль представляют правовые нормы, регулирующие аспекты хозяйственной деятельности и вопросы охраны и защиты частной собственности. Так, все большую актуальность в наши дни вызывает проблема защиты от пиратов в сфере прав на продукты интеллектуальной собственности. Естественно, что потенциальный инвестор

не будет вкладывать собственные финансовые средства в продукт, который может быть скопирован и уже реализовываться раньше официального запланированного срока выхода на рынок.

Не менее важен вопрос, касающийся заключения, проведения и контроля в сфере международного контрактинга. Контракт международной купли-продажи - основной коммерческий документ, оформляющий внешнеторговую сделку, в котором содержатся договоренности сторон о поставке товара: обязательство продавца-экспортера в оговоренные сроки передать в собственность покупателя-импортера товары согласованного количества и качества и обязательство покупателя-импортера принять и оплатить поставленные товары.

Необходимо отметить, что под влиянием интернационализации и глобализации с течением времени роль национального законодательства снижается, международного права – возрастает. Правовое поле системы международных отношений конкретизировано в многосторонних и двусторонних договорах различных стран, которые представляют собой договоры о дружбе, торговле и мореплавании и т.д. Большое влияние на международный бизнес оказывают международные организации и разрабатываемые ими международные конвенции, например, Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Венская конвенция 1980 г.), подготовленная Комиссией Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ).

Экономические факторы. 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.

Согласно позиции S.C. Certo, составляющими экономическими факторами международной среды предприятия могут быть⁴⁶:

- общий уровень экономического развития исследуемого экономического пространства - чем выше, тем проще будет реализовать продукцию, найти поставщиков, вместе с тем повысится и себестоимость производимых товаров или оказываемых услуг;

- количество населения данного экономического пространства – под этим определением здесь можно понимать, как количество потребителей, как потенциальных, так и реальных, а также емкость рынка труда;

- объем валового национального продукта (ВНП) – так или иначе, его можно связать с уровнем экономического развития, однако, не следует забывать, что его величина является весьма относительным показателем (высокий объем не всегда свидетельствует о больших возможностях экономики);

- подушевой доход - показатель, тесно взаимосвязанный с ВНП и свидетельствующий о реальных возможностях и потенциале экономической

⁴⁶ Certo S.C. Changing an organization. In the book: Principles of modern management. Wn. C. Broun Company Publishers, 1980, Dubuque, Iowa, P. 257-287.

системы;

- уровень грамотности - дает комплексную оценку общему уровню образования населения;

- высокоразвитая инфраструктура - упрощает деятельность предприятия и снижает себестоимость продукции;

- обеспеченность ресурсами - сюда следует отнести обеспеченность рабочей силой, в том числе низкоквалифицированной, доступ к природным ресурсам, энергии и материалам, необходимым для функционирования предприятия;

- климатические условия – обуславливает многие аспекты деятельности;

- членство в международных и региональных экономических организациях - прежде всего, для зон свободной торговли;

- государственное регулирование - например, в рамках фискальной, денежно-кредитной, промышленной политики;

- конвертируемость валюты;

- параметры рынка - прежде всего, здесь следует упомянуть об емкости рынка, количестве конкурентных структур и степени его монополизации;

- процентные ставки - устанавливают цену кредита и окупаемость инвестиционных вложений;

- объем иностранных инвестиций.

Социокультурные факторы:

Общественный и культурологический аспект международной среды включает все элементы, которые могут оказывать влияние на международную среду предприятия. 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. Этот фактор отражает влияние на международную среду бизнеса - культуры, под которой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми нравственных, моральных и материальных ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.

Именно система ценностей оказывает непосредственное влияние на коммуникацию, способы ведения дел, возможности распространения товаров или услуг, предлагаемых каждой конкретной фирмой. Перед началом деятельности в другом государстве менеджеры должны максимально изучить обычаи целевой страны, а также национальный язык данной страны, особенности ведения дел, условий конкуренции и соответствующим образом менять поведение в межличностных контактах, а также изменять стиль и методы деловой практики и руководства. Прежде чем приступить к разработке маркетинговой программы, компании следует выяснить, как зарубежный потребитель воспринимает те или иные товары и как он пользуется ими. Отличаются страны друг от друга и принятыми в них нормами поведения в деловом мире. Поэтому перед проведением переговоров специалисты компании должны проконсультироваться в отношении этих особенностей.

Социально-культурная среда определяется всеми аспектами человеческой жизни, что обуславливает значительное число элементов

культуры. Вместе с тем наиболее часто в международном бизнесе рассматриваются такие элементы культуры, как: язык; ценности и установки; обычаи и нравы; привычки и традиции; образование и др.

Следует отметить, что система жизненных приоритетов не является постоянной - она трансформируется во временном промежутке, приводя тем самым к значительным изменениям в организации быта и досуга трудоспособного населения, а также заставляя предприятие адаптироваться к сложившейся ситуации. Примером может быть изменение в подходе к роли женщины в обществе.

Техногенные факторы:

Также как и прочие факторы, техногенные, также оказывают значительное влияние на международную среду предприятия. В составе группы техногенных 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

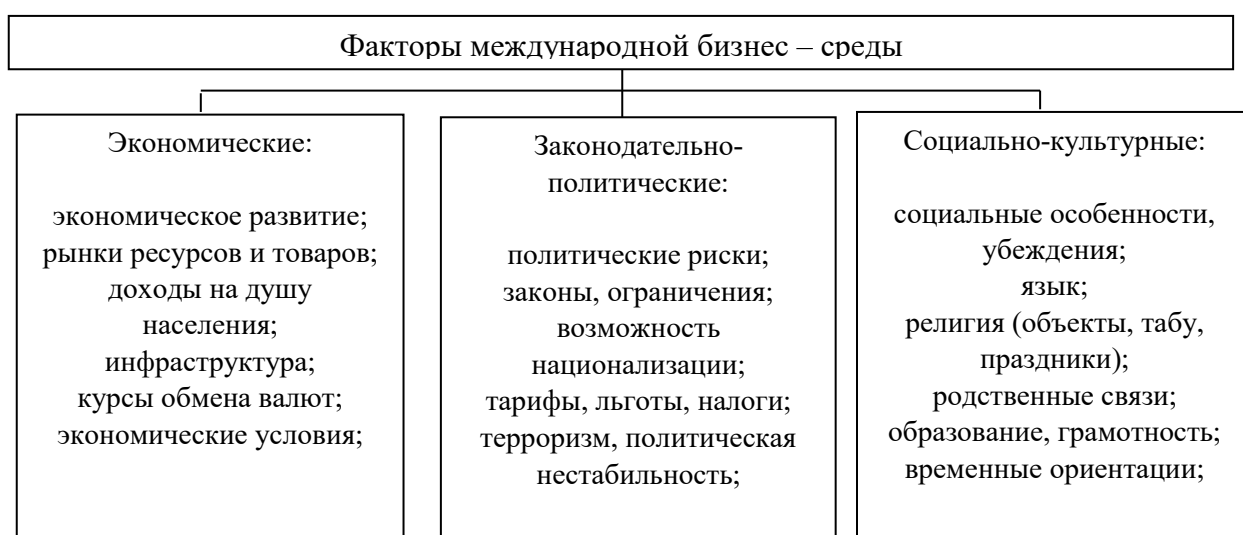


Рис.2.7 Факторы международной бизнес-среды.⁴⁷

⁴⁷ Составлено на основе теоретических данных

Технологические инновации ведут к росту эластичности процесса создания новых продуктов, а также увеличивают скорость их появления. Вместе с тем управленческие инновации приводят и к трансформации всего предприятия, в том числе изменяют его организационную структуру.

Эти два типа инноваций создают дополнительные условия для выхода новых продуктов на рынок и максимального удовлетворения растущих запросов потребителей.

Таким образом, анализ среды предприятия представляет собой сбор информации, ее обработку, прогнозирование и моделирование основных направлений развития предприятия, изучения поведения и стратегий конкурентов, а также прочую исследовательскую деятельность, связанную с формированием полномасштабной картины функционирования выбранного предприятия в определенном временном периоде. Выше на рис.2.7 приведена иллюстрация трех основных факторов международной бизнес-среды.

2.5. Выбор принимающей страны и зарубежного партнера. Анализ международной среды предприятия

Выбор принимающей страны. Важное значение головная компания придает выбору государства для зарубежного предпринимательства. Принятию решения об организации заграничного филиала в какой-либо стране предшествует изучение условий потенциальных принимающих стран в 4-х аспектах:

- рыночном;
- экономическом;
- специфики местных условий;
- конкурентоспособности.

К благоприятным факторам в рыночном аспекте относятся следующие, как показано на рис. 2.8:

В рыночном аспекте международному менеджеру важно знать распределение потребителей, предполагаемых к производству и сбыту в принимающей стране товаров и услуг по группам в соответствии со стилем жизни, стремлениями, особенностями вкуса.



Рис.2.8 Благоприятные факторы в рыночном аспекте.⁴⁸

Не менее важны сведения о сезонных колебаниях покупательского спроса и тенденциях в направлении инвестиций. Предметами изучения международного менеджера должны стать структура каналов сбыта, особенности оптовой и розничной торговли в принимающей стране.

На положительное решение о выборе той или иной страны в качестве принимающей в экономическом аспекте влияют такие факторы, как:

- сокращение издержек производства и сбыта в результате увеличения размаха предпринимательской деятельности в международном масштабе;
- возможность получения научно-технической и коммерческой информации из широкого круга источников;

⁴⁸ «Международный менеджмент»: курс лекций/ Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности/ кафедра «Корпоративное управление»/ сост. доц. Умарова. Г.Г./ г.Ташкент – 2016, стр.26.

-сокращение затрат на НИОКР в расчете на единицу выпускаемой продукции.

К местным условиям предпринимательской деятельности относятся обычаи принимающей страны:

-законодательство, включая таможенный тариф, импортные и экспортные квоты;

- местные нормы и стандарты;

- процедуры, связанные с импортом товаров и услуг;

- условия патентования товарного знака и знака обслуживания.

Особое значение для международной компании имеют:

- система валютного регулирования;

- гарантии прав собственности;

- возможность разрешения разногласий с предприятиями принимающей страны в международном арбитраже;

- четкое законодательство о том, какие категории предпринимательской деятельности открыты для прямых иностранных инвестиций и на какие из них предоставляются особые льготы.

Инвестиционный климат принимающей страны в значительной степени определяет состояние финансовой системы. Зарубежный филиал международной компании терпит убытки в условиях инфляции, роста заработной платы по сравнению с ростом цен и плохой организации налоговой системы. Поэтому перед принятием решения о создании зарубежного филиала, головная компания учитывает возможный уровень инфляции в будущем.

С точки зрения издержек производства и сбыта для иностранного инвестора имеют первостепенное значение наличие и стоимость использования средств транспорта и связи; возможность адаптации применяемых технологий к условиям принимающей страны.

Последовательность действий головной компании перед принятием решения о предпринимательской деятельности в той или иной стране в аспекте местных условий обычно складывается в следующую цепочку мероприятий:

- оценка размеров и пределов рынка принимающей страны;
- сравнение качества предусмотренных к выпуску товаров с качественными характеристиками аналогичных изделий и услуг, предоставляемых конкурентами;
- изучение возможностей организации сбыта на изучаемом рынке и в регионе принимающей страны;
- анализ специфики потребностей покупателей, законов и обычаев принимающей страны;
- знакомство с опытом работы на этом рынке иностранных конкурентов;
- оценка преимуществ организации производства в принимающей стране по сравнению с экспортом в эту страну.

К основным источникам информации об условиях предпринимательской деятельности в принимающей стране следует отнести⁴⁹:

- 1.Государственные организации принимающей страны по содействию торговле;
- 2.Представительства фирм-импортеров принимающего государства в стране головной компании, которые могут дать сведения о пользующихся спросом товарах и услугах в принимающей стране;
- 3.Посольство или торговое представительство принимающей страны в государстве головной компании, отделения банков этой страны;
- 4.Коммерческий отдел посольства или торговое представительство страны головной компании в принимающем государстве. Они обычно заинтересованы в развитии экспорта, имеют разработанные базы данных и могут дать информацию о рынке принимающей страны;

⁴⁹ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012/ стр.40-41.

5. Торговые палаты страны базирования головной компании и принимающего государства;

6. Банки, ориентированные на внешнеэкономическую деятельность;

7. Страховые компании;

8. Специализированные консалтинговые фирмы;

9. Статистические службы международных организаций.

Оценить конкурентоспособность намечаемых к производству и сбыту в принимаемой стране товаров и услуг, помогут сведения об основных конкурентах на рынке аналогичных товаров и услуг.

Самый надежный путь добиться конкурентных преимуществ на новом рынке - использование инноваций в дизайне продукта, технологии его изготовления, маркетинга, повышении квалификации производственного и коммерческого персонала.

Американский экономист М. Портер схематично выразил влияние на конкурентоспособность компании основных элементов экономики принимающей страны в виде ромба⁵⁰, как показано ниже на рис.2.9:

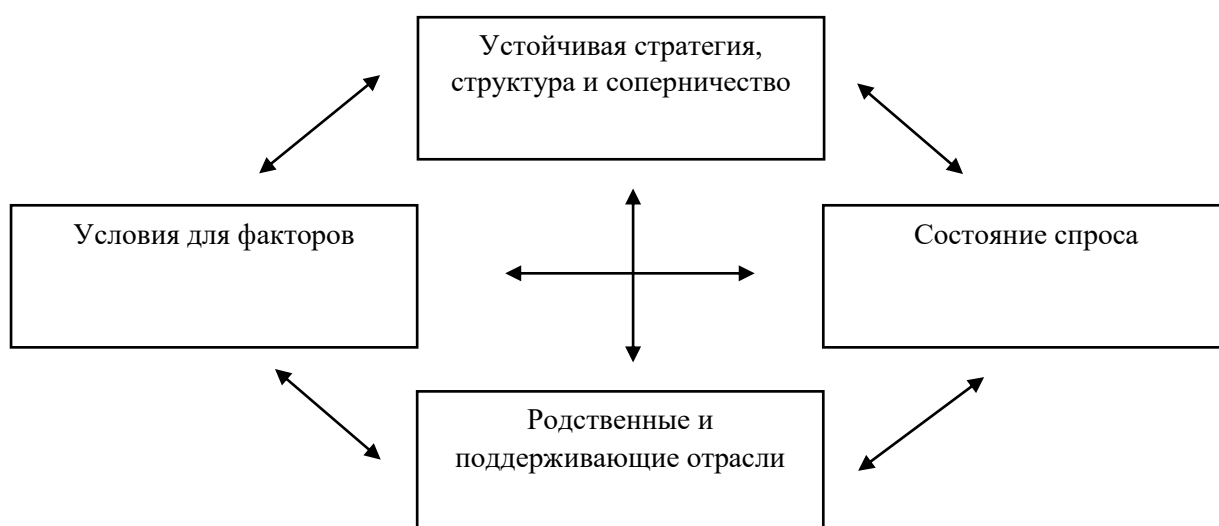


Рис.2.9 Детерминанты конкурентных преимуществ страны⁵¹

⁵⁰ Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. (Republished with a new introduction, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1998.)

⁵¹ Составлено на основе теоретических данных

1. Стратегия иностранной фирмы на рынке принимающей страны зависит от конкурентной обстановки в принимающей стране и от политики местной администрации.

2. Условия производства в принимающей стране включают факторы: наличие природных ресурсов, стоимость рабочей силы, состояние инфраструктуры.

3. Состояние внутреннего спроса в принимающей стране зависит от специфики вкусов национальных потребителей, степени развития приоритетных для экономики страны отраслей и от направлений деятельности конкурирующих на местном рынке фирм.

4. Родственные отрасли в принимающей стране обеспечивают новые предприятия сырьем и комплектующими.

Выбор зарубежного партнера. Опыт предпринимательской деятельности за рубежом показывает, что не следует выбирать партнера в принимающей стране, если не имел с ним деловых отношений в течение одного - двух лет. При выборе делового партнера за границей рекомендуется использовать объективные стандарты⁵²:

1. Сбор информации о потенциальном партнере. К источникам информации о потенциальном партнере в принимающей стране относят:

- сведения, полученные от самой фирмы, включая копии учредительных документов, проспекты, каталоги, финансовые отчеты, ежегодно публикуемые отчеты для акционеров;

- материалы фирменных справочников. Сведения, полученные от местного отделения торгово-промышленной палаты;

- конфиденциальная информация кредитных бюро;

- информация коммерческих банков.

2. Группировка данных о потенциальном партнере. Данные о потенциальном партнере рекомендуется группировать в следующем порядке:

⁵² Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012/ стр.43-44.

- прежняя специализация;
- данные о компании, включая динамику сбыта, стратегию;
- степень конкурентоспособности (доля на рынке, спрос, цены, перспективы спроса);
- ресурсы компании - финансовое положение, применяемая технология, человеческий капитал, активы, репутация.

Оценив потенциальных партнеров, останавливаются на тех, кто сможет наилучшим образом понять стратегию бизнеса международной компании, согласиться с планами производства и сбыта, обеспечить контакты на рынке принимающей страны и предоставить соответствующие каналы сбыта и распределения.

3. Переговоры о сотрудничестве с партнерами. Затем приступают к переговорам о сотрудничестве, партнерами в которых могут выступать производители товаров и услуг, крупные торговые фирмы, небольшие специализированные торговые компании и агентские фирмы. Перед потенциальным партнером должны быть поставлены четкие и конкретные цели сотрудничества, соответствующие его возможностям. Важно внушить ему уверенность в реальности поставленных задач, показать знание путей их решения на рынке принимающей страны и желание привлекать необходимые трудовые и финансовые ресурсы на долгосрочной основе.

Местная производственная компания может быть заинтересована в сотрудничестве с ТНК прежде всего, если продукция международной корпорации дополняет ассортимент местной компании либо если местная производственная компания стремится разнообразить сферу своей деятельности. Менеджер зарубежного филиала ТНК должен обратить внимание на систему сбыта местной компании и ее заинтересованность в продажах продукции филиала ТНК.

Определенными преимуществами в качестве партнеров зарубежного филиала ТНК в принимающей стране обладают крупные торговые фирмы.

Они имеют дело с широко дифференцированным ассортиментом товаров и услуг: сырьевых материалов, нефтепродуктов, продукции сельского хозяйства, машин и оборудования.

Небольшие специализированные торговые компании весьма активно функционируют на внешнем рынке. Они предпочитают заниматься сбытом мелких партий разнообразных товаров и услуг или крупных партий изделий ограниченной номенклатуры. К рискам совместной деятельности с такими компаниями относятся возможность с их стороны на определенном этапе сотрудничества отдать предпочтение конкурирующему с продукцией зарубежного филиала ТНК товару, нехватка у них квалифицированного персонала для сбыта продукции зарубежного филиала ТНК и несоответствие энтузиазма к сотрудничеству их реальным возможностям.

Совместная деятельность с местными агентами, представляющими несколько компаний, таит в себе опасность скрытого конкурирования в рамках этих компаний продукции зарубежного филиала ТНК с товарами и услугами других фирм, пользующихся услугами того же агента. Перед тем как остановить свой выбор на определенном агенте в качестве зарубежного партнера, разумно убедиться в его добросовестности, общей компетентности, энергичности и наличии опыта работы с соответствующим ассортиментом товаров и услуг.

Для беспристрастной оценки потенциальных партнеров необходимо установить, кто из них пользуется наибольшей поддержкой и уважением местной администрации и правительственных кругов, а также смогут ли они понять стратегию международной компании в принимающей стране; согласиться с выбором ассортимента товаров и услуг, с которыми международная компания выходит на рынок принимающей страны; обеспечить зарубежному филиалу международной компании надежные деловые контакты на местном рынке; предложить свою систему сбыта.

Международной компании следует внимательно относиться к предложениям партнера, хорошо знающего требования местного рынка.

4. Заключение договора.

Мероприятия принимающего государства по привлечению международных компаний в свою экономику можно подразделить на следующие группы, как показано ниже на рис.2.10:

1.Процедурные мероприятия - введение административных и законодательных норм по упрощению процедуры разрешения деятельности филиалов международных компаний на территории принимающей страны.

2.Налоговые льготы - освобождение от налогов или их снижение для иностранных фирм. Эти льготы распространяются на налоги на прибыль, а также выражаются во введении «налоговых каникул» (освобождение от налога на прибыль на период до ввода предприятия зарубежного филиала международной компании в эксплуатацию), снижении размера вычетов и взносов на социальное страхование, освобождении от налогов на репатриацию капитала и вывоз за границу прибыли.

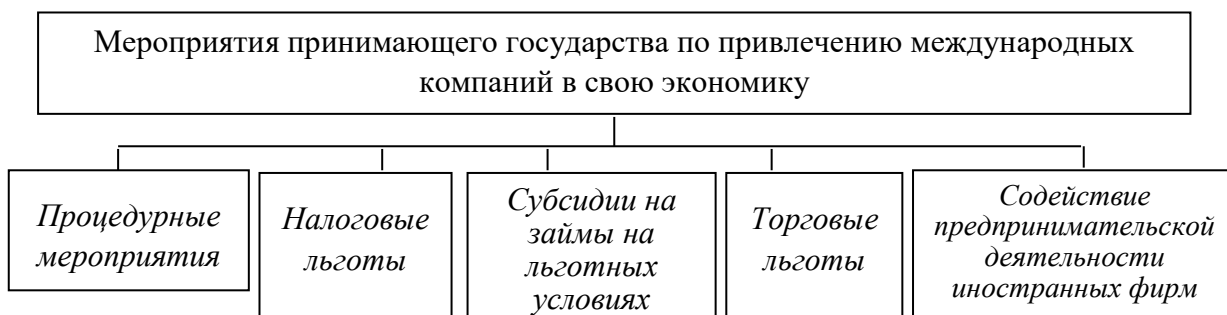


Рис.2.10. Мероприятия принимающего государства по привлечению международных компаний в свою экономику.⁵³

В конце XX века между странами, привлекающими инвестиции международных компаний, обострилась налоговая конкуренция, так как

⁵³ Искренко Э.В. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016. стр.178.

именно налогообложение стало все чаще определять место дислокации международных компаний. Такая конкуренция в целом оказывает отрицательное влияние на экономику принимающих государств, поскольку приводит к снижению государственных доходов и иностранных инвестиций. В конце 90-х годов некоторые международные организации, например, ОЭСР, ЕС, образовали рабочие группы экспертов для изучения налоговых режимов стран-членов этих организаций с целью установления контроля за разницей между ставками налогов для национальных и международных компаний.

3.Субсидии и займы на льготных условиях, куда включены кредиты местных финансовых организаций иностранным инвесторам на льготных условиях, оформленные законодательными актами сокращенные сроки взносов в амортизационный фонд. Взносы в амортизационный фонд не облагаются налогами. Кроме того, некоторые государства предоставляют иностранным инвесторам субсидии на оплату энергоносителей и заработной платы сотрудникам предприятия.

4.Торговые льготы, представляющие собой снижение импортных пошлин или даже освобождение от них. В отношении экспорта торговые льготы заключаются в финансировании экспорта, предоставлении экспортных гарантий и в освобождении от экспортных пошлин.

5.Содействие предпринимательской деятельности иностранных фирм, выражающееся в организации зон свободного предпринимательства, поощрении развития приоритетных отраслей экономики принимающего государства, финансирования концессий, преференции государства на рынке капиталов, поддержке НИОКР, запрете импорта конкурирующих товаров и услуг, защитных мерах от девальвации местной валюты, гарантиях займов, поощрении предпринимательской деятельности на территории отсталых регионов, участии в приватизации.

Правовое регулирование деятельности международных компаний в принимающих странах осуществляется двумя способами: национально-правовым и международно-правовым.

Национально-правовое регулирование заключается в использовании норм и институтов национальной системы права. В большинстве государств сложилось специальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм, в виде инвестиционных законов и кодексов. Их основа – положения, условия и правовые гарантии иностранных инвестиций в принимающей стране.

В национальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм на территории принимающего государства, многие страны включают положение, предоставляющее иностранному инвестору национальный режим принимающей страны, т.е. условия, уравнивающие права иностранного инвестора с правами национальных предприятий. Кроме того, чтобы компенсировать иностранному инвестору риски, национальное законодательство принимающей страны предусматривает дополнительные льготы и привилегии.

В законодательстве большинства государств содержатся гарантии иностранному инвестору от некоммерческих рисков (национализация иностранной частной собственности, конфискация активов иностранных предприятий, терроризм, мораторий на внешние платежи, запрет на репатриацию прибыли). При этом разрешение инвестиционных споров предусматривается в международных арбитражных институтах.

Международно - правовое регулирование складывается из межгосударственных соглашений. Оно осуществляется на двусторонней и многосторонней основе. Двусторонние соглашения о поощрении и защите иностранных инвестиций определяют статус иностранных инвестиций и взаимно предоставляют национальный режим принимающей страны. в дополнение к двусторонним соглашениям многие капиталэкспортирующие

страны для поощрения вывоза капитала создали государственные системы страхования иностранных инвестиций.

Многостороннее международно-правовое регулирование осуществляется на основе многосторонних универсальных договоров-соглашений. В нем принимают участие учреждения системы ООН и интернациональные объединения – ЕС, НАФТА, АСЕАН и т.д. Регулирование инвестиционной деятельности осуществляется также в рамках ВТО в форме системы, регулирующей иностранные инвестиции, связанные с торговлей – ТРИМС – а также на основе Генерального соглашения по услугам – ГАТС.

Анализ международной среды предприятия.

Естественно, что описанный инструментарий следует применять в рамках трех основных уровней, в которых и находится объект исследования. К таковым по-нашему мнению можно отнести - национальный, региональный, международный. Сконцентрируем внимание на последнем.

Анализ международной среды, прежде всего базируется на оценке мировых тенденций, посредством их идентификации, прогнозировании и мониторинге. Эти тенденции, прежде всего, следует выявлять с учетом политических и социально-экономических изменений, происходящих в разных странах, а также на базе научно-технического прогресса. Рассмотрим основные этапы данного анализа.

Первый этап анализа касается выяснения ключевого вопроса исследования – существует ли на данном рынке спрос на данную услугу или товар. В случае отсутствия необходимого объема платежеспособного спроса, дальнейшие усилия предприятия, направленные на анализ этого рынка, не имеет никакого смысла. Существенная потребность на данный продукт или услугу может зависеть от многих факторов, включая такие как климатические условия, особенности территории или региона, доступность ресурсов и минерального сырья. Например, фирма, которая производит и осуществляет установку каминов и домовых печей скорее будет

ориентирована на поиск клиента в умеренных и северных широтах, нежели чем на жарких и песчаных просторах манящего юга. Также весьма затрат но будет размещать завод по обогащению руд цветных металлов в регионе, который находится вдали от места их добычи.

В более выгодном положении с точки зрения прохождения первого этапа анализа находятся производители промышленных товаров и специфической узко ориентированной продукции, так как всегда достаточно просто оценить потенциальную емкость такого рода рынков, не прибегая к большим расходам. Намного сложнее дело обстоит с теми фирмами, которые реализуют общераспространенные ходовые товары. Здесь, прежде всего, необходимо ориентироваться на ближайших конкурентов на национальном рынке данной продукции, направление их экспорта и его объемы.

Необходимо помнить и тот факт, что величина импорта не всегда отражает объем реального спроса на данный продукт в исследуемом регионе или стране. Причин этому может быть много, начиная от нехватки валютных резервов и заканчивая проведением протекционистской политики государства. В связи с этим можно прийти к выводу о том, что информация о количественных пропорциях импорта определенной продукции в данный регион не дает гарантии на то, что и в будущем сохранится подобная же ситуация. Например, укрепление позиций конкурента и расширение его деятельности на рынке может привести к снижению импорта выбранного для анализа производителя. Подобное может быть вызвано и изменениями политического характера, как например, в Боливии, где пришедшее к власти социалистическое правительство провело национализацию и ликвидировало большинство крупных международных торговых контрактов боливийских фирм и их зарубежных партнеров. Усиление экономического влияния государства на большинство сфер деятельности проявилось в период финансового кризиса в конце первого десятилетия XXI века.

Второй этап исследования рынка посвящен анализу экономических и

финансовых факторов. Здесь во внимание принимаются такие ключевые показатели как уровень инфляции, колебания валютных курсов и размер процентных ставок, на оценке которых и базируется дальнейший ход анализа. Кроме уже названных можно еще упомянуть и о факторах – доступности получения кредитов, возможности регулирования клиентами проведение платежей и др.

Третий этап анализа посвящен учету влияния политических и правовых факторов. Ключевыми здесь будут являться следующие обобщенные моменты:

- характеристика барьеров входа - импортные ограничения могут иметь как положительные, так и отрицательные моменты. Так, если фирма намерена экспортировать свою продукцию, то влияние барьеров негативно. Другое дело, если будет принято решение о размещении производственной структуры в данном регионе или стране;

- риск изменения политической ситуации – так например, государство может ограничить потоки иностранных инвестиций на его территории, или также запретить перевод прибыли за границу и установить определенный процент от конечной прибыли, который должен быть вновь реинвестирован в дело. Страна также может иметь проблемы с валютными резервами и обменом валют;

- другие факторы - важным моментом при принятии решения о размещении предприятия на территории данной страны является политическая стабильность в этом регионе. С данным фактором приходится считаться даже больше нежели, например, с формой политического режима. Бизнес в состоянии приспособиться к политическому режиму при условии его стабильности. Нестабильность повышает риск деятельности, что приводит к затруднениям в долгосрочной перспективе. Другими существенными факторами, связанными с условиями окружения - налоговая система, стандарты безопасности, контроль цен.

Даже если потенциал рынка с точки зрения величины спроса является весьма многообещающим, фирма может не решиться на выход на данный рынок, когда политическая и правовая обстановка не соответствует видениям зарубежного инвестора.

На четвертом этапе исследования рынка тестируются факторы социально-культурной среды. Данная оценка представляется весьма сложной и не всегда полностью отражающей реальное положение дел. Здесь во многом приходится опираться на результаты уже проведенных исследований, мнения ведущих специалистов, в этой области.

Пятый этап позволяет выбрать только одну страну, которая имеет наиболее привлекательный рынок. Во многом это определяется факторами, связанными с конкурентной средой: числом, величиной и финансовой позицией конкурентов; их долей на рынке; стратегий конкурентов и поведением на рынке; эффективностью маркетинговой стратегии конкурентов; уровнем качества реализуемой продукции; источником происхождения их продукции и используемого сырья; ценовой политикой конкурентов; уровнем послепродажного обслуживания; каналами распределения продукции и др.⁵⁴

Окончательный выбор должен наступить после визита в выбранную страну представителей фирмы, планирующей выход на данный рынок. Перед выездом менеджеры фирмы должны ознакомиться с результатами проведенного поэтапного анализа.

2.6. Основные преимущества и недостатки деятельности ТНК для принимающей страны

Глобализация и интеграция - важнейшие процессы в развитии экономик как отдельных стран, так и всего мира на современном этапе.

Неотъемлемая часть указанных процессов - создание корпораций, объединяющих капиталы и повышающих эффективность их управления.

⁵⁴ Kelly K. New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World. / K. Kelly. - N.Y.: Penguin Books, 1998. -P.7.

Сегодня именно наличие крупных конкурентоспособных на международном уровне корпораций определяет степень участия страны в мировой экономике, ее интегрированность в структуру мирового хозяйства.

В современном мире грань между транснациональными и обычными корпорациями довольно условна, поскольку по мере развития глобализации экономики происходит интернационализация и рынков сбыта, и производства, и собственности.

Транснациональная корпорация (ТНК) - корпорация, владеющая производственными подразделениями в нескольких странах. Считается также, что транснациональной называется корпорация, международный бизнес которой является существенным, или корпорация, на зарубежную деятельность которой приходится около 25-30% общего объема, и имеющая филиалы в двух и более странах .

ТНК получают преимущества не только за счет обширной территории эксплуатации и качества управления, но и вследствие извлечения выгоды из разницы в экономическом положении стран приложения своего капитала. Имея филиалы и дочерние компании в разных странах, корпорации могут предпринимать следующие меры:

- осуществлять быстрый хозяйственный маневр, сосредоточивая те или иные производства в странах с дешевым сырьем и низкими ставками заработной платы;

- стремиться получать высокие прибыли в странах с низким уровнем налогообложения;

- оптимизировать свои производственные и сбытовые программы применительно к специфическим условиям разных национальных рынков.

ТНК оказывают большое влияние в регионах благодаря обширным финансовым средствам, связям с общественностью, политическому лобби. Среди положительных моментов присутствия в регионе ТНК можно отметить использование новых технологий, увеличение количества рабочих

мест, суммы собираемых налогов и т. д. Вместе с тем, если ТНК имеет головную компанию за рубежом, то могут возникнуть некоторые сложности функционирования такой корпорации, главным образом из-за негативного воздействия транснациональных корпораций на экономику принимающих стран, создавая угрозу их национальной безопасности:

- возможность навязывания компаниям принимающей страны неперспективных направлений в международной системе разделения труда, опасность превращения принимающей страны в место сброса устаревших и экологически опасных технологий;

- захват иностранными фирмами наиболее развитых и перспективных сегментов промышленного производства и научно-исследовательских структур принимающей страны, оттеснение национального бизнеса;

- возрастание рисков в развитии инвестиционного и производственного процессов;

- сокращение доходов госбюджета из-за использования ТНК внутренних (трансфертных) цен. Многие ТНК объявляют свои прибыли в странах с низким уровнем налогообложения. Дело в том, что транснациональные корпорации могут легко перемещать свои капиталы между странами, покидая страну, испытывающую экономические трудности, и уходя в более благополучные. Естественно, что в этих условиях ситуация в той стране, из которой ТНК резко уводят свои капиталы, становится еще тяжелее, поскольку дезинвестиции (массовое изъятия капитала) ведут к безработице и прочим негативным явлениям.

Примером негативной «адаптации» иностранного капитала на рынке Центральной и Восточной Европы стало поглощение иностранными корпорациями восточноевропейских массмедиа. Так, в Чехии сначала лидерство в печатной индустрии захватили швейцарский Rinscher и французский Ersan, однако затем всё большую роль стали играть немецкие издательские концерны, постепенно вытеснившие своих конкурентов. Роль

гегемона в чешской и польской прессе захватил Axel Springer: в 1997 г. под его контролем находилось 60% тиража чешских газет. В Польше происходил тот же процесс: и здесь лидерами стали немецкие компании (Kirch, Bertelsman и т. д.). К 1993 г. они приступили к закупке электронных СМИ. По данным 1994 г., немецкие инвестиции в этот сектор СМИ в Польше, Венгрии и Чехии составили 18 млрд марок, половина из которых приходилась на телевидение. Таким образом, большая часть прессы и электронных СМИ оказались под контролем крупнейших западных медиахолдингов - а это уже в определенном смысле означает потерю национального суверенитета в данной сфере.

Таким образом, платой за быструю интеграцию в европейские структуры и глобализованную мировую экономику путём привлечения иностранных корпораций выступает эрозия национального суверенитета и утрата рычагов контроля за механизмами социально-экономического развития соответствующих территорий. В политике по отношению к ТНК принимающие развивающиеся страны сочетают ограничительные и стимулирующие меры, ищут и, как правило, находят паритет между своими целями и интересами ТНК. Опыт показывает, что иностранные ТНК практически всегда имеют возможность уклониться от контроля государства. Так что деятельность ТНК, будучи своего рода опорой и даже локомотивом развития национальных экономик, при этом в весьма слабой степени контролируется государствами.⁵⁵ Отсюда необходимость трансформировать механизмы государственного регулирования и вписать их в принципиально новую систему регулирующих и властных отношений глобального масштаба.

⁵⁵ Источник: веб - ресурс с сайта http://arbir.ru/articles/a_4022.htm // А.В.Целищева Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург)

2.7. Условия успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования. Условия в контрактах на закупку лицензий

Изучением проблемы адаптации импортных технологий и оборудования к условиям принимающих стран занимаются многие исследовательские центры. Основным условием успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования является заблаговременное проведение необходимых техники-экономических мероприятий.

Технические характеристики поставляемого оборудования должны обеспечивать:

- длительную бесперебойную эксплуатацию;
- повышение производительности труда с использованием скоростных технологических процессов путем оптимизации режимов обработки с применением электронно-вычислительных систем;
- минимальное количество отходов;
- возможность последующей утилизации расходуемых материалов и внедрения технологических процессов, при которых отходы производства проходили бы полную утилизации;
- сокращение потребления энергии и сырья на единицу продукции по сравнению с морально устаревшими видами оборудования;
- сокращение производственных площадей.

Требования к приобретаемым технологиям и оборудованию:

Технологические процессы должны быть запатентованы и испытаны на заводах промышленно развитых стран;

Передаваемые технологии должны быть приспособлены к адаптации в местных условиях;

Импортёр должен иметь возможность в дальнейшем совершенствовать приобретенные технологии и оборудование, чтобы обеспечивать выпуск

продукции, соответствующей по количеству и качеству требованиям заказчиков на внутреннем и внешнем рынках;

Издержки производства должны быть минимальными;

Приобретаемые технологии и оборудование должны быть совместимы с агрегатами, установленными ранее на заводе покупателя;

Предложение поставщика оборудования должно содержать рабочие чертежи быстроизнашивающихся деталей для возможного изготовления их на местных предприятиях, а также перечень соответствующих услуг и технологий для установки и эксплуатации оборудования.⁵⁶

Опытные импортеры на переговорах одновременно с ценами, техническими условиями и сроками поставки оговаривают с поставщиком условия финансирования, которые в ряде случаев для импортера важнее цены сделки. Необходимым условием для успешного функционирования импортных технологий и агрегатов выступает наличие на заводе покупателя производственной инфраструктуры и определенного минимума квалифицированных специалистов с достаточным уровнем технической культуры. Задолго до поставки оборудования на предприятие заказчика на месте эксплуатации агрегатов проводятся научно-технические исследования и разработка мероприятий по адаптации импортных технологических процессов к местным условиям с учетом имеющейся инфраструктуры, местных сырьевых материалов, климатических условий, технической грамотности персонала. На основе выполненных исследований и технической документации, заранее полученной от поставщика технологии и оборудования до срока поставки основных агрегатов составляются технологические инструкции, объединяющие технические требования к сырьевым материалам, номенклатуре и качеству продукции.

⁵⁶ Hill Charles W.L., Jones Gareth. Strategic Management Theory. An Integrated Approach. Houghton, Mifflin, Хруцкий В.Е. Современные подходы к структурам управления // США: экономика, политика, идеология. 2015 г. Стр 234.

В то же время на основании условий контракта на заводы - изготовители оборудования командируются инспекторы заказчика для приемки оборудования на месте его изготовления. Желательно, чтобы эти же инспекторы участвовали и в проектировании оборудования, чтобы потом на своем предприятии они могли участвовать в модернизации и усовершенствовании импортных агрегатов. Импортёр должен позаботиться о своевременном командировании своих инспекторов на заводы - изготовители оборудования.

Таким образом, опытные импортёры на переговорах одновременно с ценами, техническими условиями и сроками поставки оговаривают с поставщиком условия финансирования, которые в ряде случаев для импортёра важнее цены сделки. Необходимым условием для успешного функционирования импортных технологий и агрегатов выступает наличие на заводе покупателя производственной инфраструктуры и определенного минимума квалифицированных специалистов с достаточным уровнем технической культуры. Задолго до поставки оборудования на предприятие заказчика на месте эксплуатации агрегатов проводятся научно-технические исследования и разработка мероприятий по адаптации импортных технологических процессов к местным условиям с учетом имеющейся инфраструктуры, местных сырьевых материалов, климатических условий, технической грамотности персонала. На основе выполненных исследований и технической документации, заранее полученной от поставщика технологии и оборудования до срока поставки основных агрегатов составляются технологические инструкции, объединяющие технические требования к сырьевым материалам, номенклатуре и качеству продукции.

В то же время на основании условий контракта на заводы — изготовители оборудования командируются инспекторы заказчика для приемки оборудования на месте его изготовления. Желательно, чтобы эти же инспекторы участвовали и в проектировании оборудования, чтобы потом на

своем предприятии они могли участвовать в модернизации и усовершенствовании импортных агрегатов.

Условия в контрактах на закупку лицензий.

Чтобы сократить количество ошибок лицензиатов - приобретателей лицензий при заключении контрактов на импорт технологий и оборудования, международные организации (ЮНИДО, ЮНКТАД) подготовили ряд рекомендаций для развивающихся стран, импортирующих средства производства. В частности, импортерам лицензий на технологии рекомендуется избегать в лицензионных соглашениях таких условий, как обязательные закупки у лицензиара (поставщика лицензий) различных материалов и компонентов; ограничение объема производства, продаж продукции, уровня цен, ассортимента выпускаемых изделий; запрещение без согласования с лицензиаром использовать другие технологические процессы или усовершенствовать существующие; обязательный экспорт продукции только через сбытовую сеть лицензиара⁵⁷.

Опыт участников мирового рынка технологий и оборудования показывает, что чаще всего разногласия между экспортерами и импортерами возникают в вопросах комплектации оборудования, методики проведения гарантийных испытаний, ответственности за дефекты в поставленном оборудовании, несоответствии местных сырьевых материалов техническим требованиям закупленной технологии.

Во многих случаях конфликты между сторонами могут быть предотвращены оговоренным в контракте условием об обязательстве обеих сторон информировать друг друга о любых технологических нововведениях. Импортеры в этом случае имеют возможность выгодно использовать усовершенствования, вносимые в технологические процессы поставщиками, а поставщики оборудования и технологий получают гарантию того, что покупатели не будут применять никаких технических нововведений, не

⁵⁷«Международный менеджмент»: курс лекций/ Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности/ кафедра «Корпоративное управление»/ сост. доц. Умарова. Г.Г./ г.Ташкент – 2016, стр.13.

проинформировав об этом поставщиков. И, пожалуй, основное правило, которому должны следовать импортеры технологий и оборудования: после любых разногласий и конфликтов расставаться с поставщиками следует дружелюбно, так как в будущем, возможно, возникнет необходимость обращаться к ним за консультациями, запасными частями, технической помощью и т.д.

2.8. Основные причины конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком оборудования (технологий) и покупателями

Опыт показывает, что в период начала эксплуатации импортных технологий и оборудования на предприятии импортера должны находиться представители фирмы-поставщика, так как в канун гарантийных испытаний, как правило, выясняется не укомплектованность импортного оборудования некоторыми необходимыми компонентами и наличие дефектов в механизмах и электронных системах. Чаще всего это относится к вспомогательным агрегатам, загрузочным устройствам и транспортным системам. Необходимо тут же на месте предъявить претензии о недопоставках и дефектах представителям фирмы-поставщика. В то же время неполадки в оборудовании и технологических процессах в период гарантийных испытаний свидетельствуют о том, что руководители технической службы объекта с импортным оборудованием при заключении контрактов и соглашений на его поставку не уделили должного внимания согласованию сроков поставки комплектующих из-за границы и от местных субпоставщиков и не предусмотрели заказ дополнительного количества узлов и деталей в качестве страховки от непредусмотренных дефектов и срыва контрактных сроков поставки.

Анализ конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком технологии и оборудования и покупателем, показывает, что причинами разногласий обычно становятся следующие упущения

представителей обеих сторон при заключении контракта на поставку оборудования, как показано ниже на рис.2.11:

Важно, чтобы на первой стадии эксплуатации импортных технологий и оборудования соблюдались сроки поставки, оговоренные в соглашениях с местными субпоставщиками, на отгрузку сырья соответствующего качества, комплектующих изделий, материалов, запасных частей, изготовление которых освоено в стране импортера.

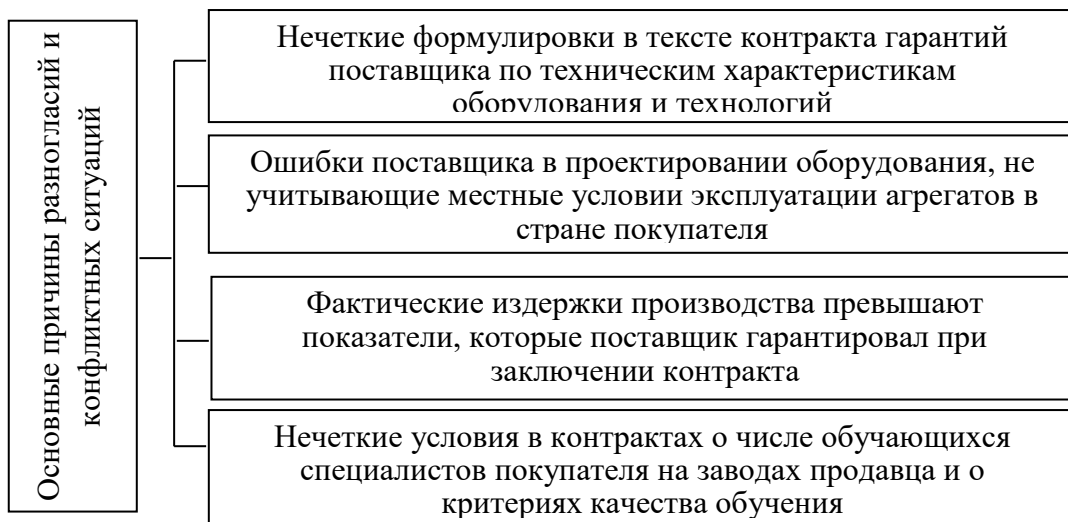


Рис.2.11 Основные причины разногласий и конфликтных ситуаций между зарубежным поставщиком технологии и оборудования и покупателем.⁵⁸

При этом наиболее успешно осваивают иностранную технологию те предприятия, специалисты которых на базе знаний и опыта, полученных при освоении первой стадии производства, в состоянии самостоятельно спроектировать и организовать расширение производства и модернизацию технологических процессов с учетом местных условий.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение предпринимательству.
2. На что направлена государственная стратегия развития предприятия?
3. Перечислите основные факторы привлекательности принимающей страны для международных компаний.

⁵⁸ Международный менеджмент: конспект лекций/ О.В. Сазанов, Э.М. Ахметшин, – Елабуга, 2014. – стр.93.

4.Какие преимущества существуют при предоставлении стимулов предпринимательства?

5.В чем сущность управленческого решения?

6.Какие примеры управленческого решения в области стратегического планирования вы знаете?

7.Какие виды адаптации существуют?

8.В чем отличие субъективных и объективных факторов адаптации к окружающей среде за границей?

9.Что должно обеспечивать технические характеристики поставляемого оборудования?

10.Назовите основные причины конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком оборудования и покупателями.

Тесты:

1. На что направлена государственная стратегия развития предприятия?

А) на повышение гибкости, устойчивости и конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации экономики

Б) на организацию отраслей опережать соперника в завоевании и укреплении позиций на зарубежных рынках.

В) эффективность работы корпорации, характера активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования, и перспектив достижения целей международной деятельности и общих целей корпорации во времени

Г) привлечения иностранных инвесторов в принимающую страну является принцип национального режима

2. Дайте определение управленческое решение это... ?

А) руководство организацией, что в экономической теории иногда рассматривается как фактор производства наряду с землей, трудом и капиталом.

Б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента

В) стратегия, противоположная стандартизации.

Г) это доведение товара до изученных путем маркетинговых исследований требований потребителей конкретного (целевого) зарубежного рынка.

3. Доведение товара до изученных путем маркетинговых исследований требований потребителей конкретного (целевого) зарубежного рынка это?

А) вынужденная адаптация

Б) необходимая адаптация

В) объективная адаптация

Г) субъективная адаптация

4. Какие факторы адаптации существуют?

А) объективные, субъективные

Б) внешние, внутренние

В) открытые, закрытые

Г) внутренние, субъективные

5. Кто занимается изучением проблемы адаптации импортных технологий и оборудования к условиям принимающих стран?

А) НИКИ

Б) НИОКР

В) исследовательские центры

Г) ООН

Кейс.

DOW CHEMICAL

Оргструктура МНК Химическая промышленность представляет собой глобальную отрасль, где шестерка ведущих производителей конкурирует между собой во всех частях мира. Эти производители - Dow Chemical и Du Pont из США, британская корпорация ICI и германское трио BASF, Hoechst

AG и Bayer. С 1970-х гг. барьеры на пути свободной торговли химическими продуктами практически исчезли. Это обстоятельство наряду с природой большинства химических продуктов, используемых в качестве сырья другими производителями, и серьезной рецессией в начале 1980-х гг. обусловили длительный период интенсивной ценовой конкуренции в отрасли. В этих обстоятельствах компания, способная выиграть в конкурентной гонке, - это компания с наименьшими издержками. В последние годы такой является Dow Chemical. Менеджеры Dow утверждают, что часть успеха объясняется внедрением матричной организационной структуры. Организационная матрица Dow имеет три взаимодействующих элемента: функции управления (например, НИОКР, производство, маркетинг), продукты (например, этилен, пластики, лекарства) и географические сегменты (например, Испания, Германия, Бразилия). Даже наименование позиции менеджера включает в себя все три элемента, например, менеджер по маркетингу пластиков в Испании. Большинство менеджеров отчитываются как минимум перед двумя руководителями. Так, менеджер по маркетингу пластиков в Испании может отчитываться перед глобальным управляющим продуктовой линии пластиков и перед руководителем деловых операций в Испании. Идея внедрения организационной матрицы состояла в том, чтобы дать возможность корпорации обеспечить учет местных рыночных условий и достижение корпоративных целей одновременно. Так, перед подразделениями, занятыми в отрасли пластиков, может ставиться задача минимизации глобальных издержек в производстве пластика, тогда как перед испанскими подразделениями может ставиться задача максимально эффективного обслуживания испанского рынка пластиков. Когда Dow внедрила матричную структуру, результаты оказались скромнее ожидаемых; множественность каналов отчетности привела к ошибкам и конфликтам. Огромное число руководителей способствовало развитию громоздкой бюрократии.

Некоторые зоны ответственности оказались перекрытыми несколькими менеджерами, что обусловило трения и недостаток персональной ответственности. Менеджеры по регионам выражали несогласие с менеджерами по продукту, где и какие производственные мощности создавать. Структура не работала. Однако вместо того, чтобы отказаться от матричной структуры, руководство Dow решило выяснить, как можно сделать эту структуру более гибкой. Решение Dow сохранить матричную структуру было вызвано проникновением корпорации в фармацевтическую отрасль. Менеджеры корпорации понимали, что фармацевтический бизнес серьезно отличается от производимых в больших объемах традиционных химических продуктов. В традиционных химических производствах высокий уровень отдачи является результатом экономии на масштабе. Это обстоятельство диктует целесообразность размещения крупных химических предприятий в некоторых ключевых пунктах, обслуживающих региональные или даже глобальные рынки. В фармацевтической отрасли условия регулирования и маркетинговые требования к лекарствам столь существенно различаются от страны к стране, что учет местных условий становится более важным в сравнении с экономией на масштабе. Высокий уровень адаптивности к местным условиям становится решающим. Менеджеры Dow убедились, что успех в фармацевтическом бизнесе невозможен, если следовать тем же приоритетам, что и в традиционном массовом химическом производстве. Вместо отказа от матричной структуры руководство Dow приняло решение сделать ее более гибкой, чтобы лучше управлять различными продуктовыми линиями, каждая со своими приоритетами, в рамках единой системы управления. Небольшая группа высших руководителей в штаб-квартире корпорации помогает определить приоритеты для каждого вида бизнеса. После того как приоритеты определены для каждого сектора, один из трех элементов матрицы - функция, продукт или географический регион - наделяются основными

полномочиями в принятии управленческих решений. Какой из элементов играет ключевую роль, зависит от типа решений, особенностей рынка или размещения производственных мощностей. Такого рода гибкость предполагает, что все работники понимают, что происходит в остальных элементах матрицы, и могут действовать больше на основе сотрудничества, чем индивидуально. Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

Тема 3. Понятие международной компании и транснациональных компаний и корпораций, система их управления

3.1. Определение и сущность международной компании, многонациональной компании и ТНК.

3.2. Стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных. Роль ТНК в международной экономике.

3.3. Долгосрочные контракты, их преимущества для экспортёров и импортёров.

3.4. Цели создания консорциумов.

3.5. Интегрированное международное производство

3.6. Сущность ТФПГ и МФПГ. Формы зарубежных филиалов международных компаний.

Ключевые слова: *транснациональные корпорации – страна базирования – статус международного предприятия – стимулы – консорциумы – глобальный менеджмент – головная материнская компания – определение национальности ТНК.*

3.1. Определение и сущность международной компании, многонациональной компании и ТНК

Международные компании - организации, осуществляющие воз национального капитала за границу с целью приложения его осуществления предпринимательской деятельности в других странах. Подавляющее

большинство современных международных компаний представляют собой транснациональные корпорации, а по организационной форме — концерны. Они существенно отличаются от своих предшественников, простых объединений капитала разных стран - картелей, синдикатов, трестов, участники которых оставались собственниками своих капиталов. В противоположность им типичный концерн XX в. - единый собственник капитала, обычно диверсифицированного по различным отраслям и регионам. Современные международные компании могут быть транснациональными, т.е. имеющими свою национальность, или многонациональными. Транснациональные корпорации представляют собой систему предприятий, включающую головную компанию (она, как правило, определяет национальность ТНК) и ее зарубежные филиалы. Головная компания контролирует активы своих зарубежных филиалов в других странах и обычно владеет долей капитала в них.

В многонациональных компаниях происходит объединение капиталов разных наций. Первая многонациональная компания «Юнилевер» возникла в 1929 г. путем объединения фирм «Маргарин Юни» (Дания) и «Левен Бразерз» (Великобритания). С тех пор она разрослась до масштабов одной из крупнейших международных компаний с более чем 500 зарубежными филиалами в почти 60 странах.

Можно выделить три основных стимула национальных компаний для перехода их в статус международных: Рис.3.1.

Типичной для многих международных компаний стала определенная последовательность их внешнеэкономической деятельности на пути от национальной фирмы к транснациональной корпорации. 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.

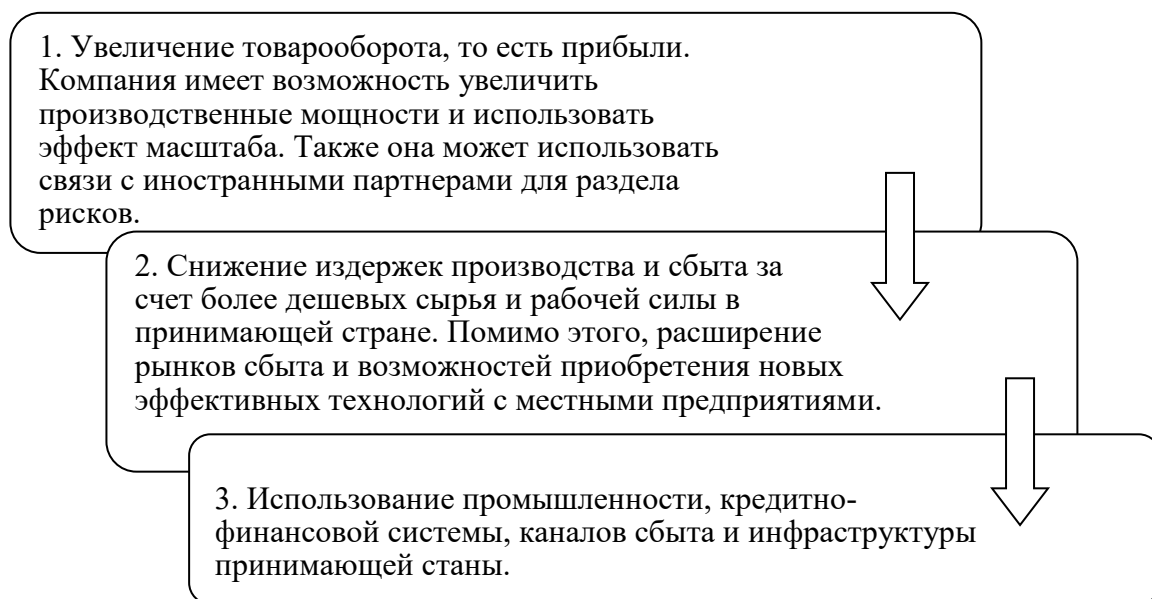


Рис.3.1. Стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных.⁵⁹

В повышении эффективности международного предпринимательства важную роль играет совершенствование организационной структуры международных компаний.

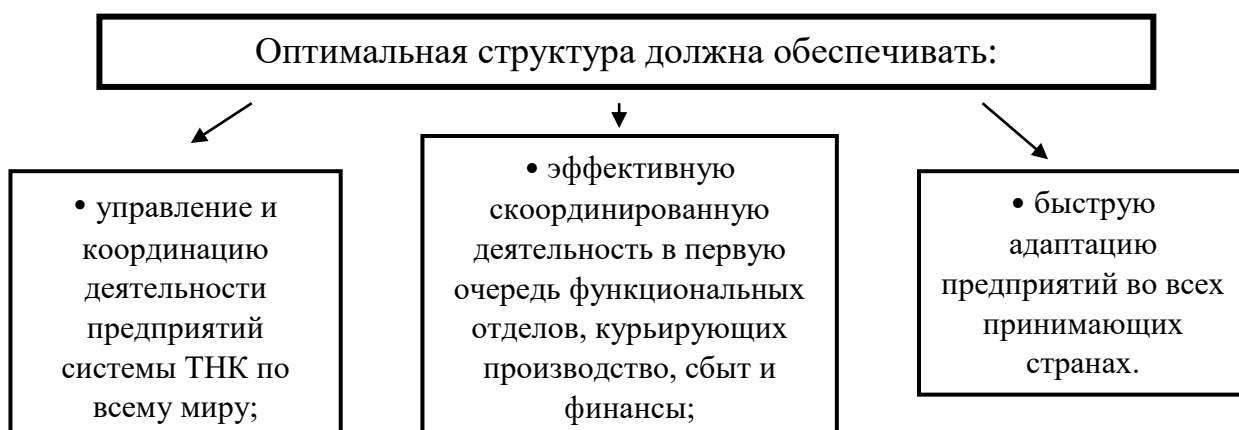


Рис 3.2. Обеспечение оптимальной структуры.⁶⁰

Основным звеном управления заграничными предприятиями международной компании выступает штаб-квартира - административный

⁵⁹ Шевцов Н. М. Ш 378 Международный маркетинг и менеджмент : курс лекций / Н. М. Шевцов. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. – 92 с. (Стр. 10). Составлено автором на основе теоретических данных.

⁶⁰ Составлено на основе теоретических данных.

центр всей системы предприятий компании. Здесь принимаются стратегические решения, и определяется степень финансовой самостоятельности и юридической ответственности зарубежных предприятий ТНК. В функции головной компании обычно входит выработка стратегии и решение ключевых вопросов деятельности ТНК: слияние с другими компаниями и приобретение новых фирм, ликвидация неэффективных подразделений, вопросы внутри- и межфирменной кооперации, формирование долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики, направления проводимых НИОКР, контроль за деятельностью зарубежных предприятий.

Изучение деятельности ТНК показывает, что в штаб-квартирах почти всех международных компаний наблюдается стремление к сокращению управленческого аппарата. «Дебюрократизация» корпоративного управления с большей или меньшей эффективностью проводится периодически путем упразднения неэффективных подразделений.

Совершенствование организационной структуры зарубежного предпринимательства во многом зависит от складывающихся производственных и коммерческих отношений между головной компанией и ее зарубежными филиалами. Каждый зарубежный филиал уникален из-за специфики условий принимающей страны, поэтому структура организации управления головной компанией заграничными филиалами чрезвычайно разнообразна и практически нет крупных международных компаний с одинаковой структурой управления.

Обобщая опыт развития производственных и коммерческих взаимоотношений головных компаний с зарубежными дочерними фирмами, можно выделить три типичных этапа на пути становления зарубежного филиала ТНК в принимающей стране от первых шагов до глубокой интеграции этого филиала в деятельность всей системы предприятий международной компании.



Рис 3.3. Этапы пути становления зарубежного филиала ТНК.⁶¹

Первый этап - изоляция, когда головная компания, организуя принимающей стране новый филиал, пока еще изолированный от всей системы предприятий ТНК. Его стратегия еще не сформирована, в какой-то степени изолирована от стратегии головной компании по отношению к другим ее зарубежным филиалам. Головная компания полностью владеет активами филиала, обеспечивает его технологию, финансирует и принимает решения по основным вопросам деятельности филиала. Отношения страны головной компании с принимающим государством еще не оформлены соглашением о взаимном применении иностранных инвестиций. Законодательство принимающей страны поощряет иностранные инвестиции, но в то же время существуют значительные торговые барьеры. Головная компания еще не установила стабильные отношения с транспортными организациями принимающей страны и поэтому несет значительные расходы на транспорт и связь. Деятельность филиала рассчитана на рынок принимающей страны и регион ее расположения.

Второй этап - простая интеграция - наступает, когда зарубежный Филиал расширяет деловые связи с фирмами принимающей страны. Некоторые из них становятся субпоставщиками как зарубежного филиала ТНК в принимающей стране, так и головной компании. В то же время зарубежный филиал сам становится производителем продукции (или предоставляет

⁶¹ Составлено на основе теоретических данных.

услуги) в общей системе вертикальной интеграции (а возможно, и горизонтальной или диверсификации производства) ТНК. Углубляются производственные и коммерческие связи зарубежного филиала ТНК с головной компанией, и филиал функционирует в соответствии с общей стратегией ТНК по отношению ко всем ее зарубежным филиалам. Появляется ценовая конкуренция.

Третий этап - комплексная интеграция - характеризуется полным внедрением зарубежного филиала в мирохозяйственную деятельность головной компании со сложной системой внешнеэкономических связей на основе специализации производства и предоставления услуг данного зарубежного филиала. Получают распространение информационные технологии в связи с необходимостью сложных расчетов и оперативной связи с головной компанией. Продукция филиала поступает в страну головной компании, на региональный рынок принимающего государства и другим зарубежным филиалам ТНК по установленным каналам сбыта с низкими расходами на транспорт и связь.

Решение о слиянии фирм принимается после технико-экономических расчетов и проведения переговоров. Согласование объединения происходит в следующей последовательности:

- 1) определение стратегического плана действий;
- 2) согласование управленческой структуры с определением сбалансированного распределения мест в правлении, расположения штаб-квартиры и центров научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР);
- 3) оценка активов партнеров, объединяющихся в одну компанию;
- 4) согласование слияния со штатом объединяющихся компаний.

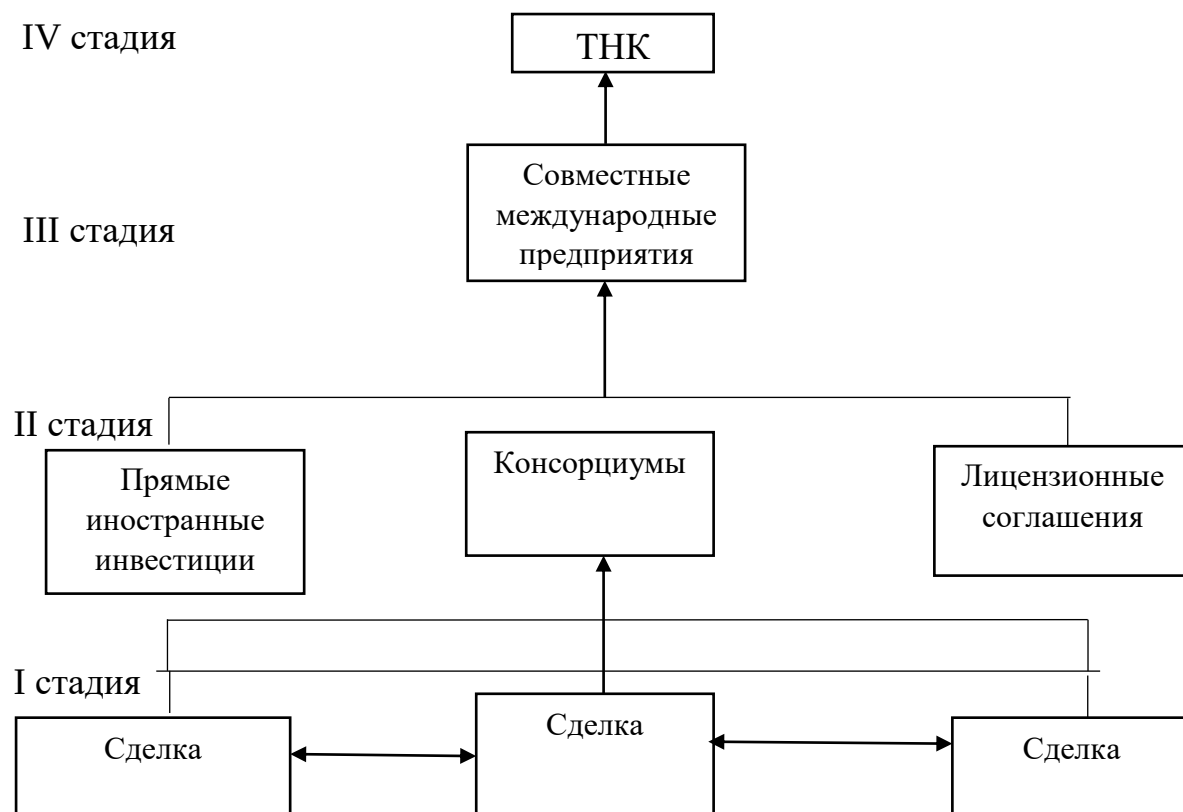


Рис.3.4.Эволюция перехода национальной компании в статус международной.⁶²

Существует несколько классификаций международных корпораций. В соответствии с классификацией известного американского специалиста в области международного маркетинга Ф. Котлера, по организационным принципам международные корпорации делят на четыре основных типа:

- транснациональные компании;
- многонациональные корпорации;
- интернациональные корпорации;
- глобальные компании.

В качестве транснациональных корпораций рассматривается международный комплекс предприятий производственного, торгового или финансового назначения с единым центром принятия управленческих решений в стране базирования и с филиалами в других странах. Право

⁶² Шевцов Н. М.Международный маркетинг и менеджмент : курс лекций / Н. М. Шевцов. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. – 92 с.

собственности над акционерным капиталом принадлежит только представителям страны-учредителя. Филиалы и дочерние предприятия могут быть смешанными, с преимущественно национальным участием. Характерной чертой ТНК является сочетание централизованного руководства с определенной степенью самостоятельности входящих в нее и находящихся в разных странах предприятий и структурных подразделений (филиалов, представительств).

Преимущества международного разделения труда, прежде всего основанного на по детальной и технологической специализации, не могли не использовать крупные фирмы, действующие на мировом рынке. В 60-70-е гг. XX в. появились международные компании, хозяйственная деятельность которых осуществлялась не только в своей стране, но и за рубежом, куда выносилась сначала производственная, а затем и финансовая деятельность. Первоначально ориентированные на поиск новых рынков и расширение сбыта за рубежом, эти компании постепенно дополняли традиционный экспорт новыми формами международной деятельности - экспортом лицензий, торговой марки, прямыми зарубежными инвестициями. Сложилось такое понятие, как транснациональная корпорация (ТНК).

Транснациональные корпорации являются международными по характеру своей деятельности: они владеют зарубежными предприятиями или контролируют производство продукции (или услуг) вне пределов страны базирования, располагая там свои филиалы, функционирующие в соответствии с общей стратегией, разрабатываемой материнской компанией (которая в максимальных случаях приобретает глобальный характер). Таким образом, зарубежные операции ТНК становятся определяющим фактором в жизни корпорации.

Многонациональные корпорации (МНК) - это, собственно, международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств, как минимум двух, на производственной и научно-технической

основе. В качестве своеобразного классического примера такой корпорации обычно приводят англо-голландский концерн «Ройал Датч/Шелл»(Royal Dutch/Shell), существующий с 1907 г. Границы между указанными типами международных компаний подвижны, возможен переход компании из одной формы в другую.

Интернациональные корпорации - это (по Ф. Котлеру) национальные монополии с зарубежными активами. Их производственная и торгово-сбытовая деятельность выходит за пределы одного государства. В процессе глобализации экономики появилась новая форма международных корпораций, которая носит название глобально интегрированное предприятие или, собственно, глобальная корпорация - ГК. Такие предприятия возникли в 1980-е гг. В наибольшей степени к глобальным формам деятельности тяготеют крупные фирмы, занятые в химической, электротехнической, электронной, нефтяной, автомобильной, информационной, банковской отраслях. К числу глобальных относят такие корпорации, которые интегрируют крупномасштабную хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. Глобальная корпорация может распределять свои операции между предприятиями, рассредоточенными по всему миру. Определяющими моментами для организации становятся возможность экономии на издержках, наличие в разных странах квалифицированных сотрудников для выполнения конкретных операций, эффективность реализации на рынке и др.

Государственные границы, которые в прошлом могли помешать перемещению рабочей силы, капитала, интеллектуальной собственности имеют все меньшее значение для осуществления деятельности корпораций в глобальном масштабе. Ареной деятельности глобальной корпорации является уже все мировое хозяйство. К концу XX - началу XXI в. сформировались достаточно многочисленные стратегические альянсы между ТНК разных стран и многонациональными компаниями - МНК,

международными не только по размаху деятельности, но и по составу капитала. Динамичное развитие и расширение масштабов международной деятельности предприятий, их растущее взаимодействие и конкуренция в рыночной экономике ведут к необходимости объединения отдельных предприятий. В то же время компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. В связи с этим возникает принципиально новый вид компаний - точнее говоря, речь идет о международных объединениях компаний.

Международная компания - организация, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний - из одного центра, с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями - ТНК, эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.⁶³

Транснациональные корпорации - это корпорации, головная компания которых принадлежит капиталу одной страны, называемой страной базирования, а филиалы находятся в других странах. Их разновидностью являются многонациональные корпорации, при этом разница заключается только в том, что головная компания принадлежит капиталу двух и более стран. Обе эти формы основаны на осуществляемых под контролем головной фирмы технологических и финансовых связях между предприятиями, находящимися в разных странах. Их главным качественным признаком является интернациональный характер деятельности компаний.

⁶³ Родченко В.В. Международный менеджмент: 2 Уч. пособие, 2015. Стр . 324.

Также Транснациональная компания, владеющая производственными подразделениями в нескольких странах. По другим источникам, определение транснациональной компании звучит так: компания, международный бизнес которой является существенным. А также компания, на зарубежные активы которой приходится около 25-30 % их общего объёма и которая имеет филиалы в двух и более странах. ТНК расположены в странах базирования и принимающих странах.

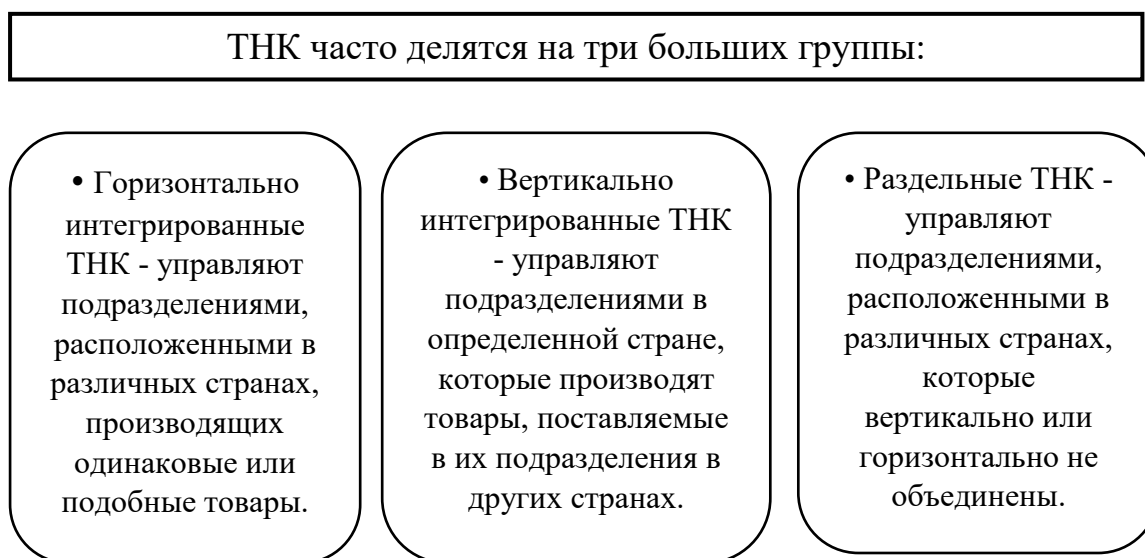


Рис 3.5. Деление ТНК на 3 большие группы.⁶⁴

Страна базирования - страна, в которой находится штаб-квартира ТНК.

Принимающие страны - страны, в которых размещена собственность ТНК.

Фактически, международными можно считать все корпорации, имеющие хотя бы один зарубежный филиал. Однако обычно под международными корпорациями (ТНК) понимают лишь действительно крупные компании, оказывающие значительное влияние на мировой рынок товаров и факторов производства. Как правило, к ним относятся лишь те многонациональные и транснациональные корпорации, у которых годовой объем продаж составляет не менее 1 млрд. долл., от 1/5 до 1/3 общего оборота приходится

⁶⁴ Составлено на основе теоретических материалов

на заграничные операции, доля зарубежных активов - не менее 25%, а филиалы имеются не менее чем в шести странах.⁶⁵

Одной из целей международной предпринимательской деятельности корпораций было обеспечение конкурентных преимуществ фирме в перспективе. Достижение этой цели связано с повышением качества производимых товаров и услуг, оптимизацией внутрифирменных связей, эффективным взаимодействием с поставщиками, сбытовиками и покупателями. ТНК достигали экономии на транспортных издержках при развитии системы взаимных поставок, налаживании общей сбытовой сети, обмене подразделений корпорации всеми видами ресурсов (финансовыми, кадровыми, научными, информационными).

ТНК может также достичь экономии и более эффективного использования средств за счет централизации и устранения дублирования управленческих функций, более широких возможностей использования временно свободных денежных средств своих подразделений, экономии на масштабах производства, диверсификации производства.

В деятельности ТНК промышленный капитал все теснее переплетается с финансовым и торговым, с наукой и опытно-конструкторскими работами (НИОКР), активизируются процессы унификации и стандартизации производства.

На современном этапе, начавшемся в 80-е гг. и продолжающемся по настоящее время, появляется новая форма международных корпораций - глобальная. Качественные отличия глобальных корпораций заключаются в том, что они нацелены на завоевание не отдельных сегментов мирового рынка, а ключевых позиций во всей мировой экономике. На достижение этой цели направлены НИОКР, производство, управление, глобальный маркетинг и послепродажное обслуживание, система связи с потребителями. Такие корпорации создали систему глобального международного производства,

⁶⁵ Мадური Д., Фокс Р.: International Financial Management, 12th edition, 2017 г. Стр. 98.

размещенного в большинстве стран мира. К числу глобальных корпораций можно отнести лишь 20-30 крупнейших компаний мира. Наиболее ярким примером могут служить «Кока-Кола», разместившая свое производство в 190 странах, «Ай-Би-Эм», имеющая филиалы в 124 странах.

Расширение масштабов разделения труда в рамках ТНК базируется на кооперации производственной, сбытовой, исследовательской и тому подобной деятельности разбросанных по разным частям мира подразделений компании. При этом международные корпорации стремятся специализировать каждое свое предприятие на наиболее рациональном производстве отдельного узла или компонента для конечной сборки там, где это наиболее выгодно.

Качество изделий и услуг компании независимо от места производства должно соответствовать мировым стандартам, поэтому вывоз капитала в значительной степени нацеливается на сокращение разрыва в организации и технологии производства в различных странах. Технологии, как правило, разрабатываются, передаются и используются в рамках собственной корпоративной структуры. Но для снижения риска в конкурентной борьбе могут создаваться совместные научно-исследовательские центры и конкретные целевые программы с другими корпорациями, с ними может производиться перекрестное лицензирование.

Характерной чертой последнего времени является диверсификация деятельности международных корпораций. Эта тенденция прослеживается прежде всего в производственной деятельности, но, кроме этого, в последнее десятилетие интенсивно растут зарубежные инвестиции международных компаний в сферу финансовых, информационных, рекламных, инжиниринговых и прочих услуг, в развитие науки. При этом и в сфере нематериального производства четко обозначена тенденция к специализации: сбыт, инжиниринг, менеджмент, страхование, консалтинг и др.

ТНК усиливают процесс интернационализации мировой экономики, активно используют МРТ и способствуют установлению новых схем во всемирном разделении труда. В настоящее время ТНК представляют собой крупные промышленно-финансовые объединения, интернациональные по своим интересам и своей деятельности, активно участвующие в процессах мировой торговли, инвестирования капитала, обмена технологиями, производственного и научно-технического сотрудничества, миграции рабочей силы.

ТНК достигли огромных масштабов деятельности. Внутрикorporативная торговля между подразделениями международных корпораций составляет сейчас примерно 1/3 всей мировой торговли. Примерно 70% всех международных платежей, связанных с кредитами и лицензиями, составляют платежи между материнскими компаниями и их заграничными филиалами.

Большая часть платежей, связанных с передачей новых технологий, осуществляется внутри ТНК, в США она составляет 80%, в Великобритании - 90%.

ТНК контролируют до половины мирового промышленного производства, около 60% внешней торговли и примерно 4/5 патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау.

Под контролем ТНК находятся до 90% мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, 85% рынка меди, 80% чая, 75% бананов и натурального каучука. В значительной степени подконтрольны ТНК рынки металлов, энергоносителей, лесоматериалов, вооружений. Половина экспорта США осуществляется американскими и иностранными ТНК, в Великобритании эта доля - около 80%.

Особенно привлекательными для транснациональных корпораций являются развивающиеся страны. Эти страны чаще всего являются основными получателями иностранных инвестиций. Инвестиционные планы

крупных ТНК предусматривают инвестиции в экономику тех стран, у которых не только дешевое сырье или рабочая сила, но и хорошие перспективы экономического роста, в последние годы это чаще всего Китай и Индия. При этом норма прибыли на прямые зарубежные инвестиции в развивающихся странах в среднем в 2 раза выше, чем в промышленно развитых странах.

В развивающихся странах ТНК захватывают основные позиции в ведущих отраслях экономики. Они втягивают в сферу своей деятельности множество местных компаний, в том числе малых и средних. Это ведет к усилению зависимости национальных предприятий от международных корпораций, которая все чаще складывается на основе специализации, кооперирования, организации сбыта продукции, передаче «ноу-хау» и т. п.

Объективно ТНК способствуют развитию промышленности, изменяют структуру народного хозяйства развивающихся стран и тем улучшают положение этих государств в МРТ и международных экономических отношениях. Однако деятельность международных корпораций в развивающихся странах имеет двойные последствия, как положительные, так и отрицательные.

Положительными последствиями для развивающихся стран можно считать следующие:

- внедрение новых технологий и современного менеджмента в экономику стран, находящихся на периферии мирового хозяйства;
- создание новых рабочих мест и повышение занятости местного населения;
- «обучающий эффект», т. е. подготовка национальных рабочих, технических, инженерных кадров, управленческого персонала;
- модернизация местных отраслей промышленности и сферы услуг, включение национальных предприятий в процессы МРТ;

-более высокий уровень оплаты труда и социального обеспечения работников, занятых в филиалах международных корпораций.

Отрицательными последствиями деятельности ТНК в развивающихся странах могут стать:

- укрытие доходов от налогообложения через систему трансфертных цен;

- установление монопольных цен;

- вытеснение местного капитала из наиболее прибыльных отраслей, подавление своим влиянием местных фирм;

- загрязнение окружающей среды в стране присутствия;

- возможность оказания влияния на экономическую политику правительства страны присутствия;

Рис. 3.6. Отрицательные последствия от образования международных корпораций.⁶⁶

Стараясь сгладить негативные последствия своей деятельности, многие международные компании соблюдают экологические стандарты, отказываются от стратегии перевода «грязных» производств в развивающиеся страны, способствуют созданию в стране инфраструктуры, повышению образования, развитию науки и техники. Они становятся активными инвесторами и проводниками достижений НТП, готовят и используют национальные инженерно-технические кадры, вступают в партнерские отношения с местными фирмами.

ТНК являются движущей силой важнейших ключевых процессов современной мировой экономики. Они определяют динамику, структуру, уровень конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке, контролируют международное движение капитала и прямых иностранных

⁶⁶ Составлено на основе теоретических материалов

инвестиций. Благодаря своим производственным и финансовым возможностям они сосредоточивают в своих руках наиболее наукоемкие производства, способствуя технологическому развитию производства. ТНК способствуют созданию международного рынка труда, распространению профессиональных знаний, обмену опытом между сотрудниками корпорации из разных стран.

Обострение глобальной конкуренции международных корпораций между собой предопределяет в ближайшем будущем уменьшение числа ТНК с одновременным увеличением их роли и мощи. Начало международного регулирования деятельности транснационального бизнеса ведет свой отчет с 70-х гг. В это время были созданы международные организации, занимающиеся вопросами деятельности ТНК: комиссия ООН по ТНК, занимающаяся всеми вопросами, связанными с деятельностью ТНК; комитет по многонациональным предприятиям при Международной организации труда (МОТ); Комиссия ООН по международному торговому праву, которая, в частности, занимается урегулированием споров по инвестициям.

В настоящее время регулирование деятельности ТНК касается таких вопросов, как разрешение споров, обеспечение занятости и соблюдение национального трудового законодательства, стимулы для инвестиций, политика конкуренции, защита потребителей и др. Самыми важными на настоящий момент являются договоренности в рамках Всемирной торговой организации (ВТО): Всеобщее соглашение по торговле услугами (GATS) и серия так называемых соглашений TRIPS (права интеллектуальной собственности, связанные с торговлей) и TRIM (меры в отношении инвестиций, связанных с торговлей).

С начала 80-х гг. многие страны, решая задачи создания условий для долгосрочного экономического роста, укрепления экономического потенциала страны, обновления производственной базы и усиления конкурентоспособности продукции, изменили свою политику в отношении

ТНК в сторону либерализации. Это объясняется объективными процессами, происходящими в мировой экономике, однородностью стоящих перед всеми странами мира задач, интернационализацией мирового хозяйства. Развивающиеся страны оценили возможность решить многие проблемы экономического развития посредством сотрудничества с международными компаниями, оценили роль транснационального бизнеса в экономике.

Если в период возникновения ТНК основным направлением политики в их отношении были меры ограничения и контроля, то сейчас основная задача практически всех правительств - привлечение иностранных капиталов в национальную экономику. Все страны мира стремятся улучшить инвестиционный климат для иностранных инвестиций, отменяют действовавшие ограничения, устанавливают государственные гарантии от экспроприации и национализации.⁶⁷

История возникновения ТНК.

Орден Тамплиеров, основанный в 1118 году, возможно, был первым транснациональным финансовым учреждением, когда в 1135 году начал заниматься банковским делом. Первой транснациональной компанией была Британская Ост-Индская компания, основанная в 1600 году. Голландская Ост-Индская компания, основанная двумя годами позднее, была первой акционерной компанией и самой крупной из ранних международных компаний. Кроме того, она, вероятно, была первой в мире мегакорпорацией, обладая квази-государственными полномочиями, в том числе имея возможность вести войну, участвовать в политических спорах, чеканить монету, а также создавать колонии.

Транснациональные корпорации в своем развитии прошли несколько этапов и поэтому их можно условно разделить на пять поколений.⁶⁸

По мере роста активов ТНК и расширении диверсификации их деятельности факторы эффективности возрастают.

⁶⁷ Николаева И.П.. Мировая экономика . 2017. Стр 78.

⁶⁸ Ames, Glenn J. The Globe Encompassed: The Age of European Discovery, 1500–1700. — 2018. — P. 102–103.

Обычная структура ТНК представлена ниже.



Рис. 3.7. Структура ТНК.

Административным центром ТНК является головная компания, в функции которой входит принятие стратегических решений о слиянии с другими компаниями, приобретении новых фирм, ликвидации неэффективных, формирование долгосрочной политики ТНК и его филиалов, контроль над финансами и НИОКР.

В дочерней компании головная компания владеет 50% акций и более и имеет право решающего голоса. В ассоциированной компании головная компания имеет не менее 10%, но не более 50% акций и контролирует ее действия.

Отделения ТНК могут быть представлены зарубежными филиалами ТНК, которыми ТНК владеет полностью, филиалами, являющимися частью совместного предприятия, представительствами головной компании, партнерствами с другими компаниями, в т.ч. национальными.

Первое поколение ТНК (с периода их зарождения в конце XIX в. до начала Первой мировой войны 1914-1918 гг.) занималось в основном разработкой и добычей сырьевых ресурсов в колониальных странах Азии, Африки, Латинской Америки, а также их переработкой в странах — владельцах колоний. По форме эти ТНК представляли собой картели и синдикаты.

Второе поколение ТНК развивалось в период между двумя мировыми войнами (1918-1939 гг.) и стало заниматься наиболее прибыльным

производством вооружений и военной техники для удовлетворения военных потребностей ведущих стран Европы, Америки и Японии.

Третье поколение ТНК начало складываться после окончания Второй мировой войны (1945 г.) и особенно после распада всех империй и их колониальной системы (1950—1960 гг.). ТНК третьего поколения были генераторами и распространителями научно-технических достижений в области новейших отраслей науки и промышленности (атомная энергия, электроника, космос, приборостроение и др.).

Четвертое поколение ТНК постепенно стало формироваться в 1970—1980 гг. в условиях развития ускоренного научно-технического прогресса и мирохозяйственных связей под воздействием возрастающей конкуренции на мировом рынке. Именно в этот период ускорился процесс слияний и поглощений, которые способствовали концентрации капитала и производства у ТНК, наиболее успешно развивающих крупный международный бизнес.

Пятое поколение ТНК появляется и начинает целенаправленно развиваться в начале XXI в. в условиях ускоряющихся процессов региональной экономической интеграции. Мировые интеграционные тенденции и появление единых экономических пространств в отдельных регионах открывают широкие возможности для ведения ТНК международного бизнеса на всех континентах. Непрерывно растущие и постоянно углубляющиеся торгово-экономические, финансово-валютные, научно-технические и производственные связи между современными ТНК позволяют говорить о глобальном характере их бизнеса. Для ТНК нового поколения присуща опора на современную науку и инновационный бизнес, что делает их главными генераторами научных идей и концепций.

При образовании корпораций в различных странах решающую роль играли разные факторы: в США - финансовый капитал, в Японии - взаимное владение акциями, а также наличие собственных информационных, торговых, финансовых, транспортных средств, в Южной Корее и Японии -

координация и поддержка государства. В современных условиях преобладающим типом объединений стали многоотраслевые международные концерны. Одной из причин этого является ограниченность традиционных рынков на фоне потребности акционеров и менеджмента в постоянном росте корпораций.

В начале XXI века транс национализация производства и капитала стала не только непосредственным условием функционирования и развития крупных корпораций, но и фактором, определяющим в значительной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. Масштабы деятельности ТНК значительно увеличились благодаря открытию восточноевропейского и постсоветского экономических пространств; росту Китая как мировой фабрики и крупнейшего рынка сбыта; уменьшению торговых барьеров благодаря деятельности ВТО (ранее ГАТТ).

В начале XXI века в мире насчитывается более 70 тыс. транснациональных корпораций и 850 тыс. их филиалов. Материнские компании расположены главным образом в развитых странах, а большее число филиалов приходится на развивающиеся страны. Около половины мирового промышленного производства и свыше 2/3 внешней торговли приходится на ТНК. Они контролируют примерно 80% патентов и лицензий на изобретения, новые технологии и ноу-хау. Под контролем ТНК находятся отдельные товарные рынки: 90% мирового рынка пшеницы, кофе, 85% - рынка меди и бокситов, 80% - рынка чая и олова, 75% - рынка сырой нефти.⁶⁹

Определение национальности ТНК. Национальность ТНК определяется с учетом места регистрации головной компании, либо с учетом месторасположения штаб-квартиры головной компании. Обычно законодательства разных стран различает фирмы резиденты и фирмы нерезиденты. К резидентам относятся компании с местонахождением на территории данного государства и зарегистрированные там же. Фирмы-

⁶⁹ <https://textbooks.studio/uchebnik-mejdunarodnie-otnosheniya/tnk-istoriya-vozniknoveniya-etapyi-razvitiya.html>

нерезиденты создаются за рубежом с участием иностранного капитала и обычно называются зарубежными филиалами головной компании. Филиалы могут функционировать в форме отделений, дочерних фирм или ассоциированных компаний.

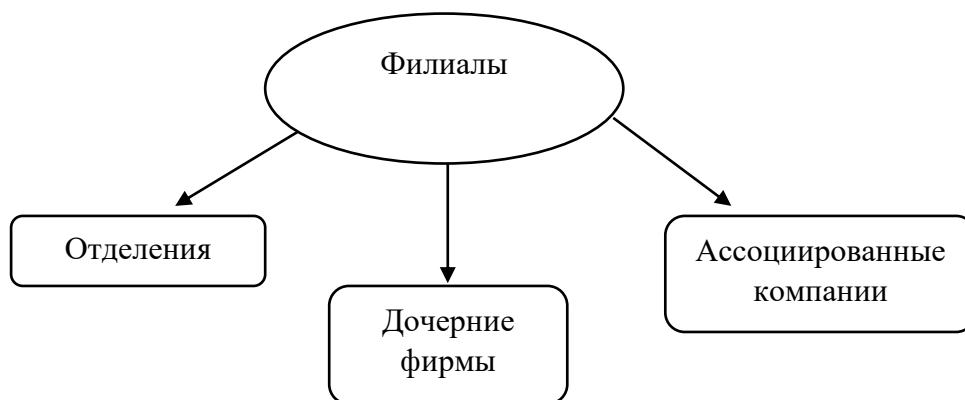


Рис.3.8. Формы функционирования филиалов ТНК.⁷⁰

Отделение регистрируется в принимающей стране, но не является самостоятельной компанией (юридическим лицом) с собственным балансом. Дочерняя компания регистрируется в принимающей стране как самостоятельная фирма (является юридическим лицом, имеет собственный баланс). Однако контроль над ее деятельностью осуществляет головная компания. Она же назначает руководителей этого предприятия. Ассоциированная компания представляет собой предприятие, входящее в систему ТНК, расположенное в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10%, но не более 50% акций. Ассоциированная компания находится не под контролем, а под влиянием головной компании. Вопросы национальности компании возникают чаще всего в случаях банкротства, налогообложения, применения антимонопольного законодательства. В соответствии со многими правовыми системами каждая

⁷⁰ Менеджмент: учебное пособие / Глазов М.М. и др. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб.: Астерион, 2013. – 419 с. Информация для составления кластера взята из Стр. 387

компания облагается отдельным налогом, вне зависимости от ее связей с родственными фирмами.

В случаях применения антимонопольного законодательства суды многих стран для определения масштабов деятельности объединения принимают во внимание экономическое единство (родство) компаний, учитывая, что многие ТНК централизуют ряд функций, таких как юридические консультации, финансы, бухгалтерия в одном или нескольких международных центрах, обслуживающих систему ТНК. Трудности в определении национальности ТНК и ее связей с зарубежными филиалами часто связаны с многоступенчатостью этих связей.⁷¹

3.2. Стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных

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

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.

Снижение издержек производства и сбыта за счет более дешевых сырья и рабочей силы в принимающей стране. Помимо этого, расширение рынков сбыта и возможностей приобретения новых эффективных технологий путем образования СП с местными предприятиями.

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. Первая стадия - контрактные отношения между партнерами из разных стран, выражающиеся

⁷¹ Менеджмент : учебное пособие / Глазов М.М. и др. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб. : Астерион, 2013. – 419 с. Стр. – 387-388

в разовых экспортно-импортных сделках. На этой стадии партнеры еще недостаточно знают финансовые возможности, научно-производственный потенциал и деловой стиль друг друга.

Показателем дальнейшего расширения и углубления отношений между партнерами из разных стран на пути ко второй стадий может служить заключение долгосрочных контрактов сроком на два года и более. В ряде случаев такие контракты предусматривают вывоз капитала в виде кредитов, поставок оборудования, передачи технологии, также научно-техническое сотрудничество. Предприятие приобретает статус международного, если оно в своей предпринимательской политике (продуктовой, кадровой, ценовой, коммуникационной, сбытовой), организационной структуре и системе управления ориентировано не на национальное хозяйство и внутренний рынок, а на заграничную деловую активность.

Если функции предприятия направлены на национальное хозяйство, а экспортно-импортные операции не модифицируют организационную структуру фирмы, то речь идет о национальном предприятии.⁷²

Стимулы национальных компаний для перехода в статус международных:

- увеличение товарооборота (прибыли);
- увеличение производственных мощностей и использование эффекта масштаба;
- использование связи с иностранными партнерами для разделения рисков;
- снижение издержек производства и сбыта за счет более дешевых сырья и рабочей силы в принимающей стране;
- расширение рынков сбыта и возможностей приобретения новых эффективных технологий (путем образования СП с местными предприятиями);

⁷² Белорусов А.С. Международный менеджмент: Учебник – М. Юристь, 2016. Стр 356.

-использование возможностей кредитно-финансовой системы, каналов сбыта и инфраструктуры принимающей страны.⁷³

Связь ТНК с экономикой.

В целом ТНК обеспечивают около 50 % мирового промышленного производства. На ТНК приходится более 70 % мировой торговли, причём 40 % этой торговли происходит внутри ТНК, то есть они происходят не по рыночным ценам, а по так называемым трансфертным ценам, которые формируются не под давлением рынка, а под долгосрочной политикой материнской корпорации. ТНК имеют очень большие бюджеты, превышающие бюджеты некоторых стран. Из 100 крупнейших экономик в мире, 52 - транснациональные корпорации, остальные - государства. Они оказывают большое влияние в регионах, так как имеют обширные финансовые средства, связи с общественностью, политическое лобби.

Транснациональные корпорации играют важную роль в глобализации.

ТНК имеют очень весомую роль в мировых научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках (НИОКР). На долю ТНК приходится более 80 % зарегистрированных патентов, при этом на долю ТНК приходится и около 80 % финансирования НИОКР.

ТНК - это не только производственные компании, как, например, Siemens или Microsoft, но и транснациональные банки, телекоммуникационные компании, страховые компании, аудиторские компании, инвестиционные и пенсионные фонды.

Для определения транснациональных компаний существует специальный индекс транс национализации. Расчёт индекса транс национализации ведётся по следующей формуле:

$$I T = 1/3 (A I / A + R I / R + S I / S) \times 100 \% ^{74},$$

Где I T — индекс транс национализации, %;

⁷³ Баринов В.А. Внешнеэкономическая деятельность, М. – ИНФРА, 2016. Стр.56.

⁷⁴ Шевцов Н. М. Международный маркетинг и менеджмент : курс лекций / Н. М. Шевцов. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. – 92 с. - Стр. 12 (русский вариант)

A I — зарубежные активы;

A — общие активы;

R I — объём продаж товаров и услуг зарубежными филиалами;

R — общий объём продаж товаров и услуг;

S I — зарубежный штат;

S — общий штат работников компании.

Если сравнить ТНК родом из США с европейскими ТНК, то можно заметить закономерность: в связи с объёмами рынка США, степень транснационализации их ТНК будет значительно ниже, чем у европейских ТНК, рынок родной страны которых сильно ограничен. Кроме того, важное значение имеет налоговая система США и Европы. Для европейских ТНК, например, немецких, намного рентабельнее выносить производство на восток.

Для того чтобы побудить ТНК начать деятельность в стране, правительства предлагают им некоторые льготы, например, налоговые, правительственные субсидии, слабое трудовое или экологическое законодательство. Также ТНК часто сами занимаются лоббированием своих интересов в правительстве.

Некоторые транснациональные корпорации имеют бюджет, превышающий некоторые национальные ВВП. Транснациональные корпорации могут иметь сильное влияние на местные экономики и даже мировую экономику и играют важную роль в международных отношениях и глобализации.⁷⁵

3.3. Долгосрочные контракты, их преимущества для экспортёров и импортёров

Долгосрочный контракт — договор между продавцом и покупателем, предусматривающий поставку товара партиями в течение срока, превышающ

⁷⁵ Потоцкая Т. И. Изучение транснациональной деятельности компаний как элемент отраслевого анализа (на примере алмазно-бриллиантового комплекса) // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016. — № 6.

его 2 года. Стоимость товара по К.д. может устанавливаться при его заключении или на каждый эпизод поставки товара.

Преимущества долгосрочных контрактов для экспортёров заключается в обеспечении стабильности рынков сбыта товаров и услуг, качество которых прекрасно известно покупателю. Кроме того, экспортеры экономят средства за счет сокращения транспортных расходов путем долговременных регулярных соглашений с транспортными компаниями. В совокупности это дает возможность снизить коммерческие расходы без поиска покупателей, затрат на подготовку многочисленных разовых контрактов и рекламы.

Для импортеров долгосрочные контракты обеспечивают стабильность поставок известных и зарекомендовавших себя с лучшей стороны товаров и услуг. В случае импорта сырьевых товаров из развивающихся стран импортеры имеют возможность ссужать капитал экспортерам, а впоследствии возратить его в овеществленной форме со значительными процентами, стабильно обеспечивая свои потребности в топливно-сырьевых материалах в течение длительного периода.⁷⁶

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.

Предприятия-покупатели все больше проявляют заинтересованность в заключении долгосрочных контрактов с поставщиками. Например, компания "Дженерал моторс" осуществляет закупки у небольшого числа поставщиков, которые проявляют готовность разместить свои предприятия вблизи ее заводов и производить высококачественные комплектующие.

⁷⁶ Дейан А. Изучение рынка. Спб.: Нева, 2013. Стр.46.

Многие компании-продавцы в США предлагают своим клиентам системы электронного обмена данными (EDI - Electronic Data Interchange). При использовании такой системы продавец подключает компьютеры клиентов к своему компьютеру. Это позволяет клиентам мгновенно заказывать необходимые единицы товара, вводя, заказ непосредственно в компьютер. Заказ автоматически передается поставщику по каналам связи. Несмотря на то, что покупатели стараются завязать тесные взаимоотношения с поставщиками, это не всегда отвечает обоюдновыгодным интересам. Во всех взаимоотношениях существует свобода поиска новых партнеров, что не всегда укладывается в рамки преданности определенным клиентам (поставщикам). Экономические и технологические изменения могут повлиять на долгосрочные взаимоотношения, делая последние нестабильными.

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 для обмена технологиями, бартерных и компенсационных сделок.

Критика транснациональных компаний (корпораций). Антиглобалисты. Основными противниками как ТНК, так и глобализации в целом, являются антиглобалисты. Основной повод для протестов - это то, что по их мнению, ТНК монополизируют национальный рынок и уничтожают государственный суверенитет. Действия ТНК по захвату рынка называют экономической войной против граждан. Во многих странах действуют законы, ограничивающие действия как крупных национальных производителей, так и ТНК (антимонопольное регулирование). Примерами служат Канада, Россия, Китай.

Альтер глобалисты. Альтер глобалисты согласны, что процесс объединения мира объективен. Но они отвергают глобальную власть капитала, когда транснациональные корпорации превращаются в силу, сравнимую с силой государства⁷⁷. При этом Альтер глобалисты активно поддерживают деятельность человечества в глобальном масштабе и не выступают против экономической глобализации как таковой.

Экология. Критиками ТНК являются экологические организации (Greenpeace). Возможности по созданию огромных производственных мощностей у ТНК настолько велики, что эти производства могут угрожать местной экологической обстановке. В конечном счёте, затраты на поддержание экологической обстановки могут оказаться слишком велики, что может оказаться неблагоприятным для данного региона. Именно поэтому многие производства стали переносить в страны третьего мира.

Экономисты. Исследования показывают наличие связей между крупнейшими транснациональными компаниями через ряд финансовых институтов, которые выступают акционерами этих компаний. Такая ситуация вредит конкуренции на мировом рынке и финансовой стабильности⁷⁸.

О роли транснациональных компаний в международной политике также высказываются и европейские парламентарии. Так, Пино Арлакки (Pino Arlacchi) указывает, что транснациональные компании забирают себе более 70 % американских фондов, предназначенных на цели развития, адресованных Афганистану.

Основные угрозы роста ТНК:

- монополизация локальных рынков

- угроза суверенитету малых государств. Влияние транснациональных корпораций на экономику государств непрерывно усиливается. Обладая огромной финансовой мощностью и влиятельной политической поддержкой,

⁷⁷ Бузгалин А. В. Альтерглобализм: в поисках позитивной альтернативы новой империи. Век глобализации. Выпуск № 1/2018 с. 120 -127.

⁷⁸ Stefania Vitali, James B. Glattfelder, Stefano Battiston. The Network of Global Corporate Control

крупнейшие корпорации могут диктовать условия не только конкурентам, но и целым государствам (эта угроза часто преувеличивается).

-угроза экологии. Под давлением правительств и общественных организаций, вводящих все более жесткие экологические нормы и увеличивающих сборы за загрязнение окружающей среды, производственные корпорации переносят грязные производства в бедные страны.

Для ограничения негативных последствий международного бизнеса было принято решение ООН о необходимости разработки универсального кодекса поведения ТНК, регламентирующего их деятельность, что свидетельствует о том, что процессы транснационализации производства и капитала нуждаются в корректировке и наблюдении извне, поскольку не обладают встроенным механизмом контроля.

Более того, в июле 2003 г. Комиссия по правам человека ООН одобрила проект конвенции "Нормы ответственности транснациональных корпораций", возлагающий на крупный бизнес те же обязательства, что и на государства. Если проект обретет статус конвенции, ТНК будут обязаны воздерживаться от загрязнения окружающей среды и нарушения прав человека, придерживаться правил честной игры в бизнесе, маркетинге и рекламной деятельности, обеспечивать безопасность потребителей и высокое качество предлагаемых ими продуктов и услуг, а также безопасных и здоровых условий работы.

Развитие транснациональных корпораций - естественный процесс эволюционных перемен в мировой экономике. Основной угрозой такого развития является глобальная монополизация отдельных рынков, и роль государств – активно бороться с этой угрозой. В то же время, стоит признать, что большинство опасений по поводу опасностей глобализации сильно преувеличены и противоречивы. Основную опасность скорее несут в себе бездумные действия правительств по, якобы, защите национальных экономик.

Транснациональные корпорации стали полноправным и значительным субъектом международных экономических отношений и являются необходимым звеном процесса повышения глобальной производительности труда и повышения уровня жизни людей на всей планете.⁷⁹

3.4. Цели создания консорциумов

Консорциум - это форма взаимовыгодного партнёрства независимых субъектов предпринимательской деятельности, предполагающая их временное или постоянное объединение для реализации конкретного проекта (как правило, капиталоемкого). Основными принципами такого партнёрства является добровольность участия, равноправие и солидарная ответственность. Между участниками консорциума заключается договор, в котором отражаются условия сотрудничества, права и обязанности сторон.

Цели консорциумов:

1.Основной целью деятельности Консорциума является формирование современной эффективной корпоративной системы подготовки квалифицированных кадров для выполнения задач минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплексов, а также разработка и реализация инновационных проектов на основе интеграции научного, образовательного, инновационного и технологического потенциала организаций – членов Консорциума, внедрение результатов научной, учебной, инновационной и технологической деятельности Участников Консорциума в бизнес-сообщество, создание эффективных инновационных систем, разработка высоких технологий.

2.Консорциум организует взаимодействие между Участниками, органами государственной власти и управления, предприятиями, учреждениями и организациями.

Для реализации целей работы Консорциума должны быть решены следующие задачи:

⁷⁹ Ответы на экзамен. Ответы к ГОСам по международным отношениям в РГГУ. 2011. Стр.46.

-развитие инновационных форм совместной организации образовательного процесса в системе подготовки кадров для минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплексов;

-развитие инновационных форм организации научного процесса в минерально-сырьевом и топливно-энергетическом комплексах;

-укрепление связей между Участниками Консорциума и компаниями, осуществляющими освоение минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплексов, представителями органов государственной власти и управления;

-содействие реализации проектов и инициатив Участников, реализации их совместного участия в конкурсах, грантах и программах;

-формирование единого информационного пространства Консорциума;

-информационное обеспечение деятельности Консорциума.

Создание международных консорциумов является одним из эффективных методов, который позволяет небольшим компаниям, не имеющим достаточно возможностей или не оснащенным необходимым оборудованием для экспортного производства выйти на внешний рынок. Участниками консорциума могут быть производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, инжиниринговые, торговые, финансовые и страховые компании. Все субъекты рынка, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою самостоятельность. Консорциум несет общую ответственность перед заказчиком-экспортером за выполнение всего объема работ, в то время как конкретные работы и ответственность распределяются между всеми участниками. Практическая организация международных консорциумов является наиболее гибкой формой международных договорных связей.⁸⁰ Международные консорциумы получили широкое распространение в сфере научно-технического сотрудничества в

⁸⁰ Дэниэлс Дж., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-изд. 2017 г. Стр. 89.

авиакосмической отрасли, при строительстве крупных промышленных объектов.

3.5. Интегрированное международное производство

Интегрированное международное производство представляет собой выпуск продукции за рубежом под контролем головной компании, объединяющий через государственные границы в одну систему капитал, технологические процессы, миграцию квалифицированного персонала и сбытовую сеть. Инструмент управления интегрированным международным производством - глобальный менеджмент, обеспечивающий выпуск продукции с более низкими, чем у национальных компаний, издержками производства, более высокого качества и разнообразного ассортимента. В этом проявляются конкурентные преимущества предприятий ТНК при расширении рынков сбыта.

К началу XXI в. международное производство товаров и услуг приблизилось к 10% мирового ВВП. Показателями международного производства являются объемы продажи товаров и услуг зарубежными филиалами ТНК на внутреннем и мировом рынках.⁸¹

Ожесточающаяся конкуренция на мировом рынке способствует объединению ТНК в еще более крупные конгломераты. Стимулами объединения ТНК выступают следующие факторы, характерные для современного этапа развития мировой экономики:

- ослабление ограничений в сфере свободы предпринимательства;
- укрепление валютного союза в рамках Европейского союза;
- либерализация правовых норм по приобретению собственности на территории большинства государств хозяйствующими субъектами из других стран;
- снижение издержек производства и сбыта за счет устранения дублирования исследовательских разработок и производства;

⁸¹ Друкер менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: уч. Пос. – Издательский дом «Вильямс», 2014. Стр.56.

-ситуации, когда объединяющие компании обладают взаимодополняющими ресурсами и их совместная стоимость оказывается больше их стоимости поодиночке.⁸²

3.6. Сущность ТФПГ и МФПГ. Формы зарубежных филиалов международных компаний.

Транснациональная финансово-промышленная группа (ТФПГ) - высшая форма интеграции финансово-промышленных групп (ФПГ). ФПГ - это совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании ФПГ в целях технологической и экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест. Среди участников ФПГ обязательно наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков или иных кредитных организаций. Концепция создания ФПГ заключается в объединении предприятий одной технологической цепочки, смежных и связанных производств, снабженческих и торгово-сбытовых предприятий и, что особенно важно, организаций, способных обеспечить финансирование, привлечь сторонних инвесторов. Одной из приоритетных задач ФПГ является координация деятельности входящих в нее предприятий, проведение единой ценовой политики, перераспределение финансовых и управленческих ресурсов, разработка инвестиционных программ, рассчитанных на улучшение состояния группы в целом, а не только отдельных предприятий. ФПГ, среди участников которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств-участников Содружества Независимых Государств, имеющие обособленные

⁸² Пивоваров С.Е. Международный менеджмент. Спб.: Питер, 2017. Стр.789.

подразделения на территории указанных государств либо осуществляющие на их территории капитальные вложения, регистрируются как ТФПГ. Роль ТФПГ велика в интеграции экономик государств-участников СНГ. Они должны способствовать восстановлению и развитию в рамках новых хозяйственных структур исторически сложившейся кооперации промышленного производства. В случае создания ТФПГ на основе межправительственного соглашения ей присваивается статус межгосударственной (международной) финансово-промышленной группы (МФПГ).

Оптимальная структура управления ТНК должна обеспечивать бесперебойное руководство материнской компании 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 стороны.⁸³

Головная материнская компания — административный центр всей системы предприятий ТНК. В ее функции обычно входит принятие решений о слиянии с другими компаниями, приобретение новых фирм и ликвидация неэффективных подразделений; формирование долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики филиалов и корпорации в целом; контроль над финансами и НИОКР зарубежных филиалов.

Основные организационные формы зарубежных филиалов:

-дочерняя компания (subsidiary) - входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания имеет право решающего голоса в силу владения более половиной акций с правом решающего голоса и назначает руководителей этого предприятия;

⁸³ Котелкин, С.В. Международный финансовый менеджмент: Уч. пособие, 2016. Стр.345.

-ассоциированная компания (associate) - входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10, но не более 50% акций. Головная компания не контролирует, но принимает участие в контроле над этим предприятием;

-отделение (branch) - вид зарубежного филиала, кото-рым головная компания владеет полностью или он является частью совместного предприятия ТНК. Отделения могут иметь форму представительства головной компании за рубежом; партнерства, в т.ч. с местными предпринимателями; движимого имущества, принадлежащие головной компании и функционирующего за границей не менее одного года⁸⁴.

Если судить по американским ТНК, то их организационная структура представлена следующими основными видами: функциональная, дивизиональная, матричная, смешанная. Функциональная структура сложилась к середине XX в. и характеризуется тем, что у руководителя корпорации и его заместителями являются руководители крупных функциональных единиц. Обычно они имеют статус вице-президентов по производству, маркетингу, НИОКР, финансам и т.д.

Внешнеэкономическими связями занимаются все структурные единицы. Функциональная структура до сих пор используется в США небольшими ТНК, преимущественно в обрабатывающей промышленности. Пока фирма остается в основном монотоварной, моно рыночной и небольшой, функциональная структура обладает высокой производственной реакцией и высокой конкурентной реакцией (из-за тесной связи с главным рынком и продуктом).

ТНК одинаково интенсивно используют в своей экспансии три способа вложения капитала - слияние компаний, их приобретение, создание предприятий «с нуля» и другие способы. Но стратегии их, как показывают исследования, отличаются в зависимости от региона.

⁸⁴ Международные экономические отношения: Учебник / Под редакцией . – 2-е изд., с изм. – М.: Экономика, 2019. Стр 786.

Азия и Тихоокеанский регион. ТНК оптимистично настроены относительно перспектив этого региона. Китай рассматривается в качестве главного источника притяжения иностранных инвестиций, далеко обгоняя в этом остальные страны. Индия занимает в рейтинге второе место, за ней следует Таиланд.

Латинская Америка и Карибский бассейн. Бразилия, Мексика, Аргентина и Чили традиционно привлекательны для иностранного капитала, они останутся такими и далее, за ними на пятом месте в рейтинге стоит Венесуэла.

Африка. Большинство ТНК ожидает, что потоки их капитала в странах континента останутся устойчивыми и не изменятся. В этом регионе многие иностранные ТНК предпочитают использовать иные варианты вложения капитала, поскольку, как правило, работают в регионе на принципах неравного сотрудничества.

Центральная и Восточная Европа. Из стран региона первое место по инвестиционной привлекательности занимает Польша, которая опережает Россию. Частично это следствие вступления Польши в ЕС. Высокие рейтинги Венгрии и Чешской Республики также могут быть до некоторой степени объяснены их вступлением в ЕС.

Иностранный капитал, глубоко внедрившись в экономику многих стран мира, стал составной частью их воспроизводственного процесса. Доля предприятий, контролируемых иностранным капиталом, в общем объеме производства обрабатывающей промышленности в Австралии, Бельгии, Ирландии, Канаде превышает 33%, в ведущих западноевропейских странах составляет 21-28%, в США на предприятиях, контролируемых иностранным капиталом, производится свыше 10% промышленной продукции.

Еще большую роль иностранный капитал в форме прямых инвестиций играет в экономике развивающихся стран. В них на компании с иностранным

участием приходится около 40% промышленного производства, а в ряде стран он преобладает.

Изучая географическую структуру иностранных инвестиций, можно установить, что основная их часть приходится на развитые страны - как страны экспортеры капитала, так и принимающие страны.

Географическое распределение ТНК отличается неравномерностью. Большинство компаний сосредоточено на территории так называемой "триады" - в США, ЕС и Японии. Однако в последние годы быстро развиваются ТНК новых индустриальных стран (НИС, среди которых лидирует Южная Корея), и Китая. В группе развивающихся стран и стран с переходной экономикой следует выделить Россию, Мексику, Бразилию, Тайвань, Гонконг и Сингапур.

ЮНКТАД отмечает некоторые регионы, с которыми связана высокая концентрация стран в плане происхождения крупных ТНК: это Южная Африка, Латинская Америка (Мексика и Бразилия), СНГ (Российская Федерация). По объему вывезенного капитала в общем объеме международных прямых инвестиций Россия находится примерно на уровне таких государств, как Индия, Китай и Мексика. Однако сравнение России с другими государствами с переходной экономикой по масштабам вывоза капитала в форме прямых инвестиций показывает, что Россия не только занимает первое место в этой группе стран, но и превосходит их все вместе взятые по данному параметру.

Что касается отраслевой структуры прямых инвестиций, то в течение длительного времени она определялась производственным профилем 20-30 традиционно ориентированных на мировые рынки крупнейших промышленных монополий, которые осуществляли крупные заграничные инвестиции в нефтяной, нефтеперерабатывающей, химической, фармацевтической, электротехнической, электронной, а также в пищевой промышленности. В настоящее время примечательные изменения в

отраслевом составе капитал экспортирующих фирм нашли отражение в некотором сокращении доли нефтяного сектора, стабилизации удельного веса отраслей обрабатывающей промышленности и существенном увеличении доли сферы услуг. Однако наиболее значительные сдвиги обозначились внутри укрупненных секторов экономики.

Так, в обрабатывающей промышленности наметилась тенденция к увеличению доли капитал экспортирующих компаний химической промышленности, некоторой стабилизации удельного веса фирм машиностроения и снижения доли пищевых компаний. Машиностроение продолжает занимать относительно скромное место в экспорте западноевропейского капитала по сравнению с американским, что отражает сложившееся соотношение сил между двумя основными центрами соперничества в этой отрасли. Стремясь ликвидировать свое отставание, западноевропейский капитал прибегает к многочисленным слияниям, в результате которых сформировались крупные машиностроительные комплексы, тем не менее массивного инвестиционного вторжения западноевропейских машиностроительных фирм в сложные наукоемкие производства пока не произошло. Наиболее важной из нерешенных проблем остается проблема маркетинга.

В сфере услуг происходит отчетливое сокращение торгового сектора при возрастании роли банковского и особенно страхового бизнеса. Практически все транснациональные корпорации, являющиеся ведущими игроками мировой экономики, пользуются страховыми услугами как инструментом снижения риска. Это обусловило увеличение значения страхового сектора в мировой экономике и формирование страховых транснациональных корпораций (СТНК). Поскольку не в каждой стране национальный страховой рынок может предоставить весь набор необходимых услуг, возникли так называемые глобальные страховые программы, или программы по страхованию ТНК. Обслуживание мульти национальных корпораций и

предоставление им страховой защиты имущества и косвенных убытков от перерыва производства в масштабе всей компании являются приоритетными задачами СТНК.

Учитывая род деятельности и специфику ТНК, страховая компания той страны, где находится штаб-квартира ТНК, готовит так называемый манускриптный, или комбинированный, полис (*manuscript policy*), сочетающий набор различных рисков. Данный полис, подготовленный на языке клиента, называется глобальным, или основным, полисом (*master policy*). Другие компании, входящие в группу СТНК, легализуют глобальный полис посредством выдачи местных полисов (*local policy*) в соответствии с законодательством страны местонахождения компании. Широта охвата достигается путем создания широкой сети компаний, входящих в группу. Например, группа Zurich имеет сеть компаний, которые работают более чем в 50 странах мира, включая Россию. Каждая компания предоставляет услуги в соответствии с потребностями того национального рынка, на котором она функционирует. В тех странах, где у глобального страховщика пока нет представительств, выдачу местного полиса осуществляют страховые компании-партнеры, которые следуют положениям глобального полиса.

Важной тенденцией в развитии ТНК является их переход от одноотраслевой специализации к многоотраслевой организации производства, при этом примечательно, что в Западной Европе этот переход начался несколько раньше, чем в США. Это было связано с незавершенностью процесса экономической интеграции региона и ограниченностью внутреннего рынка каждой отдельно взятой западноевропейской страны, что обусловило обострение проблемы избыточности капитала в этих странах. Комбинирование производства послужило основой для создания в странах Западной Европы мощных концернов, составляющих в настоящее время ядро всей производственной структуры региона. Отличительная черта европейских ТНК - сохранение

значения комбинирования в качестве важнейшего фактора роста и эволюции западноевропейских концернов и на современном этапе, несмотря на появление и сравнительно быстрое развитие новых форм многоотраслевой экспансии.

Непосредственным продолжением многоотраслевой экспансии ТНК является развитие периферийных структур, которые формально не входят в состав ТНК и показатели деятельности которых не находят отражения в консолидированных годовых балансах концерна. Расширение процесса интеграции за пределы системы участия приводит к созданию системы подчинения контролю концерна сотен предприятий различных отраслей экономики, а сокращение доли участия собственным капиталом способствует снижению степени риска.

Основные транснациональные корпорации.

Напоследок отметим основные и самые известные в мире ТНК. Первой и печально известной своими экологическими катастрофами является нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая компания British Petroleum. Она специализируется на добыче нефти в различных уголках мира, в том числе и экологически чистых Аляске и Арктике. Кроме нефтепродуктов, корпорация производит стиральные порошки, средства для ухода за животными и различные моющие средства. Еще одной скандально известной ТНК, славящейся судебными процессами с клиентами, является сеть ресторанов быстрого питания McDonald's. Сложно представить страну, в которой не было бы ресторанов данной торговой марки. Головной офис компании Procter & Gamble в г. Цинцинати, США, фото 2005 г. Компания Nestle является одним из лидеров мирового производства кофе, готовых завтраков и пр. Кроме того, корпорация владеет торговой маркой изготовителя косметики L'Oreal. Еще одна известнейшая транснациональная компания - это изготовитель косметики, бытовой химии, товаров личной гигиены - Procter & Gamble. Все мы слышали такие торговые марки как Ariel,

Wash & Go, Camay, Pampers и пр. Итоги Как видим, транснациональные корпорации стали неотъемлемым атрибутом современного мира не только в экономическом плане, но и в политическом, общественном и социальном. Они очень сильно сказываются на всех сферах жизни, причем далеко не всегда в положительном ракурсе.⁸⁵

Контрольные вопросы:

1. Что такое международная компания?
2. Какие существуют отличительные особенности международных фирм?
3. Какой главный качественный признак ТНК?
4. Расскажите об этапах становления зарубежного филиала ТНК в принимающей стране. Сколько этапов проходит компания?
5. Когда предприятие приобретает статус международного?
6. Когда предприятие считается национальным?
7. Расскажите о положительных последствиях для развивающихся стран образования филиала ТНК.
8. Назовите стимулы национальных предприятий для перехода в статус международных.
9. В чем заключается основная причина развития ТНК на историческом этапе?
10. В каких случаях и кем создаются международные консорциумы?
11. Какие существуют факторы, выступающие стимулами объединения ТНК?
12. Что такое ФПГ?
13. Назовите приоритетные задачи ФПГ.
14. Перечислите основные организационные формы зарубежных филиалов.
15. Где расположены основные ТНК по всему миру? Перечислите из них несколько

⁸⁵ Источник: <https://geographyofrussia.com/transnacionalnye-korporacii/>

Тесты:

1. Страна базирования – это ...
 - А) *страна, в которой находится штаб-квартира ТНК;
 - Б) страна, в которой размещена собственность ТНК;
 - В) страна, имеющая наибольшую инвестиционную привлекательность;
 - Г) страна, в которой планируется размещение собственности ТНК.
2. Принимающая страна – это ...
 - А) страна, в которой находится штаб-квартира ТНК;
 - Б) *страна, в которой размещена собственность ТНК;
 - В) страна, имеющая наибольшую инвестиционную привлекательность;
 - Г) страна, в которой планируется размещение собственности ТНК.
3. Слияние и поглощение международных компаний чаще всего используется в случаях применения:
 - А) *глобализационных стратегий;
 - Б) смешанных стратегий;
 - В) национально ориентированных стратегий;
 - Г) экономических стратегий.
4. Наибольшие риски присущи такой форме организации международного бизнеса, как ...
 - А) лизинговому соглашению;
 - Б) локальному складированию и продаже;
 - В) локальному производству и продаже;
 - Г) *прямым иностранным инвестициям;
5. Как называется организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций с целью координации их предпринимательской деятельности?
 - А) совместное предприятие
 - Б) корпорации
 - В) *консорциум

Г) альянс

6. Каким считается предприятие, если оно в своей предпринимательской политике, организационной структуре и системе управления ориентировано на трансграничную деловую активность?

А) национальным

Б) *международным

В) частным

Г) зарубежным

7. Как называется вид зарубежного филиала, которым головная компания владеет полностью или который является частью совместного предприятия ТНК?

А) дочерняя компания

Б) ассоциированная компания

В) *отделение

Г) автономная компания

8. Наличие каких организаций обязательно среди участников ФПГ?

А) *банков или иных кредитных организаций

Б) международных организаций

В) научно-технических организаций

Г) государственных организаций

9. Какой статус присваивается ТФПГ в случае ее создания на основе межправительственного соглашения?

А) неприкосновенности

Б) независимости

В) привилегированности

Г) *МФПГ

10. Административным центром всей системы предприятий ТНК считается ...

А) принимающая страна

- Б) страна базирования
- В) *головная материнская компания
- Г) ООН

Кейс.

1. Компания «Coca-Cola»

Компания «Coca-Cola» является одним из самых успешных многонациональных предприятий. Филиалы «Coca-Cola» находятся почти в 200 странах, и около 80 % дохода компания получает от своей деятельности за пределами США.

В результате чего «Coca-Cola» воспринимается как наиболее типичная международная корпорация. Однако «Coca-Cola» предпочитает думать о себе как о «многонациональной» компании, чье главное представительство просто оказалось в Атланте, которое представляет марку «Coca-Cola» с «местным лицом» в каждой стране, в которой она делает бизнес. Стратегия компании лучше всего отражена во фразе «Думай в международных масштабах, действуй на местном уровне», которая фиксирует суть иностранной ментальности «Coca-Cola». Основной идеей в «Coca-Cola» является предоставление своим предприятиям свободы вести дела таким образом, чтобы соответствовать рынку, в котором они конкурируют. В то же самое время компания старается учредить общий настрой среди своих работников.

«Coca-Cola» управляет своей международной деятельностью с помощью 25 подразделений, которые организованы в шесть региональных групп: Северная Америка, Европейский союз, Тихоокеанская группа, Северо-Западная Европа, Ближний Восток, Африка и Латинская Америка. Корпоративное управление человеческими ресурсами (УЧР) является связующим элементом, который объединяет эти разнообразные подразделения и группы вместе в компанию «Coca-Cola». Корпоративное УЧР достигает это двумя основными способами: во-первых, пропагандируя общий принцип по отношению к человеческим ресурсам внутри компании и,

во-вторых, развивая группу руководителей среднего звена, мыслящих в международных масштабах, до позиции высшего руководства в будущем.

Группа корпоративного УЧР видит свою миссию в развитии и предоставлении основной стратегии, вокруг которой местные предприятия могут развивать свои собственные принципы. Например, чем иметь общую политику по начислению заработной платы для всех подразделений компании, «Coca-Cola» имеет общий принцип по заработной плате — со всеми компенсациями общий пакет должен конкурировать с лучшими компаниями на местном рынке. Два раза в год группа корпоративного УЧР проводит двухнедельные ориентационные семинары для персонала всех 25 подразделений, занимающихся человеческими ресурсами. На этих семинарах обобщают стратегию компании по УЧР и говорят о том, как местные предприятия могут использовать эту стратегию в программах по человеческим ресурсам в своих регионах. «Coca-Cola» считает этот обмен информацией одним из самых больших достижений, ради чего и стоит собирать профессионалов по УЧР вместе. Например, методы, которые были разработаны в Бразилии для решения специфичной проблемы по УЧР, могут быть также полезны в Австралии. Семинары предоставляют возможность для профессионалов по УЧР общаться и узнавать новое друг у друга, что содействует быстрому переносу инновационных и ценных методов по УЧР из региона в регион.

По мере возможности «Coca-Cola» старается принимать на работу в своих филиалах местный персонал. Один из руководителей компании заявил: «Мы стараемся иметь ограниченное число иностранцев, так как обычно местные люди лучше приспособлены для ведения бизнеса в местных условиях». Однако существует необходимость нанимать иностранный персонал по двум основным причинам. Во-первых, заполнить потребность в специфических навыках, которые могут не существовать в определенной зоне. Например, когда «Coca-Cola» начала развиваться в Западной Европе, она вынуждена

была вызвать эмигранта из Чикаго, у которого были польские корни, для выполнения обязанностей финансового менеджера. Второй причиной для использования эмигрантов является улучшение навыков работы местных работников. «Coca-Cola» уверена в том, что перед тем как любой человек заступит на должность старшего менеджера (senior manager), у него должен появиться международный опыт. Группа корпоративного УЧР имеет около 500 высококлассных менеджеров, которые вовлечены в так называемую глобальную сервисную программу. «Coca-Cola» характеризует этих руководителей как людей, которые владеют знаниями в своей собственной сфере и знаниями о компании и которые могут выполнять две вещи в международных филиалах — создавать добавленную стоимость благодаря тому опыту, который они привозят с собой и увеличить свой вклад в компанию, имея зарубежный опыт. Из 500 участников программы около 200 выезжают в другие страны каждый год. Чтобы облегчить затраты по переводу для таких работников, «Coca-Cola» предоставляет им в своей международной сервисной программе американский пакет компенсаций. Им платят по американским стандартам, а не по стандартам той страны, в которой они находятся. Таким образом, менеджер из Индии, который сейчас работает в Англии, будет получать зарплату по американским критериям, а не по индийским или английским. Одной из целей этой программы является создание кадрового состава международно-ориентированных менеджеров высокого уровня, из которых будут черпаться будущие старшие менеджеры (senior managers).

Задание. Разберите материал. Проанализируйте, можно-ли назвать политику данной международной компании правильным?

Тема 4. Методология выбора условий выхода в сферу внешнеэкономической деятельности

4.1. Управление внешнеэкономической деятельностью: сущность, функции и специфика.

4.2. Цели и задачи государственного регулирования внешнеэкономической деятельности

4.3. Способы руководства зарубежными филиалами.

4.4. Преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий.

4.5. Выбор принимающей страны.

4.6. Инвестиционный климат принимающей страны.

4.7. Основные условия и критерии зарубежного партнёрства.

Ключевые слова: этноцентрический тип управления – полицентрический тип управления – геоцентрический тип управления – франчайзинг – внешнеэкономическая деятельность – инвестиционный климат – фактор конкурентоспособности.

4.1. Управление внешнеэкономической деятельностью: сущность, функции и специфика

Необходимость государственного регулирования внешнеэкономической деятельности признана в экономической теории и подтверждена практикой хозяйствования промышленно развитых и новых индустриальных стран. Государственное регулирование ВЭД широко используется во всем мире. В условиях рыночного хозяйства оно представляет собой систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, призванных совершенствовать ВЭД в интересах национальной экономики. Рис.4.1. Эти меры осуществляются как правомочными государственными учреждениями, так и общественными организациями. Целью регулирования является стабилизация и приспособление внешнеэкономического комплекса страны к изменившимся условиям МРТ, мирового рынка и форм международного сотрудничества, решения национальных стратегических и тактических задач.



Рис 4.1. Вид внешнеэкономической деятельности по масштабам географии охвата рыночной территории.

Внешнеэкономическая деятельность может осуществляться в различных видах: (Рис.4.1.,4.2..4.3.).⁸⁶

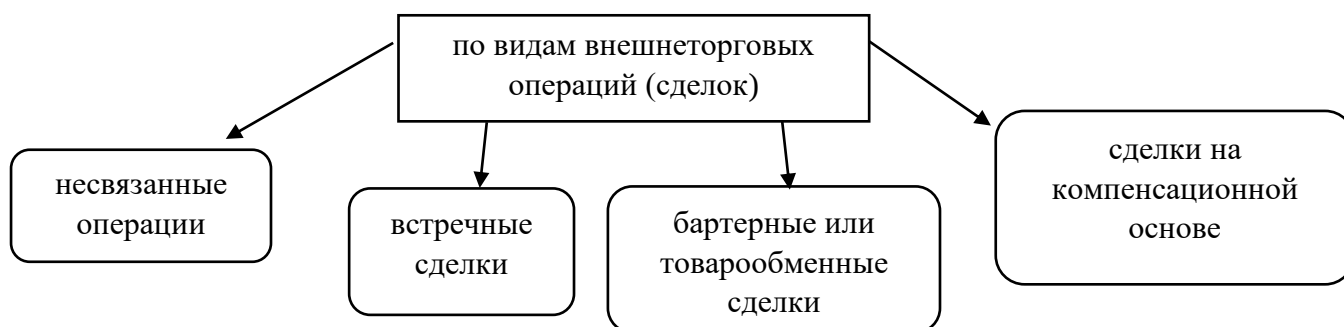


Рис 4.2. Вид экономической деятельности по видам внешнеторговых операций.

⁸⁶ Составлено на основе теоретических материалов



Рис 4.3. Вид внешнеэкономической деятельности по сферам (объектам) внешнеторговых операций.

Функцией государственного регулирования, прежде всего, является разработка концепций ВЭД. Концепция (стратегия) - это общий замысел развития внешнеэкономической сферы деятельности, включающий определение целей развития, задач, направлений достижения результатов и эффективности указанной сферы. Разработка концепции включает определение внешнеэкономической политики на данный период развития с учетом специфических условий внутреннего развития, а также международной экономической конъюнктуры.

Внутренние и внешние факторы всегда обуславливали два подхода во внешнеэкономической политике: свободу торговли и протекционизм. Под свободой торговли понимают свободу при принятии решений по вопросам внешней торговли самими предпринимателями внутри страны, а также неограниченный доступ на национальные рынки зарубежных товаров. Протекционизм предполагает вмешательство государства во внешнеэкономическую, в том числе и в первую очередь во внешнеторговую деятельность, осуществление различных ограничений по отношению к зарубежным товарам с целью поддержки национального производства. Во все времена и во всех странах эти два подхода существуют одновременно, различно только их соотношение, преобладание одного или другого, что также определяется внутренними и внешними факторами.

В современных условиях внешнеэкономическая политика - это система мероприятий государственной власти, направленных на наиболее благоприятное развитие экономических, научно-технических, производственных и других связей с зарубежными странами, углубление и расширение участия страны в МРТ с целью решения стратегических задач ее социально-экономического развития.

Внешнеэкономическая политика регулирует внешнюю торговлю, иностранные инвестиции, валютно-кредитные отношения, передачу новых технологий, а также миграцию рабочей силы. На формирование внешнеэкономической политики влияют объединения представителей капитала (национальные ассоциации промышленников, отраслевые объединения предпринимателей), транснациональные корпорации, малый и средний бизнес, торговые палаты и другие общественные объединения.

В промышленно развитых странах сложился механизм государственного регулирования (регламентации), включающий цели, задачи, принципы, направления, организационные структуры. Современная внешнеэкономическая политика осуществляется с помощью ряда средств, контролирующих и стимулирующих внешнюю торговлю.

Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности обладает своей спецификой по сравнению с регулированием других сфер национальной экономики. Эта специфика обусловлена необходимостью каждого государства считаться с международными нормами и принципами мировой торговли. Любое государство при регулировании внешнеэкономической деятельности с целью своего развития, повышения эффективности экономики, реализации своих национальных интересов не должно ущемлять интересы других стран и обязано действовать в рамках тех правил, которые выработаны международными организациями (ГАТТ, ВТО, ЮНКТАД, Всемирной таможенной организацией и др.).

Таким образом, границы государственного регулирования ВЭД определяются, с одной стороны, потребностью расширения национального экспорта и развития форм международной кооперации, а с другой - правилами международных организаций.

В случае принятия и обоснования положительного варианта решаются следующие стратегические вопросы:

- на какой именно внешний рынок выходить;
- когда именно и каким образом организовать выход на выбранный внешний рынок и какой стратегии придерживаться;
- какую товарную, ценовую политику проводить, как строить сбытовую, товарораспределительную сеть и как формировать политику продвижения (рекламу, паблик рилейшнз⁸⁷, персональные продажи, стимулирование сбыта, участие в выставках, ярмарках и т.д.);
- как организовать соответствующие подразделения и структуры, которые уполномочены проводить работу по освоению или расширению внешнеэкономической деятельности. Это не такая простая задача, если учесть, что предметом регулирования ВЭД являются:
 - стимулирование национальных экспортеров;
 - осуществление различных организационных мер для укрепления позиций национальных экспортеров на мировых рынках;
 - содействие росту заграничных капиталовложений национальными фирмами.

Кроме того, все государства используют различные методы ограничения действий конкурентов своих национальных фирм, например препятствование их проникновению на внутренний рынок, более жесткие условия для их

⁸⁷ (от англ. public relations - общественные связи) система некоммерческих связей с общественными организациями, воздействия на общественное мнение через средства массовой информации. Применяется фирмами в целях повышения их популярности, известности.

функционирования, запреты, повышенные экологические требования и т.д.⁸⁸

Выбор механизма всей внешнеэкономической деятельности предприятия зависит:

-от характера производимой продукции; если, например, предприятие производит стандартную, однородную, массовую, не наукоемкую продукцию, то выход на внешний рынок целесообразно осуществлять через ВТО; если же оно производит уникальную, нестандартную, сложную продукцию, для которой без участия самого производителя нельзя установить даже цену, нужно создать на предприятии собственную службу внешнеэкономических связей);

-от динамизма обновления ассортимента; возможно создание специализированной внешнеторговой фирмы или нескольких ВТФ, занимающихся поиском рынков сбыта продукции;

-от широты номенклатуры выпускаемой и передаваемой продукции; Так, например, чем шире ее ассортимент и номенклатура, тем целесообразнее создание специализированного ВТО;

-от характера развития рынка (стабильный рынок с устойчивым спросом, как правило, требует неспециализированного ВТО, и наоборот, нестабильность рынка создают основы для узкой специализации ВТО);

-от характера обмена товарами; если классический товарообмен (купля-продажа) целесообразнее вести через специализированное ВТО, то кооперационные связи лучше осуществлять самому производителю;

-от размера предприятия; крупные предприятия, осуществляющие значительные по стоимости поставки, обычно создают специальные отделы, службы внешнеэкономических связей или даже ВТО, а предприятия,

⁸⁸ Ерлыгина, Е. Г. Курс лекций по дисциплине «Международный менеджмент» / Е. Г. Ерлыгина, Н. В. Капустина, Н. М. Филимонова ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2008. – 132 с. (Стр. 115-117)

характеризующиеся незначительным удельным весом экспортно-импортной деятельности, зачастую пользуются услугами посредников, не создавая сеть внешнеэкономической службы;

-от степени экспортной специализации производства; если предприятие осуществляет разовое, на временной основе, производство продукции на экспорт, то не требуется создания фирм, служб и отделов; если имеется устойчивое производство продукции, на экспорт (10 - 15%), то целесообразно создание, на предприятии внешнеэкономической службы, отдела или даже фирмы, занимающихся отдельными техническими вопросами поставок на экспорт, сервисного обслуживания и т. д.; если у предприятия специализированное экспортное производство (доля более 20%), оправданно создание ВТФ в рамках предприятия, а если у предприятия проэкспортное производство (доля более 50%) - нужна юридически самостоятельная ВТФ.

ВТФ может быть самостоятельным юридическим лицом, существовать в составе ВТО или действовать от имени предприятия. ВТФ должна выполнять следующие функции:

-разработка проектов оперативных, годовых и долгосрочных планов ВЭД предприятия, создание и обеспечение условий для их выполнения;

-собственно осуществление конкретных внешнеторговых операций по закрепленной номенклатуре, анализ их эффективности, разработка мероприятий по ее повышению;

-тесное взаимодействие с другими структурными подразделениями предприятия в интересах реализации единой экспортно-импортной стратегии;

-содействие повышению технологического уровня производства посредством импорта современного оборудования и технологий;

-разработка и осуществление мероприятий по техническому обслуживанию экспортируемой продукции;

-обеспечение правовой защиты внешнеэкономических интересов предприятия;

-поиск и проверка надежности зарубежных партнеров;

-разработка, планирование и проведение рекламных мероприятий в интересах расширения экспорта товаров и услуг, обеспечение эффективного участия специалистов предприятия в выставках, ярмарках и т. п., организованных как внутри страны, так и за рубежом.

При организации ВЭД через посредников возможно использование различных видов посреднической деятельности и соответствующих им типов посредников.

Простые посредники (брокеры). Они связывают продавцов и покупателей, но сами в сделках не участвуют;

Поверенные посредники. Особенность их работы заключается в том, что они привлекаются непосредственно к совершению сделки (как продавцом, так и покупателем), выступают доверенными лицами сторон, участвующих в переговорах, о чем заключается соответствующий договор.

Комиссионеры. Они подыскивают партнера для сделки, подписывают с ним контракт от своего имени, но за счет покупателя или продавца, которых называют комитентами.

Консигнаторы. Продажа товаров на условиях консигнации является распространенной формой комиссии. В этих случаях консигнант (экспортер)ставляет товары на склад посредника с тем, чтобы они были реализованы в течение определенного срока. Консигнатор платит поставщику по мере реализации товара со склада. То, что не будет продано к определенному сроку, может быть возвращено консигнанту. На условиях консигнации

реализуются в основном товары массового спроса, а также станки, двигатели, различная продукция машиностроения и т. п.

Торговые агенты. Они заключают договоры как с продавцами, так и с покупателями, содействуют сделкам или заключают их от имени экспортеров либо импортеров. Торговые агенты, являясь их непосредственными представителями, не покупают продукцию у производителей или экспортеров, не перепродают ее. Уровень цен и условия платежа при совершении сделок определяются производителем.

Сбытовые посредники (дистрибьюторы). Они самостоятельно (от своего имени и за свой счет) заключают контракты с продавцами и покупателями. Дистрибьютор может сам назначить цены и другие условия реализации закупленных товаров.

В целом процесс выхода предприятия на внешний рынок складывается из нескольких стадий, которые каждый из возможных участников проходит в определенной последовательности с учетом специфики форм своей деятельности

4.2. Цели и задачи государственного регулирования внешнеэкономической деятельности

Главные задачи государственного регулирования ВЭД – формирование ее законодательной базы, создание благоприятных экономических и организационных условий для развития всех видов и форм ВЭД и повышения ее эффективности. Одновременно усиливается функция контроля со стороны государства за исполнением субъектами ВЭД действующего законодательства, обеспечения национальной безопасности.

Государственное регулирование ВЭД включает ее финансовое, валютное, кредитное, таможенно-тарифное и нетарифное регулирование, обеспечение экспортного контроля; определение политики в области сертификации товаров в связи с их ввозом и вывозом. Все эти направления регулирования базируются на действующем законодательстве.

Одной из важнейших функций государства является разработка концепции внешнеэкономической деятельности и внешнеэкономической политики, на основе которой строится сотрудничество с другими странами.

Целью государственного регулирования является создание правовых, экономических и организационных условий, обеспечивающих эффективную внешнеэкономическую деятельность на всех ее уровнях. Для реализации этой цели необходимо решение комплекса задач не только во внешнеэкономической сфере, но и в законодательстве, во внешней политике, организации управления, подготовке кадров и т.д.

Государственное регулирование ВЭД во всех странах направлено на обеспечение, в первую очередь, национальной экономической безопасности, под которой понимается защищенность экономики от внутренних и внешних неблагоприятных факторов, которые нарушают нормальное функционирование процесса внутреннего воспроизводства, снижают жизненный уровень, порождая неблагоприятные социальные последствия.

Регулирующая роль государства реализуется посредством применения экономического и административного методов. К экономическому методу относятся меры, связанные с использованием стоимостных категорий - кредитов, налогов, таможенных пошлин, системы гарантий и страхования экспортных кредитов. Одно из важнейших направлений поддержки экспорта, особенно товаров высокой степени обработки, связано с использованием мер налогового регулирования, с возвратом НДС экспортерам. Экономический метод используется и при регулировании импорта посредством таможенных тарифов и ввозных пошлин и путем использования различных видов пошлин. Под административным методом регулирования понимают систему организационно-правовых и специальных мер: количественные ограничения, распределение квот и лицензий, экспортный контроль в отношении

определенных видов товаров, установление государственной монополии на экспорт и импорт отдельных видов товаров.⁸⁹

4.3. Способы руководства зарубежными филиалами

С точки зрения деятельности на внешнем рынке все отрасли экономики можно разделить на две группы: многонациональные, обслуживающие отдельные национальные рынки, где каждая отрасль имеет свою особенность в зависимости от принимающей страны (пищевая промышленность, розничная торговля, страхование), и глобальные, оперирующие с учетом всего мирового рынка, с минимальным отражением специфики спроса в странах-потребителях (гражданская авиация, телевидение, полупроводники).

Для руководства зарубежными филиалами, специализированными на глобальных отраслях экономики, международные компании используют глобальную стратегию с целью поддержания уровня конкурентоспособности в мировом масштабе. Такие компании имеют всемирную сеть зарубежных филиалов, располагают ресурсами на разных континентах нашей планеты, организуют предприятия в странах с самыми низкими издержками производства и широко используют эффект масштаба. Свои исследовательские центры они часто располагают не в государствах базирования головной компании, а в странах, где наиболее оживленные рынки сбыта.

Достигнуть конкурентных преимуществ на сформировавшемся рынке принимающей страны, где функционируют местные и иностранные конкуренты, довольно сложно, а без тщательной подготовки — практически невозможно.

Для определения наиболее эффективной сферы деятельности международной компании в принимающей стране экономисты-исследователи и маркетологи ТНК в процессе подготовки проекта решения о

⁸⁹ Ерлыгина, Е. Г. Курс лекций по дисциплине «Международный менеджмент» / Е. Г. Ерлыгина, Н. В. Капустина, Н. М. Филимонова ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2008. – 132 с. (Стр. 117-119)

выходе на новый зарубежный рынок критически оценивают возможности международной компании в производстве и поставке товаров и услуг на мировой рынок и рассматривают условия предпринимательской деятельности за рубежом в нескольких аспектах:

1. С точки зрения фирменной структуры и стратегии предприятий

2. Условия производства и предоставления услуг. Предметом анализа в этом направлении выступают следующие факторы: в каких отраслях экономики наиболее ярко выражены сравнительные преимущества принимающей страны, имеется ли там база для НИОКР в интересующих международную компанию секторах экономики и, наконец, могут ли слабые стороны в народном хозяйстве принимающей страны (нехватка капитала, отставание в научно-технической сфере и др.) быть восполнены деятельностью иностранных инвесторов.

3. Условия сбыта. Они определяются степенью сложности и спецификой запросов со стороны национальных потребителей, а также отличием каналов сбыта в принимающей стране от принятых на мировом рынке. Тенденции развития внутреннего спроса определяют направления в формировании ассортимента продукции зарубежного филиала ТНК.

4. Родственные отрасли и субпоставщики. В этом отношении международную компанию интересует информация о наличии в принимающей стране крупных потребителей ее продукции. Немаловажное значение для снижения издержек производства имеет развитие там отраслей, снабжающих проектируемое предприятие сырьевыми материалами. Следующим важным фактором в выборе сферы деятельности зарубежного филиала ТНК является технический уровень местных Фирм — потенциальных субпоставщиков (имеют ли они возможность оставлять качественные комплектующие).

На положительное решение о выборе той или иной страны в качестве принимающей в экономическом аспекте влияют такие факторы, как

сокращение издержек производства и сбыта в результате увеличения размаха предпринимательской деятельности в международном масштабе, возможность получения научно-технической и коммерческой информации из широкого круга источников, сокращение затрат на НИОКР в расчете на единицу выпускаемой продукции.

По способу управления своими филиалами ТНК можно условно разбить на 3 типа:

Первый тип ТНК по характеру управления можно назвать этноцентрическими. Такая система управления означает, что родительская фирма осуществляет жесткий управленческий контроль над зарубежными фирмами и руководство последними осуществляют представители страны пребывания родительской фирмы (т.е. если это американские филиалы – то американцы, если японские – то японцы).

Второй тип ТНК предполагает полицентрическую форму управления, при которой зарубежным фирмам предоставляются значительные права и они функционируют в полуавтономном режиме.

В последнее время в управлении зарубежными филиалами стала преобладать полная автономия функционирования филиалов, базирующаяся на их самофинансировании. Такая система управления получила название геоцентрическая (третий тип ТНК), т.е. заземленная, привязанная к местным условиям рынка товаров.

Исследование рынка является основой маркетинга и предполагает анализ всех условий, имеющих значение для успешной реализации товара. Программа комплексного исследования зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштабов производства экспортных товаров и др. Первым шагом при выходе на внешний рынок является определение стратегических параметров предприятия. Определяющими можно считать три параметра:

Первый. Необходимо проанализировать внешнее окружение предприятия. В рамках этого анализа рассматриваются макроэкономические показатели (экономические, политические, технологические, социокультурные факторы) и микроэкономические факторы, такие как состояние рынка и конкурентная среда. Эффективный анализ внешней среды предприятия должен включать анализ всего мирового рынка, чтобы не упустить из внимания новые тенденции, новых конкурентов или новые возможности рынка.

Второй. Проанализировать сильные и слабые стороны предприятия. Это необходимо для того, чтобы выявить возможности и трудности, а также глобальные тенденции. Помимо этого, предприятие должно определить свое конкурентное преимущество. Руководители предприятия должны знать, что они предлагают на рынке и какие рынки они обслуживают. Они должны быть в курсе технологических и ресурсных возможностей предприятия, его потенциальных продаж и прибыли.

Третий. Необходимо учитывать интересы и ожидания всех заинтересованных лиц (акционеров, менеджеров, работников и покупателей) при разработке целей предприятия. Часто разные группы заинтересованных лиц имеют противоположные интересы и ожидания относительно размера предприятия, его прибыльности и стратегии.

До того, как начинать анализ внешнего рынка предприятию следует установить свои международные маркетинговые цели и задачи. Этот процесс можно разделить на три этапа.

Во-первых, предприятие должно определить желаемую долю экспорта по отношению ко всему объему продаж.

Во-вторых, предприятие должно решить, будет оно выходить на несколько иностранных рынков или на глобальный мировой рынок. Обычно имеет смысл сначала сконцентрировать свои усилия по продвижению товаров на нескольких внешних рынках.

В-третьих, предприятие принимает решение по поводу того, какие страны и какого типа выбрать для экспорта своей продукции. Разграничение между странами делается на основе таких показателей, как политическая стабильность, уровень развития инфраструктуры, уровень доходов населения, географические факторы.

Предприятие должно решить, какие именно иностранные рынки выбрать. Внешние рынки можно проранжировать по следующим параметрам:

Привлекательность рынка.

Конкурентное преимущество.

Риск

Привлекательность рынка определяется на основе таких факторов, как язык, законы, географическое положение, стабильность, схожесть культурных традиций и т.п.

Конкурентное преимущество характеризуется рыночной стратегией предприятия, наличием конкурентов, этапом жизненного цикла товара.

Риск можно разделить на два основных вида:

1.Риск инвестирования связан с возможностью национализации собственности предприятия иностранным правительством или с ограничениями перевода инвестированных ресурсов за границу.

2.Операционный риск связан с экономическим спадом в стране, девальвацией валюты, забастовками и прочими факторами.

После определения критериев предприятие должно осуществить свой выбор внешних рынков, учитывая потенциал рынка, возможный риск, прогнозируемый объем продаж, предполагаемые издержки и прибыль.

Правильный выбор страны во многом определит будущую эффективность работы предприятия на внешнем рынке.

Для исключения менее привлекательных рынков при отборе могут использоваться следующие факторы:

-экономические факторы (например, слишком низкий уровень доходов населения, отсутствие твердой валюты);

-политический климат (нестабильная политическая ситуация, риск национализации и экспроприации и. п.);

-географические факторы (очень большая отдаленность от страны, неподходящие условия местности и климата);

-культурная среда (языковой барьер, проблемы религии, низкий уровень культуры и образования);

-технологические факторы (слишком низкий технологический уровень и отсутствие технического мастерства);

-иностранная торговая политика (слишком высокие таможенные барьеры и много различных запретов на ввоз).

Традиционно компании – экспортеры начинают осваивать рынок соседних стран, где он экономически и культурно складывается аналогично рынку своего государства. В некоторых случаях предприятия должны выбрать иной подход, так как возможности рынка в другой стране с течением времени могут измениться.

Метод на основе управляющих индикаторов (индексов) базируется на том, что есть такие временные ряды, которые меняются в соответствии с изменением спроса на рынке, но несколько его предопределяя.

Используя метод статистических оценок спроса, формируют набор статистических процедур, которые позволяют установить, как наиболее важные факторы реально сказываются на спросе и что влияет на их связь. Факторы, которые в большей мере анализируют - это цены, доходы, численность населения, динамика роста.

В основе метода аналогий используется, как базис для предсказания, временные и товарные аналогии.

а) Метод временных аналогий основан на том допущении, что события повторяются, т.е. будущее станет некоторым образом продолжением

прошлого. Это значит, что история известного рынка повторится вновь на другом неизвестном рынке, но с некоторой задержкой по времени.

б) Товарная аналогия означает, что вы пытаетесь провести параллель между развитием известного товара на определенном рынке, в надежде на такое же развитие своего товара на другом рынке.

Экспертные оценки как метод определения объема рынка предполагает привлечение группы экспертов, которые дают индивидуальные оценки, а затем аналитик компании комбинирует их в единую оценку.

Факторы, которые оказывают влияние на измерение емкости внешнего рынка возможного экспорта, могут быть разделены на две группы: факторы страны и факторы спроса.

Факторы страны – это различные торговые барьеры и конкуренция на изучаемом рынке. К различным торговым барьерам относятся, например, таможенные тарифы, квоты, количественные импортные ограничения, нетарифные барьеры, импортные пошлины всех видов, ограничения относительно размера товара, объема, внешнего вида, упаковки, маркировки.

Факторы спроса оказывают влияние как на емкость рынка в целом, так и на долю компаний. Существуют четыре разных фактора, когда измеряются и сравниваются емкость рынка и доля рынка, а именно:

Определение товара.

Измерители спроса.

Измерение спроса по уровням.

Определение рынка.

Выбор сферы деятельности на внешнем рынке.

Выбор сферы деятельности на внешнем рынке является сложным делом, он требует наличия определенных практических знаний и подробной информации о конъюнктуре рынка, товаре. Такая информация может быть получена путем проведения маркетингового исследования.

На внешнем рынке все отрасли можно разделить на две группы:

1)многонациональные, которые обслуживают национальные рынки;

2)глобальные, которые обслуживают мировой рынок. Для эффективного руководства своими зарубежными филиалами международные компании используют глобальную стратегию. Она помогает поддерживать уровень конкурентоспособности в мировом масштабе. Такие компании стараются размещать свои научно-исследовательские институты в странах, где находятся наиболее оживленные рынки сбыта. Маркетинговое исследование представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на сбор информации, необходимой для более эффективной деятельности организации на внешнем рынке. Стратегия – это формирование и реализация целей и задач предприятия в области производства и продажи товаров на мировом рынке. В зависимости от времени, на которое разрабатывается стратегия, выделяются:

1) долгосрочная;

2) среднесрочная;

3) краткосрочная.

Все возможные условия предпринимательской деятельности могут оцениваться не только с одной точки зрения, а с нескольких сторон.

1.Фирменная структура и стратегия предприятий конкурентов. Здесь в первую очередь оценивают общее положение международной компании в выбранной сфере деятельности, сравнивая ее с более подходящими национальными предприятиями и иностранными фирмами.

2.Условия производства и предоставления услуг. Здесь анализу подвергаются отрасли хозяйства, у которых наиболее ярко выражены сравнительные преимущества принимающей страны; устанавливается, существуют ли слаборазвитые направления в экономике принимающей страны и есть ли возможность заполнить их деятельностью иностранных инвесторов.

3.Условия сбыта. Такая категория определяется степенью сложности запросов со стороны национальных потребителей. Здесь особое значение имеют различия каналов сбыта.

4.Родственные отрасли и субпоставщики. Здесь международную компанию интересует такая информация, как наличие в принимающей стране более крупных потребителей, заказчиков, посредников по продукции.

Существенным фактором в выборе сферы деятельности зарубежного филиала транснациональной корпорации является технический уровень местных фирм.⁹⁰

4.4. Преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий

Внешнеэкономическая деятельность может осуществляться в трех основных формах: в ходе экспортно-импортных операций, путем создания предприятий с иностранными инвестициями и на основе совместной предпринимательской деятельности.

Экспортно-импортные операции могут выполняться двумя способами: прямым и косвенным.

При прямых операциях предприятие ведет экспортно-импортную деятельность самостоятельно, используя для этого собственные специализированные службы внутри страны и за рубежом, а также действуя через зарубежных агентов.

При косвенных операциях экспортно-импортная деятельность ведется через независимых посредников - международных торговцев.

Прямые операции требуют серьезных начальных капиталовложений, подготовленных кадров, разветвленного аппарата за рубежом и большого опыта. Поэтому они обычно ведутся крупными предприятиями, располагающими значительными ресурсами.

⁹⁰ ПИ (ф) РГТЭУ, Пермь, 2011 г. Докладчик Чеклецова Т.Н. Методология выбора условий выхода на внешний рынок. Стр. 14.

Косвенные операции характерны для сравнительно небольших предприятий, начинающих международную коммерческую деятельность и стремящихся избежать свойственного ей риска.

Внешнеэкономическая деятельность путем создания предприятий с иностранными инвестициями имеет целью получение прибыли на основе привлечения в экономику страны иностранных материальных и финансовых ресурсов, совершенной зарубежной техники и технологий, а также передового управленческого опыта.

Иностранные инвесторы получают государственные гарантии от принудительных изъятий их собственности (национализации, конфискации, реквизиций), а также незаконных действий органов власти и должностных лиц.

Иностранным инвесторам после уплаты ими налогов и сборов гарантируется беспрепятственный перевод за границу доходов от инвестиций, полученных в форме прибыли, дивидендов, платежей за техническую помощь, а также сумм, полученных в связи с частичной или полной продажей инвестиций.

Внешнеэкономическая деятельность на основе совместной предпринимательской деятельности с иностранными партнерами осуществляется в следующих формах: производственная кооперация, производство по контракту, управленческий контракт, продажа лицензий, франчайзинг.

Производственная кооперация имеет целью объединить и скоординировать усилия отечественного и зарубежного предприятий по совместному производству некоего сложного продукта.

Производство по контракту (так называемое подрядное производство) предусматривает заключение зарубежной фирмой долгосрочного соглашения с местным предприятием на производство им определенного изделия или на

его сборку. При этом зарубежная компания оставляет за собой полный контроль над продвижением товара на рынок и его реализацией.

Многие крупные фирмы именно таким путем производят значительную часть своей «фирменной» продукции. Это объясняется рядом существенных преимуществ производства по контракту: обеспечение контроля над рынком; минимальные капиталовложения и снижение стоимости производства за счет низкой оплаты труда и других издержек; уменьшение риска из-за политической и экономической нестабильности (национальное предприятие не подвержено национализации, расчеты в национальной валюте менее зависимы от изменения валютного курса); создание или поддержание высокого имиджа крупной фирмы на национальном рынке (что особенно важно в странах с большим населением).

Управленческий контракт дает возможность зарабатывать деньги в форме вознаграждения, а иногда и части прибыли, осуществляя управление деятельностью зарубежных компаний. Такая форма коммерции чаще всего применяется в сфере обслуживания, торговле предметами роскоши и других видах деятельности, требующих огромного опыта и особого доверия потребителей.

Данная форма привлекательна тем, что не требует значительных капиталовложений и производственных мощностей, риск потери собственности при этом сводится к минимуму. Привлекает также наличие быстрого и гарантированного дохода.

Однако и эта форма не свободна от теневых сторон. Здесь требуются специалисты действительно мирового класса, чьи управленческие действия и консультации не вызывают сомнений. Кроме того, в случае серьезных просчетов в руководстве можно ожидать предъявления исков по компенсации материальных потерь управляемого объекта.

Продажа лицензий выступает в качестве одного из наиболее доступных способов включения производителя товаров и услуг в международную предпринимательскую деятельность.

Продавец лицензии (лицензиар) заключает с зарубежным покупателем лицензии (лицензиатом) соглашение о продаже прав на использование производственной технологии, патента, товарного знака и другой интеллектуальной собственности за определенное вознаграждение (гонорар или лицензионный платеж).

Достоинством такой формы внешнеэкономической деятельности является то, что лицензиар получает возможность продвижения своего интеллектуального продукта на мировой рынок без каких-либо расходов и риска, получая при этом вознаграждение. Что касается лицензиата, то он получает возможность использовать чужое готовое изобретение, производственную технологию, товар и имя фирмы в своих интересах, не расходуя больших средств на научные исследования и разработки. Весь послевоенный опыт японской промышленности подтверждает преимущества такого рода деятельности.

Вместе с тем продажа лицензий сулит продавцу и покупателю не только радости. Лицензиар на время соглашения лишается возможности единолично пользоваться плодами своего интеллектуального труда, неся при этом порой значительные потери. Лицензиат может и после окончания срока соглашения продолжать работу по совершенствованию лицензионного продукта, составив со временем опасную конкуренцию лицензиару.

Франчайзинг (или франшиза) - одна из форм продажи лицензий. Суть франчайзинга заключается в предоставлении одной фирмой (франчайзером) права другой или другим фирмам на производство ее продукта. Иными словами, это лицензия на правоведения предпринимательской деятельности, в том числе и международной, с использованием имени того, кто дает лицензию.

Франчайзер предоставляет получателю специализированное оборудование, техническую помощь и консультации, необходимые для производства продукта компоненты, ингредиенты, стандартную упаковку, обеспечивает рекламу и продвижение товара на рынок. За это получатель выделяет франчайзеру определенную часть своей прибыли.

В отличие от обычной продажи лицензий, франчайзинг обеспечивает фирме большие возможности влияния на получателя лицензии и контроля ее деятельности.

4.5. Выбор принимающей страны

При создании своего зарубежного филиала особое значение для головной компании имеет выбор государства, в котором оно будет вести свою деятельность. Прежде чем принять решение об организации зарубежного отделения в какой-либо стране, международная компания изучает условия приема в той или иной стране по четырем аспектам: рыночному, экономическому, специфики местных условий и конкурентоспособности.

Рассматривая рыночный аспект, необходимо проанализировать такие показатели, как: объем рынка, продолжительность жизненного цикла интересующих иностранного инвестора товаров и услуг, восприятие рекламы местными потребителями, возможность расширения сбытовой сети, включая использование каналов сбыта известных фирм, которые занимают прочные позиции на исследуемом рынке. Необходимо проанализировать темпы роста спроса на предполагаемые к серийному выпуску изделия или услуги.

Правовые нормы. Непременным условием эффективной деятельности иностранной фирмы за рубежом является соблюдение законов принимающей страны - федеральных, местных и региональных законодательных актов.

Местные обычаи. Иногда обычаи принимающих стран резко отличаются от общепринятых норм ведения бизнеса и деловой этики в промышленно развитых государствах.

Производственные отношения. Целесообразно изучить принципы сложившихся производственных отношений в принимающей стране, включая деятельность профсоюзов и трудовое законодательство.

Национальная принадлежность персонала фирмы. Использование за границей квалифицированных рабочих и служащих своей национальности (граждан государства, где расположена штаб-квартира) надежнее для эффективной деятельности предприятия за рубежом. В то же время нанятые на месте специалисты принимающей страны лучше знают местные условия и тем самым помогут фирме быстрее адаптироваться в принимающей стране.

Привлекательные стороны для акционеров. Акционеров в принимающей стране в первую очередь интересуют высокие дивиденды на акции. Наибольшей популярностью пользуются акции компаний, входящих в первую пятерку предприятий отрасли.

Потребители. Запросы и вкусы потребителей в разных странах различны. Фирма должна найти пути удовлетворения этих разнообразных потребностей и, в частности, как вариант - найм продавцов своей продукции из числа специалистов принимающей страны.

Конкуренция. Фирма должна учитывать, что с выходом на международный рынок ее ожидают дополнительные заботы, связанные с ростом числа конкурентов по сравнению с деятельностью на национальном рынке.

Экономика. Основы сложности адаптации к окружающей среде за границей в экономическом аспекте - неравномерный уровень развития хозяйства разных стран: в то время как в одной стране - спад, в другой возможна стабилизация, в третьей - бум.

Технология. Наиболее высок уровень научно-технического прогресса компаний, которые оперируют на международном рынке. Они быстрее осуществляют модернизацию оборудования, технологии и ассортимента продукции за счет обмена технологиями с наиболее преуспевающими в

разных странах фирмами. Обмен целесообразней вести через создание совместных предприятий.

В современном мире нет страны, даже самой развитой, которая не импортировала бы технологии и оборудование, так как ни одно государство не в состоянии производить все виды машин и электронно-вычислительной техники для своей промышленности. Проблемы адаптации импортных технологий и оборудования в условиях принимающих стран должны решаться на стадии заключения контрактов.

Требования, которые предусмотрительные импортеры предъявляют к приобретаемым технологиям и оборудованию, сводятся к следующему:

- технологические процессы должны быть запатентованы и испытаны на заводах промышленно развитых стран;
- передаваемые технологии должны быть приспособлены к адаптации в местных условиях, в частности - к местным сырьевым ресурсам. Импортер должен иметь возможность в дальнейшем совершенствовать приобретенные технологии и оборудование, чтобы обеспечивать выпуск продукции, соответствующей по количеству и качеству требованиям заказчиков на внутреннем и внешнем рынках;
- издержки производства должны быть минимальными, по крайней мере, - ниже, чем на морально устаревших видах оборудования;
- приобретаемые технологии и оборудование должны быть совместимы с агрегатами, установленными ранее на заводе покупателя;
- предложение поставщика оборудования должно содержать рабочие чертежи быстроизнашивающихся деталей для возможного изготовления их на местных предприятиях.

Причинами разногласий, возникающих между зарубежными поставщиками оборудования (технологии) и покупателем, становятся следующие упущения представителей обеих сторон при заключении контракта:

- нечеткие формулировки в тексте контракта гарантий поставщика по техническим характеристикам оборудования и технологий;
- ошибки поставщика в проектировании оборудования, заключающиеся в отсутствии учета местных условий эксплуатации агрегатов в стране покупателя;
- фактические издержки производства превышают показатели, которые поставщик гарантировал при заключении контракта;
- нечеткие контрактные условия об обучении специалистов покупателя на заводах продавца и о критериях качества их обучения.

Когда головная компания выбрала определенную страну для размещения своего отделения, она осуществляет ряд действий в аспекте местных условий: Рис 4.3.

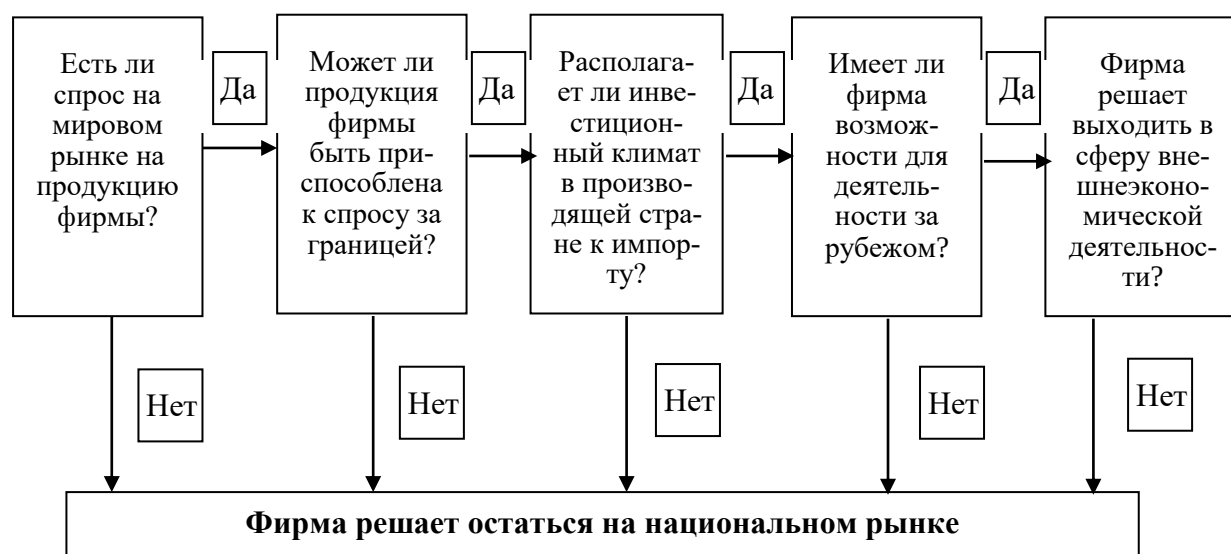


Рис 4.3. Схема процесса принятия решения о целесообразности выхода фирмы в сферу внешнеэкономической деятельности.⁹¹

1. Оценивает размеры и пределы рынка принимающей страны;
2. Сравнивает качество подготовленных к выпуску товаров с качественными характеристиками аналогичных изделий или услуг, предоставляемых конкурентами;

⁹¹ ПИ(Ф)РГТЭУ, Пермь, 2011 г. Докладчик Чеклецова Т.Н. Методология выбора условий выхода на внешний рынок. Стр. 3

3. Изучает возможности организации сбыта в принимающей стране;
4. Проводит анализ специфики потребностей покупателей, законов и обычаев принимающей страны;
5. Оценивает деятельность конкурентов;
6. Взвешивает все "за" и "против" организации производства в принимающей стране в сравнении с экспортом в эту страну.

Головная компания использует следующие источники информации об условиях предпринимательской деятельности в принимающей стране:

1. Государственные организации по содействию торговле;
2. Посольство или торговое представительство в государстве головной компании;
3. Торговые палаты страны базирования головной компании и принимающего государства.

4.6. Инвестиционный климат принимающей страны

Инвестиционный климат дает возможность иностранным инвесторам составить представление о том, насколько благоприятны или неблагоприятны в той или иной стране условия для вложения капитала. В ходе анализа экономической, политической и культурной жизни в стране эти параметры приводятся к общему показателю – инвестиционному риску. Чем хуже в данной стране инвестиционный климат, тем выше инвестор оценивает свой предпринимательский риск, тем выше издержки для страны-реципиента по привлечению зарубежных вкладов. Можно сделать следующий вывод, что для страны, принимающей инвестиции, состояние инвестиционного климата имеет денежное выражение.

Инвестиционный климат принимающей страны в значительной степени определяет состояние финансовой системы. Стоимость зарубежных активов международной компании может быть утрачена из-за инфляционных процессов в принимающем государстве, если правительство нестабильно, не

налажена должным образом налоговая система, не осуществляется твердая экономическая политика, сдерживающая или подавляющая инфляцию.

Последовательность действий головной компании перед принятием решения о предпринимательской деятельности в той или иной стране в аспекте местных условий обычно складывается в следующую цепочку мероприятий:

- оценка размеров и пределов рынка принимающей страны;
- сравнение качества предусмотренных к выпуску товаров (предоставлению услуг) с качественными характеристиками аналогичных изделий или услуг, предоставляемых конкурентами;
- изучение возможностей организации сбыта на изучаемом рынке и в регионе принимающей страны;
- анализ специфики потребностей покупателей, законов и обычаев принимающей страны;
- знакомство с опытом работы на этом рынке иностранных конкурентов;
- оценка преимуществ организации производства в принимающей стране по сравнению с экспортом в эту страну.

Для принимающей стороны важным элементом деятельности по выработке стратегии внешнеэкономических связей является моделирование инвестиционного климата. Во-первых, это дает системное представление о факторах, воздействующих на иностранного инвестора. Во-вторых, предоставляет возможность глубже оценить ситуацию в стране. В-третьих, позволяет осознать мотивацию поведения иностранного партнера. Формируя задачи и определяя цели проектов и программ с участием иностранного капитала, необходимо не ограничиваться лишь собственными интересами, но и сопоставить их с системой интересов иностранного партнера.

Из всех имеющихся потенциальных партнеров надо стараться выбирать тех, кто может лучшим образом понять стратегию бизнеса, согласиться с

проектами производства и сбыта, обеспечить контакты с местными фирмами, например, транспортными.

Потом наступает такая стадия, где происходят переговоры о сотрудничестве. Перед партнерами ставятся цели сотрудничества, внушается уверенность в реальности поставленных задач, подобные требования должны быть четкими и понятными. Информация о потенциальном партнере составляется в определенном порядке и содержит сведения о:

- 1) прежней специализации;
- 2) компании (адрес, телефон, сведения о сфере деятельности и т. д.);
- 3) степени конкурентоспособности (емкости рынка, занимаемой доле на рынке, и т. д.);
- 4) ресурсы компании (основных финансовых показателей, используемых технологий, человеческих ресурсах, и т. д.). Зарубежный филиал должен превосходить местную компанию по технологическому уровню.

Для того чтобы избежать риска отказа от крупной торговой фирмы, следует выбирать фирму с более узкой специализацией.

Данные фирмы предпочитают сбывать мелкие партии разнообразных товаров или крупных партий изделий ограниченной номенклатуры, так как у этих фирм есть свой рынок сбыта и они обладают специфическими знаниями и связями. К риску совместной работы с таким предприятием относятся возможность смены товара, который будет обладать большими конкурентными качествами, а также нехватка квалифицированного персонала.

Совместная деятельность с местными агентами, которые представляют сразу несколько компаний, опасна тем, что существует возможность скрытого конкурирования с товарами и услугами других фирм, пользующихся услугами данного агента.

При выборе зарубежного партнера для окончательного решения следует обратить внимание на то, кто из потенциальных партнеров пользуется

большой поддержкой и уважением местных органов власти и правительственных кругов.

Следует заранее знать, смогут ли фирмы в принимающей стране принять стратегию головной компании и готовы ли они следовать ей.

Более разумно контактировать с коммуникабельным партнером, но коммуникабельность играет далеко не главную роль.

Иногда местные компании, которые предпочитают формальный стиль общения, обладают более широкими возможностями, связями и работают более эффективно и профессионально.⁹²

4.7. Основные условия и критерии зарубежного партнёрства

Из всех имеющихся потенциальных партнеров надо стараться выбирать тех, кто может лучшим образом понять стратегию бизнеса, согласиться с проектами производства и сбыта, обеспечить контакты с местными фирмами, например, транспортными.

Потом наступает такая стадия, где происходят переговоры о сотрудничестве. Перед партнерами ставятся цели сотрудничества, внушается уверенность в реальности поставленных задач, подобные требования должны быть четкими и понятными. Информация о потенциальном партнере составляется в определенном порядке и содержит сведения о:

- 1) прежней специализации;
- 2) компании (адрес, телефон, сведения о сфере деятельности и т. д.);
- 3) степени конкурентоспособности (емкости рынка, занимаемой доле на рынке, и т. д.);
- 4) ресурсы компании (основных финансовых показателей, используемых технологий, человеческих ресурсах, и т. д.). Зарубежный филиал должен превосходить местную компанию по технологическому уровню.

Для того чтобы избежать риска отказа от крупной торговой фирмы, следует выбирать фирму с более узкой специализацией.

⁹² ПИ(ф)РГТЭУ, Пермь, 2011 г. Докладчик Чеклецова Т.Н. Методология выбора условий выхода на внешний рынок. Стр. 4

Данные фирмы предпочитают сбывать мелкие партии разнообразных товаров или крупных партий изделий ограниченной номенклатуры, так как у этих фирм есть свой рынок сбыта и они обладают специфическими знаниями и связями. К риску совместной работы с таким предприятием относятся возможность смены товара, который будет обладать большими конкурентными качествами, а также нехватка квалифицированного персонала.

Совместная деятельность с местными агентами, которые представляют сразу несколько компаний, опасна тем, что существует возможность скрытого конкурирования с товарами и услугами других фирм, пользующихся услугами данного агента.

При выборе зарубежного партнера для окончательного решения следует обратить внимание на то, кто из потенциальных партнеров пользуется большей поддержкой и уважением местных органов власти и правительственных кругов.

Следует заранее знать, смогут ли фирмы в принимающей стране принять стратегию головной компании и готовы ли они следовать ей.

Более разумно контактировать с коммуникабельным партнером, но коммуникабельность играет далеко не главную роль.

Иногда местные компании, которые предпочитают формальный стиль общения, обладают более широкими возможностями, связями и работают более эффективно и профессионально.

В Республики Узбекистан принят Закон Республики Узбекистан от 14 июня 1991 года «О внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» (Ведомости Верховного Совета Республики Узбекистан 1991 г., № 8, ст. 182, 1992 г., № 9, ст. 335) изменения и дополнения, утвердив его новую редакцию. Настоящий Закон регулирует отношения, связанные с осуществлением внешнеэкономической деятельности. Основными задачами настоящего Закона являются обеспечение экономической безопасности,

защита экономического суверенитета и экономических интересов Республики Узбекистан при осуществлении внешнеэкономической деятельности, стимулирование развития национальной экономики, создание условий для интеграции экономики страны в мировую экономическую систему.

Законодательство о внешнеэкономической деятельности состоит из настоящего Закона и иных актов законодательства.

Если международным договором Республики Узбекистан установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены законодательством Республики Узбекистан о внешнеэкономической деятельности, то применяются правила международного договора.

Под внешнеэкономической деятельностью понимается деятельность юридических и физических лиц Республики Узбекистан, направленная на установление и развитие взаимовыгодных экономических связей с юридическими и физическими лицами иностранных государств, а также международными организациями.

Внешнеэкономической деятельностью вправе заниматься юридические лица, зарегистрированные в Республике Узбекистан, а также физические лица, имеющие постоянное место жительства на территории Республики Узбекистан и зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Государственные органы Республики Узбекистан могут осуществлять внешнеэкономическую деятельность, если иное не установлено законодательством.

Основными принципами внешнеэкономической деятельности являются:

-свобода и экономическая самостоятельность субъектов внешнеэкономической деятельности;

-равенство субъектов внешнеэкономической деятельности;

-недопущение дискриминации при осуществлении торгово-экономических отношений;

-взаимовыгодность при осуществлении внешнеэкономической деятельности;

-защита государством прав и законных интересов субъектов внешнеэкономической деятельности.

Субъектами внешнеэкономической деятельности являются юридические и физические лица Республики Узбекистан, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

Внешеэкономическая деятельность может осуществляться в отношении товаров, работ (услуг), любого имущества, в том числе ценных бумаг, валютных ценностей, электрической, тепловой и иных видов энергии, транспортных средств, объектов интеллектуальной собственности, являющихся объектами купли-продажи или обмена, за исключением запрещенных законодательством к использованию во внешнеэкономической деятельности.

Субъекты внешнеэкономической деятельности имеют равные права по ее осуществлению.

Субъекты внешнеэкономической деятельности вправе:

-самостоятельно в рамках законодательства определять формы участия во внешнеэкономической деятельности, привлекать по своему усмотрению в установленном порядке на договорной основе другие юридические и физические лица для осуществления внешнеэкономической деятельности;

-в соответствии с законодательством самостоятельно владеть, пользоваться и распоряжаться результатами внешнеэкономической деятельности, включая доход в национальной и иностранной валюте.

Субъекты внешнеэкономической деятельности могут иметь и иные права в соответствии с законодательством.

Основными направлениями внешнеэкономической деятельности являются:

- международное экономическое и финансовое сотрудничество;
- внешнеторговая деятельность;
- привлечение иностранных инвестиций;
- инвестиционная деятельность за пределами Республики Узбекистан.

Международное экономическое и финансовое сотрудничество — осуществление внешнеэкономической деятельности, направленной на установление и расширение взаимовыгодных связей субъектов внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан с юридическими и физическими лицами иностранных государств, а также международными организациями в сфере производства, финансов, банковской и страховой деятельности, образования и подготовки кадров, туризма, здравоохранения, научно-технической, культурной, экологической, гуманитарной и иных сферах в порядке, установленном законодательством.⁹³

Контрольные вопросы:

- 1.Какие существуют типы ТНК по способу управления филиалами?
- 2.Расскажите про способы выполнения экспортно-импортных операций.
- 3.Что гарантируется иностранным инвесторам после уплаты ими налогов и сборов?
- 4.В каких формах осуществляется внешнеэкономическая деятельность на основе совместной предпринимательской деятельности с иностранными партнерами?
- 5.Какие существуют преимущества внешнеэкономической деятельности в форме управленческого контракта?
- 6.Какие существуют недостатки внешнеэкономической деятельности в форме продажи лицензий?
- 7.Что такое франчайзинг?

⁹³ ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН О ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ г. Ташкент, 26 мая 2000 г., № 77-II <http://www.lex.uz/acts/67238>

8.Какие действия в аспекте местных условий осуществляет головная компания?

9.В чем необходимость моделирования инвестиционного климата?

10.Расскажите про основные критерии, на которые нужно опираться при выборе зарубежного партнера.

Тесты:

1.Ключевым преимуществом и мотивом создания совместных предприятий в сравнении с другой формой организации международного бизнеса является:

- А) высокая зарплата персонала;
- Б) существенный объем продаж;
- В) низкие зарплаты на производство товаров;
- Г) *возможность использования сильных конкурентных преимуществ партнеров (учредителей).

2. Что из приведенного ниже является преимуществом экспатриантов?

- А) приспособленность к местным условиям;
- Б) высокие способности к труду;
- В) *меньше затрат;
- Г) высокая квалификация.

3. Выберите форму управления зарубежными филиалами, при которой зарубежным фирмам предоставляются значительные права и они функционируют в полуавтономном режиме.

- А) этноцентрическая;
- Б) *полицентрическая;
- В) геоцентрическая;
- Г) автономная.

4. При каких операциях экспортно-импортная деятельность ведется через независимых посредников?

- А) прямых;

- Б) *косвенных;
- В) финансовых;
- Г) реальных.

5. Как можно определить конкурентоспособность товара и услуг филиала?

- А) *с помощью сведений об основных конкурентах, их сильных и слабых сторон;
- Б) исследуя конъюнктуру рынка;
- В) с помощью показателя инвестиционного климата;
- Г) рассчитывая себестоимость товара и услуг.

6. Какой показатель дает возможность иностранным инвесторам составить представление о том, насколько благоприятны или неблагоприятны в той или иной стране условия для вложения капитала?

- А) инвестиционный риск;
- Б) конкурентоспособность;
- В) ВВП ;
- Г) *инвестиционный климат.

7. Какая форма внешнеэкономической деятельности имеет целью объединить и скоординировать усилия отечественного и зарубежного предприятий по совместному производству?

- А) производство по контракту;
- Б) *производственная кооперация;
- В) управленческий контракт;
- Г) франчайзинг.

8.Какая форма внешнеэкономической деятельности чаще всего применяется в сфере обслуживания, торговле предметами роскоши и других видах деятельности, требующих огромного опыта и особого доверия потребителей?

- А) производство по контракту;

- Б) производственная кооперация;
- В) *управленческий контракт;
- Г) франчайзинг.

9. Рассматривая какой аспект, необходимо проанализировать такие показатели, как: объем рынка, продолжительность жизненного цикла интересующих иностранного инвестора товаров и услуг, восприятие рекламы местными потребителями и т.д.?

- А) *рыночный аспект;
- Б) экономический аспект;
- В) аспект местных условий;
- Г) финансовый аспект.

10. В какой аспект входят такие факторы, как возможность получения научно-технической и коммерческой информации из широкого круга источников, а также сокращение расходов на НИОКР в расчете на единицу выпускаемой продукции?

- А) рыночный аспект;
- Б) *экономический аспект;
- В) аспект местных условий;
- Г) финансовый аспект

Кейс.

Оценка эффективности зарубежных инвестиций. Scancleaner Oy, финляндское дочернее предприятие корпорации Scancleaner, рассматривает возможность прямых инвестиций в России с целью осуществления проекта производства некоторых видов бытовой техники. Стоимость производственных мощностей оценивается в 340 млн. р.; все необходимые инвестиции могут быть осуществлены в 2017 г. Основные фонды будут амортизироваться равномерно в течение 4 лет. Менеджеры Scancleaner Oy предлагают финансировать инвестиции из двух источников: 240 млн. р. за счет вклада материнской компании в уставный капитал дочернего

предприятия и 100 млн. р. за счет кредита, предоставляемого дочернему предприятию российским коммерческим банком под 18% годовых с погашением всей суммы через 4 года. По прогнозам, операционный доход дочернего предприятия (до уплаты процентов и налогов) составит: 100 млн. р. в 2018 г., 110 млн. р. в 2019 г., 120 млн. р. в 2020 г. и 130 млн. р. в 2021 г. (в номинальном выражении, с учетом инфляции).

Часть издержек дочернего предприятия выступает в форме ежегодных роялти за пользование ноу-хау материнской компании и управленческих платежей за централизованное выполнение некоторых функций менеджмента в общей сумме 200 тыс. евро. Слот-курс евро равен 34 р. В соответствии с паритетом покупательной способности прогнозируется, что обменный курс евро будет расти на 6% ежегодно в течение ближайших четырех лет. Ставка налога на прибыль в России - 24 процента, в Финляндии - 35%. Суммы, переводимые за рубеж в качестве дивиденда, облагаются в России налогом по ставке 15%. Финляндское правительство предоставляет Scancleaner Oy налоговый кредит на суммы, уплаченные дочерним предприятием в России в качестве налога на прибыль и удерживаемого налога. Ограничения на репатриацию дивидендов отсутствуют. Российское предприятие будет переводить весь чистый доход материнской компании в конце каждого года. Стоимость капитала Scancleaner Oy - 10%. Менеджеры финляндского предприятия полагают необходимым увеличить ставку дисконтирования поступлений в евро на 5 %, рассматривая эту величину в качестве рисковой премии для проектов такого класса, осуществляемых в странах с переходной экономикой.

Задание: Оцените эффективность проекта прямых зарубежных инвестиций.

Тема 5. Отношение международных компаний с государством

5.1. Границы и критерии вмешательства правительства, альтернативное использование ресурсов проблемы в системе свободного рынка.

5.2. Принципы и средства подхода государств к деятельности международных компаний не находящихся на его территории.

5.3. Цели организации зарубежных филиалов международных компаний в принимающих государствах, их классификация.

5.4. Национально-правовое регулирование деятельности международных компаний, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств.

***Ключевые слова:** минимальная граница вмешательства -максимальная граница вмешательства государства -расширение рынков сбыта - увеличение объемов экспорта – финансирование концессий - процедурные мероприятия - налоговые льготы – торговые льготы – конвенции – ЕС – регулирование-ТНК-МНК*

5.1. Границы и критерии вмешательства правительства, альтернативное использование ресурсов проблемы в системе свободного рынка

Рыночный механизм свободной конкуренции имеет много достоинств, его возможности велики, но все же не безграничны. Существуют области, где механизм свободной конкуренции не срабатывает и требуется вмешательство государства. В процессах рыночного производства и потребления могут возникать своеобразные дефекты, не имеющие денежного выражения и не фиксируемые рынком. Эти внешние эффекты нарушают рыночное равновесие и обуславливают неоптимальное распределение ресурсов, что делает необходимым вмешательство государства в экономику. Функции, выполняемые государством по организации денежного обращения, предоставлению общественных товаров и устранению последствий внешних эффектов, составляют максимальные границы его вмешательства в экономику свободного рынка. Вместе с тем эти функции образуют

минимально необходимые границы регулирования реального рынка. Как видно, нерегулируемого рынка вообще не бывает, ибо в определенном воздействии со стороны государства нуждается даже идеальный свободный рынок. Если обратиться к реальному конкурентному рынку, то обнаружатся новые области экономической жизни, где проявляется ограниченность механизма рынка, что делает необходимым более широкое участие государства в хозяйственных процессах. Совокупность таких областей определяет максимально допустимые границы вмешательства государства в экономику. Обозначим эти сферы.

Перераспределение доходов. Рынок признает справедливыми доходы, полученные в результате свободной конкуренции на рынках факторов производства, размеры доходов зависят от эффективности вложения факторов. В обществе есть люди, не владеющие ни землей, ни капиталом, ни трудом. Им нечего предъявлять на рынки факторов производства, они не участвуют в конкуренции, не получают никаких доходов. К таким людям относятся дети, безработные, люди преклонного возраста. Даже людям, предъявляющим тот или иной фактор производства, рыночное распределение не гарантирует минимума доходов, обеспечивающих стандарт благосостояния. Во всех перечисленных случаях государство вправе вмешиваться в перераспределение доходов. Здесь минимальная граница вмешательства государства является подвижной, на нее влияют текущее состояние экономики, уровень жизни в стране, определяющий потребительские стереотипы. А максимальная граница определяется следующим: размером социальных выплат, которые должны быть согласованы с возможностями государства; размеры налогов не должны подрывать экономические стимулы владельцев факторов производства; при определении объемов и сроков выплат соц. пособий необходимо учитывать негативные эффекты рабочей силы и рыночный механизм в целом. Занятость. Механизм рынка не реализует автоматически право на труд для

тех, кто может и хочет работать. Для эффективной работы рынка требуется оптимальный резерв рабочей силы. По ряду причин в рыночной экономике неизбежна безработица, что ставит перед государством не мало сложных проблем. Его обязанностью становится регулирование рынка рабочей силы с целью поддержания определенного уровня занятости, материального обеспечения людей, утративших рабочие места или не сумевших найти их. Развитие фундаментальных научных исследований и связанных с ними крупных инвестиций с длительными сроками окупаемости, высокой степенью риска и неопределенностью в отношении прибыли практически не под силу рыночному механизму. Здесь не обойтись без участия государства, которое стимулирует структурную политику и научно-технический прогресс. Напротив, рынок эффективно работает при освоении перспективных видов новой техники и технологии. Реализация национальных интересов в мировой экономике предполагает проведение государством соответствующей внешнеторговой политики, контроль над международной миграцией капиталов и рабочей силы, воздействие на валютные курсы, управление платежными балансами и др.

Таковы верхние максимально допустимые границы вмешательства государства. Эти рамки достаточно широки для того, чтобы разумный симбиоз государственного регулирования и эффективно работающего механизма рынка позволил решить основные социально-экономические проблемы современного общества.

Государство строит свои отношения с иностранными международными компаниями с помощью систем мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых полномочными государственными учреждениями и общественными организациями для стабилизации деятельности международных компаний.

Порой государственное вмешательство вызвано необоснованной ценовой политикой международных компаний, несоблюдением ими

стандартов качества продукции, превышением экологических норм безопасности. В то же время иногда меры государственного вмешательства могут противоречить общепринятым международным правилам и соглашениям и создавать дополнительные риски для иностранных международных компаний.

В конце 90-х гг. внимание национальных правительств многих государств было обращено на резкое увеличение объемов и изменение динамики международных финансов, включающих движение краткосрочных финансовых обязательств, инвестиционных потоков и спекулятивного капитала. Финансовые потоки, инициируемые международными компаниями, непосредственным образом воздействуют на экономику принимающих государств. В ряде случаев, как показывает опыт некоторых развивающихся государств, неадекватное государственное регулирование может серьезно дестабилизировать макроэкономическую ситуацию не только в стране, но и в мире. Поэтому основная цель государства - стабилизация деятельности международных компаний, действующих на его территории.⁹⁴

Основные формы вмешательства принимающего государства в деятельность международных компаний на его территории (в возрастающем порядке силы воздействия)⁹⁵:

Таблица 5.1.

Основные формы вмешательства принимающего государства в деятельность международных компаний на его территории.⁹⁶

Недискриминационные вмешательства	Дискриминационные вмешательства	Дискриминационные санкции	Лишение владения
Требование назначения на руководящие посты граждан принимающей страны	Разрешаются только совместные предприятия, в которых фирма-нерезидент владеет	Скрытая экспроприация (например, обязательное реинвестирование в экономику	Экспроприация

⁹⁴ Искренко Э.В.. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. — Волгоград: Изд-во Вол.ГУ, 2016. -176 стр.

⁹⁵ Dalimov R.T. Modelling international economic integration: an oscillation theory approach. Trafford, Victoria 2016, 234 p.

⁹⁶ Составлено на основе теоретических материалов

	меньшей долей участия	принимающей страны)	
Рекомендации о не использовании трансфертных цен с целью уклонения от налогов	Взимание повышенных платежей за коммунальные услуги	Взимание налогов за репатриацию прибыли за границу	Национализация
Требования к экспортным отраслям продажи продукции на внутреннем рынке по ценам на пороге рентабельности	Применение юридических норм, более жестких, чем для национальных предприятий	Требования возмещения за нарушения отмененных ранее действовавших законов	—

В процессе расширения предпринимательской деятельности в принимающих странах международные менеджеры используют возможности, предоставляемые возможностями ВТО странам, присоединившимся к этой организации. Эти возможности используют ТНК для получения субсидий от принимающих государств и международных организаций.

К наиболее распространенным средствам государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний относятся ограничения доли иностранного инвестора в акционерном капитале национальных фирм; ограничения в управлении производством; определение максимальной доли при распределении прибыли; условия выдачи лицензий, патентов; проверка бухгалтерской отчетности. Кроме того, практикуются запреты на допуск иностранных компаний в отдельные отрасли промышленности, сферы услуг (транспорт, связь, телевидение, коммуникации).

5.2. Принципы и средства подхода государств к деятельности международных компаний, не находящихся на его территории

Отношения с международными компаниями каждое государство строит с помощью системы мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, для реализации которой необходимы

соответствующие институциональные структуры, включающие полномочные государственные учреждения и общественные организации.

Государство принимающей страны заинтересовано в том, чтобы деятельность международных компаний способствовала⁹⁷:

1)сохранению внутренней и внешней безопасности стран их базирования;

2)созданию предпосылок для получения населением оптимального реального дохода и обеспечению повышения уровня занятости;

3)сохранению здоровья населения и охране окружающей среды;

4)использованию новых технологий, повышению степени образования, получению новых квалификационных, профессиональных навыков, внедрению современной культуры организации и управления производством.

В этой связи для государства особую важность приобретают программы привлечения в экономику страны иностранных инвесторов. Поэтому все государства заинтересованы в создании благоприятного инвестиционного климата страны, в повышении ее «имиджа». Для этого на государственном уровне проводятся специальные встречи, семинары, совещания, создаются свободные экономические зоны (СЭЗ), распространяются соответствующие рекламные материалы. Рис 5.1. Кроме того, программы, создаваемые для привлечения иностранного капитала, предусматривают облегчение и упрощение бюрократических процедур при регистрации инвесторов, предоставление им финансовых льгот.

Государственная внешнеторговая политика осуществляется посредством применения экономических и административных методов регулирования внешнеторговой деятельности в соответствии с действующим законодательством определенной страны.⁹⁸ Таможенный тариф - это

⁹⁷ Dalimov R.T. Modelling international economic integration: an oscillation theory approach. Trafford, Victoria 2018, 234 p.

⁹⁸ Международный менеджмент : учебное пособие Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. Стр 157.

систематизированный перечень таможенных пошлин, которыми облагаются товары при импорте и экспорте из данной страны.



Рис 5.1. Инструменты государственного регулирования внешнеторговой деятельности.⁹⁹

Инструментами тарифного регулирования выступают таможенные тарифы или пошлины, уплачиваемые при пересечении товаром таможенной границы государства. Следовательно, областью их преимущественного регулирования является импорт. Таможенные пошлины классифицируются:

⁹⁹ Составлено на основе теоретических материалов

по объекту обложения – на импортные, экспортные и транзитные, по способу взимания – на адвалорные (в процентах) и специфические (твердая ставка), по функциональному назначению – на повышенные (дискриминационные) и пониженные (преференциальные). Так в целях содействия экономическому развитию развивающихся стран Россия, Беларусь и Казахстан в рамках Таможенного союза (ТС) установили единую систему тарифных преференций, действующие по 70 товарным группам Единого таможенного тарифа союза (например, антиквариат, бижутерия, рис). Преференциальный режим таможенного пространства ТС предусматривает применение нулевых ставок ввозных пошлин для группы из 49 беднейших стран¹⁰⁰



Рис. 5.2. Классификация таможенных пошлин по экономическому содержанию.¹⁰¹

¹⁰⁰ Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. – М.: Финансовый университет, 2017. 51стр

¹⁰¹ Составлен на основе теоретических материалов

Существуют следующие виды таможенных пошлин.

- фискальные, призванные увеличить доходы государственного бюджета;
- протекционистские, которые используются в целях защиты некоторых отраслей национальной промышленности от притока иностранных товаров;
- преференциальные ввозные пошлины для некоторых товаров из определенных стран;
- льготные пошлины, вводимые для отдельных стран с целью поощрения импорта каких-либо товаров;
- уравнивательные, т. е. дополняющие основные ввозные пошлины с целью выравнивания цен импортных товаров с ценами на товары национального производства;
- компенсационные, которые используются в том случае, если на импортируемые товары давались государственные субсидии при их производстве или экспорте страной-экспортером;
- антидемпинговые, которые применяются для противодействия импорту из тех стран, чье правительство предоставляло своим предпринимателям экспортные премии.¹⁰²

Государства, заинтересованные в привлечении иностранных инвестиций, используют свободные экономические зоны для стимулирования инвестиционной активности. В мире функционирует около 2000 свободных экономических зон разных видов и назначений.

Свободные экономические зоны – часть территории государства, имеющая расширенную самостоятельность в решении хозяйствующих вопросов, особый режим управления и преференциальные условия экономической деятельности для иностранных и национальных предпринимателей.

¹⁰² Международный менеджмент : учебное пособие Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016 стр 159

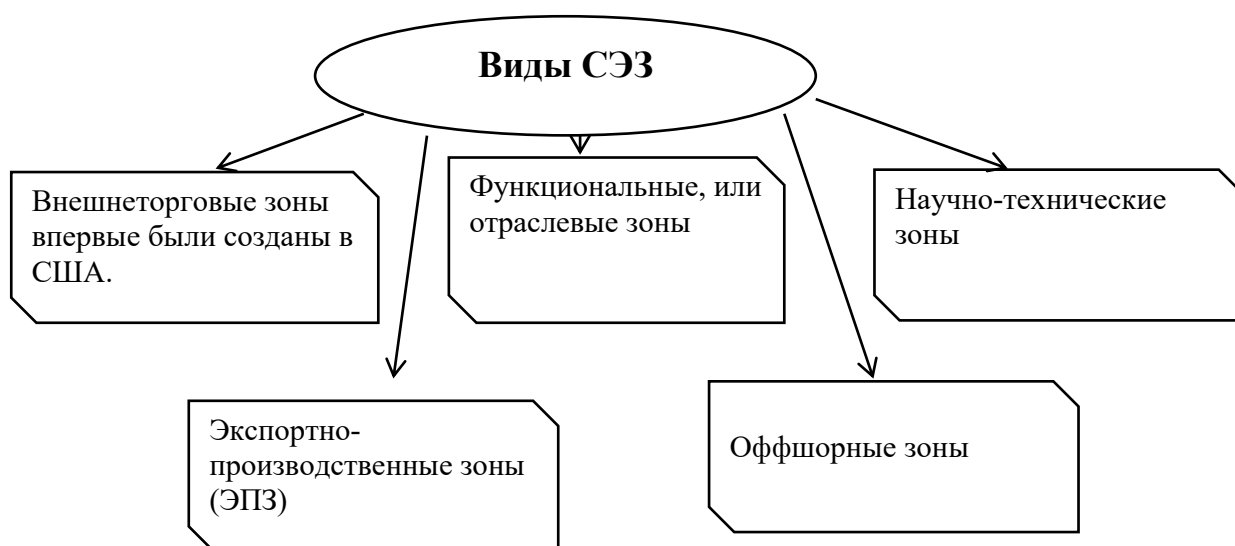


Рис. 5.3. Виды СЭЗ.¹⁰³

1. Внешнеторговые зоны впервые были созданы в США. Их цель - сокращение расходов за счет снижения импортных пошлин при ввозе товаров, хранении, сортировке, упаковке. Во внешнеторговые зоны входят порты, аэродромы, склады, доки, транзитные транспортные узлы, пограничных пунктах, на железнодорожных узлах.

2. Функциональные, или отраслевые зоны специализированы на одной или нескольких отраслях промышленности. Так, в Южной Корее промышленная зона в г. Куми специализирована на выпуске электронных и электротехнических изделий, а в г. Чханвоне - на производстве машиностроительной продукции.

3. Научно-технические зоны организуются в государствах, заинтересованных в развитии наукоемких отраслей производства. Названия таких зон различны. В США самая крупная научно-техническая зона называется «Силикон Вэлли» (Силиконовая долина), в Голландии и Германии такие зоны получили название технопарков, в Японии – технополисов. В Индии (г. Бангалора) на начало 2005 г. расположено 39 технопарков, в которых функционируют около 7 тыс. наукоемких

¹⁰³ Составлено книги на основе теоретического материала

предприятий. Зарубежным инвесторам там предоставляются налоговые каникулы в течении 5 лет и разрешен беспошлинный ввоз оборудования.

4.Экспортно-производственные зоны (ЭПЗ) получили распространение в странах, производящих экспортно - ориентированную экономическую политику. К началу 21 в. насчитывалось около тысячи ЭПЗ. Развивающиеся государства специализируются на изготовлении готовой одежды и сборке электронных компонентов. По данным ЮНКТАД, ЭПЗ наиболее эффективно функционируют в Китае, Коста-Рике, Доминиканской Республике, на Филиппинах, в Сингапуре.

5.Оффшорные зоны служат своего рода «налоговыми оазисами» для обслуживания международных финансовых операций, предоставляя им налоговые льготы, практически отсутствие валютного контроля, возможность проведения финансовых операций в любой иностранной валюте, конфиденциальность условий международных расчетов

Для принимающего государства СЭЗ привлекательны тем, что увеличивают поток прямых иностранных инвестиций, новых технологий, поступлений в государственную казну, создают новые рабочие места и ограждают местных производителей от конкуренции иностранных фирм.

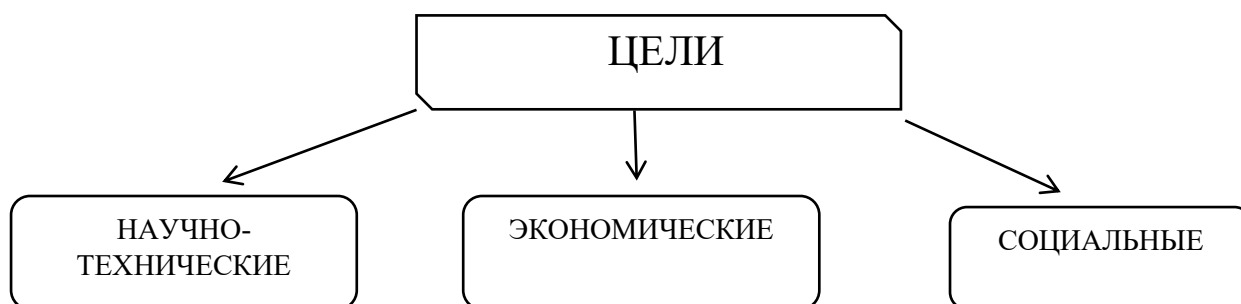


Рис. 5.4. Цели, достигаемые созданием СЭЗ.¹⁰⁴

Для экономики принимающей страны СЭЗ создают благоприятные условия для роста сбыта товаров и услуг благодаря увеличению ассортимента, расширяют деловые связи местных фирм с зарубежными

¹⁰⁴ Составлено на основе теоретического материала

предприятиями, содействуют проведению НИОКР и созданию логистических центров

Создание СЭЗ позволяет достичь следующие цели: Рис.5.4.

1. Научно-технические:

- приток передовой технологии и техники;
- концентрация научно-технических кадров и средств на приоритетных направлениях;
- ускорение внедрения полученных результатов в производство;
- переход на качественно более высокий уровень в конкретном научном направлении.

2. Экономические:

- повышение конкурентоспособности национального производства;
- увеличение притока валюты от экспорта товаров и услуг и от иностранных инвестиций;
- сокращение затрат на приобретение импортной продукции;
- ускорение освоения производства новых изделий и услуг;
- расширение экспорта готовой продукции;
- рационализация импорта;
- изменение структуры производства;
- освоение новых форм хозяйствования.

3. Социальные:

- ускорение развития отсталых районов;
- повышение занятости;
- повышение квалификации рабочих, инженеров, управленцев;
- повышение жизненного уровня населения.

Для иностранных инвесторов СЭЗ привлекательны тем, что:

- они имеют всю необходимую для функционирования предприятий инфраструктуру;
- право свободного перевода прибылей и капиталов за границу;

- освобождение от пошлин импортируемого оборудования и материалов;
- освобождение от подоходного и других налогов (на определенный срок);
- возможность получения земли, помещений, транспортных услуг в аренду по льготным тарифам;
- особый режим для рабочей силы – ограничение социальной защиты, запрет профсоюзов;
- наличие жилищных условий, торговых, лечебных учреждений;
- администрация СЭЗ упрощает контакты с властными структурами принимающей страны.

Например, в Республике Корея, предприятия иностранных инвесторов в СЭЗ не облагаются подоходным налогом и налогами на землю и имущество первые три года функционирования, а в последующие два года налоги сокращены на 50%. В течение трех лет иностранные предприятия СЭЗ имеют право на беспошлинный ввоз оборудования. В распоряжении семей сотрудников предприятий в СЭЗ предоставлены школы с преподаванием на иностранных языках, больницы и аптеки.¹⁰⁵

Таблица 5.2.

Условия успешного развития зон .¹⁰⁶

Условия успешного развития зон:
1. Специальный (льготный) таможенный режим.
2. Особый валютный режим.
3. Система налоговых льгот
4. Смягчение (отмена) нетарифных мер регулирования экспорта и импорта.
5. Разрешительный порядок осуществления инвестиций на территории зон
6. Выгодность экономико-географического положения
7. Определение оптимальных размеров зоны
8. Наличие производственной инфраструктуры
9. Наличие транспортной инфраструктуры.

¹⁰⁵Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. - 50 с. Стр 84-86

¹⁰⁶ Составлено на основе теоретических материалов

Мероприятия по привлечению международных компаний принимающего государства в свою экономику можно классифицировать по следующим направлениям:

Процедурные мероприятия - введение административных и законодательных норм по упрощению процедуры разрешения деятельности филиалов международных компаний на территории принимающей страны.

Налоговые льготы - освобождение от налогов или их снижение для иностранных фирм.

Сюда относятся льготы по налогам на прибыль; «налоговые каникулы»¹⁰⁷, предоставляемые, как правило, для предприятий, функционирующих в новых для данной страны сферах и отраслях, заключающиеся в освобождении налога на прибыль на период до ввода предприятий зарубежного филиала международной компании в эксплуатацию; снижение размеров вычетов из взносов на социальное страхование, освобождение от налогов на репатриацию капиталов и вывоз за границу прибыли.

В 90-е гг. между странами, привлекающими инвестиции международных компаний, обострилась налоговая конкуренция, так как именно налогообложение стало все чаще определять место их дислокации. На экономику принимающих государств такого рода конкуренция оказывает отрицательное влияние, так как приводит к сокращению государственных доходов. В конце 90-х гг. некоторые международные организации (ОЭСР, ЕС) образовали рабочие группы экспертов для изучения налоговых режимов стран - членов этих организаций с целью установления контроля за разницей между ставками налогов для национальных и международных компаний.

Субсидии и займы на льготных условиях, куда включены кредиты местных финансовых организаций иностранным инвесторам на льготных условиях, оформленные законодательными актами сокращенные сроки

¹⁰⁷ Dalimov R.T. The dynamics of the trade creation and diversion effects under international economic integration, Current Research Journal of Economic Theory, 2011, vol. 1, issue 1; www.maxwellsci.com

взносов в амортизационный фонд - специальный фонд предприятия, который служит для финансирования воспроизводственных капиталовложений, призванных поддерживать хозяйственный объект в работоспособном состоянии. Взносы в амортизационный фонд не облагаются налогами. Кроме того, некоторые государства предоставляют иностранным инвесторам субсидии на оплату за энергоносители и субсидии на заработную плату сотрудникам предприятия.

Торговые льготы - представляют собой снижение импортных пошлин или даже освобождение от них. Торговые льготы могут быть связаны с финансированием экспорта, предоставлением экспортных гарантий и с освобождением от экспортных пошлин.

Содействие предпринимательской деятельности иностранных фирм включает:

- организацию зон свободного предпринимательства - части территории принимающего государства, где товары иностранного происхождения могут изготавливаться, упаковываться, храниться продаваться, покупаться без оплаты таможенных пошлин;

- поощрение развития приоритетных отраслей экономики принимающего государства;

Финансирование концессий - право, предоставляемое государством иностранной фирме на осуществление хозяйственной деятельности на территории своей страны: добычу полезных ископаемых, строительство и эксплуатацию промышленных предприятий и т. д.

- предоставление преференции государства на рынке капиталов, поддержки НИОКР;

- запрет импорта конкурирующих товаров или услуг;

- защитные меры от девальвации местной валюты;

- гарантии займов;

- поощрение предпринимательской деятельности на территории отсталых регионов;
- участие в приватизации.¹⁰⁸

5.3. Цели организации зарубежных филиалов международных компаний в принимающих государствах, их классификация

Организация зарубежных филиалов международных компаний предполагает достижение различных целей¹⁰⁹:

Расширение рынков сбыта. Это достигается за счет того, что головная компания организует в принимающей стране производство готовых изделий или предоставление различного вида услуг. При этом иностранная корпорация передает для производства свою технологию изготовления продукции, управленческий опыт и право использования товарного знака.

Увеличение объемов экспорта. В современных условиях прослеживается четкая тенденция увеличения доли экспорта зарубежных филиалов международных компаний. С целью дальнейшего развития зарубежного производства корпорации вкладывают капиталы в те принимающие страны, где имеется дешевая рабочая сила и обильные природные ресурсы. Необходимым условием эффективного функционирования зарубежного филиала выступает наличие местных и емких региональных рынков сбыта.

Обеспечение сырьем. Значительная часть зарубежных филиалов сегодня функционирует с целью снабжения сырьевыми ресурсами предприятий конкретной международной компании.

Приобретение новых технологий. С этой целью международные компании организуют свои зарубежные предприятия в странах, располагающих высоким научным потенциалом. Этим объясняется перемещение значительных финансовых ресурсов между развитыми странами (прежде всего между странами «большой семерки»), которые

¹⁰⁸ Искренко Э.В.. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс. О.А. Ломовцева 2016. 176 стр

¹⁰⁹ Wonacott P. China Starts to Count up the Cost of Joining the WTO // The Wall Street Journal. 2014. Jan. 15. P. A10.

вкладывают средства в исследовательские центры, университеты, технологические парки, интеллектуальный «человеческий капитал».

Повышение эффективности функционирования. В деятельности зарубежных предприятий международных компаний используются преимущества эффекта масштаба и возможности вертикальной и горизонтальной интеграции.

Достижение названных целей в процессе функционирования международных компаний сопряжено со множеством ограничений и трудностей. При осуществлении международных проектов различают несколько видов риска¹¹⁰:

1)рыночные (сбытовые), связанные с изменением спроса или со снижением мировых цен;

2)политические, определяющие установление тарифных и нетарифных ограничений;

3)коммерческие, проявляющиеся в недобросовестности или неплатежеспособности покупателя;

4) производственные, отражающие трудности в организации производства и его осуществлении;

5) научно-технические, связанные с достижением заданного результата при освоении новых технологий, лицензионном обмене, совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах;

6)валютные, характеризующиеся колебанием валютных курсов;

7) финансовые, обусловленные изменениями в международных расчетах и займах.

Международная корпорация - форма структурной организации крупной корпорации, осуществляющей прямые инвестиции в различные страны мира.

Международные корпорации бывают двух основных видов:¹¹¹

¹¹⁰ Dalimov R.T. Dynamics of international economic integration: non-linear analysis. Lambert Academic Publishing, 2011, 276 p.; [ISBN 978-3-8433-6106-4](#), [ISBN 3-8433-6106-1](#).

¹¹¹ Составлено на основе теоретического материала

Таблица 5.2.

Транснациональные корпорации (ТНК)	Многонациональные корпорации (МНК)
их головная компания принадлежит капиталу одной страны, а филиалы разбросаны по многим странам мира.	их головная компания принадлежит капиталу двух или более стран, а филиалы также находятся в различных странах.

С точки зрения международного права отличительными признаками многонациональных корпораций являются¹¹²:

- 1) наличие многонационального акционерного капитала;
- 2) существование многонационального руководящего центра;
- 3) комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия. Последнее, кстати, свойственно и многим ТНК. Вообще, границы между этими двумя группами международных компаний весьма подвижны, возможен переход одной формы в другую.

Подавляющее большинство современных международных корпораций имеют форму ТНК. Наиболее характерными чертами ТНК являются:

- 1) создание системы международного производства, распыленного между многими странами, но контролируемого из одного центра;
- 2) высокая интенсивность внутрикорпорационной торговли между расположенными в различных странах подразделениями;
- 3) относительная независимость в принятии операционных решений от стран базирования и принимающих стран;
- 4) глобальная структура занятости и межстрановая мобильность менеджеров;
- 5) разработка, передача и использование передовой технологии в рамках замкнутой корпорационной структуры. При осуществлении международных проектов различают несколько видов риска: Рис. 5.5.

¹¹² Новокшопова Л.В., Трифонов Ю.В. Мировое хозяйство: Учеб. пособие. М.: Юрист, 2016.

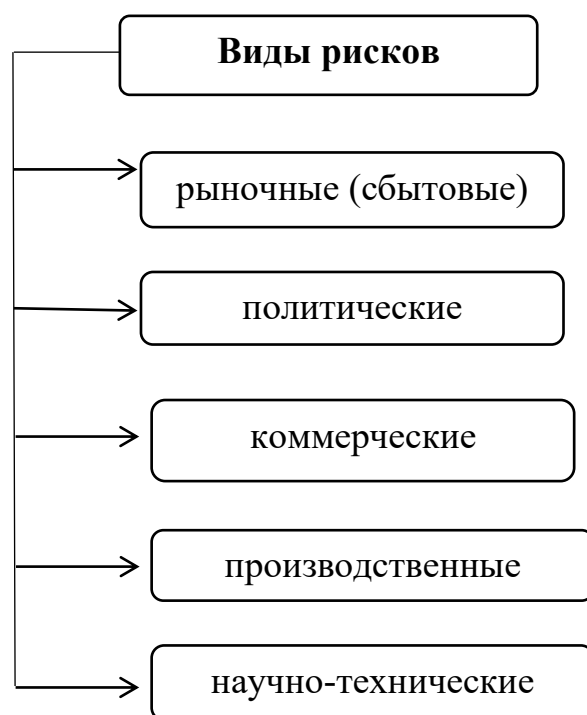


Рис. 5.5.Виды рисков.¹¹³

-рыночные (сбытовые), связанные с изменением спроса или со снижением мировых цен;

-политические, определяющие установление тарифных и нетарифных ограничений;

-коммерческие, проявляющиеся в недобросовестности или неплатежеспособности покупателя;

-производственные, отражающие трудности в организации производства и его осуществлении;

- научно-технические, связанные с достижением заданного результата при освоении новых технологий, лицензионном обмене, совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах;

- валютные, характеризующиеся колебанием валютных курсов;

- финансовые, обусловленные изменениями в международных расчетах и займах.

¹¹³Составлено на основе теоретического материала

Возникающие при этом риски имеют различную природу, сферу действия, различны и пути их предотвращения и снижения

Понятие «страновой риск» означает опасность финансовых потерь, которые могут возникнуть у банков в процессе предоставления зарубежных займов, приобретения финансовых обязательств иностранных контрагентов или кредитования национальных клиентов, вовлеченных в сферу международного бизнеса. Для оценки вероятности финансовых потерь (недополучение прибыли или прямых убытков) необходимо проанализировать совокупность факторов, которые оказывают независимое влияние на способность и желание клиентов или контрагентов отвечать по своим внешним обязательствам. К последним относится оплата долга, платежи по импорту, выплата дивидендов, погашение коммерческих кредитов и другие обязательства.

В этой связи практика анализа платежеспособности фирмы, по сути, переносится на уровень страны. При этом играют роль не только текущие, но и перспективные условия, а сам страновой риск идентифицируется как разновидность внешних рисков, которые в отличие от внутренних непосредственно не связаны с деятельностью подвергающихся опасности субъектов.

К причинам материализации рисков относятся лишь те обстоятельства, которые хотя бы отчасти или по своим последствиям находятся в сфере влияния правительства данной страны. Так, прекращение долговых выплат, вызванное банкротством заемщика, считается страновым риском лишь в том случае, если это банкротство стало результатом ошибок в хозяйственной политике государства; если же оно следствие неудовлетворительного управления деятельностью фирмы, то имеет место коммерческий, а не страновой риск.

Особый случай представляют стихийные бедствия. Те из них, которые являются совершенно неожиданными, не могут рассматриваться как

ситуации странового риска. Однако если по прошлому опыту известно, что природные катаклизмы будут периодически повторяться и в будущем, что связано с климатическими и географическими особенностями положения страны, то это характеризует страновой риск, поскольку органы управления могут минимизировать их последствия.¹¹⁴

Таким образом, страновой риск подразумевает риски возникающие из-за нестабильности или ведения политики, экономики определенной страны, а так же специфических климатических условий. Исходя из этого международные компании собирающиеся построить бизнес в той или иной стране должна учесть все эти факторы.

5.4. Национально-правовое регулирование деятельности международных компаний, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств

Правовое регулирование деятельности международных компаний в принимающих странах осуществляется двумя способами¹¹⁵:

1. национально-правовым;
2. международно-правовым.

Национально-правовое регулирование заключается в использование норм и институтов национальной системы права (административное, гражданское и др.). В национальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм на территории принимающего государства, многие страны включают положение, предоставляющее иностранному инвестору национальный режим принимающей страны, т.е. условия уравнивающие права иностранного инвестора с правами национальных предприятий. Чтобы компенсировать иностранному инвестору дополнительные риски, национальное законодательство принимающей

¹¹⁴ Искренко Э.В.. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016. -176 стр.

¹¹⁵ Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6. С. 89—97.

страны предусматривает дополнительные льготы и привилегии иностранному инвестору.

В законодательстве большинства государств содержатся гарантии иностранному инвестору от некоммерческих рисков (национализация частной собственности, конфискации активов иностранных предприятий, терроризм, мораторий на внешние платежи). При этом разрешение инвестиционных споров предусматривается в международных арбитражных институтах с применением их правил процедуры.

Международно-правовое регулирование складывается из межгосударственных соглашений. Оно осуществляется на:

1. Двусторонней основе. Это соглашения о поощрении и защите иностранных инвестиций. Они определяют статус иностранных инвестиций и взаимно предоставляют национальный режим принимающей страны для инвестиций друг друга. Эти положения содержат положения о защите инвестиций от политических рисков и порядок разрешения споров.

2. Многосторонней основе. Многостороннее международно-правовое регулирование осуществляется на основе многосторонних универсальных договоров-соглашений. В нем принимают участие учреждения системы ООН и интеграционные объединения (ЕС, НАФТА, АСЕАН и др.). К наиболее известным многосторонним универсальным конвенциям по вопросам зарубежного предпринимательства относится Вашингтонская конвенция 1965 г. «О разрешении инвестиционных споров между принимающими государствами и иностранными частными инвесторами».

Согласно этой конвенции, присоединившиеся к ней государства и инвесторы для разрешения споров могут обращаться в Международный центр по урегулированию инвестиционных споров при Международном банке реконструкции и развития. Предпосылкой обращения в это учреждение служит их письменное согласие на передачу спора в целях его разрешения путем примирительной процедуры или арбитражного суда.

На основе Сеульской конвенции 1985 г. было создано Международное агентство по страхованию иностранных частных инвестиций (МАСИЧИ) при МБРР. По этой системе защиты прав иностранного инвестора страховщик — МАСИЧИ согласно заключенному контракту со страхователем — иностранным инвестором обязуется выплатить страхователю оговоренную в договоре страхования сумму в случае наступления политических рисков. Со своей стороны, страхователь обязуется ежегодно выплачивать страховщику страховой взнос. Но на данный момент он не функционирует.

Широкое распространение получили многостороннее международно-правовое регулирование иностранных инвестиций в рамках ВТО в форме системы, регулирующей иностранные инвестиции, связанные с торговлей — ТРИМС (Trade Related Investment Matters). В числе важнейших аспектов в деятельности национальных правительств в рамках ТРИМС осуществляется регулирование относительно:

- содержания доли продукции национальных предприятий в изготовляемых на совместных предприятиях с иностранным инвестором изделиях (что рассматривается в качестве условий освобождения этих изделий от таможенных пошлин);

- требования о том, чтобы доля импортных компонентов в продукции предприятия иностранного инвестора для совместного с ним национального предприятия была равна объему экспорта продукции указанного предприятия;

- ограничения объема экспорта на создаваемых иностранным инвестором предприятиях.

Другим направлением регулирования инвестиционной деятельности международных компаний и национальных правительств в рамках Всемирной торговой организации является Генеральное соглашение по услугам (ГАТС). Необходимость использования такого соглашения возникла в связи с тем, что быстро растущая сфера предоставления услуг и их экспорт

предполагают создание за рубежом специализированных производственных филиалов международных компаний, чаще всего в области телекоммуникаций и связи, бухгалтерских и аудиторских видов деятельности, обработки информационных данных и программного обеспечения.

Государства, в экономике которых существует избыток национального капитала, поощряют его вывоз за границу. Основными формами поддержки государством экспортно-инвестиционной деятельности международных компаний являются льготное финансирование; специальная система кредитования, компенсирующая возможные потери за счет уменьшения налога на прибыль; расширенный спектр страхования потенциальных потерь, вплоть до включения в страховую систему величины расчетной прибыли. Последняя форма получила особое распространение в связи с тем, что она, в сущности, не нарушает принцип свободы конкуренции и, таким образом, не подпадает под действие запретительных норм международных соглашений. Кроме того, государственные органы разных стран предоставляют своим экспортерам широкий спектр информационных услуг.¹¹⁶

Компания, осуществляющие зарубежное предпринимательство (включая вывоз капитала), для получения помощи от своих государств должны выполнить три условия¹¹⁷:

1. Зарубежные филиалы международных компаний должны приносить прибыль, т.е. их технология должна быть надежной, а организация производства эффективной.

2. Зарубежные филиалы международных компаний должны содействовать экономическому развитию принимающей страны. Их технологии должны быть трудоемкими, рассчитанными на использование местных ресурсов принимающей страны.

¹¹⁶ Искренко Э.В., Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016. -170 с.

¹¹⁷ http://adload.ru/page/up_0214_462.htm Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. А.М. Никитина. М.: ЮНИТИ, 2015.

3. Зарубежное предпринимательство международных корпораций не должно наносить ущерба экономике страны расположения головной компании – производству, уровню занятости и т.д. Так, министерство финансов и экономики Южной Кореи для предотвращения утечки капитала оговорило внутренние капиталовложения как условие инвестиций за рубежом и объявило, что национальные компании должны обеспечить 20%-ное увеличение внутренних капиталовложений, если объемы финансирования из зарубежных проектов превышают 100 млн. долл.

Поощряя зарубежное предпринимательство, правительства стран инвесторов помогают своим национальным фирмам реализовать сравнительные преимущества.

Например, Министерство финансов и экономики Южной Кореи для предотвращения утечки капитала оговорило внутренние капиталовложения как условие инвестиций за рубежом и объявило, что национальные компании должны обеспечить 20%-е увеличение внутренних капиталовложений, если объемы финансирования их зарубежных проектов превышают 100 млн долл.¹¹⁸

В США американских инвесторов за границей финансирует государственная корпорация по финансированию частных зарубежных капиталовложений – ОПИК. Она страхует иностранные инвестиции американских компаний от политических рисков и предоставляет ряд услуг, содействующих успеху в деятельности американских инвесторов за рубежом. Содействие ОПИК предоставляется при соблюдении следующих условий¹¹⁹:

- а) прямые иностранные инвестиции американских компаний должны оказывать положительное влияние на уровень занятости в США;
- б) они должны быть оправданы с финансовой точки зрения и приносить высокую прибыль;

¹¹⁸Искренко Э.В.. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016.- 156 стр.

¹¹⁹ Grosse R., Kujawa D. International Business: theory and managerial applications. USA: Irwin, 1995.

в) они должны вносить существенный вклад в социально-экономическое развитие принимающей страны.

Японский экспортно-импортный банк финансирует прямые иностранные инвестиции японских фирм и предоставляет займы иностранным правительствам и частным компаниям для организации совместных предприятий с японскими фирмами. Этот банк выдает также гарантии японским фирмам, инвестирующим проекты общественной инфраструктуры за рубежом. Кроме того, в Японии существуют льготы для инвестирования в развивающиеся страны в виде уменьшения бюджетных налоговых отчислений.¹²⁰

Когда государство заинтересовало в преимущественном развитии отраслей экономики или регионов в целях их вывода из затяжного кризиса, создания условий для ускоренного научно-технического прогресса и прогрессивных структурных изменений внутри отраслей и регионов в народном хозяйстве в целом, государство оказывает стимулирующее влияние на международные компании путем финансовых стимулов и государственных капиталовложений.

Многолетний опыт отношений международных организаций с правительствами принимающих стран в различных ситуациях позволяет классифицировать направления в политике принимающего государства в зависимости от ввоза и вывоза из страны трех основных компонентов (объектов) международного экономического сотрудничества: товаров и услуг (международная торговля), технологий, прямых иностранных инвестиций.

Примечание:

/+/- государство поощряет;

/-/- государство ограничивает;

/?/ - в зависимости от выгоды или ущерба для экономики принимающего государства.

¹²⁰Искренко Э.В.. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016.-233 стр.

Таблица 5.3.

Направления в политике принимающих государств в зависимости от формы международных экономических отношений

Внешняя торговля	Обмен технологиями	Прямые иностранные инвестиции
1. Вывоз из страны: а) экспорт готовых изделий /+/ б) экспорт компонентов и полуфабрикатов /?/ в) экспорт машин и оборудования /?/	Экспорт технологий, способствующих расширению экспорта товаров и услуг /+/ Экспорт технологий /?/ -	Расширяющие рынки сбыта национальных товаров и услуг /+/ Обеспечивающие сырьем национальные предприятия /+/ Повышающие эффективность производства /?/
2. Ввоз в страну: а) импорт готовых изделий /-/ б) импорт компонентов и полуфабрикатов /+/ в) импорт машин и оборудования /+/ 	Импорт технологий, расширяющих рынок иностранного инвестора /-/ Импорт технологий для национальных производителей /+/ 	Расширяющие рынок иностранного инвестора /-/ Связанные с разработкой и использованием природных ресурсов /+/ Повышающие эффективность производства /+/

1.В случае вывоза

а)экспорт готовых изделий, технологий, способствующий расширению объема вывоза товаров и услуг и не подвергающий риску раскрытия технологических секретов, важных для государства, а также вывоз капитала, расширяющий рынки сбыта национальных компаний, обычно поощряется государством;

б) экспорта машин и оборудования, комплектующих изделий и полуфабрикатов поощряется или ограничивается государством в зависимости от того, приносит ли он ущерб или преимущества для экономики страны. Здесь все зависит от того, достаточно ли этих изделий и полуфабрикатов национальным предприятиям и не послужит ли их вывоз за границу укреплению конкурирующих соперников национальных предприятий на мировом рынке. Экспорт технологий, ослабляющий позиции национальных предприятий на мировом рынке, государством

ограничивается. В то же время вывоз капитала, который способствует обеспечению национальных предприятий топливно-сырьевыми ресурсами, государством поощряется;

в) вывоз капитала, который способствует повышению эффективности и снижению издержек производства в принимающих странах, поощряется государством инвестора, если он приносит определенную выгоду экономике этого государства. Если же вывоз капитала усиливает позиции конкурентов национальных предприятий на мировом рынке и сокращают число рабочих мест в стране инвестора, государство ограничивает вывоз капитала.

2. В случае ввоза в страну:

а) импорт несложных стандартных готовых изделий, технологий для их изготовления и прав на производство и продажу с фирменным знаком зарубежной компании в принципе не поощряется государством, так же как и ввоз капитала, рассчитанный на расширение рынка сбыта инвестора;

б) импорт машин и оборудования, комплектующих изделий, полуфабрикатов, технологий их производства, капиталов, связанных с разработкой и использованием местных сырьевых ресурсов, государством поощряется;

в) прямые иностранные инвестиции, повышающие эффективность производства и сокращение его издержки у филиалов иностранных фирм, государством поощряется в том случае, если продукция этих фирм не снижает уровень конкурентоспособности национальных предприятий. В противном случае государство ограничивает прямые иностранные инвестиции такой направленности.¹²¹

¹²¹ Панкратова, Елена Владиславовна Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. - 50 с.стр 88-89

Таблица 5.4

**Пути преодоления международными менеджерами ограничений
бизнеса в принимающем государстве.¹²²**

Виды ограничений иностранного бизнеса	Пути решения проблемы
Таможенные барьеры	Организация производства товаров и услуг в принимающей стране
Требования определенной доли содержания местных компонентов в продукции иностранных фирм	Образование совместных предприятий с местными фирмами
Ограничение доступа к государственным заказам. Введение экспортных квот	Заключение контрактов на субпоставки с местными фирмами. Переход к экспорту дорогостоящих товаров и услуг
Ограничения прямых иностранных инвестиций и собственности иностранных фирм в принимающем государстве	Организация совместных предприятий с местными фирмами. Лицензионные и франчайзинговые соглашения с местными фирмами. Кооперация в НИОКР и обмен технологиями с местными фирмами
Риск национализации иностранной собственности, ограничения в репатриации доходов за границу	Кооперация с местными фирмами

Существуют определенные мероприятия международных компаний по предотвращению конфликтов с правительствами принимающих государств

Опыт деятельности международных компаний показывает, что проведением определенных мероприятий можно в значительной степени предотвратить возможные конфликты с правительственными органами принимающих государств. К таким мероприятиям относятся:

1. Использование сырьевых материалов и комплектующих из принимающей страны.

При этом в процессе делового сотрудничества международные компании передают своим субпоставщикам деловые и этические принципы работы на местном и мировом рынках, помогают им наладить передовую организацию труда на своих предприятиях и, следовательно, обеспечивают им более высокую прибыль.

¹²² Панкратова, Елена Владиславовна. Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. - 50 с. Стр 94.

2. Организация совместных предприятий с компаниями, близкими к правительственным кругам. Кроме укрепления деловых связей с руководством принимающей страны совместное производство позволит этим национальным предприятиям сохранить рабочие места и создать новые, что, несомненно, благоприятно повлияет на ситуацию с занятостью в принимающей стране.

3. Наем на работу местных специалистов и менеджеров, которые проходят обучение за счет международных компаний, постоянное трудоустройство и обеспечение их высокой заработной платой. В результате естественной текучести кадров эти специалисты в перспективе смогут эффективно применять приобретенные за время работы на предприятии ТНК знания, работая в руководящем звене различных национальных компаний.

4. Реализация совместных программ с разделом прибылей в принимающей стране. Чаще всего эти программы относятся к разведке и разработке залежей природных ресурсов. Международная компания предоставляет финансирование, оборудование и технологии, а правительство принимающей страны гарантирует раздел продукции и прибылей в согласованных пропорциях.

5. Проведение НИОКР в принимающей стране. Участие национальных научно-исследовательских центров и университетов принимающей страны в совместных с международной компанией разработках, обеспечивают источники финансирования для исследований в интересующих международную компанию областях фундаментальной и прикладной науки. В дальнейшем, результаты исследований могут использоваться в различных отраслях производства принимающей страны.

Для международных компаний проведение НИОКР в принимающих странах помогает адаптировать технологии к местным потребностям и успешно реализовать свою продукцию на рынках принимающих стран. В некоторых развивающихся странах и государствах с переходной экономикой

ТНК ориентируют свои НИОКР на глобальные рынки, интегрируя их в ключевые направления своей инновационной деятельности.

6.Реинвестирование прибылей в принимающей стране. Инвестиции международных компаний в различные отрасли производства (для принимающей страны предпочтительно в высокотехнологичные - электронику, биотехнологии, информатику, генную инженерию) принимающей страны позволят активизировать функционирование местных предприятий, поднять их эффективность и прибыльность. К тому же увеличение товарной массы на национальном рынке (с учетом высокой стоимости наукоемкой продукции) содействует снижению инфляции.

7.Обучение местных специалистов. Передача опыта специалистов международной компании местным кадрам позволит в будущем создать в принимающей стране более эффективные организационные структуры национальных промышленных предприятий и организаций по предоставлению широкого круга услуг, что окажет весомую помощь субъектам экономики принимающей страны, особенно необходимую для развивающихся государств и стран переходного периода.

8.Участие в сооружении общественных объектов инфраструктуры. Иностранные инвестиции в этом направлении не грозят обострением конкурентной борьбы с местными производителями готовых изделий и нарушением их интересов.

9.Недопустимость предложения взяток высшим правительственным чиновникам. Взятки всегда аморальны, но скандал со взяткой высоко поставленному или члену правительства может подорвать репутацию международной компании настолько, что ей придется на всегда расстаться с рынком принимающей страны.

10.Передача части акций местным акционерам, В этом случае иностранный инвестор имеет возможность использовать свой капитал более

эффективно, а население принимающей страны - повысить свой жизненный уровень и благосостояние.

11.Использование кредитов местных банков и финансовых институтов.

12.Привлечение капиталов местных инвесторов.

13.Страхование от политических рисков в местных страховых компаниях.

14.Передача местным компаниям новых технологий и опыта управления предприятиями.

15.Сохранение репутации всемирно известной компании. Сегменты рынка, на которых действуют международные компании, часто не заняты аналогичной продукцией местных предприятий, которые по своему технологическому уровню еще не в состоянии производить продукцию с такими потребительскими свойствами.

16.Создание своего лобби в правительстве принимающей страны.

17.Регистрация компании в принимающей стране ¹²³

Таким образом, проведение определенных мероприятий и соблюдения определенных правил способствует к процветанию и правильному функционированию международных компаний в определенной стране.

Контрольные вопросы по теме:

1.Какие границы вмешательства правительства в регулирование деятельности международных компаний в рыночной экономике существуют?

2.Основные формы вмешательства принимающего государства в деятельность международных компаний на его территории?

3.Что относится к наиболее распространенным средствам государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний?

4.Что нужно для повышения «имиджа» правительства?

¹²³ Панкратова, Елена Владиславовна. Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. - 50 с. Стр 97-99

5.Какие виды рисков выделяют при осуществлении международных проектов различают?

6.Что включает в себя содействие предпринимательской деятельности иностранных фирм?

7.Расскажите о двустороннем межгосударственном соглашении.

8.Приведите пример многостороннему соглашению.

9.Сколько и какие условия должны выполнить компании, осуществляющие зарубежное предпринимательство (включая вывоз капитала), для получения помощи от своих государств?

10. Назовите виды международных компаний?

11.Какие риски существуют при проникновении международных компаний на территорию определенной страны?

12.Какие методы существуют для устранения конфликтов между принимаемым государством и международной компанией?

Тесты :

1.Что не входит в основные формы вмешательства принимающего государства в деятельность международных компаний на его территории?

А) Недискриминационные вмешательства

Б) Дискриминационные вмешательства

В) Недискриминационные санкции *

Г) Лишение владения

2.Способствованию международных компаний чему государство принимающей страны заинтересовано?

А) сохранению внутренней и внешней безопасности стран их базирования

Б)созданию предпосылок для получения населением оптимального реального дохода и обеспечению повышения уровня занятости

В)сохранению здоровья населения и охране окружающей среды

Г) поддержанию традиционных методов наших предков*

3. По каким направлениям можно классифицировать мероприятия по привлечению международных компаний принимающего государства в свою экономику? Выберите лишнее.

- А) Таможенные мероприятия*
- Б) Процедурные мероприятия
- В) Налоговые льготы
- Г) Торговые льготы

4. Достижение какой цели организация зарубежных филиалов международных компаний предполагает?

- А) Расширение рынков сбыта*
- Б) созданию предпосылок для получения населением оптимального реального дохода и обеспечению повышения уровня занятости
- В) сохранению здоровья населения и охране окружающей среды
- Г) поддержанию традиционных методов наших предков

5. Какой вид риска не возникает при осуществлении международных проектов?

- А) рыночные (сбытовые), связанные с изменением спроса или со снижением мировых цен
- Б) политические, определяющие установление тарифных и нетарифных ограничений
- В) коммерческие, проявляющиеся в недобросовестности или неплатежеспособности покупателя
- Г) процедурные мероприятия*

6. На сколько видов делятся международные корпорации?

- А) 2*
- Б) 3
- В) 4
- Г) 5

7.С точки зрения международного права отличительными признаками многонациональных корпораций не является?

- А) наличие многонационального акционерного капитала
- Б) сохранению здоровья населения и охране окружающей среды*
- В) существование многонационального руководящего центра
- Г) комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия

8. Что не является характерной чертой ТНК?

- А) высокая интенсивность внутрикорпорационной торговли между расположенными в различных странах подразделениями
- Б) относительная независимость в принятии операционных решений от стран базирования и принимающих стран
- В) глобальная структура занятости и межстрановая мобильность менеджеров
- Г) использование традиционных методов технологий*

9.Международно-правовое регулирование складывается из межгосударственных соглашений. Оно осуществляется на?

- А) Односторонней и двухсторонней основе
- Б) двухсторонней и трехсторонней основе
- В) односторонней и многосторонней основе
- Г) двухсторонней и многосторонней основе*

10. В каком году была принята Вашингтонская конвенция?

- А) 1975
- Б) 1965*
- В) 1955
- Г) 1995

Кейс:

Американская компания «Макдональдс» собирается открыть один из своих филиалов в Узбекистане. Учитывая правовые основы, инвестиционную

привлекательность, внутренний и внешние рынки, определите последствия для принимающей страны.

Ответ: Открытие филиала «Макдональдс» сыграет значительную роль в улучшении привлекательности как туристического, так и в целом инвестиционного климата страны. Кроме того, компания принесет с собой современные механизмы маркетинга, а также создадут тысячи новых рабочих мест, как напрямую, так и в смежных отраслях.

Кейс.

Прочитайте кейс: Возможности международных компаний в условиях европейского союза.

Международным компаниям с развитием интеграционных процессов в ЕС представляются все более широкие возможности сотрудничества с европейскими фирмами. Правда, при этом условия сотрудничества имеют свою специфику. Так, к концу 90-х годов ЕС располагал следующим комплексом торгово-политических инструментов: единый таможенный тариф, единый режим экспорта и импорта сельскохозяйственных товаров, антидемпинговые процедуры, контроль над импортом и одностороннее контингентирование ввоза, соглашения о “добровольном” ограничении экспорта в ЕС (в основном текстиля и черных металлов). При этом по правилам, действующим в ЕС, ни одна из стран-участниц не может самостоятельно (без консультаций с другими странами-участницами) вести торговые переговоры с третьими странами и подписывать с ними торговые соглашения. В последние годы в соглашения, заключаемые от имени ЕС, все чаще включаются вопросы промышленного и научно-технического сотрудничества, выходящие за рамки торговой политики.

Регулирование импорта - единый таможенный тариф, который применяется в торговых отношениях участников ЕС с третьими странами. Размеры ставок таможенных пошлин на конкретные товары установлены в зависимости от степени обработки сырья. Если само сырье, которое не

производится или которого не хватает в странах ЕС, ввозится беспошлинно или с небольшим обложением, то пошлины на полуфабрикаты (и тем более на готовые изделия) заметно выше. Например, к 90-м годам первоначальные пошлины единого таможенного тарифа (ЕТТ) составляли (%): хлопок-сырец - 0; хлопчатобумажная пряжа - 10; хлопчатобумажные ткани - 17; необработанные шкуры кожа - 0; выделанная кожа - 7; обувная кожа - 16 и т.д.

Общая система преференций (ОСП) применяется преимущественно в отношениях с развивающимися странами. Она принята в одностороннем порядке на невзаимной основе в соответствии с решения ЮНКТАД. В 1993 г. Евросоюз распространил общую систему преференций на Россию и страны СНГ. Теперь большинство промышленных товаров может ввозиться из России в государства ЕС беспошлинно-тарифные преференции не распространяются только на текстильную рыбную продукцию, а также на товары номенклатуры ЕОУС (Европейского объединения угля и стали, образованного в 1951 г. ФРГ Францией, Италией, Бельгией, Нидерландами, Люксембургом с целью централизации, планирования, контроля за объемом и ассортименте продукции предприятий черной металлургии).

Общая система преференций функционирует на основе ежегодно пересматриваемых схем, утверждаемых Советом ЕС. Основной целью контроля за действием ОСП является обеспечение ввоза товаров на льготных условиях только из тех стран, которым предоставлен преференциальный режим, а также только тех товаров, на которые этот режим распространяется. Так, по правилам установления страны происхождения товар считается происходящим из данного государства, если он полностью произведен в этой стране или произведен в ней с использованием импортных материалов, подвергшихся существенной обработке. Страна-экспортер удостоверяет факт происхождения своего товара, предоставляя соответствующий документ - сертификат, выдаваемый исключительно таможенными властями.

Контингентирование и контроль над импортом используются в ЕС с целью ограничения или пресечения ввоза товаров, конкурирующих с продукцией стран - членов ЕС. Роль контингентирования проявляется в отдельных секторах торговли (например, текстиль черные и цветные металлы). Для поступления таких товаров в обращение на территории Евросоюза требуется разрешение на импорт или подобный документ, выданный компетентными органами соответствующих стран-участниц в пределах установленных квот.

В частности, Евросоюз ввел в действие ограничения на ввоз алюминия из стран бывшего СССР, причину которых Комиссия Европейского Союза (КЕС) мотивировала тем, что наши предприятия пользуются огромным преимуществом в виде искусственно заниженных цен на энергию и гораздо менее строгих экологических норм.

Соглашения о “добровольном” ограничении экспорта формально являются результатом договоренности между импортером и экспортером фактически они навязываются экспортеру под угрозой применения более жестких ограничительных мер. Наиболее ярким примером “добровольного” ограничения экспорта служит серия соглашений ЕС с основными поставщиками текстильных изделий и черных металлов.

Антидемпинговые процедуры относятся к числу нетарифных барьеров, активно используемых Евросоюзом для сдерживания импорта из третьих стран. КЕС, осуществляющая антидемпинговую политику Евросоюза, проводит сравнение фактических экспортных и внутренних цен в стране-экспортере, а величина демпинга определяется размером превышения внутренней цены данного товара над экспортной.

Антидемпинговое законодательство ЕС предписывает введение защитных мер одновременно на территории всех стран — членов Евросоюза независимо от того, в какую из этих стран направляется товар, ставший объектом обвинения в демпинге.

Технические барьеры относятся к мерам нетарифного характера. Это нормы и стандарты на промышленную продукцию, обращающуюся внутри группировки и ввозимую извне, - качественные характеристики, дозировка компонентов и т.п. Наряду с процессом гармонизации национальных норм и разработки для всех стран - членов ЕС единых стандартов на промышленную продукцию с 1985 г. в Евросоюзе действует упрощенный порядок: единые нормы устанавливаются для крупных товарных групп (автомобили, электротехническое оборудование), а не для отдельных товаров и только по основным параметрам, имеющим значение с точки зрения охраны окружающей среды, защиты интересов потребителей и т.д.

Регулирование экспорта - экспортный контроль и ограничение вывоза — распространяется в ЕС на небольшую группу товаров в целях национальной безопасности стран - членов Евросоюза, сохранения национальных богатств, защиты интеллектуальной собственности, охраны жизни и здоровья населения, внешней среды. При возникновении угрозы дефицита каких-либо товаров в ЕС предусмотрено введение глобальных контингентов на экспорт за пределы Евросоюза. Так было с поставками в бывшие страны СЭВ лома и отходов меди и никеля.

В настоящее время регулирование экспорта промышленной продукции в Евросоюзе осуществляется главным образом с помощью механизма координации политики стран-членов. Особое внимание уделяется согласованию условий предоставления экспортных кредитов. С этой целью создан специальный орган - Группа по координации политики в области страхования, гарантий и финансовых кредитов, в которую входят представители всех стран Евросоюза, а также К.Е.С.

Прочие инструменты регулирования экспорта преимущественно административные :

- количественные ограничения (нефть и продукты ее перегонки);
- прямой запрет экспорта;

-лицензирование (химические продукты, радиоактивные вещества).

К особенностям регулирования вывоза сельскохозяйственной продукции относится субсидирование экспорта. Общая сумма расходов Сельскохозяйственного фонда ЕС (составная часть единого бюджета Евросоюза) достигает 20-40% всех затрат на проведение единой аграрной политики. В большинстве случаев субсидии значительно превышают мировые цены на соответствующие товары (зерновые, молочные продукты). Уровень субсидий определяется К.ЕС в каждом конкретном случае.

Задание: Разберите материал, дайте анализ возможностей международных компаний в условиях Центральной Азии.

Кейс.

Компания «Тойота»: способы проникновения на зарубежные рынки.

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств.

В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,1 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн. Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добровольные»

ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом. Первый завод появился как совместное предприятие с «General Motors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «New United Motor Manufacturing Inc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «Chevrolet Nova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год. Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Такаоке». Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке. Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200

тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г. Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

Вопросы: 1.Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».

2.Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?¹²⁴

Тема 6. Влияние международной экономической интеграции на развитие зарубежного предпринимательства

6.1.Международная экономическая интеграция и международные предпринимательства.

6.2.Возможности международных компаний в условиях Европейского союза.

6.3.Возможности международных компаний в НАФТА.

6.4.Возможности международных компаний в АСЕАН.

6.5.Возможности международных компаний в МЕРКОСУР. Интеграция стран СНГ.

Ключевые слова: *международная экономическая интеграция – изоляция – простая интеграция – комплексная интеграция – ЕС – ОЕЭП – НАФТА – АСЕАН – МЕРКОСУР*

6.1. Международная экономическая интеграция и международные предпринимательства

Международная экономическая интеграция¹²⁵ - процесс сближения, взаимоприспособления и сращивания национальных хозяйственных систем, обладающих способностью саморегулирования и саморазвития на основе согласованной межгосударственной экономики и политики. Важным импульсом к практическому осуществлению международной экономической

¹²⁴ <http://uchebnik.online/kniga-menedjment/natsionalnoe-mejdunarodnoe-regulirovanie.html>

¹²⁵ Авладеев А. А. Уточнение понятий «экономическая интеграция» и «принудительная экономическая интеграция» / А. А. Авладеев // Молодой учёный. — 2014. — № 21. — С. 260—263.

интеграции государств становится стремление к укреплению производственных и коммерческих связей на уровне компаний из разных стран. С целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и сохранения уровня конкурентоспособности международные компании объединяют усилия с другими участниками мирового рынка.

Следует отметить роль интеграционных объединений в разработке единых механизмов межгосударственного регулирования экономики, включая торгово-обменные отношения. В настоящее время в мире действует более 80 региональных торговых экономических соглашений - АСЕАН, ЕАЭС, ЕС, СНГ, ШОС и другие, охватывающих более 60% мировой торговли.¹²⁶

Таблица 6.1.

Уровни экономической интеграции.¹²⁷

Микроуровне (транснациональном)	Межгосударственном уровне
Процесс идет через взаимодействие отдельных предприятий близлежащих стран на основе формирования разнообразных экономических отношений между ними, в том числе создания филиалов за границей.	Интеграция происходит на основе формирования экономических объединений государств и согласования национальных политик.

Движущей силой международной экономической интеграции и конечном счете выступают национальные и международные предпринимательские структуры, интересы которых сосредоточены на следующих факторах:

-расширение географических рамок деятельности предприятий путем создания совместных предпринимательских структур с иностранными компаниями;

-охват региональных рынков на основе устранения барьеров на пути международного обмена товарами, услугами, капиталом, рабочей силой («четыре свободы») с сокращением сбытовых и транспортных расходов,

¹²⁶ Александров Е.Л., Круглов В.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. –2017 54стр.

¹²⁷ Составлено на основе теоретических материалов

устранение тарифных и нетарифных барьеров и укрепление позиций на региональном рынке за счет расширения объема поставок и ассортимента товаров и услуг;

-стимул к структурной перестройке и рационализации производства с использованием международного разделения труда в рамках региона и реализации преимуществ эффекта масштаба;

-открытие для всех стран - членов региональной группировки национальных рынков государственных заказов;

-рост потока нововведений и сделок по обмену технологиями между государствами;

-укрепление конкурентоспособности компаний стран - членов интеграционной группировки за счет увеличения расходов на НИОКР, которые стали возможными из-за роста доходов;

-сокращение рисков неопределенности в связи с согласованной внешнеэкономической политикой государств - членов интеграционной группировки;

-стимулирование национальных компаний к развитию зарубежного предпринимательства и к преобразованию в международные корпорации;

-создание возможностей для развития международных прямых хозяйственных связей, кооперирования и других форм партнерства;

-сокращение издержек производства и сбыта продукции за счет унификации стандартов, упрощения процедур налогообложения, уменьшения количества международных торгово-экономических переговоров;

-повышение уровня занятости путем расширения международного производства, торговых и инвестиционных потоков;

-повышение эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий за счет вышеуказанных факторов.¹²⁸

¹²⁸Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012 стр107-108

Таблица 6.2

Движущие силы и цели объединений международных компаний.¹²⁹

Движущие силы	Цели объединений
Ожесточающаяся конкуренция	Объединение предпочтительнее, чем сокращение доходов из-за снижения цен и повышения расходов на рекламу
Повышение эффективности производства	Организация интегрированного международного производства
Снижение расходов на НИОКР	Исключение дублирования в исследованиях и объединение ресурсов на решение общих научно-технических проблем
Использование международной экономической интеграции	Объединение фирм стран ЕС и компаний государств, не входящих в ЕС, с целью рационализации производства и сбыта товаров и услуг с использованием преимуществ международной экономической интеграции
Дешевые кредиты и приватизация в процессе либерализации политики во многих странах	Объединение с целью использования дешевых кредитов и приобретения приватизированных предприятий
Улучшение инвестиционного климата во многих странах	Повышение эффективности прямых и портфельных инвестиций

Интеграция определённых группировок воедино происходит по разным причинам такие как снижение расходов на НИОКР, улучшение инвестиционного климата и какими методами стоит пользоваться, и какие цели нужно установить чтобы добиться желаемого

Реализация интеграционных планов предоставляет странам-членам экономические преимущества: Рис 6.1.

Помимо преимуществ интеграция также может повлечь за собой издержки для участвующих стран. Одни из основных - сокращение бюджетных поступлений в результате отмены таможенных пошлин (правительства проводят налоговые реформы, которые в итоге приносят большие доходы, чем таможенные пошлины и сборы).

¹²⁹ Составлен на основе теоретических материалов



Рис. 6.1. Экономические преимущества.¹³⁰

Другие интеграционные издержки связаны с изменением внешнеэкономического климата страны и сопутствующими ему краткосрочными издержками регулирования в форме увольнения работников, более рационального размещения отдельных отраслей и предприятий. В целом (что доказано практическим опытом отдельных стран) такие издержки невелики благодаря экономическим преимуществам либерализации, имеющей долгосрочный эффект. Интеграционные издержки могут быть связаны с неравномерным распределением преимуществ между отдельными странами с учетом национальных сравнительных преимуществ. Экономически более развитые страны получают преимущества за счет менее развитых стран-членов.

¹³⁰ Составлено на основе теоретических материалов

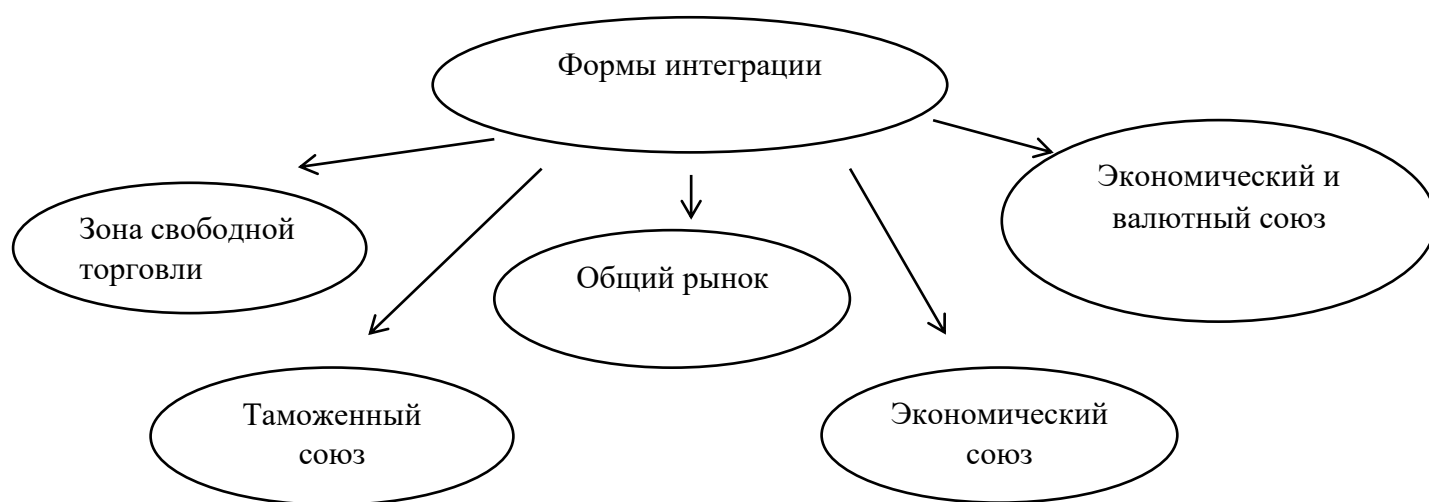


Рис. 6.2. Формы интеграции.¹³¹

В целях минимизации потерь менее развитыми странами более развитые государства оказывают им содействие в повышении конкурентоспособности экспорто - ориентированных производств и компаний, облегчении доступа товаров и услуг на свои рынки, проводят асимметричную по срокам либерализацию.¹³²

Таблица 6.3.

Формы интеграции.¹³³

Формы интеграции	Определение
1. Зона свободной торговли (ЗСТ)	Самая простая форма. В рамках ЗСТ отменяются торговые ограничения, снижаются или отменяются таможенные пошлины. При этом относительно остальных стран мира каждая страна проводит свою таможенную политику
Таможенный союз	Является формой более тесного сотрудничества. Для него характерны установление единого таможенного тарифа и проведение единой внешнеторговой политике в отношении третьих стран
Общий Рынок	Знаменует «четыре свободы» пересечения государственных границ: товаров, услуг, капиталов и рабочей силы. Опыт Европейского союза (ЕС), реализовавшего этап «общего рынка», показывает, что директивы, адресуемые государствам-членам, обязательны для исполнения, но каждой из стран предоставляется свобода выбора форм и методов их

¹³¹ Составлено на основе теоретических материалов

¹³² И.Г. Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения/ Конспект лекций Казань 2014 г. Стр. 165.

¹³³ Дралин А.И., Михнева С.Г. Мировая экономика и международные экономические отношения Пенза 2012 77стр.

	выполнения
Экономический и валютный союз	Форма интеграции, при которой «общий рынок» дополняется соглашениями о проведении общей экономической и валютной политики. Эта форма предполагает функционирование единого внутреннего рынка, а также гармонизацию и координацию экономической политики государств – членов на основе совместно принятых решений и контроля над их выполнением, замену национальных валют единой валютой и проведение единой валютной и денежной политики

В целом экономические преимущества от интеграции перекрывают издержки, сопутствуемые любому интеграционному процессу, что доказано практикой ведущих интеграционных группировок

Выделяют следующие формы экономической интеграции¹³⁴:

Интеграция в современном мире может принять несколько форм, такие как:

- Зона свободной торговли;
- Таможенный союз;
- Общий рынок;
- Экономический союз;
- Валютный союз

Правовая база интеграционных объединений строится обычно на основе норм и правил ВТО с привлечением опыта Европейского союза. При этом интеграционные объединения могут не противоречить основным принципам ВТО: режиму наибольшего благоприятствования и национальному режиму.

В странах - членах интеграционных объединений, сближены хозяйственные, внешнеторговые и таможенные законодательства, а также системы ценообразования и налогообложения стран-участниц, унифицированы стандарты производства товаров и услуг, взаимно признаны сертификаты их качества. В результате формирования общих рынков обеспечивается свобода передвижения через государственные границы

¹³⁴ Щепотьев А. В. Принудительная экономическая интеграция.// Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России в XXI веке». Пенза: Приволжский дом знаний, 2014. - с. 19-22.

стран-участниц товаров, услуг, капиталов и рабочей силы, что позволяет расширять рынки сбыта, активизировать торгово-экономические отношения и создавать условия для эффективного использования инвестиций.

Для развития производительных сил компаний рамки национальных границ становятся узкими и предприятия находят выход в интернационализации производственных процессов, становясь международными компаниями. При этом региональные интеграционные объединения представляют собой первый шаг к экономической глобализации. В данном случае под регионом в мировой экономике подразумевается совокупность национальных хозяйств нескольких государств (как правило, соседних) с общими историческими и этнокультурными традициями.

В начале XXI столетия в мире функционировало свыше 100 региональных интеграционных экономических группировок, на долю которых приходилось около 75% мирового ВВП.¹³⁵

Основными признаками интеграции являются:

- взаимопроникновение и переплетение национальных производственных процессов;
- структурные изменения в экономике стран-участниц;
- необходимость и целенаправленное регулирование интеграционных процессов.

Определению сущности предпринимательства в целом и международного предпринимательства в частности издавна уделялось много внимания, поскольку с развитием рыночной экономики роль предпринимательской деятельности усиливается, а ведущими хозяйствующими субъектами на мировом рынке становятся именно предпринимательские организации (фирмы, компании, другие предпринимательские объединения). Однозначного определения

¹³⁵ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2017 стр 109

международной предпринимательской деятельности не существует, что свидетельствует не только о неоднозначной экономической, социальной, финансовой роли международного предпринимательства в мировой экономике, но и об открытости международного предпринимательства как современной системы хозяйствования.

Можно выделить три типичных этапа¹³⁶ на пути становления зарубежного филиала ТНК в принимающей стране от первых шагов до глубокой интеграции этого филиала в деятельность всей системы предприятия международной компании: Первый этап - изоляция, когда головная компания, организуя принимающей стране новый филиал, пока еще изолированный от всей системы предприятий ТНК. Его стратегия еще не сформирована, в какой-то степени изолирована от стратегии головной компании по отношению к другим ее зарубежным филиалам. Головная компания полностью владеет активами филиала, обеспечивает его технологию, финансирует и принимает решения по основным вопросам деятельности филиала. Совершенствование организационной структуры зарубежного предпринимательства во многом зависит от складывающихся производственных и коммерческих отношений между головной компанией и ее зарубежными филиалами. Каждый зарубежный филиал уникален из-за специфики условий принимающей страны, поэтому структура организации управления головной компанией заграничными филиалами чрезвычайно разнообразна и практически нет крупных международных компаний с одинаковой структурой управления.

Второй этап - простая интеграция - наступает, когда зарубежный Филиал расширяет деловые связи с фирмами принимающей страны. Некоторые из них становятся субпоставщиками как зарубежного филиала ТНК в принимающей стране, так и головной компании. В то же время зарубежный

¹³⁶Щепотьев А. В. Денежное обращение при принудительной экономической интеграции. //Соломоново решение: финансово-правовой вестник. 2015. - № 1. - с. 57-59. https://studopedia.ru/18_58755_ponyatie-mezhdunarodnoy-kompanii.html

филиал сам становится производителем продукции (или предоставляет услуги) в общей системе вертикальной интеграции (а возможно, и горизонтальной или диверсификации производства) ТНК. Углубляются производственные и коммерческие связи зарубежного филиала ТНК с головной компанией, и филиал функционирует в соответствии с общей стратегией ТНК по отношению ко всем ее зарубежным филиалам. Появляется ценовая конкуренция.

Третий этап - комплексная интеграция - характеризуется полным внедрением зарубежного филиала в мирохозяйственную деятельность головной компании со сложной системой внешнеэкономических связей на основе специализации производства и предоставления услуг данного зарубежного филиала. Получают распространение информационные технологии в связи с необходимостью сложных расчетов и оперативной связи с головной компанией. Продукция филиала поступает в страну головной компании, на региональный рынок принимающего государства и другим зарубежным филиалам ТНК по установившимся каналам сбыта с низкими расходами на транспорт и связь.

С расширением зарубежного предпринимательства в организации внешнеэкономической службы международных компаний наметилась тенденция к преобразованию экспортного отдела компании с аппаратом управляющих по отдельным странам и регионам в единый департамент внешнеэкономических связей, в функции которого входит распространение общих принципов предпринимательской деятельности компании по всем регионам, где функционируют предприятия ТНК. В функции этого департамента, как правило, входит согласование специализации, товарной номенклатуры зарубежных филиалов, масштабов их производства и сбыта продукции по странам и регионам.

Департамент внешнеэкономических связей обычно освобожден от контроля со стороны отделов, курирующих национальный рынок, в нем

сосредоточены эксперты, знающие специфику деятельности предприятий в разных странах. Как показывает практика создания и функционирования интеграционных группировок, эффективность интеграции зависит, прежде всего, от общего уровня экономического развития объединяющихся стран. Следует отметить, что влияние интеграционных процессов на развитие международных экономических отношений в мировой экономике противоречиво: с одной стороны, они углубляют и активизируют их внутри интеграционных объединений, а с другой – сдерживают развитие мирохозяйственных связей стран-членов с третьими странами.¹³⁷

Таким образом, экономическая интеграция может повлечь за собой очень полезные последствия как развитие экономики, развитие международных отношений, глобализация и т.д. Но так же следует учесть его негативные стороны.

6.2. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза

Европейский союз (ЕС) – организация – преемник Европейского Сообщества, подписанном в 1992 г. Объединение европейских государств. Это пример наиболее глубокой экономической интеграции.

 Австрия	 Бельгия	 Болгария
 Великобритания	 Венгрия	 Германия
 Греция	 Дания	 Ирландия
 Испания	 Италия	 Кипр
 Латвия	 Литва	 Люксембург
 Мальта	 Нидерланды	 Польша
 Португалия	 Румыния	 Словакия
 Словения	 Финляндия	 Франция
 Чехия	 Швеция	 Эстония

Рис. 6.3. Страны входящие в состав ЕС.¹³⁸

¹³⁷ Международный менеджмент: учебное пособие/сост.М43 Е.В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. Стр.187

К началу XXI в. Европейский союз стал своеобразной моделью, демонстрирующей впечатляющие результаты международной экономической интеграции. Международным компаниям с развитием интеграционных процессов в ЕС представляются все более широкие возможности сотрудничества с европейскими фирмами. По заявлению руководящих органов ЕС функционирование предприятий в условиях интеграции характеризуется¹³⁹:

- свободным доступом на внутренний рынок любой страны-члена интеграционной группировки, ценообразованием на основе соотношения спроса и предложения, действенной правовой системой, включающей регулирование прав собственности, высокоразвитым финансовым рынком, способствующим направлению сбережений населения в производственные инвестиции;

- согласованной экономической политикой, обеспечивающей стабильный и предсказуемый климат для предпринимательской деятельности, развитой инфраструктурой в области энергетики, транспорта и телекоммуникаций;

- государственной помощью предпринимателям (прежде всего малым и средним предприятиям), повышением доли малого и среднего бизнеса в экономике интеграционной группировки.

При этом условия международного сотрудничества имеют свою специфику. Так, в начале текущего века ЕС располагал следующим комплексом торгово-политических инструментов: единый таможенный тариф, единый режим экспорта и импорта сельскохозяйственных товаров, антидемпинговые процедуры, контроль над импортом и одностороннее контингентирование ввоза, соглашения о «добровольном» ограничении экспорта в ЕС (в основном текстиля и черных металлов). По правилам, действующим в ЕС, ни одна из стран-участниц не может самостоятельно (без

¹³⁸ Составлено на основе теоретических материалов

¹³⁹ Белорусов С.А. Международный менеджмент: Учеб. М.: Юрист, 2015. Стр. 578.

консультаций с другими странами-участницами) вести торговые переговоры с третьими странами и подписывать с ними торговые соглашения. В последние годы в соглашения, заключаемые от имени ЕС, все чаще включаются вопросы промышленного и научно-технического сотрудничества, выходящие за рамки торговой политики.

Выступая как единое целое, страны ЕС усиливают свои позиции при отстаивании, как национальных интересов, так и интересов ЕС путем проведения общей торговой политики (ОТП). Главными ее целями являются защита внутреннего рынка ЕС от иностранной конкуренции и содействие продвижению европейских товаров на внешние рынки.

Регулирование экспорта (экспортный контроль и ограничение вывоза) распространяется в ЕС на небольшую группу товаров в целях национальной безопасности стран - членов Евросоюза, сохранения национальных богатств, защиты интеллектуальной собственности, охраны жизни и здоровья населения, внешней среды. При возникновении угрозы дефицита каких-либо товаров в ЕС предусмотрено введение глобальных ограничений на определенные виды экспорта за пределы Евросоюза. В Евросоюзе сохраняется самостоятельность стран-членов в применении многих важных инструментов внешнеэкономической экспансии: государственное субсидирование экспорта, экспортные кресты, различные налоговые, административные и прочие методы оказания помощи экспортерам.¹⁴⁰

Отличительная черта институциональной структуры ЕС - ее наднациональный характер, т.е. приоритет законодательных норм ЕС над решениями национальных органов власти. Административные структуры ЕС включают совет ЕС (действует на двух уровнях - глав государств и правительств, а также министров различных отраслей и сфер), Европейский

¹⁴⁰ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. Стр. 114.

парламент (утверждает законопроекты ЕС и его бюджет), Европейскую комиссию.¹⁴¹

Основным инструментом достижения целей служит:¹⁴²

1) единый таможенный тариф (ЕТТ). Уровень ставок ЕТТ в середине первого десятилетия XXI в. для промышленных товаров составлял в среднем 3,6%, а сельскохозяйственных - 16,2%. При этом по некоторым чувствительным к иностранной конкуренции товарам пошлины ЕТТ оставались более высокими. Этот уровень ставок ЕТТ стал результатом договоренности о снижении таможенных тарифов, достигнутой в ходе многосторонних торговых переговоров в рамках ГАТТ/ВТО.



Рис. 6.4. Основные инструменты достижения целей.¹⁴³

¹⁴¹ И.Г. Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения/ Конспект лекций Казань 2014 г. Стр 169.

¹⁴² Дэниелс Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: «Дело», 2018. Стр.24.

¹⁴³ Составлено на основе теоретических материалов

2) К другим инструментам общей торговой политики ЕС следует отнести импортные квоты по ряду товаров (таких, как сталь, зерно), антидемпинговые, компенсационные и другие защитные меры, технические правила и стандарты, нормы санитарного и фитосанитарного контроля, требования по безопасности товаров для потребителей и т.д. В отношениях с государствами - членами ВТО перечисленные инструменты применяются в соответствии с правилами ВТО.

3) Наряду с коллективными средствами торговой политики страны ЕС продолжают применять разнообразные меры национального характера, например, предоставление экспортных кредитов остается прерогативой национальных правительств. По мере унификации технических норм и стандартов, санитарного контроля, административных правил вырабатываются дополнительные коллективные средства, которые могут использоваться в протекционистских целях.

4) Регулирование импорта - единый таможенный тариф, который применяется в торговых отношениях участников ЕС с третьими странами. Размеры ставок таможенных пошлин на конкретные товары установлены в зависимости от степени обработки сырья. Если само сырье, которое не производится или которого не хватает в странах ЕС, ввозится беспошлинно или с небольшим обложением, то пошлины на полуфабрикаты (и тем более на готовые изделия) заметно выше.

5) Общая система преференций применяется преимущественно в отношениях с развивающимися странами. Она принята в одностороннем порядке на невзаимной основе в соответствии с решениями ЮНКТАД. В 1993 г. Евросоюз распространил общую систему преференций на Россию и страны СНГ. Теперь большинство промышленных товаров может ввозиться из России¹⁴⁴ в государства ЕС беспошлинно. Тарифные преференции не

¹⁴⁴ Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 4. С. 111—119.

распространяются только на текстильную, рыбную продукцию, а также на товары номенклатуры ЕОУС.

6) Контингентирование и контроль над импортом используются в ЕС с целью ограничения или пресечения ввоза товаров, конкурирующих с продукцией стран - членов ЕС. Роль контингентирования проявляется в отдельных секторах торговли (например, текстиль, черные и цветные металлы). Для поступления таких товаров в обращение на территории Евросоюза требуется разрешение на импорт или подобный документ, выданный компетентными органами соответствующих стран-участниц в пределах установленных квот. В частности, Евросоюз ввел в действие ограничения на ввоз алюминия из стран бывшего СССР, причину которых Комиссия Европейского союза (КЕС) мотивировала тем, что наши предприятия пользуются огромным преимуществом в виде искусственно заниженных цен на энергию и применяют гораздо менее строгие экологические нормы.

7) Соглашения о «добровольном» ограничении экспорта формально являются результатом договоренности между импортером и экспортером. Фактически они навязываются экспортеру под угрозой применения более жестких ограничительных мер. Наиболее ярким примером «добровольного» ограничения экспорта служит серия соглашений ЕС с основными поставщиками текстильных изделий и черных металлов¹⁴⁵.

8) Антидемпинговые процедуры относятся к числу нетарифных барьеров, активно используемых Евросоюзом для сдерживания импорта из третьих стран. КЕС, осуществляющая антидемпинговую политику Евросоюза, проводит сравнение фактических экспортных и внутренних цен в стране-экспортере, а величина демпинга определяется размером превышения внутренней цены данного товара над экспортной.

¹⁴⁵ Воронина Ю. Лекарство от зависимости // Российская Бизнес-газета. – 2014. – № 30. – 5 августа. – С. Кондратьев В. Кризис 2014 года в России как итог пороков экономической политики [Электронный ресурс] // Перспективы. – 2015. – 4 февраля.

Антидемпинговое законодательство ЕС предписывает введение защитных мер одновременно на территории всех стран - членов Евросоюза независимо от того, в какую из этих стран направляется товар, ставший объектом обвинения в демпинге. Наряду с другими развитыми странами - США, Канадой, Австралией - ЕС относится к государствам, часто прибегающим к антидемпинговым расследованиям. При этом дополнительное обложение товаров антидемпинговой пошлиной в ЕС настолько значительно, что, снижая конкурентоспособность иностранных товаров, антидемпинговые пошлины часто фактически закрывают для экспортеров из третьих стран рынок сбыта на территории Европейского союза.

9) Технические барьеры относятся к мерам нетарифного характера. Это нормы и стандарты на промышленную продукцию, обращающуюся внутри группировки и ввозимую извне, - качественные характеристики, дозировка компонентов и т.п. Наряду с процессом гармонизации национальных норм и разработки для всех стран - членов ЕС единых стандартов на промышленную продукцию с 1985 г. в Евросоюзе действует упрощенный порядок: единые нормы устанавливаются для крупных товарных групп (автомобили, электротехническое оборудование), а не для отдельных товаров и только по основным параметрам, имеющим значение с точки зрения охраны окружающей среды, защиты интересов потребителей и т.д.

10) В течение последних десяти лет в ЕС значительно ужесточились экологические нормы: установлены максимально допустимые уровни содержания вредных веществ в выхлопных газах автомобилей, что сокращает доступ легковых автомобилей на рынок стран - членов Евросоюза, а также в ряде случаев препятствует транзитным перевозкам грузов по территории этих стран на иностранных грузовиках. В начале XXI в. ужесточились требования ЕС в отношении шума гражданских самолетов и ожидается

повышение требований к чистоте железнодорожных цистерн, перевозящих нефтепродукты.

В Евросоюзе сохраняется самостоятельность стран-членов в применении многих важных инструментов внешнеэкономической экспансии: государственное субсидирование экспорта, экспортные кресты, различные налоговые, административные и прочие методы оказания помощи экспортерам.

Для международных компаний предоставляется возможность принять участие в концентрации и интеграции европейской науки, в создании структуры единого европейского научного пространства. К приоритетам этой программы относятся: геномика и биотехнологии в медицине, технологии информационного общества, нано-технологии, авионавтика, космическая безопасность и качество питания, устойчивое развитие, глобальные изменения и экосистемы.

Особое внимание уделяется согласованию условий предоставления экспортных кредитов. С этой целью создан специальный орган - группа по координации политики в области страхования, гарантий и финансовых кредитов, в которую входят представители всех стран Евросоюза.¹⁴⁶

6.3. Возможности международных компаний в НАФТА

В 1994 г. к действовавшему уже пять лет американо-канадскому соглашению о свободной торговле присоединилась Мексика и в результате образовалась Североамериканская зона свободной торговли (North American Free Trade Area, NAFTA).¹⁴⁷

НАФТА - Североамериканская зона свободной торговли (англ. *North American Free Trade Agreement, NAFTA*) соглашение о свободной торговле между Канадой, США и Мексикой. Соглашение НАФТА было подписано 17

¹⁴⁶ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012 стр 114

¹⁴⁷ И.Г. Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения \ Казань 2014 стр 172

декабря 1992 г. и вступило в силу 1 января 1994 г. Основной целью НАФТА является устранение барьеров в сфере торговли и инвестиций между США, Канадой и Мексикой. В то время как Европейский союз базируется на концепции федеральной политики с распределением власти между его органами Советом, Комиссией, Парламентом и Судом, с одной стороны, и членами-государствами, с другой, НАФТА строит интеграцию на основе конфедеративных связей между независимыми суверенными государствами. Взаимодействие в сфере торгового оборота в каждом из этих государств поддерживается автономными директивными органами в рамках, установленных НАФТА. Цели НАФТА: устранение таможенных и паспортных барьеров и стимулирование движения товаров и услуг между странами участницами НАФТА; создание и поддержание условия для справедливой конкуренции в зоне свободной торговли; привлечение инвестиций в страны члены НАФТА; обеспечение должной и эффективной защиты и охраны прав интеллектуальной собственности.¹⁴⁸

Таблица 6.5.

Особенности НАФТА .¹⁴⁹

Экономический смысл объединения	Соединились финансовые, научно-технический и предпринимательский потенциал США, природные ресурсы Канады и дешевая рабочая сила Мексики. Соглашением предусматривается либерализация внешнеэкономических отношений
Особенности	• По своему экономическому потенциалу северный и южный партнеры по НАФТА многократно уступают США: ВВП Канады и Мексики составляют по 10% от ВВП США. • Мексика получает иностранный капитал. В то же время, участие в НАФТА налагает на Мексику целый ряд обязательств, обеспечивающих северным партнерам возможность вытеснить с мексиканского рынка товары других стран. • Ассоциация развивается успешно

¹⁴⁸ Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015 86-стр

¹⁴⁹ Составлено на основе теоретических материалов

Основными задачами НАФТА являются устранение барьеров и стимулирование миграции товаров и услуг, создание условий для справедливой конкуренции, защита прав интеллектуальной собственности.¹⁵⁰

Основные цели этого регионального интеграционного объединения были таковы:

а) стимулирование взаимной торговли и инвестиций стран-членов на основе формирования зоны свободной торговли

б) разработка согласованных условий предпринимательской деятельности для компаний (для этого было ликвидировано большинство ограничений для взаимных инвестиций);

в) обеспечение справедливой конкуренции в регионе (для этого была осуществлена либерализация взаимной торговли услугами, в том числе финансовыми и банковскими, за исключением воздушного транспорта, телефонной связи и некоторых видов телекоммуникационных услуг);

г) содействие защите прав интеллектуальной собственности (политика по защите этих прав стала общей);

д) стимулирование взаимного экономического сотрудничества (был создан механизм разрешения споров).¹⁵¹

НАФТА (Североамериканская зона свободной торговли) принадлежит транснациональным корпорациям США, заинтересованным прежде всего в расширении рынков сбыта. Деловые круги и руководители США связывают с НАФТА большие надежды. Функционирование в условиях НАФТА способствует расширению американского экспорта и связанному с этим увеличению числа рабочих мест на территории США. В то же время по мере перенесения трудоемких, материалоемких и экологически дорогостоящих производств из США в Мексику снижается уровень издержек производства и

¹⁵⁰ Александров Е.Л., Круглов В.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. –2017 54стр.

¹⁵¹ И.Г.Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения \ Казань 2014. Стр. 173

появляется возможность повысить конкурентоспособность ряда отраслей американской промышленности¹⁵².

Канадские ТНК рассчитывают с помощью НАФТА повысить прибыль начинающих процветать высокотехнологичных отраслей (производство измерительных приборов, компьютеров, средств связи и т.п.) от сбыта ноу-хау, повышения рентабельности производства и расширения рынка. Правда, при этом усилится бегство канадского капитала на юг, что повлечет за собой сокращение рабочих мест. Но, с другой стороны, формирование огромного либерализованного рыночного пространства континентальных масштабов будет стимулировать приток в Канаду прямых и портфельных инвестиций из третьих стран, главным образом из ЕС и Японии.

В отличие от ЕС, где менее развитым регионам и странам (Греции, Ирландии, Португалии и новым членам - государствам Центральной и Восточной Европы) предоставляется финансовая помощь из совместных бюджетных фондов, НАФТА оставляет Мексику без такой поддержки. Ей предстоит в одиночку адаптироваться к новой обстановке. Тем не менее, предполагается, что с помощью НАФТА Мексика сможет сократить период реформирования своей экономики и приобщения к клубу промышленно развитых стран с полувека до 10-15 лет.

Правда, для этого должен начаться активный процесс либерализации товарообмена США и Канады с Мексикой, поскольку в канадо-американской торговле торговые барьеры уже устранены. Наиболее решительно освобождается от ограничений обмен готовыми изделиями: уже на 65% снижены пошлины во взаимной торговле промышленными и продовольственными товарами, а большинство оставшихся пошлин будет устранено в первом десятилетии текущего века. В отношении рынков

¹⁵² Asheghian P., Ebrahimi B. International Business. N. Y.: Harper & Row, 2014.

энергоресурсов, сельхозтоваров, автомобилей и текстиля предусмотрена плавная либерализация.

По сельскохозяйственным продуктам Мексика заключает двусторонние соглашения с каждым из северных партнеров в отдельности. До сих пор Правительство Мексики выражает озабоченность по поводу того, что снижение таможенных барьеров на пути сельхозпродукции из США и Канады приводит к росту их импорта мексиканскими торговыми предприятиями, что ужесточает конкуренцию с мексиканскими сельхозпроизводителями.

Чтобы открыть доступ высокотехнологичной продукции США и Канады на свой рынок, Мексика полностью отменила свою прежнюю 20%-ную пошлину на компьютеры американского и канадского производства, тогда как пошлина на аналогичную продукцию из третьих стран будет постепенно снижена до 3,9%. Таким образом северным партнерам предоставляется возможность вытеснить с мексиканского рынка дешевую японскую и южнокорейскую технику¹⁵³.

В ближайшие годы Мексика обязалась отменить ограничения на иностранное участие в банках и страховых компаниях, что позволит американскому и канадскому финансовому капиталу взять в свои руки до Уз мексиканского страхового рынка. В Мексике уже отменены импортные квоты, снижены инвестиционные барьеры между тремя странами - членами НАФТА. Правда, в связи с увеличивающимся потоком нелегальных иммигрантов из Мексики в США Правительство Соединенных Штатов ужесточило правила перехода и контроль за пересечением границы.

По инициативе Правительства Соединенных Штатов уже в течение нескольких лет проходят переговоры с 34 государствами американского континента, посвященные созданию самой крупной на планете интеграционной организации с территорией, протянувшейся от Аляски до

¹⁵³Ball D., McCulloch W. International Business: the challenge of Global Competition. 7h ed. N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 2019.

мыса Огненная Земля с населением около одного миллиарда человек. Правда, пока страны Латинской Америки проявляют нерешительность, опасаясь потока товаров, услуг и капиталов из США, против которых в конкурентной борьбе латиноамериканским предприятиям не устоять.

6.4. Возможности международных компаний в АСЕАН

АСЕАН Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (англ. Association of SouthEast Asian Nations) политическая, экономическая и культурная региональная межправительственная организация стран, расположенных в Юго-Восточной Азии. АСЕАН была образована 8 августа 1967 г. в Бангкоке вместе с подписанием «Декларации АСЕАН», более известной как «Бангкокская декларация». Договорное оформление АСЕАН произошло лишь в 1976 г. в подписанных на острове Бали Договоре о дружбе и сотрудничестве в Юго-Восточной Азии и Декларации согласия АСЕАН. Непосредственно образующими государствами являлись Индонезия, Малайзия, Сингапур, Таиланд и Филиппины. Позже присоединились Бруней-Даруссалам (7 января 1984 г., через шесть дней после обретения независимости), Вьетнам (28 июля 1995 г.), Лаос и Мьянма (23 июля 1997 г.), Камбоджа (30 апреля 1999 г.).¹⁵⁴

Созданная в 1967 г. с целью координации экономического, социального и культурного сотрудничества региональная интеграционная группировка развивающихся стран Юго-Восточной Азии - АСЕАН в составе десяти государств (Бруней, Индонезия, Малайзия, Сингапур, Таиланд, Филиппины, Вьетнам, Камбоджа, Лаос и Мьянма) за почти 40 лет функционирования продемонстрировала умение находить согласие между резко отличающимися по экономическому развитию, религиозным убеждениям, этническим особенностям странами.

¹⁵⁴ Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015. Стр 81



Рис.6.5. Основные цели АСЕАН.¹⁵⁵

В первые годы XXI в. интеграционное объединение АСЕАН заняло четвертое место в мире по товарообороту после США, ЕС и Японии. При этом среднегодовые темпы роста ВВП этих государств превышают 7%. Страны АСЕАН энергично наращивают производство сложных и наукоемких изделий, включая электронные системы и компоненты, в сотрудничестве с международными корпорациями, в первую очередь - Японией и США¹⁵⁶.

Страны АСЕАН подписали соглашение «Инициатива Чианг Май» о создании антикризисного валютного фонда (в 2012 г. его объем достиг 240 млрд долл.) в целях борьбы с кризисами краткосрочной валютной ликвидности.¹⁵⁷

Содействие развитию кооперации национальных и иностранных предприятий в рамках АСЕАН выражается в льготах, предоставляемых компаниям, которые выпускают продукцию с маркировкой «Сделано в АСЕАН». Право на такую маркировку получают предприятия, выпускающие изделия, в которых доля компонентов, изготовленных в странах АСЕАН, должна быть не менее 40%.

Транснациональные корпорации Японии, ставя целью формирование в качестве партнеров эффективных, основанных на современной технологии промышленных структур, интегрированных с японской индустрией,

¹⁵⁵ Составлено на основе теоретических материалов

¹⁵⁶ Yarbrough B.V., Yarbrough R.M. The World Economy: Trade and Finance. 6th ed. USA: Thomson: South-Western, 2017.

¹⁵⁷ Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. – М.: 2017. Стр.74

координируют производство своих азиатских филиалов и местных субпоставщиков в региональном масштабе с распределением между ними производственных операций.

В первые годы текущего века шесть основателей АСЕАН - Бруней, Индонезия, Малайзия, Сингапур, Таиланд и Филиппины снизили пошлины в торговле друг с другом до 5%. Остальные участники интеграционного объединения намерены сделать это до 2010 г. Члены АСЕАН, находящиеся в Юго-Восточной Азии, выражают намерение углублять экономическое сотрудничество в первую очередь с Китаем, Японией и Южной Кореей, расположенными в Северо-Восточной Азии и с Индией из Южной Азии.

В перспективе это сотрудничество может привести к созданию зоны свободной торговли с населением в три миллиарда человек и с общим ВВП в размере около 10 триллионов долларов. Обсуждается проект введения в азиатском регионе единой валюты АКЮ (Asian Currency Unit). Планируется привязать новую валютную единицу к национальным валютам Японии, Китая, Южной Кореи и десяти стран - членов АСЕАН, основываясь на пропорциональном ВВП и объеме внешней торговли этих государств.

В рамках АСЕАН сохраняются дезинтегрирующие факторы –невысокий уровень экономической взаимозависимости (исключением являются взаимные связи между Сингапуром и Малайзией, Сингапуром и Таиландом);

-многочисленные исключения из схемы СЕПТ, различия в ставках таможенных пошлин;

-применение нетарифных ограничений во взаимной торговле;

-сохранение преференциальных режимов для отдельных сегментов внутреннего рынка. Тем не менее, как показала практика интеграционного сближения стран Ассоциации, есть все объективные и субъективные условия для достижения намеченной цели - формирования сообщества АСЕАН в короткие сроки.¹⁵⁸

¹⁵⁸ И.Г.Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения \ Казань 2014.Стр. 177

6.5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР

МЕРКОСУР - Южноамериканский общий рынок (исп. Mercado Común del Sur, англ. Southern Common Market) стран Южной Америки экономическое и политическое соглашение между Аргентиной, Бразилией, Уругваем, Парагваем (членство было приостановлено 29 июня 2012 г. до апреля 2013 г.), Венесуэлой и Боливией. Подписано в 1991 г. по Асунсьонскому договору, который был позже изменен и обновлен в 1994 г. договором в Ору-Прету, определившем структуру МЕРКОСУР. Цель соглашения выражается в содействии свободной торговле, гибкому движению товаров, населения и валюты стран участников объединения. Гуарани, португальский и испанский языки признаны официальными. МЕРКОСУР и Андское сообщество наций в настоящее время основные таможенные союзы, связанные с союзом наций, способствующие процессам экономической интеграции в Южной Америке. МЕРКОСУР образовался в 1985 г, когда президенты Аргентины и Бразилии Рауль Альфонсин и Жозе Сарней подписали Программу экономической интеграции и сотрудничества Аргентина Бразилия РИСЕ (исп. Programa de Integración y Cooperación Económica Argentina Brasil). В МЕРКОСУР сосредоточено 55,3 % населения стран Латинской Америки и Карибского бассейна (более 300 млн чел.), 40 % прямых зарубежных инвестиций, 33 % объема внешней торговли стран региона. Совокупный объем ВВП участников объединения достигает 3,3 трлн долл. Объединение представляет собой по размерам и экономическому потенциалу второй после ЕС Таможенный союз и третью после ЕС и НАФТА зону свободной торговли.¹⁵⁹

Первым шагом к созданию объединенного рынка на континенте послужило соглашение о свободной торговле, подписанное Аргентиной и Бразилией в 1986. Через четыре года к ним присоединились Парагвай и Уруг

¹⁵⁹ Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015. Стр 85

вай. Договором о создании МЕРКОСУР, заключенным в 1991 г., в перспективе предусматривались отмена всех пошлин и тарифных ограничений во взаимной торговле между четырьмя странами, установление единого таможенного тарифа в отношении третьих стран, свободное движение капитала и рабочей силы, координация политики в области промышленности, сельского хозяйства, транспорта и связи, согласование стратегии в валютно-финансовой сфере. Договор МЕРКОСУР предусматривает также отмену нетарифных ограничений на подавляющее большинство товаров (за исключением торговли вооружением и боевой техникой, радиоактивными материалами, драгоценными металлами, предметами национального культурного достояния).

Для руководства процессом интеграции были созданы национальные органы управления - Совет общего рынка в составе министров иностранных дел; исполнительный орган - Группа общего рынка, функционирующая постоянно, со штаб-квартирой в Монте-видео, а также 10 технических комиссий, подчиняющихся Группе общего рынка, в функции которых входят вопросы внешней торговли, таможенного регулирования, наземного и морского транспорта, промышленных технологий, сельского хозяйства и энергетики, а также технические нормы, валютно-финансовая и макроэкономическая политика. Предпринимаются меры по созданию специального органа для разрешения торговых конфликтов между странами-участницами.¹⁶⁰ Несомненно, что, оказавшись под экономическим и геополитическим натиском североамериканского империализма, развивающиеся экономики стремятся избежать прямых столкновений посредством регионализации. Вкратце, Евразийский союз и МЕРКОСУР должны направить свои усилия на укрепление финансового сотрудничества и, параллельно, сформировать общий фронт в защиту национального суверенитета и принципов международного права.

¹⁶⁰ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2017. Стр. 118.

Стратегические отношения между Евразийским союзом и МЕРКОСУР имеют прекрасную возможность показать миру пример успешного решения в контексте обостряющегося экономического кризиса и, таким образом, внести решающий вклад в ослабление гегемонии доллара.

Расширение взаимных внешнеэкономических связей в рамках МЕРКОСУР распространяется и на иностранные инвестиции из третьих стран.

Интеграционные процессы в МЕРКОСУР развиваются не без трудностей и противоречий между странами-участницами. Основная проблема - безработица, достигающая 15-20% экономически активного населения. Не удалось согласовать в установленные сроки единые внешние тарифы на импорт товаров из третьих стран. Аргентина и Бразилия, на долю которых приходится 90% общего ВВП стран - членов МЕРКОСУР, уделяют особое внимание защите от иностранных конкурентов своих создаваемых высокотехнологичных отраслей промышленности - производства компьютеров и телекоммуникационного оборудования. В частности, Бразилия и Аргентина выступают за сохранение импортных пошлин в торговле с третьими странами на продукцию электронной, нефтехимической промышленности и тяжелого машиностроения, а Уругвай и Парагвай, опасаящиеся технологической зависимости от Бразилии и Аргентины, за минимальные пошлины.¹⁶¹ Хотя стратегическая цель МЕРКОСУР - формирование общего рынка, на данный момент ограниченные успехи достигнуты лишь в отношении свободного перемещения товаров, инвестиционной либерализации и проведения общей инвестиционной политики и практически ничего не сделано для либерализации взаимной торговли услугами и свободного перемещения лиц. Таким образом, МЕРКОСУР сохраняет форму скорее таможенного союза. В качестве перспективы развития интеграционного процесса в МЕРКОСУР и Южной

¹⁶¹ Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012. Стр. 119

Америке в целом можно считать решение о формировании Южноамериканского сообщества наций, главным инициатором которого стала Бразилия. В 2004 г. президенты 12 стран Южной Америки - Аргентины, Боливии, Бразилии, Венесуэлы, Гайаны, Колумбии, Парагвая, Перу, Суринама, Уругвая, Чили и Эквадора подписали декларацию о Южноамериканском сообществе наций (South American Community of Nations, CSN). Главная цель - достижение зоны свободной торговли в Южной Америке в рамках объединения МЕРКОСУР и Андского сообщества на основе ликвидации таможенных пошлин к 2014-2019 гг. На перспективу планируется формирование к 2019 г. экономического союза по европейской модели, предусматривающего также введение общей валюты, общего парламента и единого паспорта.¹⁶²

Приведенные примеры развития интеграционных процессов в ЕС, НАФТА, АСЕАН и МЕРКОСУР свидетельствуют о том, что международная экономическая интеграция расширяет стратегические возможности международных компаний в следующих направлениях¹⁶³:

- переход от экспорта к прямым иностранным инвестициям (ПИИ) с организацией выпуска импортозамещающей продукции;
- повышение эффективности ПИИ в связи со свободой перемещения капиталов и товаров;
- увеличение объема производства и предоставляемых услуг в связи с ростом ПИИ;
- расширение возможностей для объединения компаний.

Содружество Независимых Государств (СНГ) - региональная международная организация (международный договор), призванная регулировать отношения сотрудничества между государствами, ранее входившими в состав СССР. СНГ не является надгосударственным

¹⁶² И.Г.Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения \ Казань 2014. Стр . 175

¹⁶³ World Trade Organization. International Trade Statistics, 2000. Geneva WTO Secretariat. 2016. Nov. 30. <https://studfiles.net/preview/3004448/>

образованием и функционирует на добровольной основе. Содружество Независимых Государств создано в декабре 1991 г. В принятой декларации участники Содружества заявили о своем взаимодействии на началах суверенного равенства. СНГ объединяет Азербайджанскую Республику, Республику Армения, Республику Беларусь, Республику Казахстан, Кыргызскую Республику, Республику Молдова, Российскую Федерацию, Республику Таджикистан, Республику Узбекистан и Украину. С августа 2005 г. Туркменистан вышел из действительных членов СНГ и получил статус ассоциированного члена наблюдателя. С декабря 1993 г. по 18 августа 2009 г. в состав СНГ входила Грузия.¹⁶⁴ Цели создание СНГ: Интеграция в экономической, политической и гуманитарной областях.

В соответствии со Стратегией экономического развития СНГ на период до 2020 г. предусматривается активная поддержка экспорта обрабатывающей продукции в сочетании с политикой регулирования доступа товаров и услуг на общий рынок Содружества, основанной на принципах справедливой конкуренции и поддержки национальных товаропроизводителей.¹⁶⁵

Таким образом, во всех регионах и странах создаются определенные интеграции что способствует появлению новых льгот, особенностей, условий для привлечения и объединения а так же дальнейшие развитие международных компаний.

Контрольные вопросы

- 1.Какие формы выделяет экономическая интеграция?
- 2.Какие основные направления интеграции есть?
- 3.Сколько этапов принимающей стране от первых шагов до глубокой интеграции филиала в деятельность всей системы предприятия международной компании существуют?

¹⁶⁴ Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015. Стр 88

¹⁶⁵Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. – М.: Финансовый университет, 2017 стр 57

4.Расскажите про третий этап интеграции?

5.Чем по заявлению руководящих органов ЕС функционирование предприятий в условиях интеграции характеризуется?

6.Единый таможенный тариф?

7.В соответствии какого международного соглашения общая система преференций в ЕС принята?

8.В каком году была создана АСЕАН?

9.Какая страна вступила в МЕРКОСУР в 2003 году?

10. Главный орган управления Меркосур?

Тесты:

1. Что не входит в формы экономической интеграции?

А) Преференциальная зона

Б) Экономический и валютный союз

В) Общий рынок

Г) Весь мир*

2. Что не является основным признаком интеграции?

А) взаимопроникновение и переплетение национальных производственных процессов

Б) структурные изменения в экономике стран-участниц

В) необходимость и целенаправленное регулирование интеграционных процессов

Г) статика в продвижении*

3. Сколько этапов принимающей стране от первых шагов до глубокой интеграции филиала в деятельность всей системы предприятия международной компании существуют?

А) 3*

Б) 4

В) 5

Г) 6

4. Как называется третий этап интеграции?

А) простая интеграция

Б) комплексная интеграция*

В) сложная интеграция

Г) изоляция

5.Какая организация создана в 1967 г. с целью координации экономического, социального и культурного сотрудничества региональная интеграционная группировка развивающихся стран Юго-Восточной Азии?

А) ЕС

Б) МЕРКОСУР

В) НАФТА

Г) АСЕАН*

6. Как называется первый этап интеграции?

А) простая интеграция

Б) комплексная интеграция

В) сложная интеграция

Г) изоляция*

7....(Североамериканская зона свободной торговли) принадлежит транснациональным корпорациям США, заинтересованным прежде всего в расширении рынков сбыта?

А) ЕС

Б) МЕРКОСУР

В) НАФТА*

Г) АСЕАН

8. Межгосударственное экономическое объединение стран Южной Америки и. В него входят Аргентина, Бразилия, Парагвай, Уругвай, Венесуэла?

- А) ЕС
- Б) МЕРКОСУР*
- В) НАФТА
- Г) АСЕАН

9. Какая Страна присоединилась в МЕРКОСУР в 2003 году?

- А) Венесуэла*
- Б) Бразилия
- В) Уругвай
- Г) Парагвай

10. Сколько основных инструментов, служащих достижения целей ЕС существует?

- А) 5
- Б) 10*
- В) 15
- Г) 20

Кейсы:

Заполните диаграмму. Особенности международных интеграционных организаций.

АСЕАН	
МЕРКОСУР	
НАФТА	

Ответ: (по желанию изменить)

АСЕАН	• создана в 1967 • страны Юго-Восточной Азии • 4ое место по товарообороту • АКЮ
МЕРКОСУР	• страны Южной Америки • консенсус • соглашение Оуро-Прето • евро
НАФТА	• США • увеличение рабочих мест • 34 государства переговоры • доллары

Соса-сола - первая транснациональная корпорация, которая поучаствовала в программе «Проект Надежда» и инвестировала в него свои деньги» - сказал президент проекта, ориентированного на постройку школ для малоимущих детей и обеспечения едой нуждающихся.¹⁶⁶ С начала сотрудничества в 1993 году Кока Кола пожертвовала более 23 миллионов долларов для данного проекта, что в реальном выражении означает помощь 3600 студентам из нуждающихся сельских семей и обучение более 1000 преподавателей.

Тиан Венхонг, представитель Соса-сола сказал, что для компании важно не то, сколько она пожертвовала, а то каких результатов смогли добиться китайские организации на эти деньги. Когда произошли трагические события в Китае, связанные с землетрясением в городе Венчуан, Соса-сола была одной из первых компаний, пришедших на помощь жителям Китая. Непосредственно сразу после произошедших событий компания выделила около двадцать миллионов юаней для фондов помощи пострадавшим, а по прошествии некоторого времени потратила еще восемьдесят миллионов на реконструкцию школ и других социально важных учреждений.

¹⁶⁶ Huang Ying, «Coca-Cola's generosity spreads hope withbuilding of schools » China Daily 08/22/2011 page22, www.chinadaily.com.cn/cndy/2011-08/22/content_13159978.htm

«Я думаю нашим партнерам будет приятно узнать, что все школы и другие учреждения, спонсируемые нашей компанией, до сих пор стоят, и в них учится не одна тысяча учеников» - заявил Тиян Венхонг.

Стоит отметить, что построив школы нового для Китая типа всего в нескольких кварталах, Coca-cola задала тон для переоснащения и реконструкции множества построек такого плана, изменив отношение китайцев к образованию, питанию и досугу своих детей. Важно упомянуть, что после строительства школ американская компания содействовала созданию библиотек с преимущественно книгами на английском языке и мультимедийных классов, в которых, как правило, показывались американские документальные фильмы.

Coca-cola тщательно работает над своим подходом к процессу производства продукции, демонстрируя приверженность принципам уважения к окружающей среде и к ограниченным ресурсам планеты. Например, компания усовершенствовала свою технологию производства с тем, чтобы использовать на 35 процентов меньше воды. Кроме того, компания создает множество принципиально новых, безопасных для здоровья и хорошо оплачиваемых рабочих мест. Согласно отчетам Coca-cola, компания создала в Китае не меньше 400 тысяч рабочих мест. Также стоит отметить, что Кока Кола – одна из немногих компаний в Китае, спонсирующих сразу целый ряд спортивных мероприятий, начиная от олимпийских игр в Пекине и заканчивая всемирной выставкой в Шанхае. К 2012 году Coca-cola выработала технологии, задействующие на 50 процентов меньше энергии, чем в 2004. Из банок Кока Кола, переработанных после олимпиады в Пекине, было создано более пятнадцати тысяч футболок и кепок. Компания активно пропагандирует американский взгляд на мир и на его будущее, демонстрируя приверженность к американским ценностям.

В апреле 2009 года вместе с Министерством Здравоохранения Китая и Китайской Ассоциацией Журналистов Coca-cola запустила проект Здоровый

Китай, целью которого было показать, что, правильным образом регулируя свою диету и делая постоянный комплекс упражнений, любой человек может сохранять здоровый вес своего тела. Большой упор в рамках программы был сделан на взаимодействие с местными СМИ и журналистами в целом с тем, чтобы донести до людей идею о здоровом образе жизни и, прямо говоря, американском методе борьбы с лишним весом. Также данный проект включал специальные конференции с известными экспертами в сфере здравоохранения как с американской, так и с китайской стороны.

Мы рассмотрели только компанию Coca-cola, но на самом деле такую же стратегию поддерживает любая большая американская транснациональная компания в Китае. Приближается второй важный вывод исследования. Американские корпорации вряд ли спонсируют оппозиционеров или какие то антиправительственные организации в Китае не только потому, что эти организации находятся в глубоком подполье, но и потому, что в наше время экономические методы влияния бывают гораздо более действенными, нежели политические. Можно сказать наверняка, что корпорации меняют взгляды людей на то, что происходит вокруг них и на то, какого будущего они хотят для своих детей. Китайские работники изучают американскую корпоративную структуру и перенимают многие американские ценности. Кроме того, множество новых технологий пришло в Китай благодаря транснациональным корпорациям.

Важно также отметить, что приток инвестиций со стороны огромных ТНК возымел еще один немаловажный эффект на Китай и китайское общество. Так как менеджмент среднего звена в таких компаниях как правило осуществлялся китайскими кадрами, то множество китайцев стало получать хорошие зарплаты, и появился довольно широкий пласт среднего класса в Китае. Конечно, это не заслуга только ТНК, конечно, в Китае множество своих производств, но все же американские компании хотя бы

ввиду своего масштаба играют в процессе изменения структуры китайского общества огромную роль.

Более того, американские компании имеют настолько сильное влияние, что на сегодняшний день в Китае существует проблема обратной дискриминации мужчин при приеме на работу. В стране с традиционными ценностями работодатели стали предпочитать женщин мужчинам, так как американские компании всегда осторожно относились к подбору кадров и всегда при равном уровне подготовки кандидатов выбирали того, кто мог бы заявить о дискриминирующей политике компании в суде. Тем самым Американские компании подавали пример поведения для китайских работников, которые не боялись заявлять о дискриминирующих условиях приема на работу. Дело дошло до того, что сегодня мужчины выходят на улицы с транспарантами, на которых написано, что их не устраивает политика компаний по приему на работу. Недовольство мужчин заключается в том, что их не устраивает дискриминация по гендерному признаку, которая действительно с недавних пор имеет место быть в Китае. Это ярчайший пример влияния американских компаний на китайское общество.

С другой стороны, ТНК дают людям работу на таких постах, которых во многих китайских компаниях просто нет ввиду их размера и методики ведения бизнеса. В данной связи нельзя не упомянуть о таком феномене, как международные стажировки, которые часто проходят по инициативе американских компаний. Например, компания Кока Кола отправила около пятисот своих работников на стажировки в США в 2012 году.¹⁶⁷ Безусловно все эти действия американских компаний влияют на самосознание людей, живущих в Китае. Итак, еще один важный вывод, к которому мы пришли, заключается в том, что американские компании имеют сильное влияние на китайское общество. Все, начиная от корпоративной культуры и заканчивая

¹⁶⁷ The Coca-Cola Company, Career Opportunities with Coca-Cola China, www.coca-colacompany.com/careers/career-opportunities-with-coca-cola-china

уровнем благосостояния китайского общества, так или иначе подверглось влиянию американских компаний. Этот эффект можно условно назвать культурно-социальным, так как он затрагивает культурные аспекты жизни людей и все китайское общество в целом. Можно предположить, что главное понятие, связанное с данным эффектом, это «модернизация» в самом широком смысле этого слова. Влияние американских компаний в данном случае сводится к технологической модернизации, модернизации образования, сознания людей и взглядов на мир.

Тема 7. Особенности стиля менеджмента в зависимости от страны деятельности компании

7.1. Специальные методы и структурные подразделения управления деятельностью фирм. Взаимосвязь методов управления.

7.2. Два основных стиля менеджмента на нашей планете: западный и восточный.

7.3. Азиатский стиль менеджмента. Азиатский стиль управления с позиции сравнения с европейско-американским.

7.4. Основы делового этикета вне зависимости от стиля менеджмента. Деловая этика ведущих стран.

Ключевые слова: Методы управления, западный стиль менеджмента, азиатский стиль менеджмента, основы делового этикета, конфронтация, модернизация, конъюнктура, Порше, диверсификация, регламент, корректность, деликатность.

7.1. Специальные методы и структурные подразделения управления деятельностью фирм

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое. Методы управления это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные. (Рис. 7.1.).

Экономические методы управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

Организационно-административные методы управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

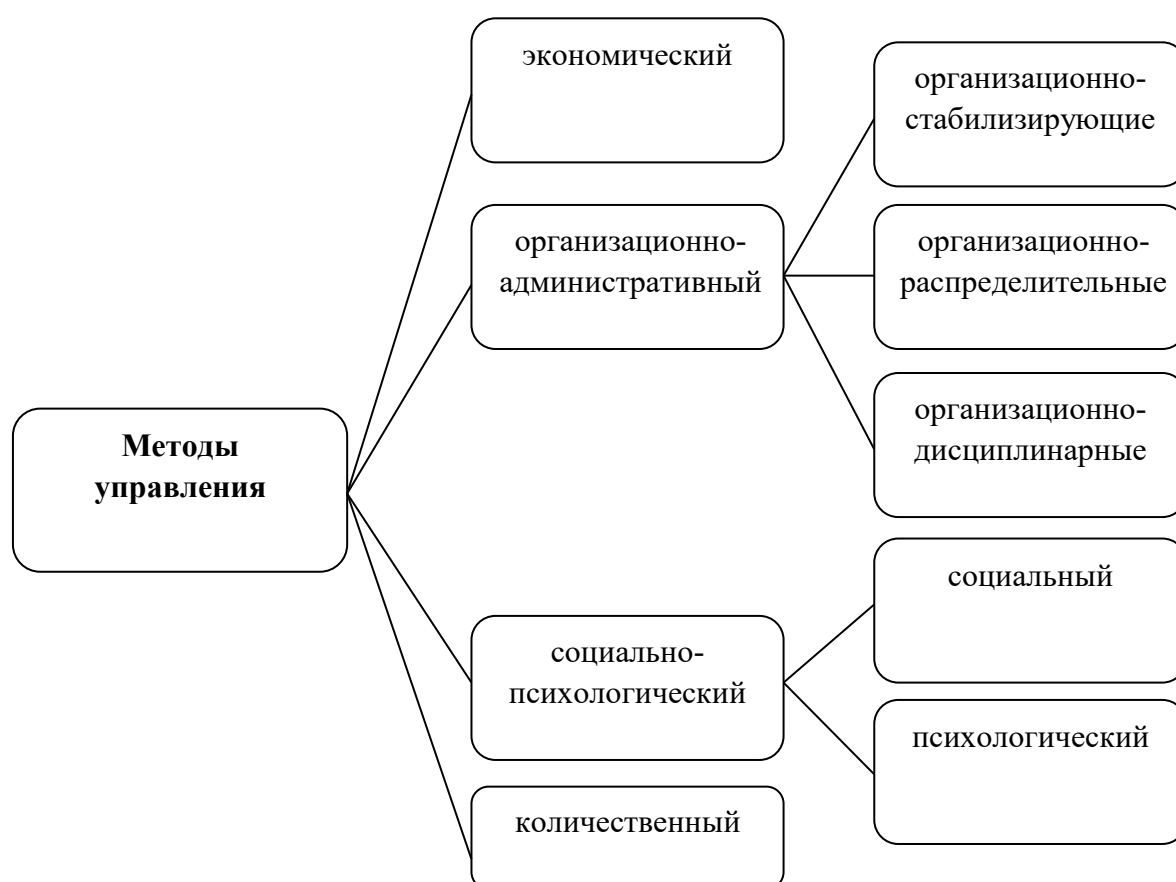


Рис.7.1. Методы управления.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Составлено на основе теоретических данных.

Такие методы делятся на три группы, которые отражены на рисунке 7.2.

Социально-психологические методы управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива.

В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. Данные методы управления делятся на две группы, которые отражены на схеме 7.3. Суть количественного метода управления заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом разрабатывается модель процесса управления.

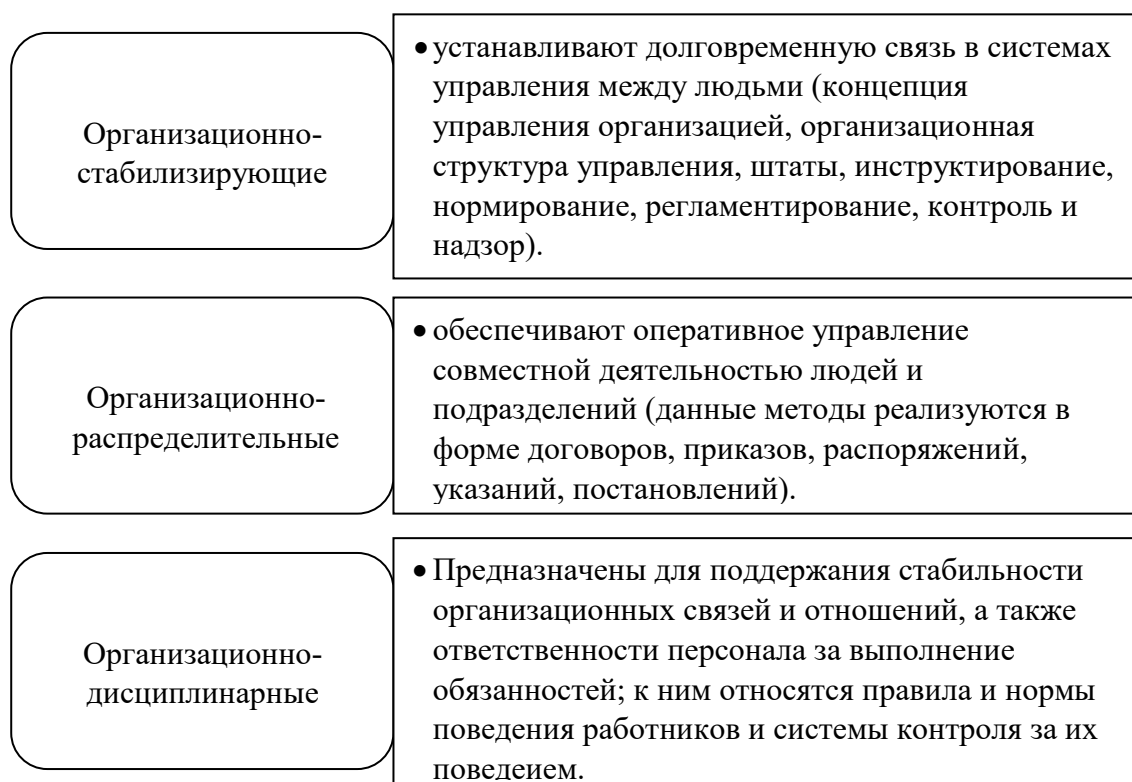


Рис.7.2. Организационно-административные методы управления.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Составлено на основе теоретических данных.

Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

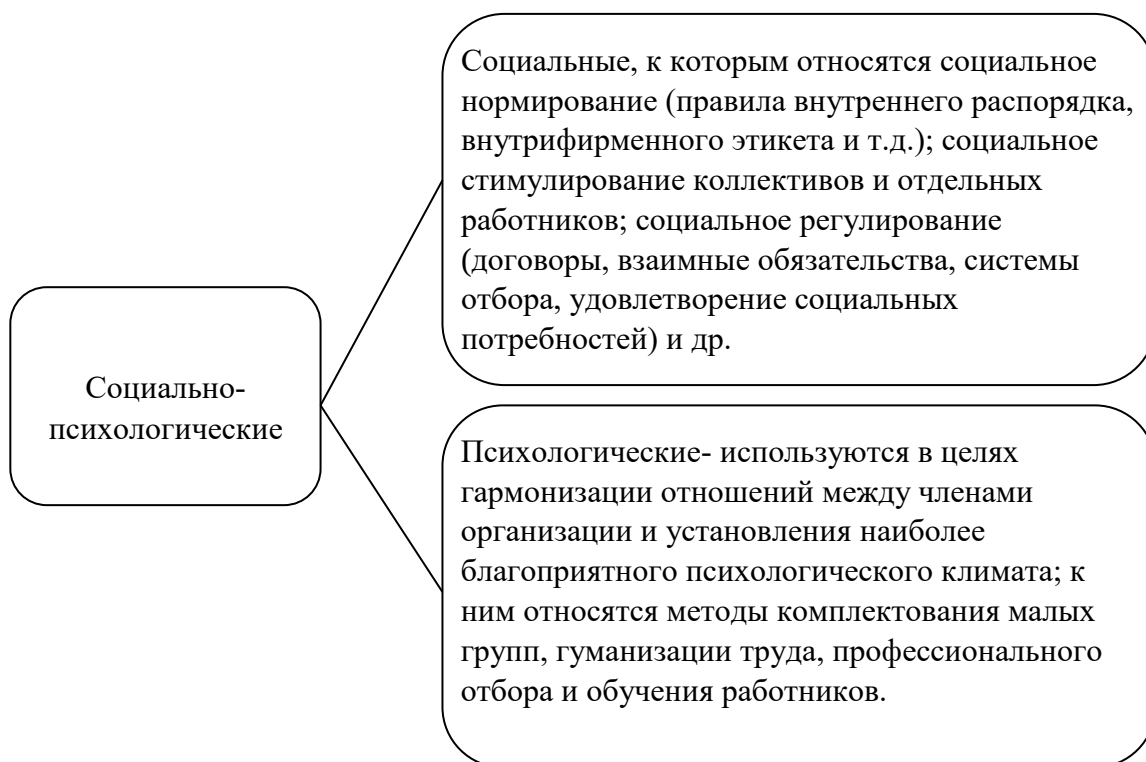


Рис.7.3. Социально-психологические методы управления.¹⁷⁰

К этой группе методов тесно примыкают воспитательные методы управления, направленные на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Необходимость использования социально-психологических методов в управлении очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальное решение.¹⁷¹

¹⁷⁰ Составлено на основе теоретических данных.

¹⁷¹ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю.. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М. - 440 с. - (Высшее образование»).2018.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Проблема выбора менеджером альтернативы - одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение.¹⁷²

Для того чтобы реализовать какой-либо из этих методов, используют так называемые кнопки управления или, иначе, способы воздействия данных методов на управление.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, регламентирование, нормирование и инструктирование.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

¹⁷² Уткин Э.А. Уроки организации бизнеса Л. Лениздат. 2018 – Стр.223.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на формировании у подчиненных правил выполнения трудовых операций.

Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия. Она выражается в разработке и реализации организационных документов, определяющих порядок управления предприятием: Рис.7.4.

Нормирование деятельности предприятия заключается в разработке и реализации норм и нормативов, устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении.



Рис.7.4. Порядок управления предприятием.¹⁷³

Инструктирование сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациям по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера - наиболее мягкая форма административного воздействия. К экономическим способам воздействия относятся:

Таблица. 7.1.

Экономические способы воздействия.¹⁷⁴

1	Кредитование	Главные качества: обеспеченность - выдача под залог имущества или гаранта; целевой характер - кредит должен работать на перестройку; срочность - давать навсегда, на время; возвратность; платность - процент под ссуду. Регулируя выдачу ссуд под различный процент, предприятие получает возможность оказывать помощь работникам.
2	Финансирование	А именно деньги предприятия для его производственного и социального развития, в том числе для строительства жилья для своих работников.
3	Ценообразование	Процесс определения цен на товары или услуги.
4	Экономическое стимулирование	Смысл стимулирования - это существенное улучшение жизни и труда хорошо работающего человека или коллектива.
	Хозяйственный расчет	Механизм экономической и управленческой самостоятельности предприятия, т.е. независимость, чувство полного хозяина рождает глубокую заинтересованность работника в конечном результате труда.

¹⁷³ Составлено на основе теоретических данных.

¹⁷⁴ Составлено на основе теоретических данных.

Все эти способы действуют без административного принуждения, но, несмотря на то что при экономическом управлении над работником не висит меч административного воздействия, экономические стимулы куда более жесткие: выговор или штраф, это вторично, поскольку под угрозу ставится благополучие предприятия, жизненно важные интересы каждого человека и всего коллектива. Но экономические методы вовсе не отменяют административных.

Среди социально-психологических методов управления исходным является выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения коллектива в целом. Эта работа должна проводиться каждым руководителем систематически, как самостоятельно, так и с привлечением специалистов - социологов и психологов. Здесь должны широко использоваться такие способы анализа, как анкетирование, тестирование, хронометраж, наблюдения, опросы, интервью.

Важнейшими социально-психологическими методами управления являются изучение, направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении. Целый ряд социально-психологических методов направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия. К этой же группе методов относится установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы.¹⁷⁵ В последние годы все большее значение приобретает такая форма социально-психологического управления, как планирование социального развития трудового коллектива. Целью планирования является предоставление

¹⁷⁵ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю.. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М. - 440 с. — (Высшее образование»).2018.

работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий труда.

Взаимосвязь методов управления.

Эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, единстве всех трех групп методов: экономических, административных и социально-психологических, так как применение экономических методов становится успешным тогда, когда умело поставлена организаторская, административная деятельность, обеспечивающая создание четкого распорядка работы, установление ответственности каждого исполнителя за возложенные на него обязанности. Там, где есть уважение к дисциплине, там эффективнее действуют и экономические методы. Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Речь идет о необходимости разработки административного кодекса - своеобразного дисциплинарного устава. Экономическое управление требует ясности и полноты не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к его конечной цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно. На пути их реализации появляется весьма серьезное препятствие. К примеру, созданы экономические стимулы и проведены соответствующие административные мероприятия, но это не означает, что предприятие станет успешно решать свои задачи. Все это произойдет, если не будет учтен главный элемент производства — человек. Тут нужны методы особого рода.

В свою очередь административные методы связаны с социально-психологическими. Исходя из принципа единоначалия, руководитель имеет

право издавать приказы и распоряжения. Но должен учитывать в каждый момент общее состояние «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности каждого исполнителя, от которых во многом зависит успешность выполнения издаваемого приказа или распоряжения.

Опыт работ по управлению персоналом показал, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами:

- Повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете интересов их и коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности.

- Развитием демократических начал в управлении.

- Значительная часть коллективов является не только наемными работниками, но и акционерами предприятия, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных методов не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовных методов.

В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и

коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако акцентирование внимания на экономических методах стимулирования зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупненно все методы стимулирования можно также сгруппировать в следующие четыре вида:

1.Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2.Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3.Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4.Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в

собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).¹⁷⁶

Таким образом, лишь совместное, взаимосвязанное применение методов способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты - эффективными, полезными обществу и каждому из нас. В центре этих методов, как уже отмечалось, экономические и социально-психологические методы.

7.2. Два основных стиля менеджмента на нашей планете: западный и восточный

В мировой практике ведения бизнеса выделяют две модели управления компанией: восточную и западную. Каждая из них имеет характерные особенности, определенные достоинства и недостатки. Наиболее ярким примером восточного стиля управления является японская модель ведения бизнесов, для рассмотрения особенностей западного стиля мы обратимся к американским компаниям. Первой и главной особенностью восточного стиля, определяющей остальные принципы управления, является ориентация деятельности на достижение большей эффективности работы организации путем повышения производительности труда сотрудников. Отсюда можно сделать вывод, что основным предметом управления являются трудовые ресурсы. Особенности восточной модели управления, в первую очередь - система пожизненного найма. Этот принцип является гарантией занятости и продвижения по службе сотрудника компании. В организациях, придерживающемся такого стиля управления, в частности японских, оплата труда и занимаемая должность напрямую зависят от стажа работы. При переходе на новое место трудовой стаж аннулируется, и работнику приходится заново стремиться к достижению своей цели. Поэтому для сотрудников восточных организаций важна не занимаемая ими должность, а то, к какой компании они принадлежат. Система пожизненного найма служит

¹⁷⁶ Томилов В.В. Менеджмент. - М.: Юрайт-Издат, 2013 – Стр. 255с.

стимулом к качественному выполнению работы, благодаря уверенности в том, что все затраченные усилия будут должным образом отмечены (продвижением по службе и связанной с этим прибавкой заработной платы). Кроме того, такая система является гарантом стабильности, что ведет к укреплению чувства общности, и без того обостренного в восточном обществе, и налаживает отношения внутри компании. Личность перестает восприниматься как отдельное целое и сливается с общей массой, проявляя свою индивидуальность только в рамках определенной группы. С одной стороны, такая организация отношений уравнивает и усредняет все неординарные подходы к решению какого-либо вопроса, а с другой — за любое принятое решение несет ответственность не выдвинувший эту идею сотрудник, а вся группа, участвовавшая в ее обсуждении. Все предложения выносятся на общее обсуждение и не переводятся в ранг официального решения до тех пор, пока последний сотрудник участвующий в этой процедуре не даст положительной оценки рассматриваемому вопросу. Такой принцип повышает степень участия сотрудников в жизни организации и принятии решений, что обуславливает формирование единых корпоративных ценностей, влияющих на эффективность производства и поддерживающих высокий уровень работы компании.¹⁷⁷ Японский стиль управления компаниями поражает своей эффективностью весь мир. В чем же секрет успеха восточных менеджеров, и какие постулаты лежат в основе работы японских управленцев? Все держится на 5 ступенях, о которых говорим далее.

1. Отношения в команде

В организации своей работы японские управленцы делают основной упор на построение отношений со своей командой. Доверительные условия и коллективная поддержка приносят безусловный успех в деятельность

¹⁷⁷Подопригора М.Г. Деловая этика. Маркетинг. Год издания: 2017 | Издатель: Таганрог: ТТИ ЮФУ. – Стр. 75.

компании. Работник может быть полностью уверен в своей значимости и незаменимости.

2. Сознание работника

Японские менеджеры хорошо понимают, что мало построить доверительные отношения, нужно работать над сознанием работника. Японский стиль управления подразумевает присутствие в сознании сотрудников жертвенности.

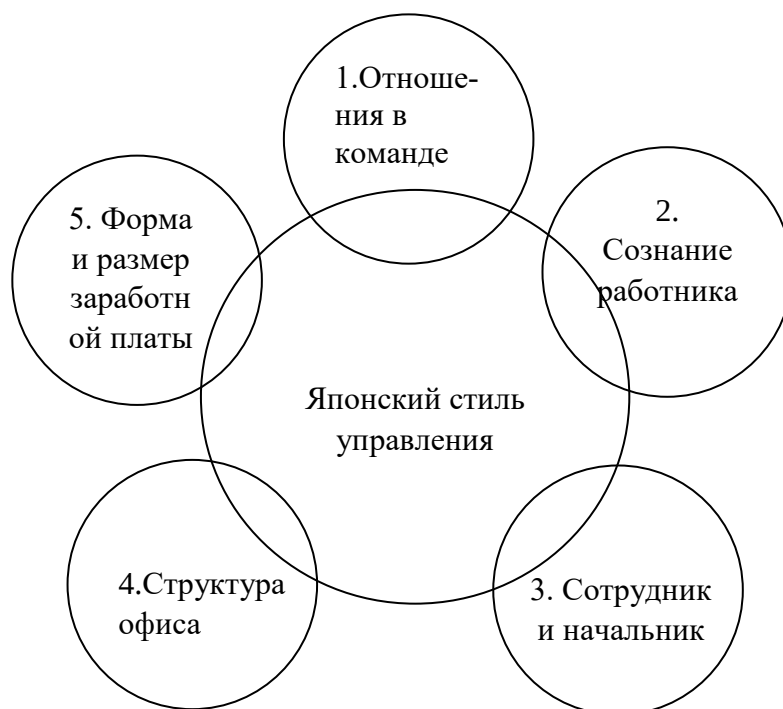


Рис.7.5. Постулаты японского стиля управления.¹⁷⁸

Работа компании выстраивается таким образом, что подсознательно работник полностью отождествляется с компанией. Он готов пожертвовать своими интересами ради общей цели. В частности, работник не полностью пользуется предоставленным ему отпуском, редко не появляется на работе в выходные дни. Все это связано со страхом того, что отсутствие работника на рабочем месте может отрицательно повлиять на деятельность всей компании. Приходить на работу вовремя в Японии считается дурным тоном. На месте надо быть хотя бы на полчаса раньше.

¹⁷⁸ Составлено на основе теоретических данных.

Работа компании выстраивается таким образом, что подсознательно работник полностью отождествляется с компанией.

Работник осознает, что его благополучие напрямую зависит от работы фирмы, в которой он работает.

3.Сотрудник и начальник

В японской компании сотруднику четко дают понять, что он ничем не отличается от остальных работников. Коллектив сам признает авторитет работника, а сотрудник не имеет права тем или иным образом влиять на это. В этом прослеживается один из принципов японского менеджмента – «не высовывайся, будь как все».

4.Структура офиса

Организованный производственный процесс в японских компаниях проходит в одном большом помещении. Рабочее место начальника не отделено от рабочего места своих подчиненных. Коллектив фирмы обедает в одном зале. Подобное структурирование офиса объясняет работнику, что каждый находящийся здесь прилагает одинаковые усилия для достижения общей цели.

5.Форма и размер заработной платы

Отличается японский стиль управления и условиями варьирования заработной платы. Уровень заработной платы в японской компании зависит от стажа и результатов работы сотрудника. Компания предоставляет большой социальный пакет: помощь на содержание семьи, оплата транспортных расходов от дома до места работы, медицинское страхование¹⁷⁹.

Подытоживая, можем заметить, что для применения японского стиля управления для своей компании нужно:

¹⁷⁹ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие - II изд., испр. - М.: Новое Знание, 2019. Стр. 336.

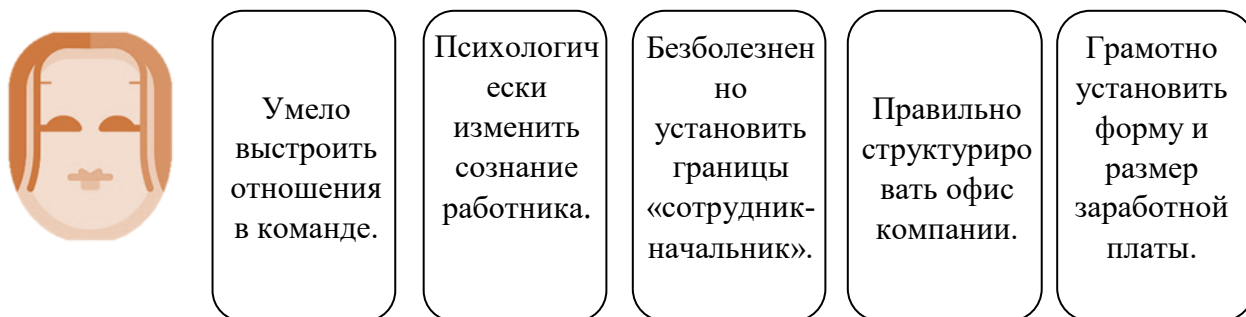


Рис.7.6. Действия, применимые к японскому стилю управления.¹⁸⁰

Итак, японский менеджмент имеет уникальную особенность, основанную на видении коллектива компании как одной полноценной семьи, в которой каждый член незаменим и выполняет свои конкретные задачи.

Основными характерными чертами западного стиля менеджмента являются:

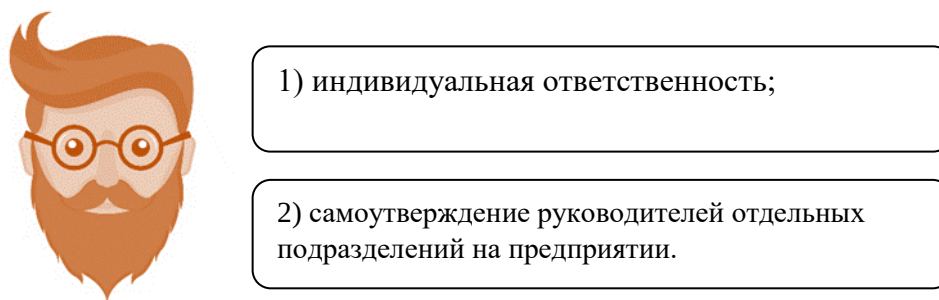


Рис. 7.7. Основные характерные черты западного стиля менеджмента.

Формирование западной модели менеджмента происходило в специфических условиях, которые и определили ее эффективность. В западных странах все чаще возникала потребность в эффективном управлении, она и стала источником формирования менеджмента.

¹⁸⁰ Составлено на основе теоретических данных.

Отличительные признаки западного стиля менеджмента:

- У сотрудников отсутствует чувство преданности своей работе;
- Решение принимает один руководитель, подчиненные только помогают ему выбрать решение на основе анализа издержек производства, сбыта;
- Деловые отношения никогда не совмещаются с личными.

Особенности американского менеджмента состоят в том, что бизнесмены:

- действуют прямолинейно;
- прибегают к приказу в процессе согласования решения на переговорах;
- не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса.

Главная цель - договоренность. Одно из самых важных условий - соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнерами.¹⁸¹ В состав американской делегации на переговорах обязательно входит уполномоченный представитель, имеющий право на принятие решений, и юрист.

К преимуществам английского стиля менеджмента относятся:



1) повышенное внимание издержкам производства (стремление к их постоянному сокращению);

2) разработка новых наукоемких изделий, тщательное проведение НИОКР;

3) гибкость в использовании технологических процессов, т.е. модернизация* и внедрение новых процессов происходит довольно быстро.

Рис 7.8. Преимущества английского стиля менеджмента.¹⁸²

Отличительными чертами немецкого менеджмента являются:

- дальновидность;

¹⁸¹ А.И. Селиванов. Этика бизнеса: М. Алгоритм, 2018. - 320 с.

¹⁸² Составлено на основе теоретических данных.

- высокая дисциплина;
- более длительный процесс внедрения новшеств, модернизации производства.

Специфика немецкого стиля управления:

Для немецкой модели менеджмента характерен особый стиль, сложившийся веками и уходящий корнями в традиции купеческих гильдий и средневековых цехов. Немецкая модель менеджмента формируется менеджерами, которые славятся видением перспектив и всегда ориентированы на будущее.

Стиль соперничества, характерный для немецкого менеджмента, определяется своей суровостью, но такое соперничество чаще всего не ставит цель уничтожить конкурентов. Немецкие предприятия конкурируют друг с другом, при этом они проявляют заинтересованность не в монопольном преобладании на рынке, а в разделении областей рынка или формировании собственной ниши. Немецкие предприятия презрительно относятся к практике ценовой конкуренции, ее могут разворачивать лишь при условиях крайней необходимости.

Качественный товар и услуги, своевременная доставка продукции и послепродажное обслуживание – важная цель и конкурентное преимущество немецких предприятий.

Специфика немецкой модели управления:

- важнейшей задачей для немецкого менеджера является сотрудничество или, по меньшей мере, координация деятельности с государством;

- руководство компанией осуществляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур;

- немецкая промышленность традиционно работает в тесном сотрудничестве с государством, и поэтому в «немецком сознании» прочно

утвердилась идея, что частная инициатива должна развиваться в рамках четкого государственного регулирования;

-немецкие менеджеры славятся видением перспектив и ориентацией на будущее.

Черты немецкой модели менеджмента

Немецкая модель менеджмента характеризуется главной чертой, которая заключается в соперничестве для обеспечения более высокого качества продукции и услуг.

Основная задача немецких менеджеров состоит в сотрудничестве или, по меньшей мере, координации деятельности с государством. Промышленность в Германии по традиции функционирует в тесном взаимодействии с государством, поэтому можно сказать, что частная инициатива развивается в рамках четкого регулирования государства.

Немецкая модель менеджмента поддерживается немецкими промышленными стандартами (Deutsche Industrie Normen — DIN), которые разрабатывались в ходе переговоров и консультаций.

Для немецкой модели менеджмента присущи несколько характеристик, среди которых основными являются стимулирование профессиональной подготовки, техническая подготовка менеджеров, уважение к компетентности и др.

Стимулирование профессиональной подготовки.

Немецкая модель менеджмента характеризуется наличием в национальной системе профессионально-технического образования. Особое внимание уделено здесь инженерному делу, техническим навыкам, ремеслам.

Профессиональная подготовка немецких сотрудников призвана обеспечивать подготовку молодежи 16-21 лет на протяжении 3 лет после получения государственного диплома. Процесс образования предполагает подготовку на рабочих местах (4 раза в неделю), теоретическое образование (1 раз в неделю).

Содержание образовательных программ системы профессионально-технического образования утверждают три института, включая правительство, ассоциации работодателей и профсоюзы. Общее руководство осуществляют при этом местные торгово-промышленные палаты.

Техническая подготовка менеджеров.

Менеджеры в рамках немецкой модели известны как высококлассные специалисты. При этом для немецких менеджеров и мастеров более часто характерно высшее техническое образование. Наиболее важными для продвижения в компании считаются профессиональные критерии, включая уровень профессиональных навыков, производственный стаж.

В Германии по причине высокого уровня технического образования менеджеров управление в большей степени приближено к производственно-технологическому процессу. Управленцы среднего звена рассматривают техническую компетентность в качестве более важной составляющей властных полномочий.

Уважение к компетентности.

Немецкая модель менеджмента характеризуется профессионализмом и компетентностью, которая имеет решающее значение в немецкой культуре.

Немецкими менеджерами ценится высокая квалификация персонала в стремлении быть ближе к цехам и подразделениям производства. Данное отношение способствует созданию потенциала для взаимно приемлемых отношений внутри организаций, эффективным коммуникациям штабных и линейных структур немецких организаций.¹⁸³

Для немецкой системы управления характерно наличие тесной связи инженерно-технического и административно-управленческого персонала, которая поддерживается высококвалифицированными работниками.

¹⁸³ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие - II изд., испр. - М.: Новое Знание, 2019. Стр.336.

7.3. Азиатский стиль менеджмента.

Возникновение азиатской модели менеджмента обусловлено спецификой стран Азии, пронизанной буддисткой философией и своеобразным мировоззрением. В странах Азии использование западной модели было невозможно, из-за чего и возникла необходимость формирования своей специфической модели менеджмента. Такую модель называли азиатской.



наличие межфирменных отношений, строящихся на доверии и взаимопонимании руководителей компаний;

высокий уровень образования персонала, происходит постоянное обучение, повышение квалификации;

доверие партнеров друг к другу;

уверенность в успехе долгосрочных планов компании;

понимание совместного вклада в развитие компании

Рис.7.9. Характерные черты азиатского стиля.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Составлено на основе теоретических данных.

В основе азиатского менеджмента заложено создание дружных коллективов с использованием сочетания формальных факторов организации труда с неформальными. Отличие от американского стиля менеджмента – в способе проведения переговоров японскими бизнесменами, которые обсуждают все вопросы, постепенно приближаясь к самой сути вопроса. Цель - достигнуть взаимопонимания и доверия, а только потом переходить к решению деловых проблем.¹⁸⁵ Для азиатского стиля менеджмента характерны также неторопливость, дружелюбность и стремление к достижению взаимного доверия между деловыми партнерами. Отсюда - переговоры с азиатскими бизнесменами следует проводить по заранее согласованным темам, а перед переходом к новым вопросам и проблемам желательно предоставить партнерам из азиатских стран достаточное время на осмысление и подготовку к предстоящему обсуждению. Считается грубым нарушением этикета не только открытая конфронтация*, но и любая критика партнера, оправдывающие незыблемый принцип азиатского менеджмента: «Согласие и мир дороже правды».¹⁸⁶ В современных странах Восточной Азии традиционная культура не является препятствием для модернизации*, а напротив, оказывает огромное положительное влияние. Как правило, между традиционной культурой и процессами модернизации существуют противоречия, но после экономических преобразований в странах Восточной Азии многие из них были сняты и традиционная культура стала способствовать развитию. К особенностям организации производства и сбыта продукции в Японии следует отнести большую роль торговых домов "сого шоша" (Sogo Shosha)* и субпоставщиков. К преимуществам "сого шоша" можно отнести: изучение конъюнктуры* мировых рынков, широкие контакты с поставщиками и потребителями по всему миру, налаженную систему сбыта за границей, опыт в организации потоков товаров, услуг и капитала как на внутреннем, так и на мировом рынке; знание системы цен,

¹⁸⁵ Дружинина Н.Г. Менеджмент. М. изд.-Ок.кн. 2019 – Стр. 31.

¹⁸⁶ Е.В.Панкратова. Международный менеджмент. учебник. 2-е изд. М. Экономиста. 2016 – Стр. 139.

качества продукции, клиентов и налаженная схема поставок, определяющие широкие деловые связи на внутреннем рынке, помогающие найти местных потребителей и субпоставщиков и организовать товарооборот, в том числе и на условиях бартера в случае тяжелого финансового положения участников сделки; создание условий выхода на внутренний и внешний рынки для мелких и средних фирм. Введение японских новаций фактически привело к появлению новой компании "Порше"* с точки зрения менеджмента и организации всего производственного цикла. "Порше" выбралась из финансовых трудностей, имеет серьезные прибыли и выпускает на рынок новую модель - двухместный шестицилиндровый "Бокстер"* с маркетинговым ориентиром цены 50 тыс. долл. Кроме того, впервые за всю историю компания намерена выйти за рамки производства автомобилей спортивного класса и наладить выпуск вездеходов и микроавтобусов.¹⁸⁷ Дисциплинированность и умение подчинять личные интересы целям и стремлениям коллектива в значительной степени способствуют повышению эффективности японских предприятий. Благодаря стремительному росту китайской экономики в конце XX - начале XXI в. растет интерес к особенностям менеджмента в Китае. Китайская (или восточная, или азиатская) школа управления не столь популярна как Японская, но она показала свою экономическую эффективность при многолетней успешной практике применения.

Потенциальная особенность восточной школы управления определяется в эффективности развития мелкого и мельчайшего предпринимательства, основой которой является необходимость выдержать растущую конкуренцию при максимально неблагоприятных внешних условиях.

Актуальность развития этой школы выражалась в необходимости обеспечения эффективной кооперации и интеграции мелких фирм, тесно соединенных между собой экономическими, социальными, культурными и

¹⁸⁷ Е.В.Балаханова. Менеджмент и маркетинг. 2-е изд. - Москва : Дашков и К. 2019 –Стр. 166.

семейными узами в единую предпринимательскую сеть, давно перешагнувшую национальные границы.

Ключевым звеном восточной школы управления является феномен отношений "большой семьи" (гуан-си), выступает в качестве ключевого звена системы управления и организации бизнеса. Основой его является представитель и основатель предприятия, через которого проходит контроль успешности функционирования системы - т.е. самого предприятия и его подсистем.

Успех китайского стиля управления связан с национальными особенностями - знаменитым китайским трудолюбием, прилежанием, усердием, а также изначальной высокой образованностью китайских предпринимателей (что соответствовало основам конфуцианской религиозно-философской доктрины и, в частности, культу знаний, совершенствования образования).

Феномен Большой семьи выражается в том, что партнерами производства являются, прежде всего, члены семьи в которую входят все родственники и друзья, объединенные не только задачами производства, но также и кровными узами.

Традиционная китайская компания - это малая фирма, которая превалирует личностные взаимоотношения, важнейшим элементом которой является взаимосвязь мелких и мельчайших (вплоть до 1-3 человек) фирм, соединяющие их в единые предпринимательские сети, во главе каждой из которых стоит предприниматель - основатель дела. Именно основатель дела является управляющим звеном и координатором всей производственной основы взаимодействия структур и организационных подсистем предприятия.

Китайская система управления базируется на ряде конкурирующих с другими системами, принципов управления:

-согласно китайской системе управления, успех промышленной деятельности основан на найме дешевой рабочей силы, что является наиболее существенным феноменом, учитывая перенаселенность Китая, что по сути представляет собой весь высший эшелон традиционного аппарата управления и организации фирмы;

-в основу китайской системы организации лежит соединение мельчайших фирм на субконтрактной основе в рамках взаимодействия предпринимательских систем, что представляет собой гибкость и высокую скорость соединения и позволяет эффективно осуществлять производственную и организационную деятельность;

-в китайской системе управления предприниматель принимает все значимые решения единолично, зачастую не имея полной информации или вообще таковой, чисто интуитивно, что делает процесс принятия решений самым быстрым в мире;

-эффективной организационной деятельности способствует развитие профессиональных и деловых качеств, которые проявляются в процессе трудовой деятельности. Посредством их происходит ускорение всех производственных функций;

-поскольку китайским предпринимателям не приходится сталкиваться с производственными конфликтами, уровень издержек остается минимальным. Подобная ситуация также имеет место в рамках развития менталитета средних и мелких бизнесменов (к примеру, он начинал с нуля, он знает цену деньгам, а потому его девиз всегда и во всем - урезать все затраты до минимума);

-устная норма осуществления сделок, является основой ведения китайского бизнеса и способствует экономии времени и средств китайскими предпринимателями;

-китайская система организации способствует созданию смены новых поколений и развитию семейной структуры бизнеса, посредством

обеспечения лучшего из всех возможных вариантов получения образования (включая помощь и поддержку, в том числе финансовую, "большой семьи").

Китайская система менеджмента способна обеспечить максимальную эффективность везде, где высока потребность в навыках быстрого принятия решений. Номинальный эффект данного преимущества заключается в финансировании гостиничного дела, розничной торговли, судостроения и других сфер, где численность сотрудников организации может достигать до 800 человек, или же в областях, где система принятия решений должна оставаться централизованной.

Особым успехом развития и успеха китайской школы управления, является заимствование технологий и использование мировых брендов для выпуска своей личной продукции, дешевизна которой и порой даже низкое качество, компенсируется посредством быстрой сборки при низких затратах на производство при факте колоссального экспорта товаров в другие передовые страны, где реализуется их продажа.¹⁸⁸

Используя национальные особенности своего менталитета, китайские бизнесмены добиваются своих целей во внешнеэкономических связях упорно и терпеливо. Обычная их цель - максимально выгодные для китайской стороны условия сделок. При этом китайские партнеры далеко не всегда выполняют данные ими обещания. Такая особенность ведения переговоров вынуждает все договоренности с китайской стороной тщательно оговаривать письменно в подписанных обеими сторонами документах. Учитывая не всегда высокое качество китайских товаров, в процессе подготовки к подписанию контрактов следует обращать особое внимание на гарантии китайской стороны по обеспечению оговоренных в контракте качественных характеристик закупаемых в Китае товаров. Главными преимуществами останутся высокая скорость оборота капитала и отдачи на инвестиции, а также способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям на

¹⁸⁸ Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - 3-е изд., доп. и испр., -В53 М.: 000 «Т.Д. «Элит» М., 2014.- Стр.320.

основе скорейшей диффузии инноваций. Такие конкурентные преимущества применимы к любому технологическому уровню, включая высший. Следовательно, успехи китайской системы организации и управления фирмой, которые в последние двадцать лет связаны с ее гибкостью и скоростью реагирования, в будущем вполне вписываются в объективно действующие тенденции диверсификации* производства на международном уровне. В эпоху всеобщей информатизации любая организация (независимо от своей национальной принадлежности) берет на себя ответственность по принятию стратегически значимого решения – какие именно формы, методы, стили и модели построения и управления являются для нее наиболее эффективными и перспективными, а какие нет.¹⁸⁹

Азиатский стиль управления с позиции сравнения с европейско-американским.

Выбранный и реализуемый стиль управления (в частности, менеджмента) в значительной степени определяет эффективность функционирования предприятия, отрасли, региона и национальной экономики в целом. Сущностным содержанием эффективности менеджмента является надежное функционирование всех отраслей экономики при минимизации кадровых проблем, небольших затратах на персонал в национальном масштабе (по сравнению с его результативностью), оптимальное по срокам и затратам внедрение новых технологий в производство и сферу услуг, своевременная переподготовка и смена поколений управленцев. На макроэкономическом уровне эффективный менеджмент проявляется ежегодным приростом ВВП не менее 5% и, что существенно, отсутствием стагнации в отрасли НИОКР.

В современной экономической литературе отмечаются значительно различающиеся между собой японский (азиатский) и европейско-американский стили менеджмента. Их рассмотрение актуально для

¹⁸⁹ Синг О.Ю. Азиатский стиль управления. Издат. Альпина паблишер. 2018г. Стр. 295.

российской экономики, обладающей на текущий момент собственной, притом крайне неэффективной, моделью менеджмента и нуждающейся в новом стиле управления. Представления об уникальном японском методе управления не новы. Согласно распространённым теориям успехи Японии приписываются особым национальным чертам японцев, таким, как склонность к согласованным действиям на всех уровнях — от частного до общенационального, врождённым коллективизму и патернализму. Это находит выражение в чувстве сопричастности и лояльности к определённой социальной и производственной общности или группе. Японские компании всячески поддерживают идеи о том, чтобы рассматривать себя в качестве «второй семьи», что находит отражение в идеологии японского менеджмента. Менеджерам западных фирм подобные взгляды непонятны, поскольку работник и управленец часто меняют место работы и переходят в другие компании. В Японии перемещение рабочей силы и менеджеров чаще проходит в рамках одной компании - место работы меняется, но компания остается той же. В этом большое преимущество организации, поскольку в течение срока своей службы в компании менеджеры получают возможность ознакомиться с различными подразделениями компании и лучше понимают деятельность компании в целом.¹⁹⁰ Чтобы понять идеологию менеджмента японского стиля, приведём высказывание основателя компании «Мацусита Дэнки»:



«Рассматривайте людей, с которыми вы совместно работаете, как будто они - члены вашей семьи. Благополучие зависит прежде всего от того, насколько хорошо понимают друг друга люди, связанные между собой совместной работой».¹⁹¹

Недостаточно просто работать добросовестно. Независимо от того, какую работу вы исполняете, вы должны думать о себе как о единственном ответственном за вашу собственную работу.

¹⁹⁰ Синг О.Ю. Азиатский стиль управления. Издат. Альпина паблишер. 2018г.-295с.

¹⁹¹ Коносуке Мацуситы - создатель брендов Panasonic, Technics и National.

Если мы работаем без прибыли, это означает преступление перед обществом. Мы используем капитал общества, его людей, его материалы, без прибыли мы зря расходуем всё то, что могло бы быть использовано более эффективно в другом месте».

Неверно идеализировать японский стиль менеджмента. При ближайшем рассмотрении реальной сущности японского менеджмента очевидно широкое использование работы в сверхурочное время, существование огромной массы непривилегированных «субкон-грактников», работающих за меньшие деньги, чем «люди компании», часто в сверхурочное время или в выходные дни. Ряд экспертов отмечает, что эффективность менеджмента японского стиля достигается за счет дискриминации общепринятых на Западе концепций свободы, что результат основывается на подавлении индивидуальной свободы и эксплуатации крупными компаниями дешёвого труда малых и средних предприятий.

Компромиссный подход в менеджменте персонала воплотился в школе «человеческих отношений». Наиболее популярный лозунг этой школы в области стимулирования труда наёмного персонала — «Делай работающих довольными, и они будут производить». Методы школы базировались на предпосылке, что можно неограниченно повышать отдачу работающих, удовлетворяя не столько материальные, сколько определённые социальные потребности - такие, как потребность к творчеству, самовыражению, принадлежности к определённой группе. Удовлетворение этих потребностей связывалось прежде всего с созданием благоприятного «социально-психологического климата» работы. Наиболее эффективным с точки зрения данного направления является так называемый «демократический» стиль управления, предполагающий максимальное внимание руководителя к нуждам подчинённых, привлечение сотрудников к принятию решений, касающихся их работы, создание атмосферы свободы и творчества в решении рабочих задач. Однако внедрение подобных систем менеджмента

привело как к появлению весьма успешных компаний, так и к непредвиденным провалам вследствие автоматизации производства и западного общества в целом. В итоге появилось понимание того, что не на все человеческие единицы психологический комфорт оказывает стимулирующее влияние, некоторые люди могут работать только под жёстким контролем. В результате наметился своеобразный ренессанс тейлоризма. Показательно высказывание Ливитта: «Теории человеческих отношений не являются полностью неверными... они растут слишком узки для анализа управления организациями. Настало время найти «золотую середину», сделав упор не на удовлетворение человеческих потребностей, а на анализ и решение деловых проблем». Нахождение необходимого компромисса породило новую современную теорию менеджмента, которая, при известной редукции, звучит следующим образом: «с хорошими - по-хорошему, с плохими - по-плохому». Данное направление называется ситуационизмом. Его основополагающий принцип - контролировать работника везде, где мы можем осуществить такой контроль, одновременно сделав труд более свободным и творческим там, где нет возможности осуществлять жёсткий контроль. Тогда мы будем эффективно управлять, используя одновременно «гуманные» и «негуманные» методы.

Ситуационизм в таком виде является естественной составной частью европейско-американской реалии управления, поскольку отражает современную экономическую политику в среде коммерции, направленную на выработку «двух тактик» по отношению к наёмному труду.

Различия в азиатском и европейском менеджменте проявляются в производственных процессах. Классическим примером является реализованная прежде всего в Азии концепция «тощего» производства. Данная концепция ориентирована на использование меньших ресурсов, запасов и времени при организации производства по сравнению с процессом массового производства, принятым после Второй мировой войны в США и

Европе. Сравнительный анализ принципов «тощего» и массового производства представлен в таблице 7.2.

Таблица 7.2.

Сравнительный анализ концепций массового и «тощего» производства.¹⁹²

Массовое производство	«Тощее» производство
1. Принципы Форда, Тейлора, Файоля	1. Требования рынка
2. Рост масштабов производства, уровня специализации и стандартизации	2. Увеличение номенклатуры изделий, уменьшение партий выпуска, повышение уровня качества продукции и услуг
3. Люди как продолжение машин	3. Люди и машины дополняют друг друга
4. Люди как средство экономии затрат	4. Люди как ресурсы
5. Сложная схема организации	5. Простая схема организации
6. Авторитарный стиль управления	6. Участие работников в управлении
7. Стремление избежать риска	7. Нововведения
8. Внешний контроль	8. Внутренний контроль
9. Возможность частой смены поставщиков	9. Поставщики как партнёры
10. Запасы комплектующих на непредвиденный случай	10. Минимальные запасы комплектующих
11. Циклический характер производства	11. Гибкость реагирования на спрос

В концепции «тощего» производства реализуется идея сочетания низкой себестоимости при больших объёмах производства и разнообразия продукции и гибкости мелкосерийного производства. Об успехах японского менеджмента можно судить по результатам деятельности при корректных сравнениях показателей работы американских и японских сборочных автомобильных заводов (табл. 7.3).

Производственные показатели, представленные в таблице, безоговорочно свидетельствуют о превосходстве азиатского типа менеджмента над европейским и американским. Однако копирование азиатского типа менеджмента невозможно без учёта ментальности

¹⁹² Составлено на основе теоретических данных.

собственного населения. Ментальность населения Восточной Азии проявляется в деятельности всего народного хозяйства стран региона (процедура пожизненного найма, готовность служащих работать вообще без зарплаты в течение многих месяцев только под гарантии главы фирмы).

Таблица 7.3.

Показатели работы сборочного завода компании «Дженерал Моторс» и завода компании «Тойота»

Показатели	«Дженерал Моторс»	«Тойота»
Фактическое время обработки одного автомобиля, ч.	40,7	18,0
Число дефектов сборки на один автомобиль, шт.	130	45
Производственные площади на один автомобиль, кв. футов	8,1	4,8
Количество товарно-материальных запасов (усреднено), в днях (по времени расходования)	2 недели	2 часа

Именно эти этнопсихологические особенности населения государств Юго-Восточной Азии являются в руках правящих элит оружием, позволяющим осуществлять многолетнюю сверх эксплуатацию.¹⁹³ Это даёт возможность выпуска конкурентоспособной продукции при условиях тотальной покупки всех видов ресурсных компонентов. Этнопсихологические особенности населения являются одним из залогов успешной внешнеэкономической экспансии региона. Среди экономистов и бизнес-сообщества экономический успех азиатских стран приписывается уникальной системе ценностей, которые базируются на прочном семейном и коммуналистском фундаменте. Коллективизм Азии противопоставляется индивидуализм у Европы. Политические элиты азиатских стран связывают процессы ретрадиционализации с попытками создать в Азии новую экономическую и политическую общность, новый противовес западной мощи.

¹⁹³ Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2018. - Стр. 105.

7.4. Основы делового этикета вне зависимости от стиля менеджмента

От правильного поведения и этичного взаимодействия с коллегами на работе зависит ваш успех в карьере и возможность удержаться на рабочем месте. Деловое общение имеет свой регламент*, что экономит временные, денежные и человеческие ресурсы и облегчает жизнь сотрудников в офисе. Поэтому соблюдение правил делового этикета является залогом успешности в бизнесе и карьере.

Главный постулат этикета - вежливость, тактичность, сдержанность, пунктуальность. Чтобы поприветствовать сотрудников, достаточно сделать это один раз с утра. Вращение в деловых кругах предполагает неразглашение лишней информации о работе внутри отдела или подразделения. На каждой фирме есть свои неписанные внутренние правила. Не принято в офисе обсуждать свою или чужую личную жизнь – это некультурно.

Чаще всего здесь знакомятся, используя визитки. По правилам этикета сначала вручает визитку младший по должности или возрасту, или мужчина - женщине.

Деловой этикет представляет собой свод правил и норм целесообразного поведения партнеров по совместному делу, обеспечивающий уважение человеческой личности и неукоснительное соблюдение правовых, финансовых и этических обязательств. К общепринятым принципам культуры поведения относят: приоритет старшего и женщины, принцип гигиены и эстетический принцип.

Профессор Э.А. Уткин выделяет основные требования делового этикета, которые показаны на рисунке 7.10.

Грубое несоблюдение любого из этих требований обязательно приводит к серьезным проблемам в деловых отношениях.

Выделяют пять основных принципов бизнес - этикета:¹⁹⁴

¹⁹⁴ Р.Акстелл « Что можно и что нельзя? Советы бизнесменам.» Изд. дом «Медуза» -М.: 2016 год. - 112 с.

-Принцип разумного эгоизма - выполняя свои рабочие функции, не мешай другим выполнять свои.

-Принцип позитивности - если нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать.



Рис. 7.10. Основные требования делового этикета по Э.А. Уткину.¹⁹⁵

-Принцип предсказуемости поведения в различных бизнес-ситуациях.

-На работе нет мужчин и женщин, есть только статусные различия.

-Принцип уместности: определенные правила в определенное время, в определенном месте, с определенными людьми.

Деловая этика ведущих стран.

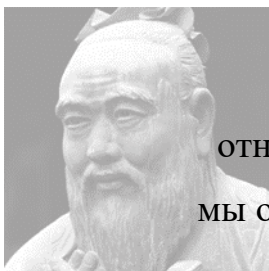
Соблюдение делового этикета является важной составляющей успешного взаимодействия между бизнес - партнерами. Грамотно проведенные переговоры в соответствии с бизнес - этикой являются подтверждением профессионализма, особенно, если предстоит встреча с представителями зарубежной компании. Рассмотрим принципы делового общения разных культур: зная нюансы, вы без труда наладите контакт с партнерами из любой точки мира.

¹⁹⁵ Составлено на основе теоретических данных.



«Быть приятным в обществе – это единственный способ сделать пребывание в нем приятным для самого себя. Ум и знания – первые условия для того, чтобы понравиться в обществе, но эти качества никогда не будут в должной степени оценены, если к ним не присоединятся предупредительность и манеры»¹⁹⁶

Однажды Конфуций был приглашен в княжество Ци для беседы с правителем. Глава принял его у входа в дворец и пригласил войти, уступив дорогу. Однако Конфуций отказался идти первым. Князь любезно заметил, что такой поступок не кажется ему бесцеремонным: по его убеждениям, мудрец выше государя, и войдя первым, ничем не унизит достоинство правителя. На что Конфуций ответил:



«Государь, правила приличия существуют для всех людей, как для царей, так и для простых смертных. Если вы будете относиться с пренебрежением к вашей обязанности, а я к своей, мы оба нарушим установленный порядок. Почтение должно быть оказываемо вам повсюду, где бы вы ни были, – это одно из преимуществ вашего сана! Князь должен быть князем, министр – министром и отец – отцом!»¹⁹⁷

Каждая нация на протяжении долгого времени создавала свои традиции, правила общения, законы делового этикета. И они могут сильно отличаться от привычных нам. Но если ваш бизнес вышел на мировой уровень, и вы готовитесь к переговорам с иностранными партнерами, в первую очередь вам нужно усвоить принципы бизнес - этикета этой страны. Ведь то, что кажется нормальным европейцу, может вызвать негодование со стороны представителя восточной культуры.

Германия: четкость, порядок, консерватизм. Консервативность немцев проявляется в делах практически во всем. К деловой встрече они относятся как к сугубо официальному мероприятию. Принципы делового этикета

¹⁹⁶ Филипп Дормер Стенхоп Честерфилд - английский граф, государственный деятель, писатель.

¹⁹⁷ Конфуций - древний мыслитель и философ Китая.

Германии не запрещают рукопожатия, однако стоит соблюдать дистанцию личностного пространства - обычно это расстояние вытянутой руки.

Жители Германии очень педантичны, и слово “пунктуальность” для них - не пустой звук. О деловой встрече с представителями этой нации стоит договариваться заранее - минимум за несколько дней, а то и недель. Если встреча не состоится по вашей вине, потрудитесь заблаговременно позаботиться о том, чтобы предупредить партнеров и принести свои извинения.

В немецком бизнес - этикете не приветствуется переход на «ты». Даже коллеги, проработавшие в одной компании долгое время, обращаются друг к другу только на «вы», нередко - по фамилии. В общении между деловыми партнерами можно услышать упоминание его академической степени, а все регалии, полученные немцем за период его работы, обязательно включаются в информацию на его визитке.

Немцы строго разграничивают деловые и частные отношения. Деловые встречи они никогда не назначают дома, предпочитая обсудить все детали сделки на нейтральной территории, например, во время обеда в ресторане. Заведение для встречи и меню выбирает приглашающая сторона, она же и оплачивает счет. Деловая одежда строга и дипломатична: темный костюм, изысканный галстук, до блеска начищенная обувь. Причем чем темнее оттенок костюма, тем выше ранг сотрудника.

Недопустимо приходить на деловую встречу к немцам с подарками, как это любят практиковать на территории постсоветского пространства. Это не принято. Максимум, что вы можете преподнести в знак уважения – символический сувенир с эмблемой вашей компании. К сделке немцы относятся профессионально и придирчиво: оговаривают гарантии, изучают все нюансы договора. Они требуют обязательного выполнения всех пунктов сделки со стороны партнера, и сами в свою очередь точно и скрупулезно выполняют их.

Этика делового общения США базируется на прагматичности, открытости, независимости и соблюдении законодательных норм. Встречи делового характера начинаются стандартным рукопожатием. В более неформальной обстановке американцы при приветствии могут похлопать друг друга по плечу. Обращаться к деловому партнеру нужно по имени вне зависимости от его возраста и статуса.

Подарки на деловых встречах, как и у немцев, не приветствуются. Презент со стороны партнера может быть рассмотрен как взятка, а это строго преследуется и наказывается в соответствии с законодательством США. Небольшой символический сувенир с вашей стороны может быть принят, но не более того. Время деловых встреч принято ограничивать, в основном переговоры длятся не более часа. Недопустимо опаздывать и вести пустые разговоры: «время – деньги», сразу переходим к бизнес - вопросам.

У американских предпринимателей в первую очередь приветствуется ответственный бизнес. Аферы и незаконные операции будут отвергнуты сразу же, с полным прерыванием деловых отношений. Граждане этой страны очень законопослушны и не станут сотрудничать с компанией, репутация которой вызывает у них сомнение.

Американские бизнесмены открыты для прочных и стабильных отношений с партнерами из любой страны. Они не делают «специальных» поблажек «для своих», выдвигая на первый план связи или дружбу. Если на протяжении долгих лет сотрудничества вы показали себя в качестве надежного партнера, американец будет доверять вам и поддерживать бизнес - отношения.

Деловая одежда американцев самая демократичная. Приветствуются деловые костюмы, хотя в некоторых штатах допускается ношение повседневной одежды в офисе с обязательным включением в одежду элемента корпоративного цвета. Табу для американских бизнес - вумен:

короткие платья, вызывающие, массивные украшения и перебор с макияжем. Для мужчин недопустимо появляться в офисе в открытой обуви.

Свобода и демократичность американцев иногда проявляется в самых неожиданных формах. Например, деловой этикет позволяет им сидеть во время переговоров, закинув ногу на ногу, причем так, чтобы ботинок лежал на колене другой ноги или опирался на стул. Несмотря на то, что этот жест считается нормой в культуре американцев, у представителей других стран он нередко вызывает недоумение и раздражение.

Россия: такт и образованность. Сегодня канули в прошлое деловые привычки «старого режима», которые можно увидеть в отечественном фильме «Служебный роман». Бесконечные разговоры по телефону, перекуры, отлучение по личным делам во время рабочего дня, как это делали герои фильма, сегодня строго пресекаются. Современный принцип деловой этики в России основан на пунктуальности, строгости и профессионализме.

Русские бизнесмены не любят опозданий на деловые встречи и рассматривают такое поведение как неуважение к партнеру. Чем выше уровень компании, тем тщательнее и строже будет ее подход к внешнему виду сотрудников. Приветствуются деловые костюмы, строгие галстуки, закрытая обувь. Соблюдается соответствие образа сотрудника стилю компании – в некоторых случаях регламентируется даже оттенок рубашки. Бизнес-леди непозволительно одеваться вызывающе: некоторые крупные корпорации устанавливают длину юбки делового костюма женщины, и отклонение даже в несколько сантиметров расценивается как нарушение.

В деловых разговорах русские предприниматели ценят правильную речь и умение грамотно изъясняться, - это говорит об образованности и профессионализме партнера. Особенно скрупулезно они подходят к документации и деловым письмам. Нарушение официального стиля изложения может рассматриваться как «панибратство» и оскорбить русского бизнесмена.

Прием делегаций и организация деловых переговоров планируются заранее и проводятся строго по регламенту. Не запрещается обмениваться презентами, после встречи возможна организация фуршетов. Мероприятия проводятся в установленных «рамках», в условиях безупречного такта и общепринятой деловой этики.

Китай: сдержанность и почтение. Деловой этикет Востока отличается и от западного, и от европейского. Приветствие между бизнес - партнерами начинает старший по возрасту – рукопожатием или легким кивком. В некоторых случаях китайцы применяют поклон. Обращаться принято по фамилии с использованием титула, обязательно на «вы».

При первой встрече с деловыми партнерами китайцы традиционно обмениваются визитками. Подавать карточку и брать ее от партнера нужно двумя руками. Неприемлемы любые тактильные контакты (похлопывания по плечу, объятия, поцелуи). Китайцы негативно воспринимают знаки вежливости к женщинам, принятые в европейском обществе. Иностранцу не принято открывать дверь перед дамой, отодвигать стул или дотрагиваться до нее.

Китайская культура не приемлет определенных жестов: нельзя показывать на человека пальцем (можно ладонью вверх), класть ноги на стул, свистеть. Общение сдержанное, а деловая одежда всегда строгая и лаконичная. Если иностранец придет на встречу в национальной одежде Китая, это вызовет негативные эмоции.

Обмен сувенирами в деловых отношениях не запрещается. Однако следует и здесь учитывать нюансы. Режущие предметы дарить нельзя, так как это символизирует разрыв. Принято преподносить четное количество цветов, – любых, только не белых, и избегать цифры 4 (несчастливое число китайцев). Подарок лучше оформить в яркую бумагу красного цвета.

В деловых отношениях с китайцами ранг имеет очень большое значение. Поэтому будет лучше, если на встрече будет присутствовать глава компании, а не его представитель.

Япония: восток - дело тонкое. Деловая этика Японии сформировалась еще в 12-13 веках, и с тех пор не претерпела значительных изменений. Опаздывать на деловую встречу недопустимо - лучше появиться на пять минут раньше, так как в противном случае это будет рассмотрено как неуважение. При встрече японцы кланяются, причем чем ниже поклон, тем больше уважение. Может быть использовано и общепринятое рукопожатие, поэтому в случае, если японец протянет вам руку, не нужно смущенно кланяться в ответ. В то же время на приветственный поклон нужно ответить аналогичным поклоном от плеч.

Обмен визитками - обязательный процесс деловой встречи. Японцы обращают на них особенное внимание. Нельзя подавать мятую или испачканную визитку: в этом случае вы испортите мнение о себе. Подавать карточку и брать ее нужно только двумя руками, немного наклоняясь вперед.

Представляться следует по имени и фамилии, добавляя в конце приставку «-сан». Рассаживаются деловые партнеры по рангу, по правилу «правой руки». При ведении переговоров японцы ведут себя дружелюбно, вежливо, и стараются не говорить «нет». Однако одобрительное кивание делегации не следует воспринимать, как положительный ответ. Это знак того, что партнеры внимательно слушают вас, понимают, о чем речь, и не против продолжить беседу. Нередки случаи, когда иностранные компании, проведя позитивную, дружескую встречу с японскими коллегами, думали, что установили контакт, а на самом деле получили отказ.

Деловая одежда японцев простая: темно-синие или черные классические костюмы и лакированная обувь. Причем мятый костюм не рассматривается, как неопрятность: главное, чтобы он был чистым.

К подаркам японцы относятся по-особенному. Не положено дарить что-то в начале делового разговора: презент преподносят по завершении встречи или при следующем контакте. Не одобряется подарок с логотипами компании, так как это рассматривается как рекламный ход. Приветствуются национальные сувениры из страны гостя, также в качестве презента могут быть преподнесены хорошая авторучка или изысканная бутылка вина.

Если деловая встреча проводится в ресторане, стоит знать о жестах, которые недопустимы у японцев. Нельзя скрещивать палочки для еды или втыкать их в рис – это ассоциируется со смертью. Не положено сдвигать с места тарелку и передвигать по ней еду. Также запрещено жестикулировать палочками во время еды, указывая на кого-то из присутствующих – для японской культуры это табу.

Этикет – не этикетка...

Незнание законов этики, свойственных определенной культуре, может негативно сказаться на карьере любого человека. Этикет делового общения является своеобразным билетом в мир бизнеса, не имея которого, перед вами закроются все двери.¹⁹⁸

Несмотря на различия в этике разных культур, можно выделить основные правила, которых следует придерживаться деловому человеку:

- Пунктуальность. Лучше прийти на встречу немного раньше, чем опоздать.
- Сдержанное приветствие: простого рукопожатия будет достаточно.
- Визитка – важный предмет деловой коммуникации.
- Строгий, официальный внешний вид.
- Грамотная речь и умение слушать.
- Субординация.

¹⁹⁸ Деловой этикет : учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева. Издательство Уральского университета. 2017 г. Стр. 27.

Не помешает и дружелюбная улыбка при приветствии деловых партнеров. Ведь даже сдержанные китайцы говорят: «Если ты не умеешь улыбаться, тебе нечего делать в торговле».

Таким образом, «золотым правилом» делового этикета любой нации является - пунктуальность.

Контрольные вопросы:

1. Какие существуют Методы управления?
2. Что представляют собой управленческое решение на предприятии?
3. Какие модели управления компанией существуют?
4. Что представляют собой кнопки управления, используемые в различных методах управления? Раскройте взаимосвязь методов управления.
5. Особенности восточной модели управления?
6. Какими основными характерными чертами обладает западный стиль менеджмента?
7. Что представляет собой Деловой этикет?
8. Основные требования делового этикета.
9. Основные принципы делового этикета ведущих стран.

Тесты:

1. Методы управления делятся на.....
 - а) 3*
 - б) 4
 - в) 2
 - г) 5
2. Управленческое решение на предприятии представляет собой.....
 - а) взаимосвязь между предприятием сотрудниками и управляющим.
 - б) важные решение принимающие на предприятии определяющие цель предприятия.

в) творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.*

г) решение принимающие главным менеджером предприятия анализируя предприятия.

3. Особенности восточной модели управления?

а) работа на одном и том же предприятии не повышаясь в должности.

б) в первую очередь — система пожизненного найма.*

в) работать на результат индивидуально не советуясь с остальными работниками.

г) работать с коллективом принимать важные решение одному.

4. Основными характерными чертами западного стиля менеджмента являются...

а) индивидуальная ответственность; самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии.*

б) работа с коллективом принимать решение вместе.

в) доверие партнеров друг к другу; уверенность в успехе долгосрочных планов компании;

г) пожизненный найм работа в одном и том же предприятии всю жизнь.

5. Отличительные признаки западного стиля менеджмента:

а) ответственность за принимаемые решение, решение принимается всем коллективом.*

б) доверие партнеров друг к другу; уверенность в успехе долгосрочных планов компании; понимание совместного вклада в развитие компании.

в) индивидуальный вклад в развитии компании, неуверенность в успехе долгосрочных планов компании.

г) у сотрудников отсутствует чувство преданности своей работе; решение принимает один руководитель, подчиненные только помогают ему выбрать

решение на основе анализа издержек производства, сбыта; деловые отношения никогда не совмещаются с личными;

6. Характерные черты Азиатского стиля менеджмента?

а) индивидуально достичь поставленных целей, не способность работать в коллективе.

б) доверие партнеров друг к другу; уверенность в успехе долгосрочных планов компании; понимание совместного вклада в развитие компании.*

в) работать и принимать важные решения с коллективом постоянно менять место работы.

г) индивидуальный вклад в развитии компании, неуверенность в успехе долгосрочных планов компании.

7. Главная цель Азиатского менеджмента?

а) достигнуть взаимопонимания и доверия, а только потом переходить к решению деловых проблем.*

б) выполнить все условия в договоре не смотря на трудности возникающие при их исполнении.

в) достигнуть высот на предприятии быть лидером.

г) достигнуть взаимопонимания между собой и работать индивидуально.

8. Какие характерные черты различают азиатском стиле менеджмента?

а) торопливость, индивидуальность, стремление достичь хороший результат.

б) стремление к достижению взаимного доверия между партнерами и сотрудниками организации.

в) дружелюбность желание выделиться на предприятии достигнуть поставленных целей.

г) неторопливость, дружелюбность и стремление к достижению взаимного доверия между деловыми партнерами.*

9. Главный постулат этикета.....

а) вежливость, тактичность, сдержанность, пунктуальность.*

- б) пунктуальность, взаимопонимание , дружеские отношение.
- в) сообразительность быстро принимать важные решение.
- г) организованность доверие к коллективу.

10. Сколько выделяют принципов *бизнес- этикета*?

- а) 4
- б) 5*
- в) 6
- г) 3

11. Определите черту немецкой модели менеджмента?

- а). Тесное взаимодействие промышленных предприятий и государства, *
- б). Отсутствие большой зависимости персонала от предприятия,
- в). Отсутствие зависимости компаний от государства,
- г). Недоверие со стороны руководства к подчиненным, включая неумение стимулировать деятельность сотрудников.

12. Что оказало большое влияние на формирование немецкой модели менеджмента?

- а) Традиции купеческих гильдий, *
- б) Религиозные верования,
- в) Особенности заселения материка,
- г) Современные цеха.

Кейс.

Задание: Изучить ситуацию. Составить психологические характеристики на конфликтующих. Определить причины конфликта. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они неладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Кейс

Задание: Проанализируйте информацию и определите метод управления компаний «Sogo shosha».

«Sogo shosha» (Сого сёся) называются универсальные торговые компании, охватывающие все отрасли экономики. Занимаются оптовой торговлей и продвижением товаров как в Японии, так и за её пределами. Помимо этого занимаются разработкой продукции, как правило совместно с производителями, и инвестициями в производство. Крупнейшими компаниями «*Sōgō shōsha*» являются:

Деятельность компаний «*Sōgō shōsha*» сосредоточена на торговле. С одной стороны, они занимаются поставками сырья промышленным компаниям. С другой стороны, они занимаются продвижением готовой продукции, попутно участвуя в разработке товара и инвестициях в его производство. Услугами продвижения продукции как правило пользуются малые и средние компании при экспансии за рубеж, так как не располагают самостоятельно достаточными возможностями для этого. Однако, в

последнее время наметилась тенденция постепенного отказа промышленных компаний в услугах компаний «*Sōgō shōsha*» в международной деятельности. Функция компаний «*Sōgō shōsha*» заключается в сведении к минимуму экономических рисков за счёт способности распределять риски, экономить на масштабе и эффективно использовать капитал. На компании «*Sōgō shōsha*» приходится половина экспорта Японии и две трети импорта.

Тема 8. Кадровая политика в международном бизнесе

8.1. Обязанности международного менеджера в его зарубежной деятельности. Подходы международной компании к кадровой политике.

8.2. Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы и способы обучения местного персонала в принимающей стране.

8.3. Специфика воздействия на персонал за рубежом и стратегия выживания на руководящей должности за рубежом. Формы стимулирования персонала и оплаты труда на международных фирмах.

8.4. Подготовка персонала для работы за границей.

8.5. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала. Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом.

Ключевые слова: *Международный менеджер – отличия управления людскими ресурсами – обучение – лидерство – мотивация – контроль – подготовка персонала – транснациональные корпорации*

8.1. Обязанности международного менеджера в его зарубежной деятельности

Международный менеджер - это лицо умеющее идентифицировать проблемы, которые возникают, эффективно использующее организационные методы с учетом национальных управленческих культур и заграничного опыта с целью успешного осуществления бизнеса. Международный менеджер принимает наиболее ответственное решение: есть ли смысл фирме

(с учетом всех видов рисков) входить и закрепляться на данном страновом рынке. И если ответ на этот вопрос положителен, то международный менеджер переходит к наиболее трудоемкой (для него самого) и наиболее ответственной (с точки зрения фирмы в целом) части анализа внешней среды. Специфика деятельности международного менеджера связана с большим количеством международных деловых контактов и зарубежных поездок. Игнорирование национальной специфики делового этикета не позволит эффективно решить главную задачу — обеспечение длительных контактов с зарубежными партнерами, что противоречит стратегическим установкам международных фирм. Должностные обязанности международного менеджера:

Человек, занимающий должность международного менеджера, имеет более широкий круг обязанностей и ответственности, чем менеджер его ранга в стране базирования головной компании.

В первую очередь международному менеджеру необходимо пройти адаптационный период к деятельности в условиях принимающей страны, а также принять меры для ликвидации возможных потерь активов своей корпорации или контроля над ними в принимающей стране.

Он должен предусмотреть действия государственных органов или конкурентов, направленные на сокращение своей доли на рынке принимающей страны, и исключить вероятность подобного риска.

Международный менеджер должен искать ответы на вопросы эффективного управления именно в контексте сравнительного экономического развития стран пребывания и страны базирования.

Международный менеджер должен знать местные культурные традиции и проявлять максимум такта при тех или иных коммуникационных действиях. Пренебрежение этим правилом может создать и для самого менеджера, и для его фирмы серьезные проблемы в стране пребывания.

Международному менеджеру приходится по долгу своей службы общаться с высокопоставленными правительственными чиновниками, он должен быть не только управленцем, но и политиком и дипломатом.

Международными менеджерами, образно говоря, не рождаются, а становятся. Только путем целенаправленного "выращивания" и самосовершенствования можно достичь высокого уровня международной компетенции и эффективности бизнес-руководителя.

Теория управления выделяет следующие основные пути развития международного менеджера:

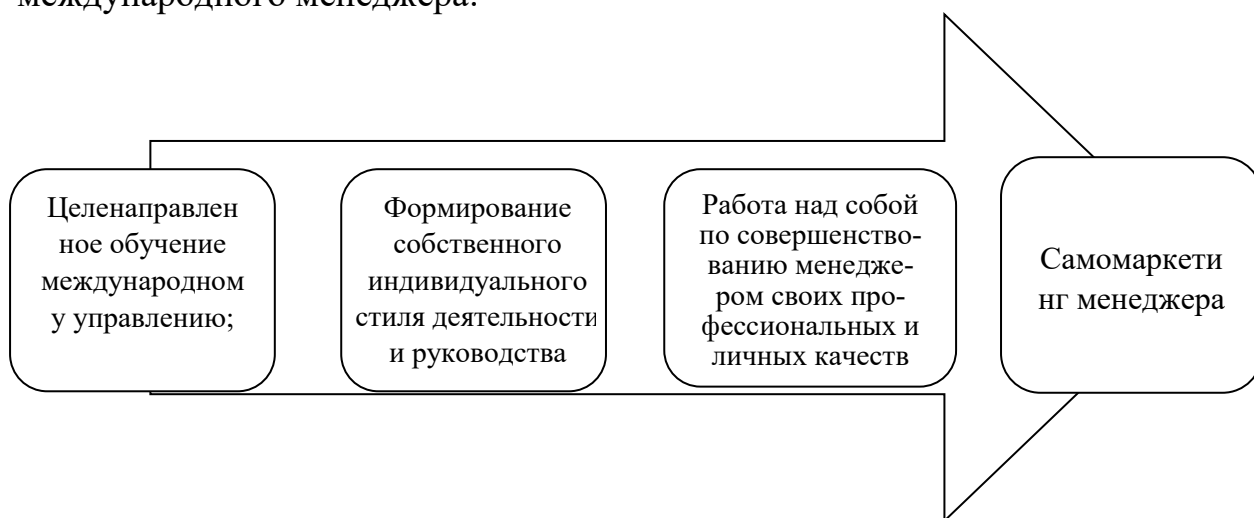


Рис. 8.1. Основные пути развития международного менеджера.¹⁹⁹

Обучение управлению в МНК ставит задачей дать вполне определенные теоретические знания и познакомить с передовым опытом. Программа подготовки международных менеджеров включает четыре блока специальных знаний, которые необходимо изучить. Рассмотрим их.

1. Культурно-политическая и юридическая ситуация в стране.

Особенности культуры и менталитета нации, их влияние на создание внешней среды международного бизнеса.

Политическая ситуация в стране и ее стабильность. Отношение государственных и контролирующих органов к деятельности иностранных и совместных предприятий.

¹⁹⁹ Составлено на основе теоретических данных.

Характер трудовых отношений, степень правовой защищенности бизнеса и собственности в стране.

2. Экономическая ситуация в стране.

-Общий уровень развития экономики в стране, ее динамика (подъем, спад, стагнация), темпы динамики, размер ВВП.

-Технологический уровень страны, наличие и характер передовых отраслей.

- Налоговая и фискальная система в стране.

3. Национальный рынок.

- Емкость, насыщенность и качество местного рынка.

- Уровень жизни и покупательная способность населения.

4. Сегментирование и позиционирование на местном рынке.

- Характеристики потребителей в интересующем сегменте рынка.

-Насыщенность рынка местными и импортными товарами интересующих групп.

-Возможности позиционирования своей компании на местном рынке.

Поиск конкурентного преимущества.

Формирование собственного индивидуального стиля в работе является важнейшей составляющей в развитии международного менеджера. Теория управления дает рекомендации по части выполнения функций менеджмента, стиля руководства, делового общения и т.д. Однако все это должно ложиться на неповторимую личность менеджера. Результатом становится выработка индивидуального стиля работы каждого менеджера.

Алгоритм формирования индивидуального стиля менеджера выглядит следующим образом:

-самоизучение своей личности и установление природой заданного стиля;

-оценка сильных и слабых сторон своего природного стиля;

-развитие положительных и блокирование отрицательных элементов своего природного стиля с опорой на передовую теорию;

-корректировка своего стиля под политику МНК и особенности страны ведения бизнес - деятельности.²⁰⁰

Осуществляя свою деятельность и принимая решения, международный менеджер должен иметь достоверную информацию о своих партнерах. Она необходима для того, чтобы дать ответ на два основных вопроса:

-с кем я работаю?

-что можно ожидать от своего иностранного партнера? Чтобы отношения с зарубежными фирмами строились напрямую (без посредников):

Не стоит ограничивать средства на изучение партнеров, конкурентов и потребителей независимо от их национальности;

При общении с ними следует уделить особое внимание традициям, обычаям и культуре страны, в которой собеседник получил воспитание, и необходимо уважать его точку зрения.

Главные вопросы, которые решает международный менеджер, используя эту возможность:

1.Оценка собственной технологии и выделение товарного ряда, пригодного для соразмерного экспорта.

2.Формирование набора конкурентов (здесь охватываются товары на более доступных для российской фирмы рынках) и оценка сравнительной конкурентоспособности.

3.Предварительная оценка возможных каналов дистрибьюции и основных условий работы с ними (поставки, участие в продвижении, сервис).

4.Ориентировочная оценка емкости рынков (сегментов рынков) и прогноз вероятной доли будущего контроля.

5.Формирование финансовых, организационных и технологических целей проникновения на те или иные рынки.²⁰¹

²⁰⁰ Бобина М. А., Грачев М. В. Международный бизнес. М: ИД "Дело" 2017 - 716с.

²⁰¹Пивоваров, Тарасевич: Международный менеджмент: Учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. — СПб: Питер. 2018 – 219с.

При этом следует стремиться к тому, чтобы деловые отношения с иностранными партнерами строились напрямую, без посредников. В то же время следует тщательно изучать партнеров, конкурентов и потребителей независимо от их национальности и при общении с ними иметь в виду, что, возможно, этот партнер (собеседник) получил воспитание в традициях другой культуры. Способностями, обеспечивающими успешное выполнение функций международного менеджера, являются:

- умение мыслить, принимая во внимание международные различия и преодолевать их в интересах дела;

- созидательная инициатива;

- умение действовать по заранее намеченному плану;

- честность;

- рациональность принимаемых решений;

- готовность к неожиданным ситуациям;

- целеустремленность, коммуникабельность;

- владение иностранным языком;

- терпимость к обычаям и культуре иностранцев;

- психическая устойчивость;

- умение быстро сосредоточиться и быть готовым к действию;

- желание работать за границей.

Глобальному менеджеру важно понимать, что международные экономические отношения определяются двумя ключевыми факторами: объективной необходимостью внешнеэкономических связей; взаимным интересом и экономической выгодой этих связей для партнеров из разных стран. При этом в отношениях между партнерами при всех обстоятельствах должен соблюдаться принцип равноправия.²⁰² При всех различиях управления людскими ресурсами в разных странах важно соблюдать главный

²⁰² Г. Десслер. Управление персоналом. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний 2018 – Стр. 646.

принцип - воспитание в сознании рабочих и служащих заинтересованности в успешной деятельности компании.

Подходы международной компании к кадровой политике. В системе международного менеджмента выделяют пять вариантов "фирменных" подходов международной компании к формированию культуры и кадровой политики:

- доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы;

- приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые "домашние" подходы);

- сплав (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);

- универсализм (устанавливается некий определенный, нейтральный стиль, принимаемый различными культурами);

- комбинируемый подход (сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы).

Существует значительное количество факторов, отличающих управление человеческими ресурсами в своей стране ("домашний" вариант УЧР) от международного УЧР. Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы:

- культурные факторы. Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действия персонала международных фирм;

- экономические факторы. Различия в экономических системах во многом определяют характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм;

- стиль и практика управления. Различные взгляды на стили управления в разных странах могут привести к конфликтам между персоналом штаб-

квартиры и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны;

-различия рынков труда и факторы трудовых затрат. Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах различия в трудовых затратах могут стать источником постоянных конфликтов или, напротив - обеспечить международной фирме преимущество в глобальном масштабе; (безработица)

-проблемы перемещения рабочей силы. При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

-факторы отношений в промышленности. Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику УЧР; Следует учитывать, что позиции профсоюзов при обсуждении коллективных договоров с зарубежными филиалами ТНК ослаблены, т.к. ТНК используют структуру механизмов подчиненности, международную диверсификацию производства и угрозы вывести предприятия за границу вместе с рабочими местами. В то же время часто условия работы на предприятиях ТНК превосходят уровень, предусмотренный правилами местных профсоюзов.

-национальная ориентация. Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы;

-факторы контроля. Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрудняют контроль над персоналом международной фирмы.

Усилия и рабочее время "домашнего" и международного отделов УЧР распределяются по 8 видам деятельности:

- планирование персонала;
- установление заработной платы и системы стимулирования персонала;
- ориентация персонала;
- подготовка и развитие персонала;
- трудовые отношения;
- вопросы безопасности;
- кадровая политика; создание возможностей для продвижения персонала.²⁰³

Вместе с тем, международное УЧР характеризуется: более разнородными функциями; высокой степенью вовлечения менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов.

8.2. Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы и способы обучения местного персонала в принимающей стране

Отбор менеджеров для работы на иностранных рынках - основное кадровое решение международной фирмы. Для персонала страны пребывания менеджер является представителем МНК, базовой страны и соответствующей управленческой культуры. Впечатление от него самого и его достижений остается в этой стране в течение длительного времени, даже после возвращения менеджера домой.

Какие же критерии выбрать для оценки пригодности человека для работы за рубежом? Почти во всех случаях используются 7 основных критериев для менеджеров базовой страны при заграничных назначениях:

1. Технические и управленческие навыки. Оценка навыков формируется на основе прошлых достижений менеджера. При этом предполагается, что ус-

²⁰³ Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. 656 с.

пешное использование технических, административных и управленческих навыков менеджером дома позволяет ему справиться с заданием за границей.

2. Мотивы и стремления. Очень важно понять причины, почему менеджера интересует зарубежное назначение. Идеальный кандидат должен проявлять особый интерес к стране пребывания и в меньшей степени реагировать на финансовые стимулы.

3. Социальные навыки. Умение менеджера взаимодействовать с людьми также относится к важным атрибутам его деятельности. В стране пребывания он должен понимать людей, знать нормы общения и формировать эффективную систему взаимодействия как на профессиональном, так и на социальном уровне.

4. Дипломатические навыки. Оценивается способность менеджера взаимодействовать в стране пребывания с деловыми ассоциациями, правительственными чиновниками и политическими лидерами.

5. Зрелость и стабильность. Менеджер должен проявить себя как зрелый человек, способный реагировать на различные ситуации рационально и находить приемлемые решения.

6. Семейные факторы. На достижение успеха МНК на зарубежных рынках часто оказывает влияние такой фактор, как способность семьи менеджера адаптироваться к новой стране.

7. Прочие факторы (пол, возраст и т. д.). Данные специфические критерии имеют меньшее значение по сравнению с предыдущими и могут широко варьироваться от страны к стране (или от одной культуры к другой).

Данные критерии могут применяться не только к менеджерам, но и к другим категориям работников, направляемых за рубеж. При этом учитываются страна, регион, специфика должности и традиционные, характерные для фирмы процедуры назначения.

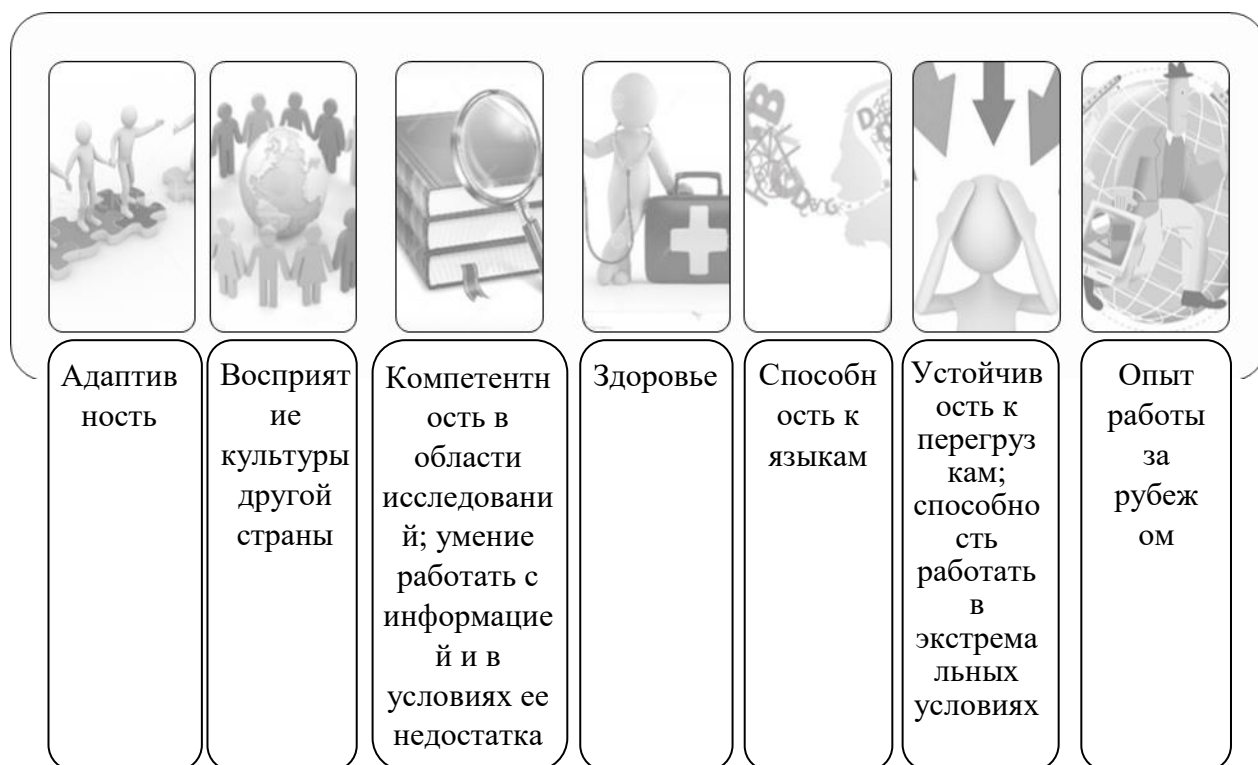


Рис. 8.2. Дополнительные критерии при отборе персонала за рубеж.

В качестве дополнительных критериев при отборе персонала за рубеж используются следующие: Рис 8.2.²⁰⁴

Глобальный менеджер сталкивается со следующими отличиями управления людскими ресурсами в принимающих странах от управления в государстве расположения головной компании.

1. Качественная разница в рынках труда: низко квалифицированные рабочие в развивающихся государствах и персонал высокой квалификации в индустриальных странах. Укомплектовать филиал зарубежного предприятия международной компании в принимающей стране с высоким уровнем безработицы, как правило, легче.

2. Проблемы перемещения рабочей силы - правовые, экономические, физические и культурные барьеры.

3. Стиль и практика управления - социальные нормы взаимоотношений между рабочими и администрацией.

²⁰⁴ Abbas F. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. Booknews Inc., 2015. - P.96

4. Недопустимость дискриминации по расе, полу, религии, этносу.

В то же время желательно учитывать принятые в принимающей стране принципы оплаты и поощрений в зависимости от качества и объема выполненной работы.

5. Интернациональная ориентация, заключающаяся в корректировке мышления персонала с узкой национальной ориентацией на достижение высокой эффективности деятельности компании в глобальном масштабе.

6. Контроль: территориальная удаленность и специфика условий принимающей страны затрудняют контроль головной компании за персоналом зарубежного филиала. В случае решения головной компании сократить штат зарубежного филиала или закрыть предприятие необходимо действовать в соответствии с условиями контрактов и договоров.

7. Отношения с профсоюзами: нормы безопасности труда в разных странах отличаются друг от друга, хотя все яснее проявляется тенденция к унификации стандартов во всех государствах.

При всех различиях управления людскими ресурсами в разных странах важно соблюдать главный принцип: воспитание в сознании рабочих и служащих заинтересованности в успешной деятельности компании.

Каждая международная компания имеет свои программы и методы обучения местного персонала в принимающих странах для работы в филиалах ТНК. В зависимости от специализации международной компании эти программы и методы сводятся к следующему:

1. Обучение на рабочем месте в процессе работы. Обучающийся специалист работает в паре с опытным менеджером международной компании, чтобы освоить стиль менеджмента в условиях функционирования предприятия в своей стране.

2. Обучение за границей. Местные специалисты зарубежного филиала международной компании командировются на обучение в страну головной компании или в принимающие государства, где расположены другие

зарубежные филиалы международной компании. Например, корпорация «ИБМ» (США) организовала в Европе три центра по обучению специалистов из принимающих стран, чтобы обеспечить каждому подготовку по профилю. В центре «ИБМ» в Турции осуществляется подготовка специалистов по маркетингу, в Бельгии – центр готовит менеджеров производственных подразделений компании, в Великобритании обучаются менеджеры высшего эшелона управления.

3. Обучение в центрах менеджмента. ТНК субсидируют учебные заведения для подготовки своих менеджеров по полной программе MBA – Магистр делового администрирования.

4. Обучение по своим программам. ТНК организует обучение на своих курсах по своим программам. В корпорации «ИБМ», например, на подготовку специалиста по маркетингу или инженера по гарантийному обслуживанию электронно-вычислительных систем по программам корпорации уходит около одного года. Кроме того, на «ИБМ» принято постоянное повышение квалификации сотрудников также по программам корпорации. На повышение квалификации отводится 5% рабочего времени, а местные специалисты по сбыту в зарубежных филиалах корпорации в связи с постоянным расширением ассортимента продукции и ее модернизацией проходят повышение квалификации в течение одного месяца в году.

5. Вечернее обучение после работы. Многие ТНК обеспечивают обучение местного персонала в принимающей стране стилю менеджмента международной компании во внерабочие часы по вечерам.²⁰⁵

Таким образом, для эффективной деятельности компании потребности и интересы ее работников должны учитываться в стратегии и целях, в том числе социальных, направленных на изучение и удовлетворение потребностей работников.

²⁰⁵ Бобина М. А., Грачев М. В. Международный бизнес. М. : ИД "Дело". 2018-717с.

8.3. Специфика воздействия на персонал за рубежом и стратегия выживания на руководящей должности за рубежом

Наиболее важными инструментами воздействия менеджера на персонал за рубежом с целью стимулирования эффективной деятельности сотрудников зарубежных филиалов ТНК выступают:

1. Лидерство руководителя, предусматривающее учет менеджером условий работы в жизни своих подчиненных в принимающей стране – их заработную плату, жилищные условия, производственные и семейные отношения. Это зависит от уровня жизни, культуры, религии в стране их пребывания. В различных ситуациях менеджеру полезно знать историю и культуру принимающей страны, проявлять к ней интерес и изучать ее язык, уважать обычаи, законы и проявлять заботу о своих подчиненных.

Некоторые международные компании используют «каналы обратной связи» с персоналом своих зарубежных филиалов в виде опросов общественного мнения. Опросы проводятся 1-2 раза в год с гарантией анонимности ответов. В выдаваемой сотрудникам филиала анкете содержатся вопросы, касающиеся всех сторон деятельности международной компании и ее зарубежного филиала, начиная от положения компании в целом и заканчивая вопросами, касающимися удовлетворенности конкретного рабочего уровнем заработной платы и условиями труда на рабочем месте. Последняя группа вопросов предполагает оценку своего непосредственного начальника. Для менеджера хуже вотума недоверия по результатам опроса может быть только невыполнение годового плана реализации продукции. После результатов опроса вырабатываются меры по устранению выявившихся в его ходе проблем.

2. Мотивация во многом зависит от психологии и мышления подчиненных. В развитых государствах источниками мотивации чаще всего служит уважение к сотрудникам, признание их высокой квалификации и создание условий для проявления их инициативы. Так, в ФРГ опрос нескольких сотен фирм выявил, что главными факторами мотивации

сотрудников являются формы проявления уважения к ним как к высококвалифицированным профессионалам. Фактор заработной платы оказался на 6 месте. В развитых странах чаще всего наблюдается большая действенность первичных средств мотивации – материального поощрения, с одной стороны, и дисциплинарных взысканий - с другой стороны.

3. Коммуникация, включающая передачу информации, идейного содержания, убежденности и настроения в коллективе сотрудников. При этом необходимо учитывать языковой и психологический барьеры, когда даже тон разговора может восприниматься по-разному в разных странах. Особенно важна надежная связь и взаимопонимание зарубежного филиала с головной компанией. Современные научно-технические достижения в электронной связи позволяют преодолеть громадные расстояния и временные пояса для быстрого достижения взаимопонимания сотрудников международных корпораций.

4. Контроль в функционировании системы ТНК важен при калькуляции расходов всех зарубежных филиалов, анализе эффективности производственных процессов и результатов коммерческой деятельности.

В стратегии выдвижения на руководящие должности в зарубежных филиалах международных компаний различают четыре типа ориентации.

1. Этноцентрическая ориентация характерна для международных корпораций, в которых преобладает стремление к обеспечению доминирования головной компании в руководстве деятельностью ее зарубежных филиалов. Такие корпорации командируют в принимающую страну сотрудников и руководителей, которые относятся с сомнением и целесообразности слишком глубокого вовлечения компании в экономику стран, где политика, язык, культура, методы финансового контроля и формы предпринимательской деятельности в корне отличаются от государства расположения головной компании. Они переносят в зарубежный филиал стиль менеджмента и опыт функционирования головной компании.

Этноцентризм - управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа "домашних" руководителей. Этот подход используется в фирмах с высокой централизацией управления и наилучшим образом сочетается с "международной" стратегией;

Причины выбора этноцентрической политики найма:

- в принимающей стране не хватает квалифицированных специалистов, способных занять руководящие посты (мнение руководства фирмы). Этот аргумент чаще всего приводят в том случае, когда компания имеет подразделения в странах с более низким уровнем развития;

- этноцентризм может рассматриваться как лучший способ поддержания единой корпоративной культуры. Такое обоснование обычно присутствует в фирмах, где высоко ценится собственная корпоративная культура;

- если компания стремится создать ценность путем перенесения базовых знаний в зарубежное подразделение, как это делают фирмы - сторонники международной стратегии, то она считает, что лучшим способом добиться этого - перевести в зарубежный филиал гражданина страны базирования, у которого есть необходимые знания. Очевидно, что такие действия не принесут ожидаемого результата, поскольку суть базовых знаний не просто сформулировать и записать на бумаге. Такие знания не всегда можно выразить словами, они приходят вместе с опытом. Базовые знания приобретаются путем практической работы отдельных менеджеров, в связи с этим, в случае если фирма желает передать зарубежному подразделению свои базовые знания, то она должна переводить туда своих соответствующих менеджеров.

Этноцентризм в настоящее время не чересчур популярен по двум причинам:

- ограничивает возможности карьеры для граждан принимающего государства, что может привести к недовольству, снижению производительности труда и увеличению текучести кадров в этой группе.

Неудовольствие может усиливаться, когда менеджеры-экспатрианты получают большую заработную плату, чем граждане принимающей страны;

-может привести к "культурной близорукости", то есть неспособности фирмы понять особенности культуры принимающей страны, которые требуют других подходов к маркетингу и управлению. Адаптация менеджеров-экспатриантов иногда требует длительного времени, на протяжении которого они могут допустить значительны ошибки.²⁰⁶

2.Полицентрическая ориентация типична для стратегии корпораций, которые стремятся в максимальной степени учитывать специфику условий принимающей страны и приспосабливаться к условиям деятельности в этой стране путем широкого использования местного персонала, в том числе и на руководящих должностях.

Полицентризм - назначение на руководящие посты за границей в стране пребывания представителей национальностей этой страны. Этот подход основан на доверии к местным руководителям и лучшем знании ими местных рынков, людей и политики правительства страны пребывания. По этой причине полицентризм характерен для фирм с мультирыночной стратегией. Во многих случаях полицентризм является реакцией на недостатки этноцентризма.

Преимущества:

-фирма меньше поддается культурной близорукости. Менеджеры из принимающей страны вряд ли допустят ошибки, связанные с непонимание культуры;

-дешевле внедрить, что уменьшает затраты на создание ценности. менеджеров-экспатриантов дорого содержать.

Недостатки:

²⁰⁶ Э.В. Искренко. Международный бизнес. Изд-во ВолГУ .2017. – Стр.138.

-у граждан принимающей страны ограничены возможности приобретать опыт за пределами страны, и они не могут подняться выше руководящих должностей в собственном подразделении, что может вызвать недовольство;

-разъединенность менеджеров из страны головной компании и принимающей страны. Языковые барьеры, национальные особенности и целый спектр культурных отличий могут изолировать персонал корпоративной штаб-квартиры от многих зарубежных подразделений. Отсутствие перемещений менеджеров из страны базирования в принимающую страну и наоборот может углубить эту изоляцию и привести к слабой интеграции между корпоративной штаб-квартирой и зарубежным подразделением. В подобной структуре сложно придерживаться координации крайне важно и для передачи базовых знаний или добиваться экономии за счёт кривой опыта и местонахождения. По этой причине для фирм с мультирыночной стратегией данный подход может оказаться эффективным, но для других стратегий - нет.²⁰⁷

3. Геоцентрическую ориентацию в стратегии назначения на руководящие должности используют корпорации, которые не ставят интересы одной страны выше интересов другой и придерживаются интернациональных взглядов на проблемы, включая в состав высшего руководства зарубежными филиалами лиц разных национальностей, имеющих опыт работы за пределами своей страны. Основное их требование к руководителю зарубежного филиала корпорации – высокий уровень общего менеджмента как показатель оптимальной профессиональной пригодности и управленческой компетентности. Например, в Unilever, Xerox, IBM, Philips присутствует данная стратегия выдвижения на руководящие должности.. В таких компаниях сотрудники с этноцентрическими взглядами на международный бизнес не имеют шансов на успешную карьеру.

²⁰⁷ Э.В. Искренко. Международный бизнес. Изд-во ВолГУ .2017. – Стр.139.

Геоцентризм - согласно этому подходу, назначение на ключевые посты определяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения. При этом управление персоналом, производство, маркетинг, распределение ресурсов осуществляется на глобальной основе. Сложность и значимость подхода определяет его совместимость с глобальной и транснациональной стратегиями фирм.

Преимущества:

- фирма может оптимально воспользоваться своими человеческими ресурсами;

- предоставляется возможность сформировать кадры служащих международного уровня, которые, работая в разных странах, везде чувствуют себя как дома. Воспитание таких кадров должна быть решающим шагом к формированию мощной объединительной корпоративной культуры и неформальной сети управления, что крайне важно для транснациональной стратегии. Такие фирмы лучше могут использовать преимущества экономии за счёт кривой опыта и на местонахождении компании. Многонациональный состав менеджеров противодействует культурной близорукости и лучше реагирует на местные особенности.

Возможности могут ограничиваться такими проблемами:

- правительства многих стран требуют от подразделений иностранных фирм нанимать на работу их граждан. Для достижения этой цели они пользуются законодательством об иммиграции, при условии, что в принимающей стране есть достаточно специалистов крайне важной квалификации. Многие государства требуют большое количество документов от фирмы, которая желает вместо местного гражданина нанять иностранца. Эти формальности забирают много времени и средств и часто оказываются лишними;

- внедрение геоцентризма дорого стоит. переводение менеджеров из одной страны в другую требует затрат на обучение и проживание. Компания

может еще требовать компенсационной структуры для стандартизированной международной оплаты по уровню более высокому, чем национальные уровни многих стран. К тому же более высокий уровень зарплаты, которую получают менеджеры, часто бывающие за границей, может вызвать недовольство среди работников фирмы.²⁰⁸

4. Региоцентрическая ориентация предполагает, что глобальные рынки должны управляться регионально, а назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учитывает культурные различия стран или регионов.

Региоцентризм - в рамках этого подхода предполагается, что глобальные рынки должны управляться регионально, и назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учитывает культурные различия стран или регионов.

Все эти четыре направления в стратегии назначения на руководящие должности могут координироваться в аспекте иерархии. Например, во главе зарубежного филиала международной корпорации стоит менеджер, командированный из головной компании, а на подчиненных уровнях используются национальные специалисты принимающей страны. Такая комбинация обеспечивает прочную связь зарубежного филиала с головной компанией и в то же время дает возможность учитывать в деятельности зарубежного филиала специфику условий принимающей страны.²⁰⁹

Формы стимулирования персонала и оплаты труда на международных фирмах. В системе УЧР международной фирмы подсистема стимулирования занимает важное место. существуют различные проблемы определения факторов мотивации, культурных традиций, страновых особенностей,

²⁰⁸ Э.В. Искренко. Международный бизнес. Изд-во ВолГУ .2017. – Стр.167.

²⁰⁹ Abbas F. Competitive Global Management: Principles and Strategies Booknews Inc. 2015.-102с

оптимальных уровней оплаты труда и т.д. В базе подсистемы стимулирования лежат следующие принципы: Рис.8.4.

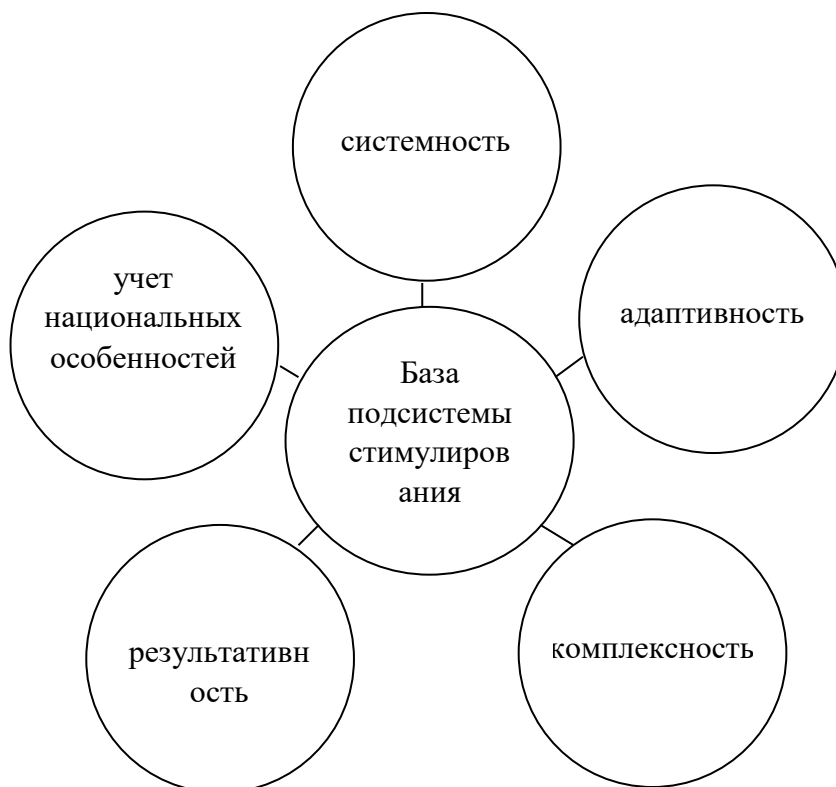


Рис. 8.4. Принципы, лежащие в базе подсистемы стимулирования.²¹⁰

Политика международной фирмы в сфере УЧР во многом опирается на универсальный подход к управлению персоналом в развитых странах.

Формы стимулирования персонала международной фирмы делятся на четыре группы:

1. Основное материальное вознаграждение воспринимается как базисное для любой страны и условий работы оклад составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень - надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии, комиссионное вознаграждение (для торговых работников фирмы) - составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют из себя

²¹⁰ Составлено на основе теоретических данных.

особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и в основном для руководящих работников.

2.Компенсации - специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в "домашней" среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляет социальные выплаты и льготы (по обучению детей, проведению праздников, отпусков и т.д.).

3.Нематериальное стимулирование труда представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, публичные поощрения, новая работа, досрочное продвижение, почетные награды),а также игры, конкурсы, программы общего и специального обучения.

4.Смешанное стимулирование использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и в связи с этим является необходимым дополнением к основному стимулированию им компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы, служебная машина, отдых за счёт фирмы, развлекательные поездки) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабах. Размер оплаты труда зависит от факторов, данных на рис. 8.5.

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь зависит от: обычаев, налогов и требований правительства.



Рис. 8.5. Факторы, от которых зависит размер оплаты труда в международной фирме.²¹¹

Международные фирмы устанавливают часто более высокую заработную плату, чем местные компании, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действующих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране бывают своими, в связи с этим кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ.

Эти блага могут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулированию.

Гарантированная занятость может восприниматься в некоторых странах как благо. Часто рабочих вообще невозможно или чересчур дорого увольнять. По этой причине международные фирмы рассматривают гарантию занятости как дополнительный стимул для местных работников.

Международная фирма или отдельные ее работники могут нести ответственность за производственный травматизм и нанесение ущерба. Размер и

²¹¹ Составлено на основе теоретических данных

распределение расходов на страхование и технику безопасности в странах бывают разными. При этом при осуществлении заграничных операций фирмы включают эти расходы в программу компенсаций.

Относительные затраты на рабочую силу постоянно меняются, в связи с этим международные фирмы должны учитывать следующие факторы:

- изменения в уровне производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;
- перевод тарифов в иностранную валюту.

В большинстве случаев международные фирмы используют один из следующих компенсационных подходов:

- "домашняя" шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала. Эта система создает надежную базу для расчета размера оплаты менеджеров в стране пребывания штаб-квартиры;

- шкала компенсации, привязанная к гражданству работника. Система используется преимущественно для менеджеров из развивающихся стран.

Международные фирмы должны осторожно применять данный подход, так как он создает напряженность в среде служащих;

- глобальная шкала компенсации. Эта система предусматривает установление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от гражданства. Реализация данного подхода наиболее сложна, но зато, как показывает практика международных фирм, обеспечивает наилучшие результаты.

Местным работникам в стране пребывания международной фирмы устанавливают размер вознаграждения в соответствии с типичным местным уровнем. При этом возникают проблемы неудовлетворенности работников. К примеру, международные фирмы, имеющие филиалы в СНГ устанавливают размер вознаграждения менеджерам из Европы и США на 30-40% выше, чем принято в этих странах, оплата же рядовых работников из стран СНГ ниже на

40-60% чем в развитых странах, но соответствует уровню оплаты в странах СНГ.

При определении вознаграждения командированного за границу сотрудника возникают следующие вопросы:

- какой оклад и в какой валюте ему предложить;
- трудовое законодательство какой страны будет действовать в таких случаях;
- какие дополнительные льготы будут распространяться на него.

Фирма решает эти вопросы, исходя из конкретной страны, характеристики должности и личности командированного.

Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже из-за того, что привычки людей меняются медленно и люди часто не знают, где и как делать покупки. Учитывая зависимость от длительности пребывания сотрудника за рубежом поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться.

Международные фирмы вычисляют размер индексации* стоимости жизни, используя один из следующих вариантов:

- увеличивают компенсацию, в случае если стоимость жизни за границей выше;
- не уменьшают компенсацию, в случае если стоимость жизни за границей ниже;
- устраняют дифференциацию оплаты труда, когда менеджер возвращается домой.

Существует также проблема должностного статуса. Перевод за границу представляется более привлекательным, в случае если сотрудник рассматривает его как повышение. Обычно зарубежное назначение влечет за собой более высокую оплату труда. По этой причине экспатрианты сравнивают свою оплату с соответствующей оплатой труда других руководителей в своей стране и за рубежом.

Жалованье экспатрианту, как правило, выплачивается в местной валюте и частично в валюте базирования фирмы. Выбор валюты и установление доли выплат в какой-либо валюте зависит от системы налогообложения, контроля за использованием средств и курса валют.

Для работы в отдаленных районах международные фирмы предусматривают специальные льготы своим сотрудникам, включающие материальные, нематериальные и смешанные стимулы. Для экспатриантов наиболее популярны два варианта политики вознаграждения: "как дома" или "как в гостях".

При политике "как дома" размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход используют в основном для краткосрочных командировок.

При системе оплаты "как в гостях" вознаграждение экспатрианта привязывается к структуре и уровню оплаты жилья в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья тоже учитываются, но играют вспомогательную роль при определении общего размера вознаграждения.

Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует. Важно заметить, что для сотрудников предприятий организованных в развивающихся странах наиболее характерен подход стимулирования труда сочетающий в себе материальное стимулирование (что отвечает низшим потребностям по А.Маслоу) и дисциплинарные взыскания.

Средний размер оплаты труда менеджера-экспатрианта рекомендуют устанавливать на уровне заработной платы, которая поддерживала бы его обычный уровень благосостояния.

Сложность экспатриации также обусловлена проблемами, возникающими после возвращения служащих с другой страны: реверсивный* кросс культурный шок*, снижение статуса в фирме, зачастую отсутствует достойное рабочее место в структуре национальной компании и другое.

Оценка результатов деятельности менеджеров-экспатриантов должна учитывать: оценку национальных руководителей; оценку руководителей филиала принимающей страны; оценку бывших менеджеров-экспатриантов.²¹²

Подготовка менеджеров-экспатриантов должна включать как профессиональную и языковую подготовку (тренинги), так и постепенную адаптацию к новой культурной среде (командировки, отпуск с семьей). При этом выбор потенциальных экспатриантов следует осуществлять на базе их пригодности: стремление работать за рубежом, возможности быстрого приспособления к новым культурным ценностям, желание понимать зарубежную культуру и прочее.

8.4. Подготовка персонала для работы за границей.

Во многих международных компаниях очень внимательно относятся к отбору сотрудников для работы за границей. Кандидаты на работу за границей и члены их семей подвергаются психологическим тестам на стрессы, коммуникабельность; проводится оценка профессиональных знаний. Считается, что для работы за рубежом необходимо желание работать за границей, чтобы все члены семьи были солидарны в этом вопросе и могли легко воспринимать зарубежную культуру. Лица, которые не могут работать за границей по семейным обстоятельствам или не в состоянии переключаться на работу в условиях принимающих стран, не воспринимают иную культуру, не могут рассчитывать на успешную карьеру в международных компаниях.

Большинство ТНК расходует значительные средства на ориентацию международных менеджеров на работу за рубежом, организуя для них глубокое изучение истории принимающих стран, традиций, вопросов оценки

²¹² Э.В. Искренко. Международный бизнес. Изд-во ВолГУ .2017. – Стр.204.

деловых партнеров, организации функционирования зарубежных предприятий и их структуры. Менеджер зарубежного филиала международной компании должен приступить к изучению проекта создания за рубежом предприятия как можно раньше, чтобы твердо усвоить задачи проекта, особенности маркетинга и оценить собранную информацию об инвестиционном климате в принимающей стране.

При подборе возможных кандидатур на должность менеджера зарубежного филиала кадровые департаменты международных организаций иногда пользуются приемом составления конкурентных листов оценки профессиональной квалификации претендентов на эту должность. Каждый пункт конкурентной карты оценивается в баллах; победителем этого соревнования становится кандидат, набравший большее число баллов.

Для импортеров долгосрочные контракты обеспечивают стабильность поставок хорошо известных и зарекомендовавших себя с лучшей стороны товаров и услуг. В случае импорта сырьевых товаров из развивающихся стран импортеры имеют возможность ссужать капитал экспортерам, а впоследствии возратить его в овеществленной форме со значительными процентами, стабильно обеспечивая свои потребности в топливно-сырьевых материалах в течение длительного периода. 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 технология международное научно-техническое кооперирование позволяют им использовать производственный, коммерческий, исследовательский потенциал друг друга. При этом лицензионные соглашения редко

используются в качестве инструмента для обмена технологиями, бартерных и компенсационных сделок.²¹³

Совместные выступления с товарами и услугами на рынках треть их 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.

8.5. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала.

В транснациональных программах востребованы следующие категории сотрудников:

1. Главный исполнительный директор, руководящий и контролирующий все операции заграничного отделения.
2. Руководители функциональных подразделений дочерней компании.
3. Руководитель кризисного направления, анализирующий и устраняющий специфические производственные проблемы.
4. Специалисты различных направлений и производственные рабочие.

Используются три источника человеческих ресурсов:

1. Граждане «родительской» страны (страны базирования), т.е. той, где находится штаб-квартира ТНК.
2. Граждане страны, где организовано дочернее отделение.
3. Граждане третьих стран.

По признаку принадлежности к стране размещения работники международных фирм делятся на экспатриантов и местных граждан. Экспатриантами в международном бизнесе принято считать командированных работников, которые покидают свою страну для длительной работы за границей. Экспатрианты подразделяются на граждан

²¹³ Дж. Минго. Секреты успеха великих компаний. Изд-во: М.: Филин; СПб.: Питер. 2019- С 65-70.

страны происхождения (граждан страны, где располагается «родительская» фирма или ее штаб-квартира) и граждан третьих стран (или всех других стран, кроме родной и той, где размещается филиал). Большая часть управленческих должностей в международной фирме (как дома, так и за границей) занята местными гражданами, а не экспатриантами. Это обусловлено целым набором следующих факторов:



Рис. 8.6. Причины, по которым большая часть управленческих должностей в международной фирме занята местными гражданами, а не экспатриантами.²¹⁴

1.Ограниченной мобильностью экспатриантов. Вакантные руководящие должности бывает трудно заполнить из-за того, что:

- многие люди не хотят уезжать из привычных мест;
- экспатрианты обходятся для фирм дорого;
- имеются правовые барьеры при использовании труда экспатриантов.

2.Местной конкурентоспособностью. Местные управленческие кадры могут лучше понимать местные условия, чем кто-либо из другой страны.

3.Местным имиджем. Управленческий персонал из местных кадров может способствовать увеличению сбыта и развитию более высокой сознательности сотрудников.

4.Стимулами для местного персонала. Если на высшие руководящие должности будут назначаться только экспатрианты, могут возникнуть трудности при найме кадров.

²¹⁴ Составлено на основе теоретических данных

5. Долгосрочными целями. Как правило, экспатрианты* могут ориентироваться на более краткосрочные цели, чем местные работники.

6. Отсутствием необходимости в адаптации персонала. Стоимость использования местных работников гораздо ниже.

Для развития хороших личных отношений глобального менеджера с партнерами в принимающей стране важно постоянство, а добрые личные отношения с партнерами, в свою очередь, приведут к устойчивым деловым контактам. Следует избегать замены сотрудников в зарубежном филиале международной компании, особенно тех, кто напрямую связан с местными партнерами. Особую важность этому принципу придает географическая удаленность и различие культур.

Назначать менеджера зарубежного филиала рекомендуется с расчетом на его долгосрочное сотрудничество с партнерами в принимающей стране. Поэтому необходимо создавать условия, чтобы зарубежная командировка давала определенные финансовые преимущества, компенсирующие неудобства, связанные с переездом и деятельностью в незнакомых условиях. Оплата труда сотрудников, командируемых на длительный срок за границу, обычно включает базовую заработную плату; надбавки за переезд и связанные с ним риски; компенсации в связи со стоимостью жизни в стране пребывания (приобретение жилья, обучение детей и т.д.). Такие расходы оправдываются, так как ошибки в отборе сотрудников на работу за рубежом обходятся для корпорации дороже.

С усовершенствованием средств связи международные компании получают возможность сокращать количество долгосрочных зарубежных командировок своих сотрудников за счет краткосрочных выездов за рубеж или проведения видеоконференций, переговоров с использованием телекоммуникационной связи и т.д.

В зависимости от приверженности к той или иной концепции головная компания формирует штат своих зарубежных филиалов в расчете

исключительно на местных граждан принимающей страны или на значительное количество экспатриантов - граждан, не являющихся резидентами принимающей страны, которые могут иметь национальность страны головной компании или третьих государств.

Формирование руководства зарубежными филиалами международных корпораций местными гражданами принимающих стран имеет как преимущества, так и недостатки. Во-первых, услуги местных граждан обходятся международным корпорациям дешевле услуг экспатриантов и позволяют обходиться без бюрократической процедуры и расходов, связанных с их командированием. Кроме того, во многих принимающих странах имеются правовые требования, которые не позволяют пользоваться услугами бухгалтеров и юристов, получивших профессиональную подготовку за пределами страны служебной деятельности.

Бывают ситуации, в которых международной корпорации выгодно создать местный имидж (при недоброжелательном отношении к иностранным компаниям или распространении мнения «покупай местные изделия» и т.п.). К тому же местные руководители ориентируются на долгосрочные проекты в противоположность экспатриантам, которые часто преследуют краткосрочные цели в ущерб долгосрочным проектам корпорации.

Местные кадры лучше знают региональные производственные условия, специфику спроса национальных потребителей и иногда имеют непосредственные связи с правительственными кругами. Использование местных специалистов показывает гражданам принимающей страны, что они также имеют возможность сотрудничать с международной корпорацией, которая учитывает интересы их страны. Кроме того, наем местных граждан приветствуется и поощряется правительством принимающей страны.

За использование труда экспатриантов выступают их техническая компетенция, способность передать управленческий опыт местному

персоналу и осуществление беспристрастного контроля за деятельностью зарубежного филиала со стороны головной компании. В то же время стоимость содержания командированных из страны головной компании сотрудников выше, чем нанятых на месте, в принимающей стране.²¹⁵

Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом.

Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом, анализировались в ряде западных исследований. Согласно исследованиям Тунг Р.Л. выделяются следующие причины (в порядке важности):²¹⁶ Рис.8.7.

Среди европейских менеджеров отмечается лишь одна причина, ведущая к отзыву из зарубежного филиала: невозможность семьи менеджера приспособиться к новым условиям проживания.

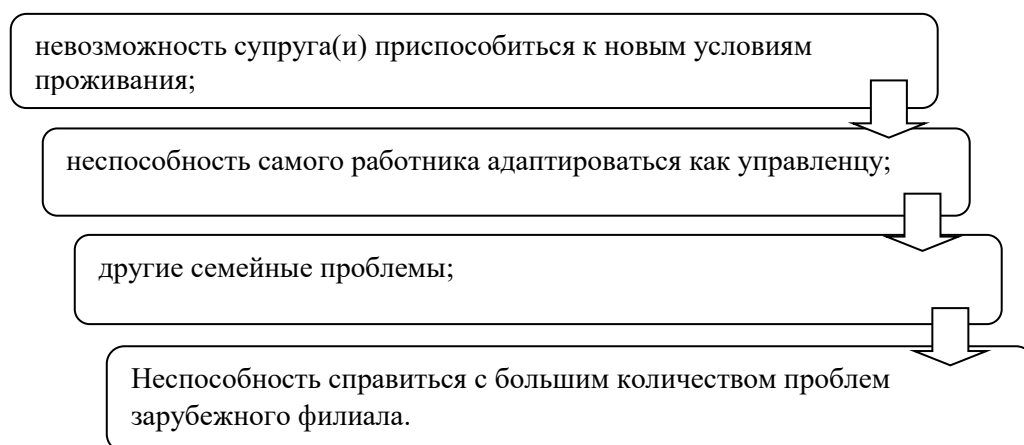


Рис. 8.7. Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом.²¹⁷

Для японских менеджеров характерны следующие причины:

- неспособность справиться с большим количеством проблем зарубежного филиала;
- сложности, связанные с новым окружением;

²¹⁵Венедиктова. Деловая репутация: личность, культура, этика имидж делового человека. Москва : Ин-т новой экономики. 2019-125 с.

²¹⁶ Luo, Y., & Tung, R. L. (2017). A general theory of springboard MNEs. – p. 49

²¹⁷ Составлено на основе теоретических данных.

- персональные проблемы, в том числе проблемы культурного различия;
- недостаток технических компетенций;
- невозможность супруга(и) приспособиться к новым условиям проживания.

Один из путей снижения уровня экспатриантов — улучшение предварительного отбора кандидатов на должности. Основная проблема здесь (по исследованиям М. Менденхалла и Г. Оддоу) невозможность использования методов подбора кадров для международных компаний, аналогичных найму работников в отечественной экономике.²¹⁸

Исследователи выделяют 4 основных показателя, прогнозирующих успех в деятельности менеджеров за рубежом:

1) Самоориентация: самооценка, уверенность в своих силах, нацеленность на позитивные результаты. Эти качества позволяют, как показали результаты исследования, легче приспособить собственные интересы к новой среде (еда, виды спорта, музыка, хобби). Это позволяет работникам быть и технически более конкурентоспособными.

2) Другие ориентации - возможность эффективно контактировать с представителями других национальностей (2 показателя: умение развивать отношения и желание к коммуникациям, знание языка).

3) Возможность восприятия - понимание, почему люди ведут себя так, а не иначе, что позволяет избегать неправильных управленческих решений. Это тоже адаптивность, гибкость менеджера к особенностям национального поведения.

4) Близость культур - насколько тесно возможна адаптация к данной культуре. По данным проведенных исследований, только 10 % (50 из 500) фирм используют при найме работников психологические тесты, оценивающие возможность культурной восприимчивости работника, его

²¹⁸ Wackerly, Mendenhall, Scheaffer, "Mathematical Statistics with Applications 7th Edition", Duxbury, 2018 p. 39

интерактивных навыков, адаптивных качеств и гибкости. Остальные 90 % в основном оценивают технические способности.

Таким образом, четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов.

Контрольные вопросы:

- 1.Что входит в обязанности международного менеджера?
- 2.Какие функции выполняет международный менеджер?
- 3.Какие способы обучения местного персонала существует?
- 4.Почему необходимо международному менеджеру иметь достоверную информацию о своих партнерах?
- 5.Какие категории сотрудников востребованы в транснациональных компаниях ?
- 6.Какой вид имеет конкурентный лист оценки профессиональной квалификации кандидатов на должность международного менеджера?
- 7.В зависимости от чего головная компания формирует штат своих зарубежных филиалов?
- 8.Назовите 4 основных показателя прогнозирующих успех в деятельности менеджеров зарубежом.
- 9.Методы обучения местного персонала в принимающих странах для работы в филиалах ТНК .
- 10.Обязанности международного менеджера.

Тесты

- 1.Кто такой международный менеджер?

А) это лицо умеющее идентифицировать проблемы, которые возникают, эффективно использующее организационные методы с учетом национальных управленческих культур и заграничного опыта с целью успешного осуществления бизнеса.*

Б)Руководитель или управляющий, отвечающий за определённое направление деятельности предприятия, управляющий проектом или целой компанией.

В)Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Г) Специалист по управлению производством, работой предприятия.

2. В первую очередь международному менеджеру необходимо....

А)Уметь стратегически мыслить, владеть навыками интуитивного мышления, принимать быстрые правильные решения в условиях неполной информации.

Б)Обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения; осуществляют руководство коллективом организации или подразделения;

В)Пройти адаптационный период к деятельности в условиях принимающей страны, а также принять меры для ликвидации возможных потерь активов своей корпорации или контроля над ними в принимающей стране.*

Г)Выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия, выступающего в качестве представителя организации.

3.Способностями, обеспечивающими успешное выполнение функций международного менеджера, являются.....

А)Созидательная инициатива способность действовать по плану гибкость в отношениях с иностранными партнерами.

Б)Работать в коллективе принимать важные решение вместе с сотрудниками.

В)Готовность к неожиданным ситуациям, честность, коммуникабельность.

Г) Умение действовать по заранее намеченному плану; честность; рациональность принимаемых решений; готовность к неожиданным ситуациям; *

4. Международные экономические отношения определяются...

А) Совокупностью сделок заключенных между странами и транснациональными компаниями.

Б) Внешнеэкономических связей между странами, взаимными интересами.

В) В созидательной инициативе возникающих между компаниями.

Г) Объективной необходимостью внешнеэкономических связей; взаимным интересом и экономической выгодой этих связей для партнеров из разных стран.*

5. При различиях управления людскими ресурсами в разных странах важно соблюдать принцип.....

А) воспитание в сознании рабочих и служащих заинтересованности в успешной деятельности компании.*

Б) равновесия между менеджерами и сотрудниками.

В) уверенность в успехе компании.

Г) заинтересованность в работе с поставщиками.

6. Наиболее важными инструментами воздействия менеджера на персонал за рубежом является?

А) дружелюбность, мотивация, контроль.

Б) лидерство руководителя, мотивация, коммуникация;*

В) целеустремленность, создание хороших условий в компании.

Г) созидательная инициатива, гибкость в отношениях с сотрудниками.

7. В стратегии выдвижения на руководящие должности в зарубежных филиалах международных компаний сколько видов типа ориентации существует?

А) 6

Б) 3

В) 4*

Г) 5

8. Какой вид должен иметь конкурентный лист оценки профессиональной квалификации кандидатов на должность международного менеджера?

А) Профессиональные способности; Способность анализировать обстановку; Концептуальные способности;

Б) Умение убеждать; Семейное положение; Отношения в семье;

В) Созидательная инициатива; Способность действовать по плану; Гибкость в отношениях с иностранными партнерами;

Г) а, в*

9. В случае импорта сырьевых товаров из развивающихся стран импортеры.....

А) способны передать управленческий опыт местному персоналу и осуществление беспристрастного контроля за деятельностью зарубежного филиала со стороны головной компании.

Б) имеют возможность ссужать капитал экспортерам, а впоследствии возратить его в овеществленной форме со значительными процентами, стабильно обеспечивая свои потребности в топливно-сырьевых материалах в течение длительного периода.*

В) ассортимент разрозненных изделий и комплектного оборудования, распределить риски между собой, расширить возможности по освоению новых рынков.

Г) не могут рассчитывать на успешную карьеру в международных компаниях.

10. Для развития хороших личных отношений международному менеджеру с партнерами нужно...

А) способность передать управленческий опыт местному персоналу и осуществление беспристрастного контроля за деятельностью зарубежного филиала со стороны головной компании.

Б) В и Г*

В) необходимо создавать условия, чтобы зарубежная командировка давала определенные финансовые преимущества, компенсирующие неудобства, связанные с переездом и деятельностью в незнакомых условиях.

Г) в принимающей стране постоянство, а добрые личные отношения с партнерами, в свою очередь, приведут к устойчивым деловым контактам.

Кейс

Задание: Изучите приведенные данные и разработайте аналогичные для своей компании.

Компания Pepsi. Как сделать то что хорошо, еще лучше? Ответ содержится в стратегии развития Pepsi: « к цели – ответственно». Это означает что компания видит свое предназначение в том, чтобы, опираясь на силу Pepsi, построить компанию, которая не только обеспечивает стабильный финансовый рост, но и улучшает жизнь сотрудников, потребителей и всего общества.

Миссия компании Pepsi – быть ведущей в мире компанией по производству потребительских товаров, ориентированной на производство популярных продуктов и напитков.

Кодекс компании распространяется в Pepsi, ее дочерние предприятия во всем мире, совместные предприятия, подконтрольные Pepsi, и на каждого сотрудника этих компаний.

Ситуация – Кадровый вопрос

Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом, и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский

менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог.

ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди. Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Агентство по рекрутменту уже предложило мне молодого кандидата. Он не удовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки: он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30%.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника? Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров.

Задание: Ознакомьтесь со следующими примерами межкультурного взаимодействия и воздействия особенностей бизнес - культур на международный бизнес и менеджмент. Прокомментируйте сложившуюся ситуацию и определите причины непонимания и разногласий. Обоснуйте свою точку зрения.

Тема 9. Управление людскими ресурсами в системе международного менеджмента

9.1. Управление людскими ресурсами в системе международного и национального менеджмента и их различия.

9.2. Формы управления иностранными предприятиями. Причины использования труда зарубежных граждан.

9.3. Поиск и отбор менеджеров, подготовка управляющих.

9.4. Различия в рынках труда и оплате труда.

9.5. Воздействие международных организаций на условия труда.

9.6. Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры.

9.7. Реакция и инициативы профсоюзов.

Ключевые слова: *трудовой коллектив – виды коллективов – управление человеческими ресурсами – система и подсистема управления персоналом – аттестация – экспатрианты – мобильность*

9.1. Управление людскими ресурсами в системе международного и национального менеджмента и их различия

В настоящее время человеческий капитал является важнейшим компонентом производства, наиболее ценным ресурсом любой организации, выступает в качестве показателя конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов организации. Составляя важнейшую «внутреннюю компетенцию» организации, управление человеческими ресурсами является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится

гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции.²¹⁹ По оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка.²²⁰ Развитие системы управления человеческими ресурсами тесно связано с использованием нематериальных активов предприятия. Особенностью нематериальных активов является их воспроизводимость. Грамотно выстроенная система управления человеческими ресурсами позволяет компании использовать внутренний интеллектуальный потенциал своих сотрудников в качестве воспроизводимого ресурса, что в свою очередь способствует повышению экономической эффективности и качественным преобразованиям компании.

На выделение особенностей международного управления человеческими ресурсами прежде всего влияют: культурные и экономические факторы, стиль и практика управления, различия рынков труда и трудовых затрат, проблемы перемещения рабочей силы, факторы отношений в промышленности, национальная ориентация и факторы контроля. Кроме того, международное управление человеческими ресурсами характеризуется более разнородными функциями; высокой степенью вовлеченности менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов.²²¹

В системе международного менеджмента выделяются четыре подхода международной компании к формированию культуры:

²¹⁹ Леонтьева Л.С., Орлов Д.Ю., Орлова Л.Н. Нематериальные ресурсы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий (инвестиционно-информационный аспект). Монография. М.: МИРБИС, 2017. – 23-29 с.

²²⁰ Абрамов Е.Г. Оценка и управление формированием интеллектуальных активов наукоемких организаций: Монография.- М.: Креативная экономика, 2016.- 172 с.

²²¹ Де Сьери Х., Мак-Гоги С. Л., Доулинг П. Дж. Перемещения. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2016.- 56-79 с.

-доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы. Приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые «домашние» подходы);

-«сплав» (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);

-универсализм (устанавливается некий осредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами);

-комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы).²²² В системе международного менеджмента выделяются пять вариантов «фирменных» подходов международной компании к формированию культуры и кадровой политики (табл. 9.1):

Таблица 9.1

Фирменные подходы международной компании к формированию культуры и кадровой политики.²²³

• доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы;
• приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые «домашние» подходы);
• приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые «домашние» подходы);
• «сплав» (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);
• комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы).

Существует значительное количество факторов, отличающих УЧР в своей стране («домашний» вариант УЧР) от международного УЧР:

²²² Кони́на Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях. Как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2018.- 59-64 с.

²²³ Составлено на основе теоретических материалов



Рис. 9.1. Факторы различия УЧР в своей стране от международного УЧР.²²⁴

1.Культурные факторы. Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действия персонала международных фирм.

2.Экономические факторы. Различия в экономических системах во многом определяют характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.

3.Стиль и практика управления. Различные взгляды на стили управления в разных странах могут привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.

²²⁴ Составлено на основе теоретических данных

4.Различия рынков труда и факторы трудовых затрат. Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником постоянных конфликтов или, наоборот, обеспечить международной фирме преимущество в глобальном масштабе.

5.Проблемы перемещения рабочей силы. При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

6.Факторы отношений в промышленности. Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику УЧР.

7.Национальная ориентация. Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.

8.Факторы контроля. Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрудняют контроль над персоналом международной фирмы.

Кроме того, международное УЧР характеризуется более разнородными функциями; высокой степенью вовлеченности менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов.

Усилия и рабочее время «домашнего» и международного отделов УЧР распределяются по 8 видам деятельности:²²⁵

- планирование персонала;
- установление заработной платы и системы стимулирования персонала;

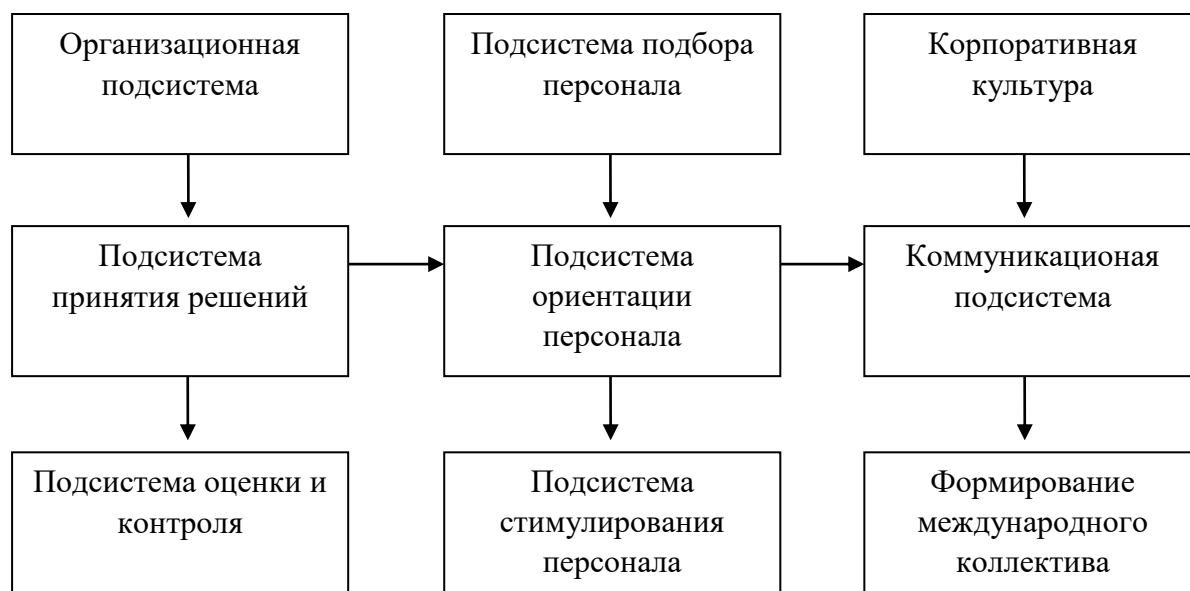
²²⁵ F. Acuff. «International and Domestic Human Resources Functions», Innovations in International Compensation. Septembre, 2014.P. 3-5.

- ориентация персонала;
- подготовка и развитие персонала;
- трудовые отношения;
- вопросы безопасности;
- кадровая политика;
- создание возможностей для продвижения персонала.

Место подсистем УЧР в системе управления международной фирмой показано в таблице 9.2. Их построение осуществляется на основе организационной подсистемы, подсистемы принятия решений, подсистемы оценки и контроля. Подсистемы УЧР включают 3 основных элемента: подсистему подбора персонала, ориентации персонала и стимулирования персонала. В качестве дополнительных элементов выступают корпоративная культура, коммуникационная подсистема (выходящая за рамки УЧР) и как специальный блок задач - формирование международного коллектива.

Таблица 9.2.

Построение подсистем управления человеческими ресурсами в системе управления международной фирмой.²²⁶



²²⁶ Составлено на основе теоретических данных

Основные задачи УЧР (управление человеческими ресурсами) в международном масштабе - руководство профессионалами, т.е. в высокой степени развитыми человеческими ресурсами, и их развитие, включая управленческие и технические таланты.

В УЧР в международном масштабе можно выделить пять отдельных аспектов:

во-первых, нужно провести отбор и набор квалифицированных сотрудников, способных содействовать достижению целей организации;

во-вторых, проводить профессиональную подготовку и развитие профессиональных навыков персонала всех уровней организации для того, чтобы они способствовали максимальному увеличению производительности предприятия;

в-третьих, провести оценку выполнения работ сотрудниками для определения достижения поставленных целей;

в-четвертых, сохранить в рамках компании компетентный и квалифицированный корпоративный персонал, способный существенно содействовать достижению целей, стоящих перед организацией;

в-пятых, осуществлять управление коммуникациями между работниками и руководством. Чтобы обеспечить стабильную работу компании.

Примечание: Анализ методик и способов УЧР дается на примере американских, европейских, японских и австралийских транснациональных корпораций.

Функции и среда управления человеческими ресурсами:

- набор и отбор персонала;
- адаптация;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- планирование карьеры;
- организация системы компенсаций и пособий;

- обеспечение безопасности;
- регулирование трудовых отношений;
- стратегическое планирование;
- анализ, проектирование рабочих процессов.

Виды деятельности управления человеческими ресурсами



Адаптация (лат. adapto - приспособляю) - процесс приспособления к изменяющимся условиям внешней среды.

Система оценки персонала - это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом:

- Подбор и расстановка персонала

- Мотивация, компенсации и льготы
- Обучение и развитие
- Работа с кадровым резервом
- Контроль и принятие кадровых решений.

Оценка подразумевает наличие критериев оценки (компетенции, KPI) и шкалы оценки. Оценку персонала в бизнесе принято делить на:

Оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей)

Выделяют следующие методы оценки компетенций:

- Комплексный компетентностный анализ;
- Ассесмент-центр;
- Тестирование;
- Интервьюирование.

Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку.

Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала. Основные методики оценки — это тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако, для оценки ряда навыков, лучше подходят деловые игры. Качество оценки зависит от проработанности методической базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала является аттестация.

«Аттестация» (от латинского «attestatio» — свидетельство) — определение уровня соответствия. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее определения уровня соответствия работника занимаемой должности и (или) месту на

которое он претендует. Сотрудники большинства организаций с налаженным менеджментом проходят процедуру аттестации, как правило, раз в год.

9.2.Формы управления иностранными предприятиями

Отбор и набор персонала в транснациональные компании. Существует расхожее мнение; менеджер, добившийся неплохих результатов в своей стране, будет так же успешен и на работе за границей. Многие компании уделяют внимание технической компетенции сотрудника, которому передаются полномочия по ведению коммерческих операций в других странах. При этом они исходят из предположений: а) в этом случае компании легче определить, решение каких задач ожидается от данного сотрудника во время его заграничной командировки; б) техническая компетенция способна предотвратить провал программы, особенно в сложных ситуациях. Поэтому лица, занимающиеся отбором персонала, обращают внимание на техническую квалификацию кандидата и практически не рассматривают вопросы, связанные со способностью отобранного персонала приспособиться к иностранной производственной среде. Однако бывают случаи, когда экспатриированное предприятие терпит неудачу, возникают серьезные сомнения по поводу правильности и первого, и второго предположений.

Таблица. 9.3.

Виды деятельности управления человеческими ресурсами

Сфера деятельности	Предпочтения	Какие функции выполняет	Кому отчитывается
Стратегический подход управления человеческими ресурсами	Решение новых задач Решение глобальных долгосрочных задач	Планирование человеческих ресурсов Повышение квалификации Планирование расходов	Президенту корпорации
Работа с персоналом	Решение проблем, которые влекут	Распределение кадров	Вице-президенту корпорации

	административное вмешательство	Мотивация труда Контроль техники безопасности Решение конфликтов	

В некоторых американских международных компаниях уровень неуспеха предприятия при переносе части коммерческих операций в другие страны достигает $\approx 30\text{--}40\%$; в то же время уровень неуспеха такого рода в европейских, японских и австралийских транснациональных корпорациях значительно ниже.

Неправильный отбор сотрудников, ответственных за реализацию подобных программ, приводит не только к существенным потерям инвестиций, но и к потере человеческих ресурсов. Зачастую подобные неудачи наносят серьезный удар по самоуважению сотрудников-экспатриантов. Даже в тех случаях, когда компания обратно принимает таких сотрудников на работу, им требуется довольно длительное время для того, чтобы к ним вернулась вера в свои силы. Можно говорить о потере другого рода - это потери эмоциональные и физические, связанные с обеспокоенностью семей этих сотрудников.

Укажем основные причины неудач экспатриированных сотрудников (на примере американских транснациональных компаний):

1. Неспособность супруги (супруга) менеджера адаптироваться в иной климатической и культурной среде.

2. Неспособность самого менеджера адаптироваться в иной климатической и культурной среде.

3. Другие причины, связанные с семьей менеджера.

4. Личностная или эмоциональная незрелость менеджера.

5. Неспособность менеджера справиться с ответственностью, возложенной на него в связи с работой за границей.

6. Недостаток технической компетенции менеджера.

7. Недостаток мотивации для работы за границей.

На основании приведенного перечня причин можно сделать вывод: основные причины, приводящие к неудачам или низкой производительности сотрудников, командированных за границу, - это семейные обстоятельства и неспособность установить личные контакты в новой обстановке. Семейные обстоятельства также являются основной причиной неуспеха сотрудников транснациональных европейских и австралийских компаний.

На примере японских корпораций мы можем увидеть другие причины неудач (даны в нисходящем порядке):

1. Неспособность менеджера справиться с возложенной на него ответственностью.

2. Неспособность менеджера адаптироваться к иной климатической и культурной среде.

3. Личностная и эмоциональная незрелость менеджера.

4. Недостаток технической компетенции менеджера.

5. Неспособность супруги менеджера адаптироваться к иной климатической и культурной среде.

6. Недостаток мотивации для работы за границей.

7. Другие проблемы, связанные с семьей менеджера.

Что мы видим? Мы видим, что причины неудач, связанные с семьей японского менеджера-экспатрианта, не являются доминирующими. Основная причина видится в том, что для японца самое сильное потрясение вызывает не новая культурная обстановка, а новое положение в обществе. Для японцев привычнее коллективные методы работы, а в иностранной дочерней компании он сталкивается с тем, что приходится контролировать деятельность и поведение сотрудников, отвечающих за разные фронты работ и выполняющих изолированно друг от друга различные функции.

Интересны данные исследования, полученные М.А. Волковой в результате проведения сравнительного анализа успешных международных

компаний, которые на формирование и развитие организационной культуры выделяют значительную часть своего бюджета.²²⁷ За эталон таких компаний взяты IBM, Google, Sony, так как их культура наиболее развита и органично функционирует в разрезе кросс-культурного взаимодействия, повышая тем самым рейтинг компании на мировом рынке.

Приведем общие черты организационной культуры IBM, Google, Sony, которые в эпоху глобализации и информатизации необходимо иметь каждому предприятию, стремящемуся быть конкурентоспособным, гибким и быстро приспосабливающимся к новым условиям:

- постоянное совершенствование технологий и услуг;
- внедрение инноваций;
- ориентация на потребителя;
- умение определять латентные (скрытые) потребности клиента;
- творческий (нестандартный) подход к решению задач;
- обучение персонала;
- создание условий для самореализации и самосовершенствования каждого работника;
- осознание всеми сотрудниками важности и полезности их работы для функционирования компании в целом.

9.3. Поиск и отбор менеджеров

Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является наем на работу. Наем - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.²²⁸

²²⁷Волкова М. А. Методика выбора оптимальной организационной культуры на промышленном предприятии при переходе к менеджменту знаний. Корпоративный менеджмент, М., выпуск июль-август, 2019. - 12-24 с.

²²⁸ Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Гардарики, 2011, - С. 139.

Технология подбора и найма персонала это - четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности, с целью эффективного найма квалифицированных работников организации, состоящий из последовательных шагов и не допускающий каких-либо отклонений. От квалификации и компетенции сотрудников в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, производительность труда. Именно технология подбора и найма персонала должна отвечать за то, чтобы трудовая деятельность работников была максимально эффективна для данного предприятия. Технологии построения процедур подбора и найма персонала могут быть различными, и в существенной степени определяются профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов. Объективно процесс отбора персонала для зарубежных операций должен сводиться к поиску наиболее квалифицированных кандидатов для каждой позиции. Однако, по данным исследователей, наиболее существенное влияние на принятие подобных решений оказывает позиция топ-менеджмента международной фирмы по отношению к национальности менеджеров в стране пребывания.

Отбор менеджеров для работы на иностранных рынках - основное кадровое решение международной фирмы. Для персонала страны пребывания менеджер является представителем МНК, базовой страны и соответствующей управленческой культуры. Впечатление от него самого и его достижений остается в этой стране в течение длительного времени, даже после возвращения менеджера домой.

В качестве дополнительных критериев при отборе персонала за рубеж используются следующие (таблица 9.4):

Таблица 9.4.

Набор выпускников колледжей.²²⁹

Адаптивность	Восприятие культуры другой страны	Компетентность в области исследований; умение работать с информацией и в условиях ее недостатка
Здоровье	Способность к языкам	Устойчивость к перегрузкам; способность работать в экстремальных условиях
Опыт работы за рубежом		

Международные компании знакомятся с контингентом выпускников университетов США и других стран, чтобы отобрать способных людей национальностей тех стран, где у них имеются предприятия. Однако этот подход имеет свои недостатки, поскольку на предприятиях такого рода компаний наблюдается большой дефицит кадров, имеющих достаточный опыт работы. Но по мере приобретения опыта молодыми сотрудниками, их переводят на должности более высокого уровня, уменьшая таким образом потребность предприятия в экспатриантах. Эти же компании нанимают и своих соотечественников обычно для работы на предприятиях, расположенных в США, пока они не наберут необходимого технического опыта и не проникнутся культурой корпорации. Критерии отбора персонала для работы в транснациональных корпорациях. Сначала укажем основные управленческие функции в ТНК: 1) главный исполнительный директор, осуществляющий наблюдение и контроль всех операций заграничного отделения; 2) функциональный директор, чья работа заключается в организа-

²²⁹ Составлено на основе теоретических материалов

ции функциональных отделов заграничной дочерней компании; 3) руководитель ремонтной службы по отысканию и устранению неисправностей, ответственный за проведение анализа и разрешение специфических производственных проблем; 4) производственные рабочие, рядовые сотрудники. Работа в рамках каждой из представленных категорий сотрудников подразумевает различный уровень контакта с культурной средой, в которой организована дочерняя компания, а также различный уровень переданных сотрудникам полномочий. Понятно, что главному исполнительному директору предприятия больше придется контактировать с местным населением, чем руководителю ремонтной службы.

Основные критерии отбора при назначении на должность в ТНК:

- опыт работы в компании;
- техническая компетентность;
- знание языка страны, в которой организована дочерняя компания;
- большой опыт и образованность сотрудников;
- управленческий талант;
- заинтересованность в работе за границей;
- способность проявить творческий и новаторский подход;
- самостоятельность;
- наличие опыта работы за рубежом;
- уважение к культуре страны, в которой организована дочерняя компания;
- пол кандидата;
- возраст;
- стабильная обстановка в семье
- способность супруги (супруга) и семьи адаптироваться в новой обстановке;
- способность адаптироваться и проявить гибкость при работе в новой среде;

- зрелость и эмоциональная устойчивость;
- коммуникативные способности;
- критерии, которыми обычно руководствуются при приеме на работу в своей стране.

В американских ТНК уделяют внимание тем критериям, которые признаются более важными в данной конкретной обстановке. Так, если работа требует обширных контактов с местным населением, то самыми важными качествами исполнительного и функционального руководителей ТНК признаются «способность адаптироваться и проявить гибкость при работе в новой среде» и «коммуникативные навыки». Для сотрудников, в чьи обязанности входит решение технических вопросов - это руководители ремонтных служб, - названные качества являются менее важными. Несмотря на то, что все понимают необходимость отбирать тех кандидатов, которые способны адаптироваться и проявить гибкость в новой среде, руководство только 5% американских компаний проводит анкетирование и тестовое изучение кандидатов с тем, чтобы убедиться в наличии этих качеств. Однако почти половина компаний проводит собеседование с кандидатом и его супругой, чтобы определить их заинтересованность в работе за рубежом. Это доказывает тот факт, что все большее число руководителей отдает себе отчет в том, что отношение членов семьи к работе за рубежом может оказать решающее влияние на успех всей программы. Но на этом этапе может возникнуть следующая проблема: кандидат и члены его семьи демонстрируют притворное воодушевление по поводу работы за рубежом, поскольку негативное отношение к такой возможности может отрицательно повлиять на дальнейшую карьеру в компании.

В западноевропейских ТНК главным критерием при отборе кандидатов на пост главного исполнительного директора считается «управленческий талант», а при отборе кандидатов на остальные должности – «знание технической стороны дела». «Способность адаптироваться и проявить

гибкость в новой среде» признается важным критерием для всех категорий, за исключением рядовых производственных должностей. Для этих же категорий является важным такое качество, как «интерес к работе за рубежом».

Только в 21% европейских ТНК проводится тестовое исследование кандидатов для того, чтобы убедиться в наличии соответствующих способностей. Как и в случае с американскими ТНК, многие европейские компании проводят собеседование с кандидатом и членами его семьи с целью определить их отношение к работе в зарубежном филиале.

В японских ТНК (как и в европейских) наиболее важным критерием при отборе кандидата на должность исполнительного директора признается «управленческий талант», а для прочих категорий персонала — «знание технической стороны дела». Для большинства руководителей японских компаний важным критерием для первых трех категорий персонала ТНК является «опыт работы в компании», что отражает специфику системы занятости в японском обществе. «Способность адаптироваться и проявить гибкость в новой среде» признается важным качеством кандидата. Однако ни одна из японских компаний не использует метод тестового испытания для определения соответствующих способностей на ту или иную должность. Хотя в большинстве компаний проводится собеседование с кандидатом, чтобы выяснить его отношение к работе за границей, ни одна из них не проводит подобных встреч с супругой претендента. Здесь мы опять сталкиваемся со спецификой японской ситуации: в японском обществе сохраняются традиционно иное, чем в США или Европе, отношение к супруге и ее положению в семье.

Степень соответствия кандидата предлагаемой должности в японских ТНК определяется непосредственным руководителем (супервизором). Считается, что у него и без собеседования и тестирования, для правильного отбора кандидата на должность имеется достаточно возможностей. Имеется в

виду следующее: обстоятельная осведомленность о характере сотрудника и его семейных отношениях посредством общения после работы в японских алкогольных барах (караоке); «личные дела» на сотрудников, которые составляются из годовых или полугодовых показателей, учитывающих выполнение сотрудником его работы и ее оценку. Кроме того, кандидатом на должность в ТНК может быть сотрудник, который проработал в организации не менее 10 лет. Так что, компании располагают достаточным временем и информацией для того, чтобы оценить способности и квалификацию в новой среде. В австралийских ТНК в целом признается иная система критериев отбора, однако особое значение придается двум аспектам. Первый аспект – готовность кандидата принять на себя всю полноту ответственности, связанную с работой за рубежом. Иначе говоря, австралийские ТНК полагаются на «добровольцев». Второй —потенциальные возможности кандидата при его назначении на высшие руководящие должности (работа в ТНК как часть стратегии продвижения по службе «птиц высокого полета» в той или иной компании).

Некоторые австралийские ТНК пытаются отобрать сотрудников, которые проявили определенную устойчивость характера и терпимость к другим культурам. Другие подбирают кандидатов по таким качествам, как предприимчивость, дружелюбие и умение приспособиться к новой обстановке.

Рассмотрим еще такой аспект отбора персонала в ТНК, как половая принадлежность кандидата на выдвижаемую должность. Более половины западноевропейских и японских ТНК используют этот критерий при отборе на все четыре категории персонала. Ни одна американская ТНК «половую принадлежность» как критерий отбора не упоминает. Возможно, что причиной этого является американское законодательство, провозгласившее равенство полов. Однако фактически доля женщин в американских ТНК составляет небольшой процент. Можно предположить, что между устоявшейся

практикой и официально заявленной политикой имеется расхождение: конец 1980-х гг. — 12% составляли женщины-экспатрианты, в 1990-е гг. - 17% .

Причины ограниченного использования сотрудников женского пола в ТНК:

- 1.Объективные культурные предрассудки и ограничения.
- 2.В группе руководства компании преобладают мужчины.
- 3.Проблемы, связанные с трудоустройством мужа сотрудницы.
- 4.Негибкий подход к этому вопросу и чувство обиды со стороны вышестоящих и равностоящих сотрудников-мужчин, и тем более подчиненных.
- 5.Нехватка «групп поддержки» для работающих за рубежом женщин.
- 6.Проблемы при установлении контактов с местным мужским населением.
7. Беременность.
- 8.Отношение к работающим женщинам со стороны других экспатриантов.
- 9.Воинствующий феминизм, исповедуемый некоторыми американскими сотрудницами.
- 10.Неготовность со стороны женщины принять назначение на пост за рубежом.

При этом исследования показывают, что 93% респондентов, назначивших женщин на работу за рубежом, полностью удовлетворены результатами их деятельности; коммерческие круги Азии начинают принимать женщин в свои ряды 30.

Основное препятствие, мешающее использовать женщин на зарубежных постах, - это их мужья. Другое препятствие, по мнению американских аналитиков, - это дуальная карьера, т.е. продвижение по служебной лестнице и мужа, и жены. В японских ТНК вопрос о дуальной карьере не вызывает особой озабоченности, поскольку большинство японских женщин работают

преимущественно дома. Кроме того, проблема двойной карьеры не является острой для европейских и австралийских ТНК, хотя и по другой причине: женщины в этих компаниях в меньшей степени заняты высококвалифицированным трудом.

В международном управлении человеческими ресурсами можно выделить три основных источника привлечения персонала (табл. 9.5):

-подданные исходной («родительской») страны - той, где находится штаб-квартира ТНК (parent country nationals - PCNs) - экспатрианты;

-подданные принимающей страны - той, в которой организовано дочернее предприятие ТНК (host country nationals - HCNs);

-подданные третьих стран (third country nationals - TCNs), которые не являются ни гражданами страны - в которой расположена штаб-квартира ТНК, ни гражданами принимающей страны.

Таблица 9.5.

Причина использования PCN, HCN,TCN.²³⁰

PCN	HCN	TCN
Высокая техническая компетентность	Ограниченная мобильность PCN	Лучшие технические навыки, чем у HCN
Возможность повышения квалификации руководящего персонала	Правовые барьеры на использование труда PCN	Знание языка и местных особенностей страны пребывания
Возможность более строгого контроля за деятельностью PCN	Местный имидж и местная конкурентоспособность	Знание языка и местных особенностей страны пребывания
Знание корпоративной культуры штаб-квартиры	Долгосрочные цели Отсутствие необходимости в адаптации персонала	Лучшие навыки владения управленческими методами работы ТНК, чем у HCN

Профессиональная подготовка и развитие профессиональных навыков персонала. Существуют различные категории заграничных назначений и самые разные факторы, способствующие успеху работы. Поэтому в каждом конкретном случае, когда проводится детальный отбор сотрудников,

²³⁰ Международный менеджмент учеб. Пособие / Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург 2017 - Стр. 120

критерии должны содержать в себе набор разных, но взаимосвязанных компонентов.

В каждом отдельном случае задачи определяются как особенностями страны назначения, так и целями транснациональной компании. В таких условиях более эффективна гибкая стратегия, заключающаяся в использовании последовательного подхода и к отбору сотрудников, и к тренингу персонала для зарубежных назначений.

Такой подход требует ясной формулировки поставленных целей, знания окружения и психологических особенностей кандидата. Однако еще до того, как руководство компании будет рассматривать кандидатуру своего сотрудника, нужно проанализировать возможности выполнения этой работы представителями местного назначения. Если такая возможность не исключена, то этот альтернативный источник кадровых ресурсов должен быть принят во внимание. В том случае, если на вакантную должность нельзя назначить представителя местного населения, тогда следует рассмотреть кандидатуры сотрудников компании, выполняющих схожие операции, у себя на родине, или из смежной отрасли экономики (представителя вашей страны, либо какой-нибудь третьей страны).

1-я стадия. Следует выяснить: хочет ли кандидат работать за рубежом? Если он не приемлет такой возможности, то эту базовую установку уже не изменить какими-либо подготовительными программами. Если же кандидат желает работать за рубежом, то следует принять во внимание следующие факторы: до какой степени терпимо его отношение к культурным отличиям и в какой степени кандидат способен взаимодействовать с представителями других культур. Определить степень соответствия кандидата требованиям должности, которую ему предстоит занять, помогут некоторые психометрические инструменты.

2-я стадия. Определение степени взаимодействия с представителями местного населения при выполнении работы. Если кандидату будут

необходимы обширные контакты с новой культурной средой и глубокое понимание местных ценностей (например, на посту главного исполнительного директора и на посту функционального директора), то «коммуникативные способности», а также факторы среды приобретают решающее значение и существенно определяют выбор, который предстоит сделать. Далее следует определить степень отличия новой культурной обстановки от той, что окружала на родине. Это отличие называется «культурная дистанция». Если эта дистанция невелика (например, США — Канада, Россия - Украина), то при принятии решения относительно отбора кандидата, в первую очередь, следует обратить внимание на его профессиональные качества, его способности выполнять поставленные перед ним задачи. Если же «культурная дистанция» велика, то прежде всего следует учитывать такие факторы, как «коммуникативные способности» и «семейная ситуация».

3-я стадия. Осуществление программы подготовки кандидата, которая должна оказать содействие при работе в иной культурной среде. Характер программы зависит от уровня «культурной дистанции». Так, в случае, когда культуры двух стран сильно отличаются друг от друга, кандидат должен пройти все пять программ подготовки (об этом — см. выше раздел «Проблема роли культуры в УЧР»).

Исследования показывают, что, если руководство ТНК может четко сформулировать соответствующие данному случаю критерии отбора кандидатов и разработать необходимые подготовительные программы для каждой из четырех профессиональных категорий, число неудачных операций за рубежом значительно снизится.

Существует четыре основных подхода к оценке работы в транснациональном контексте:

- 1.Этноцентрический (оценка на основе стандартов, которые установлены на родине);

2.Полицентрический (оценка выполненной работы в соответствии со стандартами, принятыми страной, в которой осуществляются операции компании);

3.Регионоцентрический (принимаются стандарты данного географического региона);

4.Геоцентрический (в основе оценки труда - глобальные / общемировые стандарты).

Теоретически оценка личной работы командированного сотрудника должна проводиться независимо от оценки общей работы зарубежного подразделения, на практике эти процессы протекают параллельно. В результате деятельность директоров, управляющих высокодоходными подразделениями, оценивается положительно вне зависимости от их личного вклада в производительность этой структуры. И наоборот: если подразделение не приносит доход, штаб-квартира корпорации оценивает деятельность управляющего негативно, даже если факторы, по причине которых предприятие терпит убытки, от него не зависят.

В тех случаях, когда при оценке деятельности командированного сотрудника корпорации руководствуются этноцентрическими стандартами, к недостаткам его работы может быть отнесено то, что на самом деле вызвано ситуацией в стране назначения и другими факторами, которые находятся вне контроля этого сотрудника. В странах, где очень быстро обесценивается местная денежная единица или гиперинфляция сопровождается контролем цен со стороны государства, подразделение компании может стать убыточным, в особенности в тех ситуациях, когда национальная валюта должна быть конвертирована или переведена в единицы той страны, где находится штаб-квартира корпорации. Как следствие - наложение взыскания на командированных сотрудников, хотя они работают с эффективностью, максимально возможной в данной ситуации.

Если же при оценке работы командированного сотрудника, корпорация исходит из полицентрических или регионо - центрических стандартов, у командированного сотрудника очень мало побудительных причин для того, чтобы руководимое им подразделение усваивало новые стратегии, усиливающие позиции подразделения на мировом рынке.

Если компания при оценке работы командированного сотрудника исходит из геоцентрических стандартов, это может повлечь за собой совершенствование производственного процесса на всех предприятиях этой компании во всем мире, что приводит к закрытию национальных отделений, увольнению рабочих на некоторых предприятиях. Правительства стран, в которых компании осуществляют свои операции, к подобной политике компании могут отнестись негативно. Эта дилемма ставит руководство перед старой проблемой - согласование стратегий на национальном (местном) уровне и стратегии совершенствования производства в глобальном измерении.

Чтобы преодолеть проблемы, вызванные использованием этноцентрических стандартов, для оценки работы командированного сотрудника применить индекс «уровня различий», фиксирующий сложность выполнения задачи. Этот индекс учитывает три фактора:

1. Язык, на котором осуществляется коммуникация в этом подразделении, т.е. «производственный язык» - язык, на котором общаются сотрудники отделения при выполнении ежедневной работы.

2. Культурная дистанция.

3. Стабильность факторов, воздействующих на выполнение работы командированным сотрудником.

Если командированные сотрудники не овладели в достаточной степени «производственным языком», то для общения с другими людьми, как в рамках производства, так и за его пределами, им потребуются большие временные затраты. Чем больше культурных различий, тем выше

коэффициент индекса. И этот показатель также увеличивается в том случае, если в стране назначения много факторов нестабильности, например быстроменяющийся обменный курс валюты. Таким образом, для стран, «отличающихся в некотором отношении», оценка эффективности работы сотрудника может быть умножена на 1,2, а для стран, «сильно отличающихся», этот коэффициент вырастет до 1,6.

2. Кто должен оценивать работу?

Этот вопрос связан с определением лица, которое должно располагать необходимой информацией для оценки работы экспатрированного сотрудника. Например, если деятельность этого сотрудника будет оцениваться штаб-квартирой корпорации, то в некоторых случаях у него может не оказаться объективной информации, относящейся к обстоятельствам и ситуации, которые оказывают серьезное воздействие на работу командированного сотрудника. С другой стороны, если передоверить оценку работы сотрудника местному руководству, оно не будет учитывать факторов, важных в более широком контексте, не будет учитывать стратегии компании в глобальном масштабе. Поэтому с целью составления более объективной картины относительно деятельности сотрудника нужно привлечь к оценке его работы и штаб-квартиру, и местное отделение.

3. Какова периодичность оценки работы?

Американские ТНК пользуются краткосрочными временными интервалами. Однако чрезмерное внимание к результатам работы в краткосрочной перспективе может причинить ущерб достижению долгосрочных целей, стоящих перед компанией.

Европейские, японские и австралийские ТНК исходят из других принципов: в УЧР они привержены долгосрочным оценочным интервалам. В этих корпорациях руководство более терпимо относится к обстоятельствам, которые на протяжении короткого времени могут оказывать воздействие на работу их сотрудников. Следствием этого является то, что оплата труда в

начальный период зарубежного назначения оказывается ниже среднего уровня.

Сохранение персонала в рамках ТНК

Способность удерживать компетентный корпоративный персонал для удовлетворения потребностей организации в ЧР в международном масштабе зависит от воздействия двух факторов:

1. Компенсации (адекватность компенсаций выполняемой сотрудником работе за рубежом).

2. Репатриации (способствует ли зарубежная командировка сотрудника его дальнейшему продвижению по карьерной лестнице в корпорации).

Компенсации. Обычно издержки компании на экспатриацию семьи сотрудника составляют величину, в 3–4 раза большую, чем базовая зарплата. Компенсационный «пакет» включает в себя базовую зарплату и несколько надбавок или премиальных выплат:

1. Разница прожиточного минимума. Этот показатель учитывает ценовую разницу в различных частях света с тем, чтобы командированный сотрудник мог сохранить или улучшить жизненные стандарты, к которым он привык на родине.

2. Надбавка заграничную службу. Эта надбавка должна создать для сотрудников дополнительные стимулы для принятия назначений на заграничные должности.

3. Надбавка за переселение («подъемные»).

4. Надбавка за работу в трудных или опасных условиях. К трудным условиям можно отнести чрезвычайные обстоятельства: военная обстановка в стране назначения, революция или политические беспорядки в ней (эти надбавки прекращаются при стабилизации ситуации). Надбавки за работу в сложных условиях - это постоянные премиальные, которые выплачиваются в том случае, если сотрудник получает назначение в страну с тяжелыми условиями, в том числе - неблагоприятными климатическими или условиями,

не отвечающими современным требованиям социально-культурного и бытового обслуживания.

Помимо денежных стимулов многие корпорации используют и другие средства поощрения сотрудников, работающих в труднопереносимых условиях, например назначение дается на более короткий срок, позволяется чаще уходить в отпуск.

Репатриация. Многие компании прилагают усилия, чтобы облегчить адаптацию своих сотрудников к новой среде в иной стране. Например, разрешается «предотъездная» подготовка, временное проживание в стране назначения.

Однако большая часть ТНК не предпринимает никаких шагов к тому, чтобы помочь сотруднику вернуться на родину, поскольку руководство компаний, как правило, исходит из того, что проблемы, связанные с возвращением домой после нескольких лет отсутствия и работой дома, минимальны. Исследования показывают, что это зачастую не так. Более того, возвращение на родину может сопровождаться еще одним культурным шоком.

Так, международный опыт сотрудничества в американских ТНК не рассматривается в качестве важного критерия для его выдвижения на более высокие посты в управлении организацией. По некоторым данным ²³¹ более 60 % американских репатриантов не гарантируется рабочее место в организации даже после успешного выполнения работы за рубежом. Оставшуюся треть репатриантов ждет должность на том же уровне, на котором они служили до того, как получили назначение за границу. Такая устоявшаяся практика идет вразрез с политикой и методикой европейских, японских и австралийских ТНК. При попытке объяснить расхождение в этом вопросе между американскими, европейскими, японскими и австралийскими ТНК следует принимать во внимание два фактора:

²³¹ Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене. 2016. Стр. 531.

1) большинство европейских, японских и австралийских компаний получают от зарубежных операций немного большую долю корпоративного дохода, чем американские;

2) более пристальное внимание американских ТНК к внутренним процессам.

На легкость/сложность возвращения сотрудника в организацию на родине воздействуют три фактора:

- 1) длительность зарубежной командировки;
- 2) общая квалификация сотрудника;
- 3) отношение высшего руководства компании к международному опыту сотрудников.

Управленческое взаимодействие в ТНК

В этой области существует два важных вопроса:

1. До какой степени индустриальные отношения и устоявшаяся практика действий профсоюзов в мировых масштабах могут стеснить деятельность ТНК?

2. Каковы перспективы рабочих союзов в контексте деятельности ТНК?

Препятствия транснациональным корпорациям со стороны трудящихся.

-Численность профсоюзов. Некоторые ТНК стремятся избегать разворачивания производства в тех местах, где наличествует сильное профсоюзное движение, потому что в их представлении высокая активность сильных профсоюзов приводит к частым срывам производственной деятельности. Так, японские автомобильные производители стараются не строить заводы в американских густонаселенных городах, на «территории профсоюзов».

-Разница в оплате труда. Важным фактором взаимоотношений между предпринимателями и работниками, способным оказать существенное воздействие на международные финансовые операции компании, особенно в том, что касается производственных издержек, является размер заработной

платы, а также среднее количество рабочих часов за неделю и за год, количество ежегодных отпускных и выходных дней.

-Участие работников в принятии решений. Еще одной «местной особенностью», в результате которой профсоюзы могут оказывать и/или препятствовать деятельности международных организаций, является степень их участия в принятии решений руководством. Этот феномен часто называют «индустриальной демократией». Другим вариантом этого процесса является совместное определение политики в тех случаях, когда работники участвуют в экономическом управлении предприятием.

Разнородность (гетерогенность) рабочего законодательства в разных странах ставит международные компании перед необходимостью согласования своих операций с условиями страны. В которых они осуществляются. В частности, это сводит на нет попытки осуществить централизованное руководство коммерческими операциями из головного офиса компании и проводить усовершенствование производства на предприятиях по всему миру согласно единому плану.

Естественным решением этого противоречия может стать организация транснациональных профессиональных союзов. В настоящий момент межгосударственных профессиональных союзов не существует, несмотря на это некоторые национальные профсоюзы называют себя «интернациональными». Однако есть примеры когда автономные национальные профсоюзы устанавливают связи с международными конфедерациями на основе отраслевых отношений. Для промышленного развития общественные организации транснационального толка оказываются неэффективными.

На пути создания транснациональных профсоюзных организаций возникают два основных препятствия: 1) в некоторых странах профсоюзы являются активными участниками местной политической жизни, а подчас и служат какой-нибудь политической партии; 2) идеологические противоречия

между различными профсоюзами могут оказаться значительными. Некоторые профсоюзы не скрывают своих политических или религиозных принципов. Есть попытки (Европа - ЕЭС / Социальная хартия, 1989 г.) выработать принципы социальной и трудовой политики, но договоренности эти не являются четкими и не носят обязательного характера.

Несмотря на то, что транснациональные профсоюзы не удалось создать, профсоюзные организации предприняли целый ряд попыток, направленных на то, чтобы установить некоторые стандарты отношений между администрацией и профсоюзами. Подобные стандарты принимались Международной организацией труда (МОТ) и Организацией экономического сотрудничества и развития. Эти стандарты ни к чему предпринимателей не обязывают. Перспективы профсоюзов в контексте деятельности ТНК. Профсоюзы видят в ТНК непосредственную угрозу: они воспринимают возрастающее могущество разбросанных в географическом пространстве ТНК как один из факторов, подрывающих их позиции в переговорном процессе с руководством предприятия, корпоративная штаб-квартира которого может находиться в какой-нибудь далекой заморской стране.

С точки зрения профсоюзов ТНК могут ограничить и участие в переговорном процессе четырьмя способами:

- 1.Кадровые перестановки / перемещение производства.
- 2.Повышенная защищенность предприятий от забастовочного движения.
- 3.Отсутствие полномочий для переговорного процесса.
- 4.Недостаток информации относительно финансового положения предприятия.

9.4. Различия в рынках труда и оплате труда

Внешние точки отсчета (эталон). Компании, создавая новое производство в другой стране, как правило, дублируют (возможно, в уменьшенном или слегка измененном масштабе) продукт, процесс или

функцию, имеющие место в их стране. Прошлый опыт подсказывает руководству, сколько и каких специалистов необходимо иметь для строящегося предприятия. В компании, возможно, имеется описание должностных обязанностей для каждого рабочего места, которое будет создано на этом предприятии, и из прошлого опыта она будет знать, какой тип людей лучше всего подойдет для каждой должности.

Адекватная технология

Попытки компаний копировать организационные структуры и круг должностных обязанностей в своих филиалах за границей, особенно в развивающихся странах, чреваты опасностью. Во-первых, оборудование, заменяющее ручной труд и приносящее экономию затрат в одной стране, где уровень оплаты труда высокий, может вызвать более высокие затраты, чем сохранение трудоемкого производства в странах с высоким уровнем безработицы и низким уровнем оплаты труда. Трудоемкие методы производства могут также благосклонно восприниматься правительственными чиновниками, которые должны неустанно умирять волнения безработной части населения. Ввиду различий в уровнях квалификации и отношении к труду компаниям может быть где-то выгоднее упрощать трудовые операции и использовать оборудование, считающееся морально устаревшим в промышленно развитой стране. Оппоненты утверждают, что многонациональные предприятия чаще создают не трудоемкие, а капиталоемкие производства, тем самым не способствуя значительному снижению уровня безработицы, что так необходимо развивающимся странам. Термин "адекватная технология" подразумевает технологию, оптимальную для той среды, где ее используют. Это понятие обычно означает более трудоемкую технологию, чем та, что считается рентабельной в промышленно развитой стране. Утверждения, что МНК действительно вносят изменения в производство до тех пор, пока оно не становится оптимальным по уровню затрат, весьма противоречивы.

Международная мобильность рабочей силы

Степень мобильности. В то время как большинство развивающихся стран стоит перед лицом серьезных проблем, связанных с безработицей, многие промышленно развитые, а также производящие нефть страны с малой численностью населения испытывают недостаток в рабочих руках для своих производств. Это создает условия для вынужденного роста иммиграции, которая, в свою очередь, сдерживается посредством законодательства, направленного на минимизацию экономических и социальных проблем в странах, поглощающих большие массы иммигрантов. Мы не располагаем надежной информацией о международной миграции, так как огромное число иммигрантов приезжает нелегально. Однако отрывочные сведения вызывают тревогу. Например, суммы денежных переводов, которые посылают домой рабочие из таких стран, как Иордания, Республика Йемен, Пакистан и Египет, превышают стоимость экспорта из этих стран.

Проблема стабильности рабочей силы. Во многих странах, таких, как Новая Зеландия, рабочим с островов Фиджи и Тонга разрешается пребывание в стране только на очень короткие периоды, например от трех до шести месяцев. Во многих других случаях рабочие надолго оставляют дома свои семьи, надеясь вернуться после того, как скопят достаточно денег на заработках в другой стране. Так, в середине 70-х годов Франция лишилась значительной части своей рабочей силы, когда рабочие-испанцы вернулись домой. В конце 80-х годов США лишились ученых и инженеров—корейцев. Еще одна неопределенность связана с тем, какие ограничения будут введены государством на численность иностранных рабочих. К тому же во всех промышленно развитых странах существуют движения за высылку из стран всей иностранной рабочей силы, чтобы защитить потенциальные рабочие места для отечественных рабочих или однородность культуры. Даже если в периоды экономического спада проводятся увольнения рабочих с целью перехода на использование местной рабочей силы вместо иностранной,

компания потом должна начинать с нуля дорогостоящие процессы, в том числе профессиональную подготовку рабочих, которые могут уехать, как только экономика выздоровеет.

Оплата труда

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конкурентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в глобальном масштабах. Размер оплаты труда зависит от следующих факторов (рис. 9.6):

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь, зависит от обычаев, налогов и требований правительства.

Международные фирмы часто устанавливают более высокую заработную плату, чем местные компании, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действующих предприятий.



Рис. 9.6. Факторы от которых зависит оплата труда.²³²

²³² Составлено на основе изученного материала

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ.²³³ Эти блага могут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулированию.

Гарантированная занятость может восприниматься в некоторых странах как благо. Часто рабочих вообще невозможно или слишком дорого увольнять.

Поэтому международные фирмы рассматривают гарантию занятости как дополнительный стимул для местных работников.

Международная фирма или отдельные ее работники могут нести ответственность за производственный травматизм и нанесение ущерба. Размер и распределение расходов на страхование и технику безопасности в странах могут быть разными. Однако при осуществлении заграничных операций фирмы включают эти расходы в программу компенсаций.

Относительные затраты на рабочую силу постоянно меняются, поэтому международные фирмы должны учитывать следующие факторы:

- изменения в уровне производительности;
- изменения в тарифах оплаты труда;
- перевод тарифов в иностранную валюту.

Местным работникам в стране пребывания международные фирмы устанавливают размер вознаграждения в соответствии с типичным местным уровнем. При этом возникают проблемы неудовлетворенности работников.

Например, большинство международных фирм, имеющих филиалы в России, устанавливают размер вознаграждения менеджерам из стран Европы и Северной Америки примерно на 30-40% выше, чем принято в этих странах для руководителей данного уровня. В то же время оплата рядовых работников граждан России, как правило, ниже на 40-60% уровня

²³³ Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес. М.: Дело, 2014. С. 716-717.

вознаграждения аналогичных должностей в развитых странах, но соответствует уровню оплаты работников в российских компаниях.

Система оплаты труда в США предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем организации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом, при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, труд которых оценивается положительно. Аттестация работников производится ежегодно. Оценивает работу руководитель на основе сведений, представленных непосредственным начальником;

- размеры зарплат инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником.²³⁴

Большинство американских предприятий отличаются системой оплаты труда обладающей хорошей мотивацией и стимулирующей к повышению производительности труда. Система оплаты труда в США построена так, чтобы фиксированная заработная плата могла лишь расти и почти никогда не уменьшается. Здесь применяется гибкая система оплаты труда, которая отличается тем, что определённая часть заработка зависит от общей эффективности работы. Это помогает избегать увольнений или разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относятся

²³⁴ Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. М.: Изд-во Юнити-Дана. 2017. Стр.511.

следующие: премии управленческому персоналу, специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов, премии, зависящие от величины прибыли, компенсационные выплаты при выходе в отставку, доплаты за повышение квалификации и стаж работы, оплата без почасовых ставок, продажа работникам акций компаний и другие. Но при всём вышесказанном на большинстве американских предприятий наблюдается проблема опережения роста оплаты труда над темпами роста производительности.

При определении вознаграждения командированного за границу сотрудника возникают следующие вопросы:

-какой оклад предложить ему? в какой валюте?

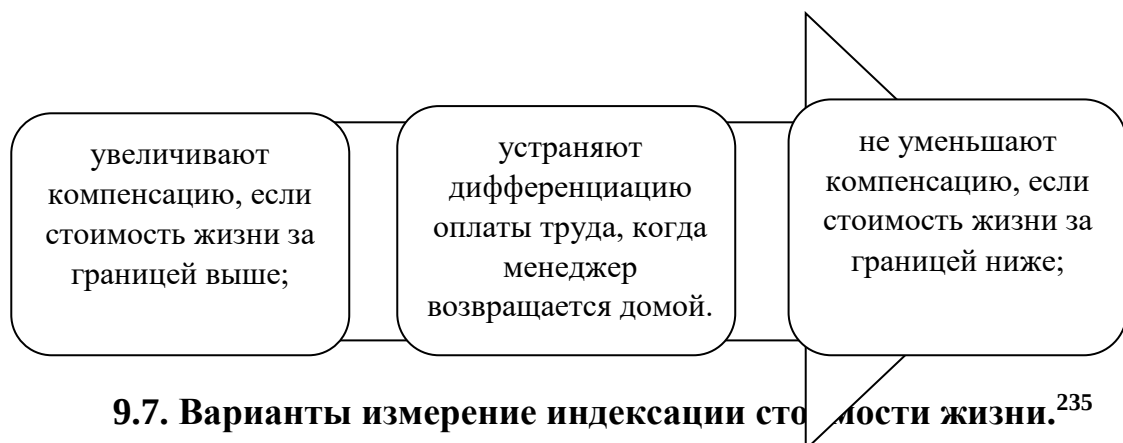
-трудовое законодательство какой страны будет действовать в таких случаях?

-какие дополнительные льготы будут распространяться на него?

Фирма решает эти вопросы, исходя из конкретной страны, характеристики должности и личности командированного.

Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возрастает. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже из-за того, что привычки людей меняются медленно и люди часто не знают, где и как делать покупки. В зависимости от длительности пребывания сотрудника за рубежом поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться.

Таблица 9.7.



²³⁵ Составлено на основе изученного материала

Существует также проблема должностного статуса. Перевод за границу представляется более привлекательным, если сотрудник рассматривает его как повышение. Обычно зарубежное назначение влечет за собой более высокую оплату труда. Поэтому экспатрианты сравнивают свою оплату с соответствующей оплатой труда других руководителей в своей стране и за границей.

Жалованье экспатрианту, как правило, выплачивается в местной валюте и частично в валюте страны базирования фирмы. Выбор валюты и установление доли выплат в той или иной валюте зависит от системы налогообложения, контроля за использованием средств и курса валют.

При политике «как дома» размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход используют в основном для краткосрочных командировок.

При системе оплаты «как в гостях» вознаграждение экспатрианта привязывается к структуре и уровню оплаты в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья тоже учитываются, но играют вспомогательную роль при определении общего размера вознаграждения.

Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует.

Значение дифференциации. Политика и практика оплаты труда непосредственно затрагивают жизненные и конкурентные способности компаний, поскольку обуславливают привлечение, удержание и мотивирование персонала. Разница в затратах на рабочую силу в разных странах иногда приводит к возникновению преимуществ в конкуренции и стимулирует многие компании к созданию производственных мощностей за границей. Размер оплаты труда зависит от средств, вложенных в бизнес;

спроса и предложения (общепринятый уровень зарплаты) на определенные профессии в этом регионе; стоимости жизни; законодательства страны и способности профсоюзов отстаивать интересы рабочих. Тип оплаты (жалованье, заработная плата, комиссионные, премии и дополнительные блага) зависит от обычаев, чувства защищенности, налогов и требований правительства. Международные компании обычно платят больше, чем местные фирмы в странах с более дешевой рабочей силой, но много ниже уровня заработной платы за аналогичный труд в богатых странах. К факторам, влияющим на установление более высокой оплаты труда в международных компаниях, относятся основополагающие принципы управления, а также организационная структура (например, применение методов, вызывающих рост производительности труда, ведет к повышению его оплаты). Основным принципом управления в международных компаниях, особенно по сравнению с местными семейными фирмами, состоит в предложении относительно более высокой зарплаты для привлечения высококвалифицированных рабочих. Более того, когда компания впервые появляется в стране, опытные рабочие могут потребовать более высокую оплату труда, потому что не уверены в успехе нового предприятия.

Дополнительные блага

Дополнительные блага в одной стране могут в корне отличаться от дополнительных благ в другой. Поэтому сумма прямо выплачиваемых денег не совсем точно отражает оплату за данную работу в конкретной стране. Виды благ, которые либо всегда предоставляются, либо запрашиваются специально, также весьма различны. В Японии, например, сотрудники крупных фирм получают такие блага, как пособия на семью, ссуды и субсидии на приобретение жилья, оплачиваемые компанией обеды, выплаты на образование детей сотрудников и проведение праздников. Это означает, что дополнительные блага составляют гораздо более весомую часть общего жалованья, чем в Соединенных Штатах.

Гарантированная занятость как благо. Во многих странах уволить сотрудника невозможно или очень невыгодно, так как это приводит к неожиданному росту затрат компании, которая с целью экономии привыкла манипулировать численностью занятых. В США, например, увольнения не только разрешены, но часто просто ожидаются, когда падает сезонный или циклический спрос на рабочие руки. Во многих странах у фирм нет никаких других легальных способов выжить, кроме увольнения рабочих, и то только в случае закрытия предприятия. В Германии, например, уволенный рабочий может претендовать на компенсацию в размере 18-месячного оклада. Чтобы свернуть производство в этой стране, компания должна заручиться согласием своего профсоюза и правительства по таким вопросам, как предоставление дополнительных благ, а также переподготовка и трудоустройство рабочих.

Ответственность за нанесение ущерба. Халатность компании, рабочего или третьей стороны может привести к различным видам ущерба для компании или рабочего. Физический ущерб может явиться следствием нарушения правил вождения транспортного средства, неправильной эксплуатации оборудования и отсутствия техники безопасности. Фирма может понести материальный ущерб из-за небрежного обращения с наличностью, растраты фондов и поломки продукции или оборудования.

Способ сравнения. Слишком часто расходы на оплату труда сравнивают по критерию "в расчете на одного работающего", а это может не иметь никакого отношения к общей сумме расходов на оплату труда нанятых людей. Способности людей и факторы мотивации к труду очень различны.

Динамика затрат на рабочую силу

Различия между странами в размерах и видах оплаты труда не являются неизменными. Жалованье и заработная плата могут расти в каком-то регионе быстрее, чем в другом. Поэтому относительная конкурентоспособность предприятий в различных странах может претерпевать определенные сдвиги. Поскольку при сравнении конкурентоспособности рабочей силы самым

важным критерием является соотношение "затраты- выпуск", то приведем пример, иллюстрирующий изменения в производственных возможностях. Допустим, что в обрабатывающей промышленности США производительность выросла на 2,8%, в то время как ставки почасовой оплаты увеличились на 10,2%, в результате на 7,2% (1,102... 1,028) выросли затраты на единицу рабочей силы. Тем временем производительность в Великобритании увеличилась на 5,9%, а почасовая оплата в фунтах стерлингов - на 16,2%. В итоге затраты на единицу рабочей силы, измеряемые в фунтах стерлингов, выросли на 9,7% (1,162... 1,059). Это означает, что в единицах местной валюты затраты на труд росли быстрее в Великобритании, чем в США. Однако поскольку курс фунта стерлингов снизился по отношению к доллару, затраты на единицу рабочей силы в долларовом выражении были ниже в Великобритании, а не в США.

9.5. Воздействие международных организаций на условия труда

В 1919 г была создана Международная организация труда, МОТ (International labour organization, ILO) Ее основатели исходили из предположения, что неспособность какой - либо одной нации создать человеческие условия труда является препятствием на пути других наций, желающих их улучшить в своих странах. Имеется также несколько объединений профсоюзов из разных стран, которые поддерживают сходные идеалы. Это - различные международные профессиональные секретариаты, представляющие рабочих конкретных отраслей: Международная конфедерация свободных профсоюзов (ICFTU), Всемирная федерация профсоюзов и Всемирная конфедерация труда. Благодаря деятельности этих организаций и улучшению коммуникаций по всему миру люди все больше осознают различия в условиях труда в странах. Среди достойных, внимания новостей - запрещение законом практики обсуждения коллективного договора, бытующей в Малайзии, и минимальных ставок заработной платы

ниже, чем в Индонезии. МОТ также привлекла внимание мирового сообщества к тому, что в развивающихся странах широко применяется детский труд, причем многие из работающих детей младше десяти лет, и им практически ничего не платят. Под давлением экономических и политических санкций из-за границы в этих странах произошли некоторые изменения.

9.6. Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры

Преимущества МНК. Гарантия занятости. Часто можно слышать, что, если число рабочих мест не увеличивается, рабочие начинают больше беспокоиться о сохранении своей работы, чем о других условиях труда. Если МНК экспортируют рабочие места из промышленно развитых стран, это означает, что требование трудящихся в этих странах все более обоснованны. Но результат влияния прямых инвестиций МНК за границу на занятость в своей стране определить все же нелегко. Структура рабочей силы в промышленно развитых странах изменилась в сторону увеличения доли служащих - "белых воротничков" по отношению к доле рабочих - "синих воротничков". Хотя какая-то часть этого сдвига в структуре рабочей силы не зависит от деятельности МНК, тем не менее из-за него чаще всего сокращаются традиционные профессиональные группы рабочих физического труда. В США служащие менее склонны объединяться в профсоюзы, чем их собратья в других промышленных странах.

Движение продукции и ресурсов. Если во время забастовки в одной стране МНК может отгрузить потребителям этой страны продукцию, которую производят ее предприятия в других странах, МНК будет испытывать менее сильное давление клиентов по выполнению условий поставки. Более того, поскольку на производство в данной стране обычно приходится малая доля общих мировых продаж, прибыли и движения денежной наличности МНК, забастовка, проводимая в ней, может иметь

минимальный эффект для глобальной деятельности МНК. Поэтому считают, что географическая диверсификация МНК является ее преимуществом в переговорах с представителями трудящихся. Некоторые исследователи пришли к выводу, что по сравнению с национальными фирмами МНК может продержаться дольше и меньше пострадать при проведении забастовки.

Несколько факторов ограничивают способность МНК снабжать потребителей в стране, где проводится забастовка. МНК может направить продукцию на другие рынки только в том случае, если она имеет дополнительные мощности и если продукция, производимая в более чем одной стране, является почти однородной.

Перемещение производства. Существуют документально подтвержденные примеры, когда МНК грозили переместить свои производственные подразделения в другие страны, если условия труда и требования рабочих в какой-либо одной стране кардинально повлияют на оценку пунктов размещения производства продукции по критерию минимума затрат. Директор-распорядитель компании "Хистер" заявил сотрудникам предприятия в Шотландии, что компания готова переместить две производственные линии из Нидерландов в Шотландию, если рабочие в течение 48 ч дадут свое согласие на 14%-е снижение зарплаты. На следующее утро рабочие получили письменные извещения об этом в ультимативной форме. Перемещение производства может происходить в связи с перемещением пункта с минимальными производственными затратами независимо от того, имеет ли МНК производство в таком пункте. Это особенно характерно для стран, чья экономика стала более открытой для импорта.

9.7. Реакция и инициативы профсоюзов

Разделение информации. Самая распространенная форма сотрудничества между профсоюзами разных стран - это обмен информацией. Он помогает им сопротивляться требованиям компаний, а также ссылаться на примеры

других стран по совпадающим статьям коллективных договоров. Обмен информацией осуществляется международными конфедерациями профсоюзов, представляющими различные категории рабочих и идеологические течения, секретариатами объединений профсоюзов одной отрасли или группы смежных отраслей, а также советами компаний, где заседают представители заводов какой-нибудь МНК со всего мира.

Помощь иностранным коллегам в заключении коллективных договоров. Профсоюзные организации в одной стране могут разными способами поддерживать своих коллег в других странах. К ним относятся отказ работать сверхурочно в тех ситуациях, когда продукция предназначается для рынка, обычно обслуживаемого ныне бастующим заводом, оказание финансовой помощи рабочим других стран и вручение требований администрации через профсоюзы других стран. Хотя известны примеры такой поддержки, сегодня это скорее потенциальная возможность, чем действительность. Намного чаще профсоюзы разных стран отказываются помогать в разрешении конфликтов, нежели демонстрируют примеры успешного сотрудничества.

Согласованные действия. Имеется ряд примеров одновременных переговоров и забастовок. Самыми заметными из них были: встречи профсоюзов из девяти стран, повсеместно ведущих переговоры с "Дженерал Электрик", общая стратегия профсоюзов девяти стран, где имеются предприятия "Сент Гобейн" (St. Gobeyn), и одновременное прекращение работы в Англии и Италии на предприятиях "Данлоп-Пирелли" (Danlop-Pirelli). Концепция заключения коллективного договора, общего для всей МНК, сейчас не так привлекает профсоюзных лидеров, как в 70-х годах. Это объясняется сравнительно редким достижением успеха и серьезными различиями между национальными профсоюзами по структуре и требованиям. Более того, у рабочих, несомненно, наблюдается рост националистических настроений по мере усиления страха перед иностранной конкуренцией.

Национальные подходы. Конфликт профсоюзов с МНК возник, несомненно, на национальной основе. Рабочие в одной стране не согласны на дополнительные издержки ради поддержания рабочих другой страны, так как они склонны рассматривать друг друга в качестве конкурентов. Даже в случае США и Канады, где с давних пор существовали общие профсоюзы, среди канадских рабочих возникало движение за создание отдельных профсоюзов. Один из канадских организаторов такого движения выразил распространенную точку зрения: "Американский профсоюз не будет бороться за сохранение рабочих мест канадских рабочих в ущерб рабочим американским". Логика здесь заключается в том, что международные профсоюзы проводят политику, выгодную основной массе их членов, а ими всегда оказываются американцы в любых совместных американо-канадских организациях. С помощью национального законодательства рабочим кое-где удалось внедрить своих представителей в правления компаний, чтобы регулировать прием иностранных рабочих, ограничивать импорт и отток капиталовложений за границу.

Контрольные вопросы:

1. Назовите и объясните этапы планирования трудовых ресурсов.
2. Что такое анализ содержания работы и как его применяют?
3. В чём польза испытаний при отборе кадров? Опишите центры оценки и методы, используемые в таких центрах.
4. Каковы наиболее общие принципы успешного проведения собеседования?
5. Опишите процесс социальной адаптации работника в организации.
6. Назовите три основные цели оценки результатов трудовой деятельности.
7. Что понимается под качеством трудовой жизни?
8. Продвижение по службе в условиях международного менеджмента.

9.Как осуществляется поиск и отбор менеджеров в системе глобального менеджмента.

10.Политика и практика системы труда сотрудников заграничных компаний.

11.Кадровые перемещения при заграничных операциях?

Тесты.

1. Трудовой коллектив-это...

А) это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями;*

В) решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;

С) это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

Д) рабочие, занятые в процессе материального производства, с большей долей физического труда.

2. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

А) социальная адаптация;*

В) соответствие специализации;

С) справедливое вознаграждение;

Д) перспектива роста.

3. Что является предметом труда работников управления?

А) Информация;*

В) Сырье, материалы;

С) Готовая продукция;

Д) Ресурсы.

4. Трудовая среда-это...

А) условия труда, взаимоотношения людей, участвующих в трудовом процессе, а так же средства, используемые в процессе;*

В) это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

С) особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели;

Д) это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества.

5. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:

А) все перечисленное;*

В) умственные и физические способности, ценности и взгляды;

С) производительность;

Д) ценности и притязания, потребности.

6. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

А) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка;*

В) определенный законом минимальный уровень;

С) определенная штатным расписанием ставка;

Д) уровень оплаты в фирмах конкурентах.

7. Целью контроля является...

А) обеспечение руководства информацией для корректировки плана;*

В) проверка выполнения плана;

С) сбор статистических сведений;

Д) усиление зависимости подчиненных.

8. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

А) интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат;*

В) всеобщая компьютеризация производства;

С) развитие социальной сферы;

D) профессиональный рост работников.

9. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

A) сама работа;*

B) зарплата;

C) карьера;

D) признание окружения.

Кейс:

Оргструктура МНК Химическая промышленность представляет собой глобальную отрасль, где шестерка ведущих производителей конкурирует между собой во всех частях мира. Эти производители - Dow Chemical и Du Pont из США, британская корпорация ICI и германское трио BASF, Hoechst AG и Bayer. С 1970-х гг. барьеры на пути свободной торговли химическими продуктами практически исчезли. Это обстоятельство наряду с природой большинства химических продуктов, используемых в качестве сырья другими производителями, и серьезной рецессией в начале 1980-х гг. обусловили длительный период интенсивной ценовой конкуренции в отрасли. В этих обстоятельствах компания, способная выиграть в конкурентной гонке, - это компания с наименьшими издержками. В последние годы такой является Dow Chemical. Менеджеры Dow утверждают, что часть успеха объясняется внедрением матричной организационной структуры. Организационная матрица Dow имеет три взаимодействующих элемента: функции управления (например, НИОКР, производство, маркетинг), продукты (например, этилен, пластики, лекарства) и географические сегменты (например, Испания, Германия, Бразилия). Даже наименование позиции менеджера включает в себя все три элемента, например, менеджер по маркетингу пластиков в Испании. Большинство менеджеров отчитываются как минимум перед двумя руководителями. Так, менеджер по маркетингу пластиков в Испании может отчитываться перед глобальным управляющим продуктовой линии пластиков и перед

руководителем деловых операций в Испании. Идея внедрения организационной матрицы состояла в том, чтобы дать возможность корпорации обеспечить учет местных рыночных условий и достижение корпоративных целей одновременно. Так, перед подразделениями, занятыми в отрасли пластиков, может ставиться задача минимизации глобальных издержек в производстве пластика, тогда как перед испанскими подразделениями может ставиться задача максимально эффективного обслуживания испанского рынка пластиков. Когда Dow внедрила матричную структуру, результаты оказались скромнее ожидаемых; множественность каналов отчетности привела к ошибкам и конфликтам. Огромное число руководителей способствовало развитию громоздкой бюрократии. Некоторые зоны ответственности оказались перекрытыми несколькими менеджерами, что обусловило трения и недостаток персональной ответственности. Менеджеры по регионам выражали несогласие с менеджерами по продукту, где и какие производственные мощности создавать. Структура не работала. Однако вместо того, чтобы отказаться от матричной структуры, руководство Dow решило выяснить, как можно сделать эту структуру более гибкой. Решение Dow сохранить матричную структуру было вызвано проникновением корпорации в фармацевтическую отрасль. Менеджеры корпорации понимали, что фармацевтический бизнес серьезно отличается от производимых в больших объемах традиционных химических продуктов. В традиционных химических производствах высокий уровень отдачи является результатом экономии на масштабе. Это обстоятельство диктует целесообразность размещения крупных химических предприятий в некоторых ключевых пунктах, обслуживающих региональные или даже глобальные рынки. В фармацевтической отрасли условия регулирования и маркетинговые требования к лекарствам столь существенно различаются от страны к стране, что учет местных условий становится более важным в сравнении с экономией на масштабе. Высокий уровень

адаптивности к местным условиям становится решающим. Менеджеры Dow убедились, что успех в фармацевтическом бизнесе невозможен, если следовать тем же приоритетам, что и в традиционном массовом химическом производстве. Вместо отказа от матричной структуры руководство Dow приняло решение сделать ее более гибкой, чтобы лучше управлять различными продуктовыми линиями, каждая со своими приоритетами, в рамках единой системы управления. Небольшая группа высших руководителей в штаб-квартире корпорации помогает определить приоритеты для каждого вида бизнеса. После того как приоритеты определены для каждого сектора, один из трех элементов матрицы - функция, продукт или географический регион - наделяются основными полномочиями в принятии управленческих решений. Какой из элементов играет ключевую роль, зависит от типа решений, особенностей рынка или размещения производственных мощностей. Такого рода гибкость предполагает, что все работники понимают, что происходит в остальных элементах матрицы, и могут действовать больше на основе сотрудничества, чем индивидуально. Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

Тема 10. Этика международного бизнеса и требования Менеджеру по международным связям

10.1. Значения владения этикой для глобального менеджера.

10.2. Основные черты этичного ведения международного бизнеса.

10.3. Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий.

10.4. Этика финансовой деятельности и распространение корпоративной культуры через контакты между руководителями филиалов разных стран.

Ключевые слова: глобальный менеджер - этика - деловой этикет – аспекты – утилитаризм - корпоративная культура - международный бизнес – субординация – конкуренция.

10.1. Значения владения этикой для глобального менеджера

В международном менеджменте уже давно сформировались определенные правила поведения на рынке частности, существует три инструмента управления, выработанные многовековой историей человечества. Это иерархия, моральные ценности.

Остановимся на этических вопросах международного менеджмента, ведь понимание общечеловеческого характера морали, моральных требований и норм позволяют глобальному менеджеру не допускать внутринациональных и международных конфликтов.

Мнение, что финансовое благополучие компании менее всего побуждает ее к соблюдению этических норм, в корне неверно; сама жизнь и практика бизнеса постулировала следующее утверждение: «Хорошая этика означает хороший бизнес». В противном случае негативная реакция со стороны заказчиков и партнеров неминуемо приведет к значительному снижению в прибыльности компании, а растиражированная средствами массовой информации сомнительная репутация приведет к отсутствию какого-либо доверия к ней.

Лауреат Нобелевской премии Милтон Фридман пишет, что «истинная роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».²³⁶

Этика накладывает на бизнес систему ограничений, представляющую собой сумму морально- нравственных правил и традиций, сложившихся в данном обществе.

Этика - система моральных принципов, которая обязывает отличать правильное поведение от неправильного. Итак, понимание деловой этики

²³⁶ А. Сен. Об этике и экономике. М., 2016. Стр. 15.

зависит от системы общих и личных ценностей менеджеров и просмотр исполнителей.

Опыт международного бизнеса подтверждает значимость деловой этики в формировании успеха фирмы. Так, нечестное поведение фирмы Coca-Cola, случаи дачи взяток конкурентам в качестве отступного во время судебных процессов с ними стоили этой компании доли рынка, отданной PepsiCo, так как последняя обладала доказательной информацией о неблагоприятной деятельности фирмы Coca-Cola.

Мировой уровень (гипернормы). Эти нормы основаны на общечеловеческих ценностях и зафиксированы в “Принципах международного бизнеса” – всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантами бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к социальной ответственности управления (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения в целом); модернизации технологий, методов производства, маркетинга и коммуникаций; уважению правовых норм и обеспечению равных возможностей в конкуренции; признанию верховенства этических норм; содействию свободе многосторонней торговли; уважительному отношению к окружающей среде; отказу от противозаконных действий.²³⁷

Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к следующим категориям лиц (табл. 10.1):

Таблица 10.1

– покупателям (высокое качество товаров и услуг, честность в рекламе, уважение человеческого достоинства);
– работникам (достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и возможности трудоустройства);
– владельцам и инвесторам (гарантирование справедливой прибыли на вложенный капитал, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и

²³⁷ См.: Виленский Л.И. Этика делового общения. М., 2015; Воронин В.П. Основы делового общения. М., 2017; Журавлёв Д.И. Профессиональная этика. М., 2016; Мартин П. Этика делового общения. М., 2017; Дарендорф Г. Этика управления. М., 2015.

условиями конкуренции);
– поставщикам (справедливые и честные отношения с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и излишних судебных разбирательств, обмен информацией и привлечение к участию в процессе планирования, своевременная оплата поставок и другое);
– конкурентам (взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных средств достижения конкурентных преимуществ, уважение прав собственности);
– местному населению (соблюдение прав человека, уважение культурной целостности, спонсорские акции, участие компаний в гражданской жизни);

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным и корпоративным этическим кодексам и правилам.

Дафт, Ричард Л. В своей книге «Менеджмент» различает «три подхода к пониманию проблем социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений:

1.Традиционный (узкоэкономический) - сформулирован лауреатом Нобелевской премии Милтоном Фридменом. Логика этого подхода такова: поскольку деловые организации должны служить интересам своих собственников, и т.к. менеджеры в конечном счете являются всего лишь наемными служащими, то их первостепенная задача заключается в том, чтобы вести бизнес в соответствии с желаниями собственников. Отсюда следует, что истинная роль бизнеса состоит "в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману". Таким образом, считается, что организация несет социальную ответственность, соблюдая законы и предписанные правила ведения бизнеса.

2.Этический подход (с точки зрения заинтересованных лиц) - сформулирован профессором социологии, менеджмента Питером Друкером. Сущность этого подхода заключается в признании того, что организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц - стейкхолдерами. В число стейкхолдеров, как правило, включают учредителей, менеджеров, акционеров

(собственников), поставщиков, кредиторов, клиентов, местные сообщества, профсоюзы, государственные регулирующие органы, профессиональные ассоциации и сотрудников. Эта многослойная общественная среда способна существенно влиять на достижение организацией её целей, поэтому руководству организации приходится уравнивать внутренние чисто экономические цели с социальными, этическими и экономическими интересами стейкхолдеров. На практике этот подход является наиболее распространенным (на развитых рынках).

3. Социально-этичный (утвердительный подход) - сформировался в 1960е-70-е годы под влиянием философско-этических воззрений ряда теоретиков: Курта Левина, Эдгара Шайна, Генри Минцберга и др. Согласно этому подходу менеджеры и сотрудники организации отвечают за сбалансированное следование компании общим интересам: экономическим интересам организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам. Этот подход утверждает, что организации должны нести добровольные обязательства перед обществом и направлять часть своих средств на его совершенствование».²³⁸

Важно различать этику внутри организации и этику взаимоотношений организации с окружающей средой.

Относительно организационной и внешней этики, взаимоотношений организации с окружающей средой, то можно воспользоваться требованиями, которых придерживаются в своей деятельности ведущие международные компании.

Международная этика:

- выработка этических стандартов, принятых во всем мире;
- учета национальной культуры;
- привлечение местного персонала;

²³⁸ Дафт, Ричард Л. Менеджмент Санкт-Петербург: Питер, 2012 год. Часть II, глава 5

- поддержания развивающихся, путем развития фирм с международными конкурентными стратегиями;

- соблюдение ответственности между странами в условиях вынужденного закрытия предприятий

Для того чтобы этика международного бизнеса формировалась с учетом общественных моральных принципов, идеология бизнеса должна основываться на таких понятиях, как свобода, право, пропаганда, стабильность, сотрудничество, социальная ответственность.

Глобальный менеджер должен понимать, что:

- свобода приемлема только для демократических обществ, где сосуществуют политическая и экономическая свобода, свобода слова, печати, выбора, свободное ценообразование, свободная конкуренция, свобода выбора и т.д.

- право предусматривает уважение к законам других стран, их соблюдение;

- пропаганда должна быть направлена на создание образа успешного делового человека, имеет высокие моральные ценности;

- сотрудничество с профсоюзами, государством, другими субъектами хозяйствования способствует росту положительного имиджа фирмы и высокой повышению уровня нравственности корпорации;

- социальная ответственность предполагает реагирования бизнеса на социальные проблемы

Для улучшения этичности поведения в компаниях глобальный менеджер должен использовать следующие инструменты:

- этические стандарты (кодексы), которые описывают общую систему ценностей, этические правила, которых должны придерживаться сотрудники компании;

- комитеты по этике, осуществляющих повседневную оценку практики с позиции этических требований. Некоторые компании вместо таких

комитетов, в состав которых включаются авторитетные работники, вводят должности адвоката по этике;

- социальные ревизии, которые проводятся для анализа и оценки отчетов и программ социальной ответственности компании;

- обучение этическим поведениям руководителей и рядовых работников

Большое значение для глобального менеджера приобретает этика менеджмента. При всем разнообразии подходов к управлению человеческими ресурсами в международных корпорациях большинство из них признает значение квалифицированного персонала для обеспечения роста их предприятий за рубежом и достижения ими поставленных целей.

Для глобального менеджера важным вопросом должно быть и выявление причин неэтичного поведения частности:

- недостаточность законодательной и нормативно-правовой базы;

- значительный объем "теневой" экономики;

- конкурентная борьба, что отодвигает на дальний план этические соображения;

- возрастающее стремление отчитываться об уровне доходности за все более короткие периоды, т.е. в каждом квартальном отчете;

- отсутствие должного стимулирования этического поведения руководителей;

- общее снижение роли этики в обществе;

- определенное давление на рядовых работников со стороны организации с целью поиска компромиссов между их ценностями и ценностями высшего руководства;

- низкие моральные качества членов общества

Таким образом, этика накладывает на бизнес определенные ограничения, которые являются суммой морально-этических правил и сложившихся в данном обществе норм.

Репутация фирмы состоит из примеров достойного поведения ее сотрудников, которая демонстрируется:

- относительно имущества фирмы;
- в ситуациях, когда сталкиваются разные интересы;
- при установлении внешних деловых связей;
- при работе с государственными учреждениями;
- во взаимоотношениях с клиентами и конкурентами;
- в щекотливых ситуациях, когда перед сотрудниками фирмы встает проблема выбора: обнародовать или сохранить в тайне факт нарушения коллегами внутрифирменных правил и норм.

В развитых странах сформировались три современные этические концепции международного менеджмента (принципы деловой этики): утилитаризм, соблюдения прав человека и справедливость, а также новая модель бизнеса.

Утилитаризм исходит из того, что "правильные" решения имеют наибольшую пользу для большинства людей. Менеджеру, который придерживается этой концепции, приходится сначала тщательно изучать действие альтернативных решений на все заинтересованные стороны, а потом делать выбор, который приносит удовольствие большинству из них. Утилитарная концепция опирается на выявление последствий реализации решений, должны приносить пользу большинства заинтересованных. Таким образом, принятие решения в данном случае зависит от соотношения затрат и прибыли.

Концепция прав человека основывается на добровольно взятых на себя обязанностях менеджера защищать права других людей и избегать любых решений, нарушающих эти права. В таком случае он не будет заставлять других действовать вопреки их религиозным или этическим принципам. Следует при этом отметить: в последние годы в мире понимание индивидуальных прав человека расширилось настолько, что фактически во

ни включают защиту растений, животных, земли, воды, воздуха и других элементов природы и окружающей среды.

Концепция справедливости обязывает менеджеров одинаково относиться ко всем людям, выполнять все правила, обеспечивать равные права при распределении благ, ответственность при возмещении убытков ты ими, кто причиняет вред другим и т.д. Итак, основывается на понятиях порядочности и честности.

В последнее время наблюдается тенденция перехода бизнеса от экономической модели, которая существовала раньше, до социоэкономической, характерной для развитых стран конца XX века.

Этика является моральной категорией, которая охватывает различные формы деятельности фирмы и не может быть изложена с помощью определенного перечня правил поведения и общения. Своей окончательной формы она приобретает в деловом этикете, который в целом можно охарактеризовать как основу кодекса поведения, принятого в бизнес-среды.

Используя нормы и правила делового этикета, мы можем прогнозировать поведение коллег и сами становимся предсказуемы, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особым важным для глобального менеджера является изучение всех составляющих делового этикета в международном бизнесе, поскольку помимо единых норм и правил в нем существует большое количество национальных и культурных поправок, весьма значительных в деловых отношениях. Как не заблудиться в этом море национальных различий? народном бизнес-этикет.

Международный бизнес-этикет понятие достаточно емкое и не ограничивается вопросами деловой субординации и переговорным процессом. Основными его составляющими являются:

- 1.Правила приветствия
- 2.Правила обращения
- 3.Правила представления

4. Организация деловых контактов (переговоров, встреч, приемов, деловой переписки)

5. Деловая субординация

6. Рекомендации по формированию внешнего вида делового человека

7. Этические нормы денежных отношений

8. Правила обмена подарками и сувенирами

9. Приемлемость "чаевых" и т.д.

Знание норм международной этики поможет глобальному менеджеру эффективно управлять многонациональными коллективами, принимать управленческие решения, заключать контракты, разрабатывать бизнес-план. Международный деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения человека, в нем нет крайностей и устаревших формальностей, он не усложняет, а упрощает жизнь. Его правила основаны на таких моральных категориях, как вежливость, тактичность, корректность, порядочность. Владение этими правилами устраняет скованность, помогает в отношениях с деловым партнером - оскорбить его неуклюжим словом или действием и одновременно не потерять престижа фирмы. Усвоение стереотипов поведения, предлагаемых этикетом позволяет создать благоприятный психологический климат делового общения, делает бизнес успешным и приятным.

Какой кодекс общения существует в цивилизованном мире? Он представлен госпожа Вивиан Кей, руководитель группы стратегических исследований бизнеса. Такой кодекс содержит ряд определенных правил:

-необходимо проникать в сущность деловых отношений страны, с которой ведется бизнес;

-в деловой переписке использовать имена людей или названия организаций, которые представили вас партнеру;

-придерживаться стиля одежды, который бы отвечал данному случаю;

-во время деловых переговоров подчеркивать оригинальные стороны вашего предложения, отличающие вас от других фирм;

-фиксировать свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в их достижении;

Международный Институт Деловой Этики (International Business Ethics Institute) сформулировал три сферы, в которых должны действовать компании, чтобы упрочить свою репутацию:

Во-первых, это честная работа с инвесторам мы и потребителями.

Во-вторых, улучшение ситуации внутри коллектива: повышение ответственности и мотивированности сотрудников, снижение текучести кадров, повышение производительности и т.п.

В-третьих, профессиональная работа над репутацией, поскольку ухудшение ее неизбежно скажется на результатах работы компании.

Если нарушение те или иные нормы поведения в быту и обществе, вы рискуете своей репутацией воспитанного человека, то в бизнесе такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры

Известный ученый в сфере деловых отношений. Дейл. Карнеги утверждал, что успех человека в финансовых делах на пятнадцать процентов зависит от его профессиональных знаний и на восемьдесят пять - от ее умения общаться. Действительно, любой бизнес - это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий напрямую зависит от их способности налаживать отношения.

Традиционные способы мышления, господствующий в человеческом сообществе менталитет едва ли не основным тормозом при нахождении оптимальных путей решения противоречий современного мира как местного, так и глобального характера. Все больше распространяется понимание того, что ответить на вызов, который современная реальность бросила человеческому обществу, может лишь "гомоновус"- человек, способный

чувствовать и мыслить масштабами мирового сообщества, не теряя национальной самобытности.

10.2 Основные черты этичного ведения международного бизнеса

Международный бизнес - это прежде всего доверие партнеров из разных стран, без которого сотрудничество немыслимо. Этичному ведению бизнеса присущи три основные черты:

- 1.Соответствие бизнеса своим целям;
- 2.Подчинение здравому смыслу;
- 3.Действие на принципах элементарной порядочности.

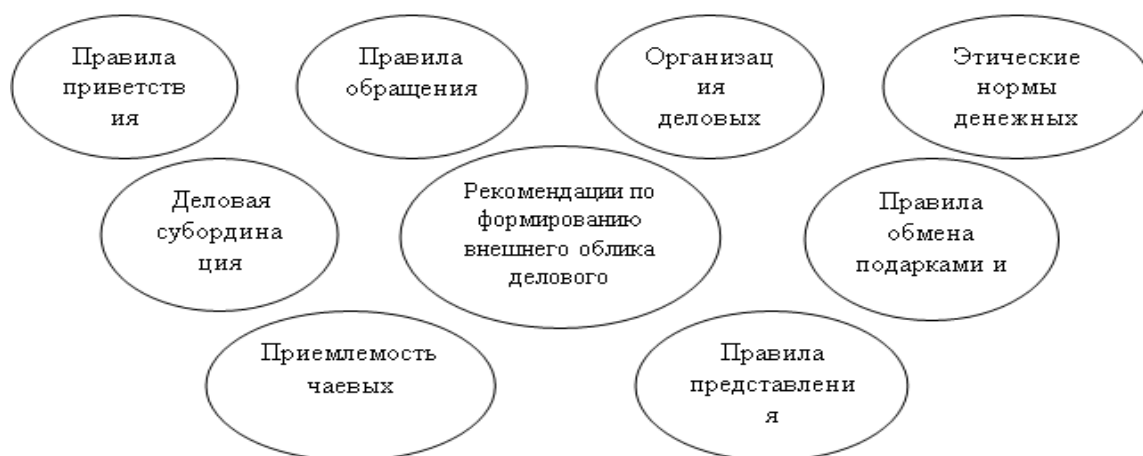


Рис. 10.1 Основные составляющие бизнес этикета.

Международный бизнес-этикет - понятие весьма емкое и не ограничивающееся вопросами соблюдения деловой субординации и переговорным процессом. Основные составляющие бизнес этикета представлены на рис. 10.1:

К началу 80-х гг. в этике бизнеса сложились три главных направления: «этика филантропии», «этика справедливости», «этика личной автономии»²³⁹

Первое из них напрямую связывает добро с результатом, к которому добро приводит, и побуждает бизнес к благотворительной деятельности. Второе декларирует равенство и справедливость между сотрудниками

²³⁹ В. И. Бенедиктова. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М., 2016. С. 118-123.

фирмы. А третье направление главным моральным правилом считает соблюдение прав других субъектов - партнеров по бизнесу, клиентов и конкурентов.

Важнейшим фактором адаптации к зарубежным условиям выступает налаживание общения с местным населением - устное, письменное и визуальное (язык тела - жесты и мимика). При этом необходимо учитывать различия наций в нормах эстетики - цвете, дизайне, символах, запахах. Особенности религии могут даже оказывать влияние на внедрение в производство новых технологий. В странах, где обычны большие семьи и родственные группы, фирмы обычно несут ответственность за обеспечение сотрудников достойным жильем, предоставлением условий для образования детям сотрудников, для здравоохранения и досуга их семьям. Без учета таких особенностей зарубежная корпорация не избежит конфликтов в принимающей стране.

Факторы обычаев, религии, политики правительства в принимающей стране важно учитывать, так как они определяют праздничные дни, перерывы в работе, дискриминацию пола, продвижение по службе, возраст выхода на пенсию, размеры взносов на благотворительные цели, распределение доходов, подбор местного персонала. Например, ислам проповедует пятницу как религиозный праздник, обязательность молитвы пять раз в день, воздержание от еды и питья в дневные часы в течение одного месяца в году, отчисление части дохода бедным. Индуизм выступает против продвижения по службе представителей отдельных каст. Конфуцианцы при оценке качеств сотрудника отдаю предпочтение возрасту, а не квалификации.

В то же время этика международного бизнеса с неоспоримыми понятиями здравого рассудка и элементарной порядочности распространяется на все страны и континенты в одинаковой степени. Вполне морально и этично продавать товары, соответствующие достатком и вкусам

потребителей в одной стране, в то время как они не пользуются спросом в другой.

Конкуренция в бизнесе вполне допустима и этична. Однако она должна быть всегда ограничена строгими рамками здравого смысла и элементарной порядочности и не должна приводить к снижению репутации.

Стремление к увеличению прибыли не может быть оправданием, если вследствие высокой цены постоянные или потенциальные потребители расстаются с поставщиком или пациенты умирают из-за отсутствия лекарств, на которые у них не хватает средств. Такие ситуации могут ухудшить условия для будущих продаж. Следует также принимать во внимание, что слишком высокие доходы привлекают в данную отрасль новых конкурентов.

Репутация фирмы образуется из простой суммы примеров достойного поведения ее сотрудников, которое демонстрируется (табл. 10.1): Для менеджера любого уровня крайне необходимо понимание основ этики, так как он вынужден постоянно принимать те или иные решения. Как они будут оценены коллегами? Каковы будут последствия этих решений? Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо четко представлять, какой морально-нравственный климат сложился в данном обществе и в данной фирме. Менеджеру необходимо поддерживать длительные и взаимовыгодные отношения с владельцами компаний, потребителями, кредиторами, поставщиками, работодателями. Весьма часто эти отношения складываются в ситуациях, когда интересы сторон не совпадают. Главное правило здесь - придерживаясь этических принципов, избегать намерения платить злом за зло. В твердости менеджера проявляется его достоинство.

Американскими исследователями сформулированы следующие принципы деловой этики (рис. 10.2):

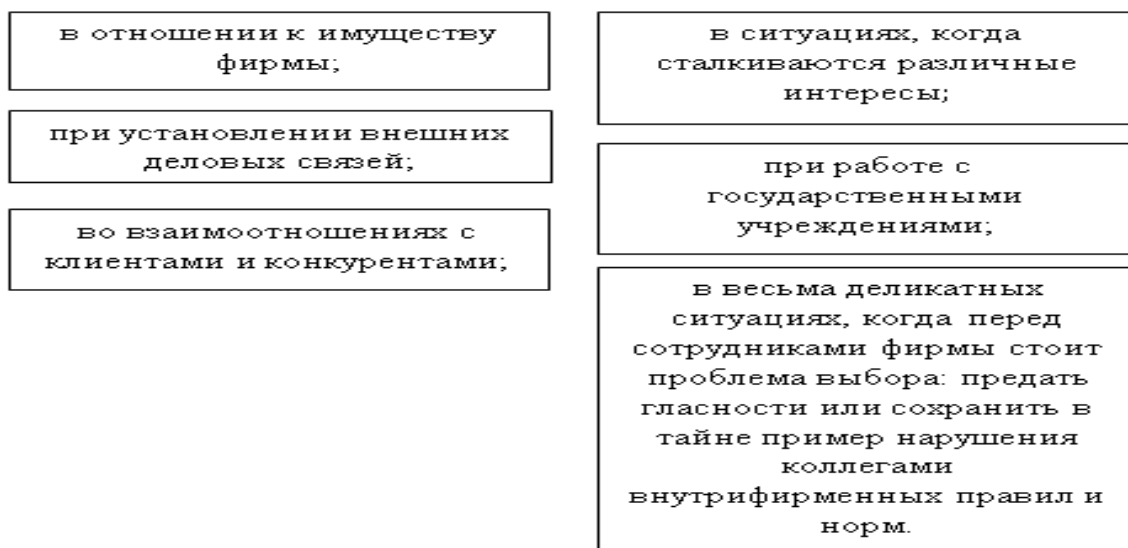


Рис. 10.2. Примеры достойного поведения сотрудников фирмы.²⁴⁰

Данные принципы предлагают управляющим способ прямого рассмотрения качества выбранного решения прежде, чем оно будет принято.

Первый принцип основывается на понятиях порядочности и честности и может быть использован при анализе принимаемых решений.

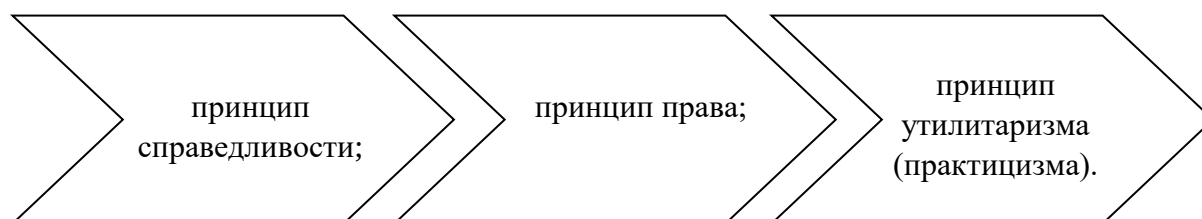


Рис. 10.2 Принципы деловой этики

Главный спорный вопрос в данном случае заключается в следующем: основывать ли реализацию возможностей по потребностям, способности или вкладу?

Принцип права зиждется на постулировании нерушимости прав каждой личности. Когда права игнорируются, происходит этическое нарушение. Правовой подход доказывает также, что для каждого права имеются соответствующие долг, обязанность или ответственность.

²⁴⁰ А. И. Селиванов. Шик или необходимость? Моральные стандарты в зеркале американского бизнеса // РИСК. 2015. № 4. С.41-43.

В области права существуют спорные проблемы. Одна из них заключается в противоречии между правами личности, особенно при распределении недостаточных ресурсов. Кроме того, проблема возникает и из несогласия в некоторых случаях общества с правами индивидуума.

Что касается третьего принципа - утилитаризма - принятие решения в данном случае зависит от соотношения затрат и прибылей. Люди, которые доказывают необходимость определенных решений, исходя из этой перспективы, говорят так: «Самого большого добра да побольше». Они определяют затраты, так же как и прибыль, на каждом шаге в бизнесе. Утилитаристы будут доказывать, что наиболее желательный ход действия тот, который приводит к наибольшим прибылям.

Обосновывать принятое решение в бизнесе, исходя из всех трех вышеперечисленных принципов, не всегда возможно. Так, увольняя работников, менеджер строит свое решение на основе принципа утилитаризма, иногда права, но не справедливости. Наоборот, оставляя на предприятии работника, он поступает так, реализуя свое представление о справедливости и соблюдении прав последнего, но поступается принципом утилитаризма.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что этика является нравственной категорией, охватывающей многообразные формы деятельности фирмы, и не может быть изложена с помощью определенного свода правил поведения и общения. Будучи понятием существенно более емким, этика свою законченную форму приобретает в виде делового этикета.

Деловой этикет имеет массу определений. В целом его можно охарактеризовать как основу кодекса поведения, принятого в бизнес-среде. Используя нормы и правила делового этикета, мы можем прогнозировать поведение коллег и сами становимся предсказуемыми, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особенно важно изучать все составляющие делового этикета в международном бизнесе, так как кроме

единых норм и правил в нем существует великое множество национальных и культурных поправок, весьма значимых в деловых отношениях. Как не заблудиться в этом море национальных различий? Как избежать улыбок, вызванных слепым копированием чужих манер? Лучшие помощники здесь – такт и верность национальному менталитету и бизнес-этикету (благо в настоящее время превалирует международный бизнес-этикет, рожденный сближением национальных деловых кодексов хорошего тона).

10.3. Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий

К требованиям покупателей, административных органов, подчиненных следует относиться с повышенным вниманием и по возможности их выполнять, если они честны, разумны и законны. При этом перед принятием решения глобальному менеджеру в принимающей стране необходимо уяснить проблему, проанализировав ответы на следующие вопросы:

В чем смысл требования?

Кто спрашивает?

Что побудило его к этому требованию?

Кому может быть нанесен ущерб при выполнении требования?

Какого рода решения ожидают?

Какие имеются по данному решению мнения и разногласия?

Как срочно необходимо это решение?

Как срочно надо его выполнять?

Что оно дает?

При этом независимо от выдвигаемых требований *неэтично утаивать*:

а) от акционеров – истинные причины слияния или поглощения акционерного общества;

б) от увольняемых сотрудников – причины сокращения штатов.

В последнем случае было бы этичным, например, убедительное разъяснение необходимости сокращения штатов в связи с перспективным планом реорганизации фирмы.

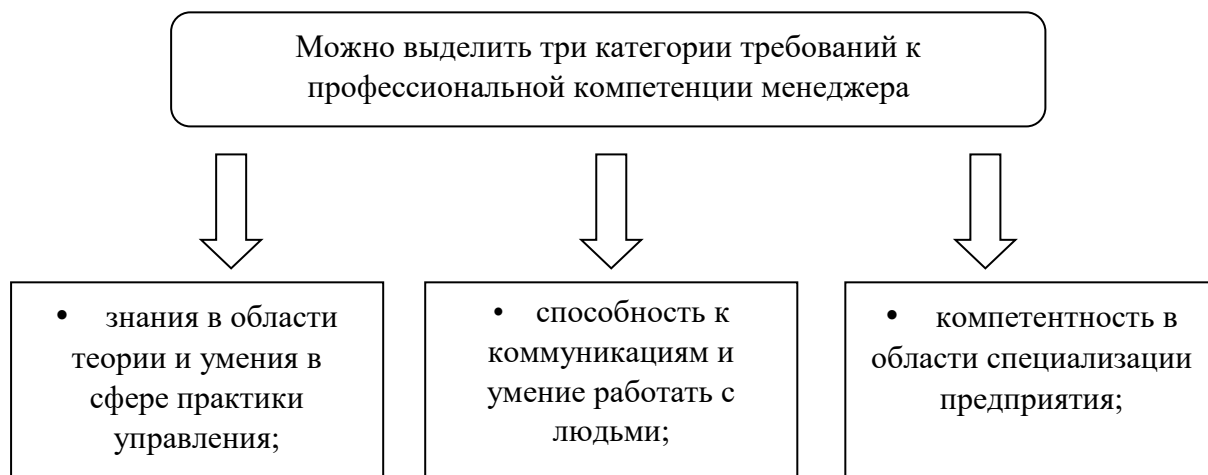


Рис. 10.2 Категории требований к менеджеру.²⁴¹

Первая категория требований предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знания основ современной макро- и микроэкономики, общей теории систем и принятия управленческих решений, умения применять новые информационные технологии и экономико-математические методы для оптимизации решений. Учитывая динамичный характер развития современной теории и практики менеджмента, обязательным свойством менеджера должна быть склонность к постоянному обучению и повышению профессиональной квалификации.

Вторая категория требований к компетенции менеджера – способность к коммуникациям и умение работать с людьми. Она вытекает из связующего положения менеджера в системе коммуникаций на предприятии. Для анализа любой управленческой ситуации менеджеру требуется обеспечить, как правило, внешние и внутренние коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги родственных подразделений или предприятий, рабочий коллектив (группы, подразделения

²⁴¹ Составлено на основе изученного материала

или предприятия) и отдельные подчиненные сотрудники. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно (в соответствии с его стилем и мотивами работы) реагировать на него и оптимально воздействовать для достижения цели деятельности.

Способность к коммуникациям в значительной степени зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому может быть определена с помощью тестов на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера.

Третья категория требований, связанных с компетентностью в области специализации предприятия, предусматривает наличие специальных знаний в вопросах технологии производственных процессов, теоретических и практических аспектов осуществляемых производств, особенностей их физических процессов.

Характер деятельности конкретного менеджера на предприятии определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений. Состав этот устанавливается в соответствии с принятой на предприятии системой разделения труда и специализации управленческих кадров. Принципиально в структуре любого предприятия можно обнаружить два вида разделения труда менеджеров: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда в менеджменте связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т. е. закреплению за ним одной или несколько предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специальных подразделений маркетинга, производства, финансов, персонала и т. п.

Вертикальное разделение труда менеджеров зависит от характера осуществляемых процессов, масштабов деятельности и выражается в

организационной структуре предприятия, составе уровней менеджмента. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и низший. Объем и значимость последствий от принимаемых менеджером на каждом уровне управленческих решений возрастает по мере перехода от низшего к высшему менеджменту. К высшему менеджменту относятся руководитель предприятия, его первые заместители по функциональным областям деятельности (НИОКР, производству, маркетингу и т. п.). Средний менеджмент состоит из руководителей подразделений, служб и административных органов предприятия и включает до 60% всей численности менеджеров на предприятии. К низшему уровню относятся руководители творческих групп, низовых лабораторий, производственных участков и т. п.

В любом случае, когда принимаются решения по требованию лиц, указанных трех категорий, международный менеджер должен исходить из социальной ответственности компании, которая базируется, с одной стороны, на достижении хозяйственного эффекта, а с другой - на необходимости создания "благоприятного для компании общественного мнения в принимающей стране. Для всех категорий лиц, связанных с деятельностью иностранной компании в принимающей стране, будет понятным принятое менеджером решение, если оно соответствует нормам эффективности бизнеса, которые определяются следующими основными факторами:

- максимальным использованием имеющихся ресурсов;
- ответственностью каждого за свое дело;
- компетентностью;
- своевременным использованием информации свободного рынка.

“Кодексы чести” для добропорядочных бизнесменов. В XXI в. открываются головокружительные перспективы международного бизнеса. Для тех, кто хотел бы преуспеть в предпринимательской деятельности, национальные ассоциации бизнесменов вырабатывают правила поведения,

которые составляют “опорно-двигательную систему” свободного рынка и общепринятой практики предпринимательства.

Методологическую основу этих правил чаще всего составляют “кодексы чести”, 80-летний опыт разработок, которых имеет Международная торговая палата (МТП). В них входит весь набор юридического инструментария, способы защиты интеллектуальной собственности, методы борьбы с вымогательством и взяточничеством, создание эффективных механизмов взимания налогов, рекомендации по совершенствованию таможенного режима, опыт разрешения коммерческих споров через арбитраж.

10.4 Этика финансовой деятельности и распространение корпоративной культуры через контакты между руководителями филиалов разных стран

Понятие корпоративной культуры включает в себя очень важный аспект, получивший название корпоративного поведения и включающий в себя разнообразные действия, связанные с управлением хозяйствующими обществами. Основные принципы корпоративного поведения стали формулироваться в начале 1990-х гг. в «кодексах корпоративного поведения», принятых в странах с наиболее развитыми рынками капитала: Англии, США и Канаде. Эти кодексы регулировали практику корпоративного поведения, в частности, вопросы обеспечения интересов акционеров, подотчетности директоров и руководства компанией. С тех пор во многих странах изданы кодексы корпоративного поведения с соответствующими методическими рекомендациями.

Ряд названных кодексов содержит правила, повторяющие положения законодательства о компаниях и ценных бумагах. В то же время в них содержатся принципы и правила, юридически не являющиеся обязательными. Правовой статус этих кодексов в разных странах неодинаков. Где-то они являются частью обязательных условий, которые компании

необходимо соблюсти для того, чтобы ее ценные бумаги прошли листинг на бирже. В других странах кодекс является документом, носящим лишь рекомендательный характер и не связанный с какими-либо обязательными требованиями.

Главная цель норм корпоративного поведения — защита интересов акционеров, в том числе миноритарных. При этом, чем выше степень защиты интересов акционеров, тем на более существенные инвестиции может рассчитывать компания.

Этические стандарты ведения предпринимательской деятельности являются основой формирования политики корпоративного поведения.

Помимо следования действующему законодательству и правилам корпоративного поведения российские акционерные общества должны придерживаться определенных стандартов деловой этики при осуществлении каждодневной предпринимательской деятельности.

Следование деловой этике является не только моральным императивом, но и выполняет функции защиты общества от рисков, поддерживает долгосрочный экономический рост и способствует осуществлению успешной предпринимательской деятельности.

Этические стандарты, наряду с законодательством и наилучшей практикой корпоративного поведения, формируют политику корпоративного поведения общества, базирующуюся на учете интересов акционеров и руководства, что способствует укреплению позиций общества и увеличению его прибыли.

Должностные лица общества должны осуществлять свою деятельность добросовестно и разумно с должной заботой и осмотрительностью, избегая конфликтов с другими должностными лицами и акционерами.

Члены советов директоров исполнительных органов общества, равно как и работники общества, должны выполнять свои профессиональные функции добросовестно и разумно, с должной заботой и осмотрительностью в

интересах общества и его акционеров, избегая конфликта интересов. Они должны обеспечивать полное соответствие своей деятельности не только требованиям действующего законодательства, но целям и духу законов, этическим стандартам и общепринятым нормам поведения.

Принятие решений акционерами, членами советов директоров и исполнительными органами общества должно основываться на принципе прозрачности и адекватности, так как рыночная экономика подразумевает, что участники предпринимательской деятельности предоставляют друг другу достоверную информацию своевременно и с уважением норм конфиденциальности. В случае возникновения корпоративных конфликтов члены советов директоров и исполнительных органов, а также другие работники обществ, должны найти пути их решения путем переговоров в целях обеспечения эффективной защиты как прав акционеров, так и деловой репутации общества.

Таблица 10.3

Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры.²⁴²

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

²⁴² Составлено автором на основе теоретических материалов

Этика финансовой деятельности сводится к правдивости всех деловых расчетов, включая бухгалтерские. Финансы - язык бизнеса, поэтому финансовый отчет менеджера должен быть безукоризненно правдив, разумен и надежен - в этом его смысл. Предпосылками для составления делового финансового отчета выступают три момента:

Правила, по которым составляется финансовый отчет, должны быть разумны и отвечать реальной ситуации.

Эти правила должны быть единообразны для всех отделов корпорации.

3.В отчетах следует использовать только надежные, проверенные данные.

Несовместимость взяток с этикой бизнеса. Распространенное мнение о необходимости взяток для ведения предпринимательской деятельности в латиноамериканских и азиатских странах должно встречать отпор у солидных бизнесменов. Взятки всегда аморальны и неэтичны. Лица с репутацией взяточников и взяточдателей в конце концов всегда бывают разоблачены и теряют свою репутацию.

И все-таки, к сожалению, на пороге XXI в. взятки распространены во всем мире и не только в развивающихся странах. Взятничество в мировом бизнесе, как правило, процветает при выполнении крупномасштабных проектов, дающих взяточникам и взяточдателям больше шансов остаться не выявленными, чем в условиях выполнения небольших текущих контрактов. Правда, специалисты отмечают, что за последние годы в автомобильной промышленности, например, международный бизнес стал много “чище” от взяточничества и вымогательства вследствие практикуемой в первую очередь американскими компаниями большой открытости сделок, а также жестких требований, предъявляемых японскими производителями к своим европейским субпоставщикам.

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы корпоративная культура играет исключительно важную роль. Многие компа-

нии распространяют культуру, обеспечивая более тесные контакты между штаб-квартирой и филиалами и между руководителями филиалов из разных стран. МНК, перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации. Люди, прошедшие подготовку в штаб-квартире фирмы, как правило, мыслят и действуют как ее сотрудники.

Корпоративная культура позволяет решать управленческие проблемы международной фирмы, которые сводятся к следующему:

1. Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве. Контакты с носителями других культур могут породить непредвиденные трудности. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:

- помехи в результате отрицания культурных расхождений;
- искажение в восприятии реальности;
- шаблонное мышление;
- этноцентрическое высокомерие.

2. Различие в стилях управления в разных странах. Для высокоразвитых стран (Северная Америка, Северная Европа) присущ демократичный (партиципативный стиль руководства), тогда как в развивающихся странах (в том числе с уже высоким уровнем развития) преобладают авторитарные, патерналистские методы.

3. Различия в постановке проблем и принятии решений. Действующие процедуры являются отражением ценностей, позиций и норм поведения, которые присущи участвующим в процессе решения проблем людям. Многонациональная команда сможет эффективно работать лишь после того, как будет достигнута ясность в понимании ее членами сущности коллективного взаимодействия.

4. Потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда. Мотивы определяются, главным образом, социальной обстановкой и семейным

положением. Поэтому в странах переходного типа доминируют материальные потребности и потребность в безопасности (это связано с общим уровнем жизни и материального благосостояния), тогда как во многих промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию и достижению амбициозных жизненных целей.

Кроме того, для международной фирмы может иметь место разделение культуры штаб-квартиры и культуры филиалов.

Важная сфера культуры корпорации связана с культурными различиями между странами. Голландский исследователь Герт Хофштеде классифицировал культурные аспекты организации или стран на основе четырех характеристик.

1. Длина иерархической лестницы (power distance, PD) определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей власти. В культурах, где значения PD высоки (Аргентина или Испания), неравенство принимается как должное и от руководства ожидают проявления власти. В культурах, имеющих низкие значения PD (Канада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.

2. Избегание неопределенности (uncertainty avoidance, UA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения UA. В то же время люди в культурах с низкими значениями UA (Гонконг и Тайвань) не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.

3. Индивидуализм-коллективизм (individualism-collectivism, IC) - это тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Высокие значения IC имеют США, Британия. Низкие значения, соответствующие коллективизму, – Филиппины, Сингапур.

4. Маскулинизм-феминизм (masculinity-femininity, MF). Характеристика определяет степень доминирования «мужской» культуры (с ориентацией на достижение материального успеха) или «женской», которая предполагает способность восприятия малого, слабого и медлительного. В типично «мужских» культурах (Италия, ЮАР) главное внимание сосредоточено на деньгах, материальном положении или амбициях (чем больше, тем лучше). В противоположность этому в «женских» культурах (Голландия, скандинавские страны) особое значение придается окружающей среде, качеству жизни и т. д. Существует большая гибкость половых ролей и равенство полов.

Инструменты сглаживания национальных различий и формирования и развития корпоративной МНК культуры включают как обычные для крупных компаний формы и средства (обряды, церемонии, ритуалы, мифы, легенды, рассказы и т. д.), так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

1. Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.

2. Система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, система неформального общения).

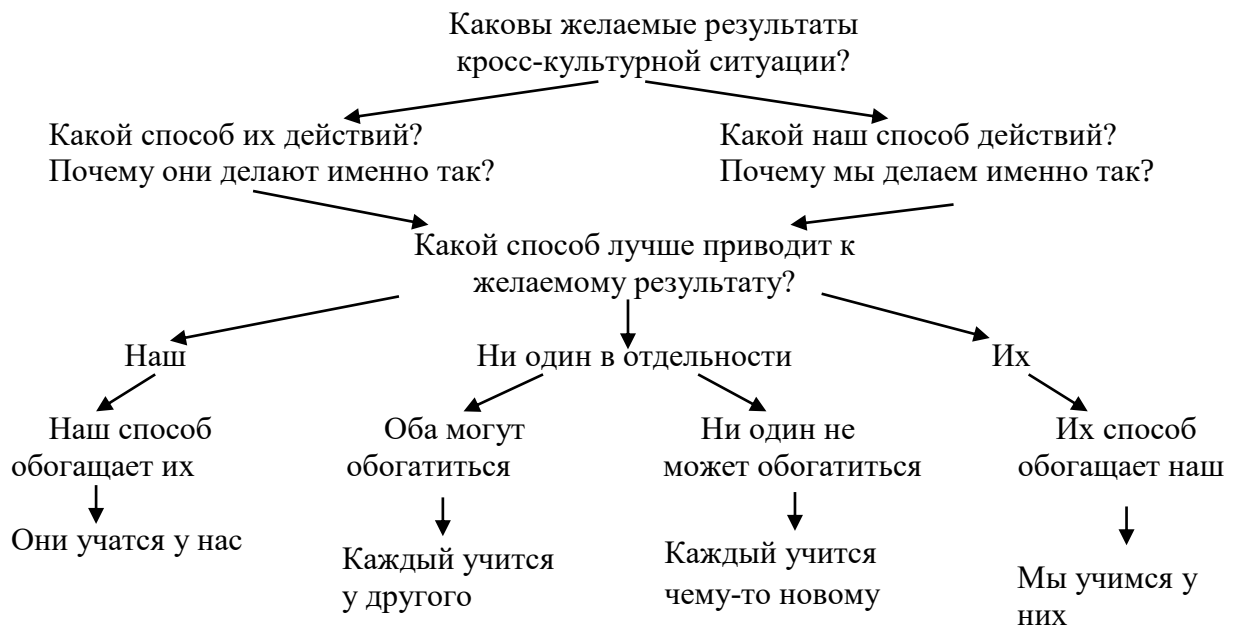
3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

В многонациональной компании создание в действительности позитивной корпоративной культуры, обеспечивающей эффективный контроль (способствующий реализации целей организации), является постоянным, а не дискретным процессом. Многие компании используют следующую модель практических действий для реализации «культурной синергии»: Рис.10.3.

Многие компании, в реальности осознавая необходимость дальнейшей интернационализации и становясь поистине транснациональными в своих

стратегиях, то есть усиливая свою “чувствительность” к локальным рынкам, на которых они оперируют, предпринимают следующее: делают совет директоров более интернациональным; организуют международные встречи, где люди обмениваются информацией (технической, функциональной, по проектам); формируют многонациональные команды для решения общих задач, увеличивают количество иностранцев в штаб-квартире; устраивают международную ротацию персонала; пытаются распространять лучший опыт. Уже из всего этого мы видим, какое значение придается в МНК созданию интернациональной корпоративной культуры.

10.3. Модель создания позитивной корпоративной культуры



Однако в большинстве случаев не удастся избежать доминирования одной культуры над другой, что осознается менеджерами компаний и исследователями как определенный недостаток. Но все больше и больше компаний идут по пути поиска в создании по-настоящему глобальных, или транснациональных корпоративных культур.

Контрольные вопросы:

- 1.Расскажите о значении владения этикой для глобального менеджера.
- 2.Каковы основные причины конфликтов международного менеджера в принимающей стране?
- 3.Назовите грубейшие возможные ошибки международного менеджера в Этическом аспекте.
- 4.Каковы основные принципы этичного ведения бизнеса?
- 5.Этична ли конкуренция?
- 6.К чему сводится этика финансовой деятельности?
- 7.Допустимы ли взятки в международном бизнесе?
- 8.Что вы знаете о борьбе с коррупцией в национальном и международном масштабе?
- 9.К требованиям каких категорий лиц международному менеджеру следует относиться с повышенным вниманием?
- 10.Приведите примеры кодексов этических основ поведения предпринимателей.

Тесты:

1. Главный постулат этикета.....
 - А) вежливость, тактичность, сдержанность, пунктуальность.
 - Б) пунктуальность, взаимопонимание , дружеские отношение.
 - В) сообразительность быстро принимать важные решение.
 - Г) организованность доверие к коллективу.
2. Управленческое решение на предприятии представляет собой.....
 - А) взаимосвязь между предприятием сотрудниками и управляющим.

Б)важные решение принимающие на предприятии определяющие цель предприятия.

В)творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Г) решение принимающие главным менеджером предприятия анализируя предприятия.

3.При различиях управления людскими ресурсами в разных странах важно соблюдать принцип.....

А) воспитание в сознании рабочих и служащих заинтересованности в успешной деятельности компании.

Б) равновесия между менеджерами и сотрудниками.

В) уверенность в успехе компании.

Г) заинтересованность в работе с поставщиками.

4.Наиболее важными инструментами воздействия менеджера на персонал за рубежом является?

А) дружелюбность, мотивация, контроль.

Б) лидерство руководителя, мотивация, коммуникация;

В) целеустремленность, создание хороших условий в компании.

Г) созидательная инициатива, гибкость в отношениях с сотрудниками.

5.Достижение какой цели организация зарубежных филиалов международных компаний предполагает?

А) Расширение рынков сбыта

Б) Созданию предпосылок для получения населением оптимального реального дохода и обеспечению повышения уровня занятости

В) Сохранению здоровья населения и охране окружающей среды

Г) поддержанию традиционных методов наших предков.

Кейс:

Задание. Обсудите ситуацию:

Рабочие-иммигранты обычно получают более низкую заработную плату, чем рабочие - граждане принимающей страны. Как следствие, в результате иммиграции снижается средний уровень оплаты труда в принимающей стране и это противоречит выводу о том, что принимающая страна в целом выигрывает от миграции рабочей силы.

В приведенном ниже отрывке представлено деловое решение, которое требует учета соображений, относящихся к этике. Ситуация не из простых и основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

Задание:

1. Решите, как бы вы поступили в ситуации и почему.

Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации.

Насколько ваши критерии обусловлены культурой?

При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?

2. Выработайте решение, предпочтительное для культуры, сильно отличающейся от вашей. Иными словами, выработайте противоположное решение, основанное на предположениях, не свойственных вашей культуре.

3. Наконец, выработайте такое решение и план его реализации, которые могли бы принять и поддержать как вы, так и представитель «контрастной» культуры.

Кейс - Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы - новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно

проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар - самый лучший из всех местных товаров. В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности. Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездить на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже.

Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

ГЛОССАРИЙ

Международный менеджмент - это управление различными аспектами международной деятельности многонациональных компаний, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производственными силами, разработанных и применяемых между странами с целью взаимовыгодного сотрудничества в производственном процессе.

АСЕАН - Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (англ. Association of SouthEast Asian Nations) - политическая, экономическая и культурная региональная межправительственная организация стран, расположенных в Юго-Восточной Азии. АСЕАН была образована 8 августа 1967 г. в Бангкоке вместе с подписанием «Декларации АСЕАН», более известной как «Бангкокская декларация». Договорное оформление АСЕАН произошло лишь в 1976 году в подписанных на острове Бали Договоре о дружбе и сотрудничестве в Юго-Восточной Азии и Декларации согласия АСЕАН. Непосредственно образующими государствами являлись Индонезия, Малайзия, Сингапур, Таиланд и Филиппины. Позже присоединились Бруней-Даруссалам (7 января 1984 г., через 6 дней после обретения независимости), Вьетнам (28 июля 1995 г.), Лаос и Мьянма (23 июля 1997 г.), Камбоджа (30 апреля 1999 г.). На данный момент статус наблюдателя имеет Папуа - Новая Гвинея. В 2002 году заявку на получение статуса наблюдателя подал Восточный Тимор. Население стран-членов АСЕАН составляет около 500 млн человек, общая площадь 4,5 млн км², их совокупный ВВП достигает около 737 млрд долларов США.

Бедность – крайняя недостаточность имеющихся у человека, семьи, региона, государства имущественных ценностей, товаров, денежных средств для нормальной жизни и жизнедеятельности. Порогом или чертой бедности называют нормативно устанавливаемый уровень денежных доходов человека, семьи за определенный период, ниже которого не обеспечивается

физический прожиточный минимум (абсолютная бедность) или отсутствует возможность приобрести минимальную потребительскую корзину, выйти на уровень минимального потребительского бюджета (относительная бедность).

Безопасность человека - состояние защищенности человека от факторов опасности на уровне его личных интересов и потребностей, защита жизни, здоровья, достоинства каждого человека, его конституционных прав и свобод, обеспечение в полном объеме свободы совести и политических убеждений. В современных условиях преступные посягательства и преступления против личности характеризуются: ростом организованной преступности, распространением заказных убийств и запугивания, сопряженного с насилием, угрозами и другими подобными действиями; использованием различных видов оружия, взрывных устройств, радиоактивных веществ; распространением похищений людей с целью вымогательства; совершением преступлений на межнациональной почве против конкретных личностей или групп и др.

Венчурный бизнес - вид бизнеса, ориентированный на практическое использование технических и технологических новинок, результатов научных достижений еще не опробованных на практике. Этот вид бизнеса связан с большим риском, поэтому В. б. часто называют рисковым.

Вестернизация – копирование западной культуры другими странами.

Глобализация - это процесс превращения мирового хозяйства в единый рынок товаров, услуг, капитала, рабочей силы и знаний.

В более широком смысле глобализация - всеобщая взаимозависимость всех субъектов мировой экономики в условиях открытой системы экономических, общественно-политических и культурных связей на основе современных информационных технологий. В процессе глобализации формируются информационные, инновационные, производственные и финансовые сети.

Головная материнская компания – административный центр всей системы предприятий ТНК.

Демография (греч. demos - народ, grafo - пишу) - наука о закономерностях воспроизводства населения в общественно – исторической обусловленности этого процесса. Термин «демография» появился в 1855 в названии книги французского ученого А. Гийяра «Элементы статистики населения или сравнительная демография», а широкое распространение получил в конце 19-го - начале 20-го вв. Как отрасль научного знания демография развивается и существует уже более трех столетий. Родоначальником демографической науки считается английский ученый Дж. Граунт (1620-1674), впервые построивший таблицы смертности для жителей Лондона на основе многолетних статистических данных. Население (народонаселение) - основное понятие демографии.

Демографическая проблема – проблема народонаселения стала неотъемлемой частью глобальных проблем человечества. В их число сейчас входят: демографический взрыв в развивающихся странах, переходящий в мировой; демографический кризис в экономически развитых странах; проблемы урбанизации и мировых международных миграций. При этом демографические проблемы влекут за собой не менее острые проблемы социальные, такие как увеличивающийся разрыв в уровне жизни населения развитых и развивающихся стран, проблемы жизнеобеспечения быстро растущего населения Азии, Африки, Латинской Америки, проблемы старения населения и угрозы депопуляции в развитых странах, проблема обеспечения высокого качества населения и многие другие. Именно поэтому демографические проблемы в настоящее время перешли из разряда чисто научных в область общечеловеческих, во многом определяющих дальнейшие перспективы существования и развития мирового человечества в целом. Пути их разрешения неоднозначны, различны для различных регионов мира, во многом еще не определены, и поэтому развитие демографической науки

как на теоретическом, так и на прикладном уровне является одним из приоритетов современной науки в целом.

Добывающая промышленность - отрасли, в которых осуществляется процесс добычи сырья и топлива из земных недр, лесов и водоемов. Добывающая промышленность включает: получение электроэнергии; все отрасли горнодобывающей промышленности; лесозаготовку, лесные промыслы; охоту, рыболовство, добычу морского зверя. Иногда лесозаготовку и лесные промыслы рассматривают вместе с деревообработкой, выделяя лесную и деревообрабатывающую промышленность.

Единичное МРТ - тип международного разделения труда, определяемый специализацией на изготовлении отдельных деталей, узлов, их компонентов, на стадиях технологического процесса (технологическая специализация).

Зона свободной торговли - объединение стран с целью устранения таможенных пошлин и количественных ограничений во взаимной торговле, но с сохранением автономности в проведении внешнеторговой политики в отношении стран - неучастниц. Однако большинство ныне действующих зон свободной торговли идут намного дальше принципа беспошлинной торговли товарами, реализуя гармонизацию нетарифных ограничений, либерализацию торговли услугами, общую инвестиционную политику вплоть до свободного движения капитала и др.

Индекс конкурентоспособности товаров - показатель относительной конкурентоспособности товаров, которые поставляются в конкретной стране на экспорт. Индекс конкурентоспособности товаров определяется путем сопоставления обменного курса ее валюты с обменным курсом валюты страны- конкурента с уточнением на инфляцию.

Интернационализация как экономическая категория - процесс усиления участия страны в мировом хозяйстве; это формирование

устойчивых международных связей в производственно-экономической сфере на основе международного разделения труда.

Интернационализация капитала - процесс переплетения и объединения национальных капиталов, который проявляется в создании отдельными компаниями хозяйствующих субъектов в других государствах или в развитии наднациональных форм связей и контактов между капиталами разных стран.

Существует два уровня интернационализации: микроэкономический, то есть на уровне международной компании с её дочерними подразделениями в других странах, и интернациональный, как создание наднациональных институциональных образований, например, Европейский Союз.

Интернационализация производства - технологический способ применения капитала посредством установления устойчивых производственных связей между предприятиями различных государств, вследствие чего производственный процесс в одной стране становится частью процесса, протекающего в интернациональном или мировом масштабе. В данном подходе, хотя и снимаются социально-экономические антагонистические противоречия, ибо упор делается на технико-технологические аспекты перелива капитала, тем не менее негативный оттенок данного явления сохраняется, ибо происходит усиление эксплуатации трудящихся, в которых концентрируется данный капитал, и извлекаются дополнительные монопольные прибыли за счет реализации прибавочной стоимости в мировом масштабе. При этом за аксиому принимается положение, что интернационализируют производство крупные монополии, обладающие, кроме собственно капитала, ещё и необходимой политической властью в обществе.

Интернационализация предпринимательства - производственные отношения, которые складываются между конкретной фирмой и её деловыми зарубежными партнерами по поводу организации и осуществления

заграничной деловой экономической активности в форме экспорта товаров, услуг и прямого иностранного инвестирования. В условиях глобализации и ужесточения международной конкуренции все большее количество национальных предприятий начинает испытывать ограниченность внутренних рынков сбыта и факторов производства своих государств. Для поддержания конкурентоспособности и расширения масштабов производства их деловая активность приобретает международную направленность. В экономической науке этот процесс принято именовать интернационализацией деловой активности предприятия. Проблемы интернационализации деловой активности предприятий привлекали внимание научных кругов уже в начале второй половины XX в. Весомый вклад в изучение проблематики внесли такие западные экономисты, как С. Андерссон, К. Норстрем, Б. Овиат, П. МакДугалл. Их исследования направлены на построение теоретических моделей и стратегий интернационализации компаний, изучение вопросов превращения национальных фирм в транснациональные компании/корпорации (ТНК).

Интернациональные корпорации - это (по Ф. Котлеру) национальные монополии с зарубежными активами. Их производственная и торгово-сбытовая деятельность выходит за пределы одного государства.

Информатизация - политика и процессы, направленные на построение и развитие телекоммуникационной инфраструктуры, объединяющей территориально распределенные информационные ресурсы. Процесс информатизации является следствием развития информационных технологий и трансформации технологического, продукт-ориентированного способа производства в постиндустриальный. В основе информатизации лежат кибернетические методы и средства управления, а также инструментарий информационных и коммуникационных технологий.

Информационно-коммуникационные технологии (Information and Communication Technologies) - широкий класс дисциплин и областей

деятельности, относящихся к технологиям создания, сохранения, управления и обработки данных, в том числе с применением вычислительной техники. В последнее время под информационными технологиями чаще всего понимают компьютерные технологии. В частности, ИТ имеют дело с использованием компьютеров и программного обеспечения для создания, хранения, обработки, ограничения к передаче и получению информации. Специалистов по компьютерной технике и программированию часто называют ИТ-специалистами.

Согласно определению, принятому ЮНЕСКО, ИТ - это комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации; вычислительная техника и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические приложения, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы. Сами ИТ требуют сложной подготовки, больших первоначальных затрат и наукоемкой техники. Их внедрение должно начинаться с создания математического обеспечения, моделирования, формирования информационных хранилищ для промежуточных данных и решений.

Классификация (от лат. classis - "разряд, класс" и facio - "делаю, раскладываю") - система соподчиненных понятий (классов, объектов) какой-либо области знания или деятельности человека, часто представленных в виде различных по форме схем, используемая как средство для установления связей между этими понятиями или классами объектов, а также точной ориентировки в многообразии понятий или соответствующих объектов с целью определения места объекта в системе, которое указывает на его свойства.

Конкурентоспособность - часть конкуренции, означающее свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности

по сравнению с лучшими аналогичными объектами, реальная и потенциальная возможность фирм в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов. Уровни конкурентоспособности: конкурентоспособность товара; конкурентоспособность товаропроизводителя; отраслевая конкурентоспособность; страновая конкурентоспособность.

Конкурентоспособность отрасли - эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных критериев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом. Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее технических, экономических и организационных условий для создания производства и сбыта продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей. Конкурентоспособность отрасли предполагает наличие конкурентных преимуществ перед аналогичными отраслями за рубежом, которые могут выражаться в наличии рациональной отраслевой структуры, группы высококонкурентных предприятий-лидеров, подтягивающих другие предприятия отрасли до своего уровня; отлаженной опытно-конструкторской и прогрессивной производственно-технологической базы, развитой отраслевой инфраструктуры; гибкой системы научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и за ее пределами, эффективной системы распределения продукции.

Конкурентоспособность страны - способность страны в условиях свободной, добросовестной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан. Это

синтетический показатель, характеризующий положение страны на мировом рынке и отражающий конкурентоспособность товара, товаропроизводителя. отраслевую конкурентоспособность.

Конкуренция - борьба предпринимателей за получение прибыли путем использования наиболее выгодных условий производства, сбыта продукции. Такая борьба характерна для товарного производства, основой которого является частная собственность на средства производства.

Консорциум – организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций с целью координации их предпринимательской деятельности.

Коэффициент относительной экспортной специализации – отношение удельного веса товара (совокупности товаров отрасли) в экспорте страны к удельному весу товара (товаров-аналогов) в мировом экспорте. Чем выше КОЭС, тем большую роль играет страна в мировом экспорте, производя конкурентоспособную продукцию для внутреннего и внешнего рынка.

Кризис экономический - одна из фаз воспроизводственного цикла, включающего последовательно кризис, депрессию, оживление и подъем. Экономический кризис проявляется в перепроизводстве товарного капитала, перенакоплении производственного капитала, перенакоплении денежного капитала. Итоговый результат экономического кризиса - рост производственных издержек, падение цен, прибыли, снижение заработной платы, понижение жизненного уровня населения. Экономические кризисы могут быть отраслевыми, структурными, национальными, региональными, мировыми.

Лизинг (англ. leasing - аренда) – долгосрочная аренда машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором. Лизинг осуществляется на основе долгосрочного договора

между лизинговой компанией, приобретающей оборудование за свой счет и сдающей его в аренду на несколько лет, и фирмой – арендатором, которая постепенно вносит арендную плату за использование лизингового имущества. После истечения срока действия договора арендатор либо возвращает имущество лизинговой компании, либо продлевает срок действия договора, либо выкупает имущество по остаточной стоимости.

Лицензирование - предоставление определенных прав на использование лицензий, ноу-хау, технических знаний, инжиниринговых услуг как по внутрифирменным договорам транс-национальной корпорации, так и по внешним каналам передачи технологии.

Макротехнология - это совокупность всех технологических процессов (научно-исследовательская работа (НИР), опытно-конструкторские разработки (ОКР), подготовка производства, производство, сбыт и сервисная поддержка (проекта) по созданию определенного вида продукции с заданными параметрами.

Машиностроение - важнейшая отрасль потребления черных и цветных металлов, в которую входят общее машиностроение, специализирующееся на выпуске производственного оборудования; транспортное машиностроение; электротехническая и электронная промышленность; приборостроение; производство вооружения и военной техники и ряд других отраслей. Иногда в него включают и производство металлоизделий. Со времени первой промышленной революции XVIII-XIX вв. эта отрасль играет ключевую роль во всем хозяйственном развитии человечества. Ее доля в общем объеме промышленного производства возрастает, в продукции обрабатывающей промышленности развитых стран она составляет обычно от 1/3 до 2/5 и более (доли общего - до 37%; транспортного - до 35%; электротехники - до 30%). Ожидается, что к 2020 г. машиностроение составит почти половину промышленного производства данных стран.

Международная кооперация - концентрация производства в одной стране или в группе стран, которая происходит под воздействием специализации, выгодна только в том числе, когда есть постоянные покупатели товаров и услуг. Постепенно между странами-производителями и странами-покупателями устанавливаются постоянные связи по обмену специализированными товарами. Такие связи и образуют международную кооперацию.

Международная интеграция (от лат. integer) - объединение экономических субъектов различных стран, углубления их взаимодействия, развитие связей между ними. Экономическая интеграция проявляется в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров.

Международный лизинг – долгосрочная аренда (на срок от 6 месяцев до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором, договор о котором заключается между арендатором и арендодателем, находящимися в разных странах.

Международный инжиниринг (англ. engineering) – инженерно-консультационные услуги, работы исследовательского, конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, реализации продукции. Такие работы и услуги выполняют на платной основе по контракту специальные независимые инжиниринговые компании, находящиеся в разных странах.

Понятие "**международная экономика**" в отличие от понятия "мировая экономика" - это не сама мировая экономика, а теория международных экономических отношений, т.е. часть экономической теории (экономикс).

Международное движение экономических ресурсов - это движение между странами капитала, рабочей силы, предпринимательских способностей, знаний. Концепция международного движения экономических ресурсов была выдвинута впервые Эли Хекшером и Бертилем Олином и развита затем другими экономистами. Международное движение экономических ресурсов зависит не только от спроса и предложения этих ресурсов в разных странах, но и от их мобильности, различных барьеров на пути движения ресурсов и многих других моментов, которые мешают этому движению. Тем не менее, объем международного движения экономических ресурсов сопоставим с объемом международной торговли.

Международная экономическая организация - организация, созданная на основе международных соглашений, с целью унификации, регулирования, выработки совместных решений в сфере международных экономических отношений. Международные экономические организации в зависимости от направлений делятся на универсальные и специализированные.

Международное разделение труда представляет собой такую организацию производственного процесса, при которой предприятия разных стран специализируются на определенных технологических процессах, изготовлении конкретных товаров и услуг, а затем обмениваются ими.

Международная специализация производства – такая форма международного разделения труда, когда отрасли, подотрасли, отдельные технологические процессы предприятий национальных хозяйств ориентируются на выпуск однородной продукции сверх внутренних потребностей.

Международные экономические отношения (внешнеэкономические связи, мирохозяйственные связи) - хозяйственные отношения между

резидентами, т.е. постоянно пребывающими в данной стране юридическими и физическими лицами, и нерезидентами, т.е. иностранными юридическими и физическими лицами.

Межотраслевая специализация производства предполагает сосредоточение в отдельных странах определенных отраслей производства при отсутствии в них целого ряда других отраслей. Раньше международная специализация развивалась почти исключительно как межотраслевая, примером чего является специализация многих стран Азии, Африки и Латинской Америки на производстве минерального и сельскохозяйственного сырья, а также некоторых видов продовольствия, т.е. в области добывающей промышленности и сельского хозяйства. Такой вид международной специализации связан с недостаточным развитием производительных сил во многих странах, поэтому их место в международном разделении труда определялось наличием тех или иных природных ресурсов - минерального или сельскохозяйственного сырья, возможностью выращивания определенных продовольственных культур.

МЕРКОСУР – Южноамериканский общий рынок (исп. Mercado Común del Sur, англ. Southern Common Market) - общий рынок стран Южной Америки, экономическое и политическое соглашение между Аргентиной, 276 Бразилией, Уругваем, Парагваем (членство было приостановлено 29.06.2012 до апреля 2013 года), Венесуэлой и Боливией. Основано в 1991 году на основании Асунсьонского договора, который был позже изменен и обновлен в 1994 году договором в Ору-Прету, который в свою очередь определил структуру МЕРКОСУР.

Минеральные ресурсы - это учтенные запасы месторождений полезных ископаемых (рудные, нерудные), отложенные поверхностно и в водах озер, морей (соль, россыпи) и используемые народным хозяйством.

Мировая экономика (синонимы - мировое хозяйство, всемирное хозяйство). В широком смысле - это система, включающая все национальные

экономики мира. В узком смысле - система, куда входят только те части национальных экономик, которые поставляют товары, услуги и экономические ресурсы во внешний мир.

Мировые финансовые потоки - межгосударственное движение денежных средств, обслуживающее международный товарный оборот и международное движение капитала. В мировом хозяйстве постоянно происходит перелив денежного капитала, формирующегося в процессе кругооборота капитала. Стержнем мировых финансовых потоков являются материальные процессы воспроизводства. На объём и направление этих потоков влияет ряд факторов: состояние экономики; взаимная либерализация торговли; структурная перестройка в экономике. Мировые финансовые потоки обслуживают движение товаров, услуг и межстрановое перераспределение денежного капитала между конкурирующими субъектами мирового рынка. Кроме того, они подают сигналы о состоянии конъюнктуры, которые служат ориентиром для принятия решений менеджерами.

Мировые финансовые центры (англ. International financial centres) - центры сосредоточения банков и специализированных кредитно-финансовых институтов, осуществляющих международные валютные, кредитные и финансовые операции, сделки с ценными бумагами, золотом. Мировые финансовые центры - Лондон, Нью-Йорк, Цюрих, Франкфурт-на-Майне, Люксембург, Сингапур и др.

Многонациональные корпорации (МНК) - это международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств, как минимум двух, на производственной и научно-технической основе. В качестве своеобразного классического примера такой корпорации обычно приводят англо-голландский концерн «Ройал Датч/Шелл», существующий с 1907 г.

Народонаселение - это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства

непосредственно жизни совокупность людей, главный материальный компонент человеческого общества. Воспроизводство населения (постоянное возобновление поколений людей) - один из главных процессов воспроизводства общества. Оно представляет собой основное характерное свойство народонаселения, изучение которого входит исключительно в компетенцию демографии.

Национальная экономика - термин обозначает, во-первых, научную дисциплину, во-вторых, объект (предмет), который она изучает. Объект изучения национальной экономики (экономики страны, ее национального хозяйства) может быть определен как совокупность производительных сил, производственных (экономических) отношений, социокультурных традиций ведения хозяйства и ценностей, влияющих на особенности экономического роста страны. Национальная экономика представляет собой взаимосвязь условий производства и его результатов и формируется как единый хозяйственный организм с взаимосвязанными внутренними процессами, как единая экономическая система страны.

Наукоёмкость - показатель, характеризующий долю научно-исследовательской деятельности и разработок в общем объеме деятельности. Применяется для оценки научно-технического уровня отраслей и крупных фирм. На практике применяются, как правило, два показателя: удельный вес научных и инженерно-технических работников в общей их численности и удельный вес затрат на научно-исследовательскую деятельность и разработки (НИОКР) в общей величине затрат за определенный период (год). Для молодых и «восходящих» отраслей, таких как искусственный интеллект, космические технологии, программное обеспечение, биотехнология, керамика, волоконная оптика, робототехника, компьютеры, авиастроение, показатели наукоёмкости значительно выше, чем для «зрелых» (энергетика, общее машиностроение, нефтехимия). Для «заходящих» отраслей (черная

металлургия, добывающая промышленность) показатели наукоемкости значительно ниже, чем средневзвешенные по промышленности в целом.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР; англ. Research and Development, R&D) - совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии. НИОКР включают в себя: а) Научно-исследовательские работы (НИР) - работы поискового, теоретического и экспериментального характера, выполняемые с целью определения технической возможности создания новой техники в определенные сроки. НИР подразделяются на фундаментальные (получение новых знаний) и прикладные (применение новых знаний для решения конкретных задач) исследования. б) Опытно-конструкторские работы (ОКР) и Технологические работы (ТР) - комплекс работ по разработке конструкторской и технологической документации на опытный образец изделия, изготовлению и испытаниям опытного образца изделия, выполняемых по техническому заданию.

Научно-технический прогресс - развитие техники и технологии производства, а также рост организации производства, повышение технического уровня кадров, изменение их профессиональной структуры и другие факторы; необходимая предпосылка расширенного воспроизводства.

Научно-техническая революция - коренное качественное преобразование производительных сил, качественный скачок в структуре и динамике развития производительных сил. Научно-техническая революция в узком смысле - коренная перестройка технических основ материального производства, начавшееся в середине XX в., на основе превращения науки в ведущий фактор производства, в результате которого происходит трансформация индустриального общества в постиндустриальное. В основе многих выдвинутых ныне теорий и концепций, объясняющих глубинные изменения в экономической и социальной структурах передовых стран мира,

начавшиеся в середине XX в., лежит признание нарастания значения информации в жизни общества. В связи с этим говорят также об информационной революции.

НАФТА – Североамериканская зона свободной торговли (англ. North American Free Trade Agreement, NAFTA) - соглашение о свободной торговле между Канадой, США и Мексикой. Соглашение НАФТА было подписано 17 декабря 1992 и вступило в силу 1 января 1994. Основной целью НАФТА является устранение барьеров в сфере торговли и инвестиций между США, Канадой и Мексикой.

Нерудные полезные ископаемые – это неметаллические и негорючие твердые горные породы и минералы, в том числе строительные материалы (песок, гравий, глина, мел, известняк, мрамор), химическое сырье (сера, апатит, фосфорит, калийные соли), металлургическое сырье (асбест, кварц, огнеупорные глины), драгоценные и поделочные камни (алмаз, рубин, яшма, малахит, хрусталь и др.)

Нищета - (от ничто, ничего) крайняя бедность, убожество, скудость, нужда и недостаток; противополож. богатство, обилие.

«Новая экономика» - экономика, формируемая информационно - коммуникационными технологиями и венчурным бизнесом.

Новые индустриальные страны (НИС) - (new industrial countries) – НИС - группа развивающихся стран, в которых за последние десятилетия произошёл качественный скачок социально-экономических показателей.

Обрабатывающая промышленность - группа отраслей, занимающихся переработкой сырьевых материалов. В зависимости от исходного сырья обрабатывающая промышленность подразделяется на отрасли, перерабатывающие сырье промышленного происхождения (производство черных, цветных металлов и др.), и отрасли, перерабатывающие сельскохозяйственное сырье (мясная, сахарная, хлопчатобумажная и др.).

Общее машиностроение - группа машиностроительных отраслей, характеризующаяся средними нормами потребления металла, энергии, невысокой трудоемкостью. Предприятия общего машиностроения производят технологическое оборудование для нефтеперерабатывающей, химической, бумажной, лесной, строительной промышленности, дорожные и простейшие сельскохозяйственные машины.

Общее МРТ - тип международного разделения труда, определяемый по сферам производства и отраслям народного хозяйства (отраслевая специализация). Отсюда вытекает деление стран-экспортеров на индустриальные, сырьевые, аграрные и т.д.

Общий рынок, или принцип четырех свобод — достижение свободного передвижения товаров, услуг, людей и капитала.

Открытая экономика - это экономика, при которой страны экспортируют и импортируют значительную долю выпускаемых товаров и услуг; страны получают и предоставляют кредиты на мировых финансовых рынках. В открытой экономике расходы на произведенную продукцию можно разложить на четыре составляющие: 1) потребление отечественных товаров; 2) инвестиционные расходы на отечественные товары и услуги; 3) государственные закупки отечественных товаров и услуг; 4) экспорт товаров и услуг, произведенных внутри страны.

Отраслевая структура мировой экономики - это совокупность качественно однородных групп хозяйственных единиц национальных экономики, характеризующихся особыми условиями производства в системе международного разделения труда и играющих специфическую роль в процессе расширенного воспроизводства.

Паритет покупательной способности - соотношение двух или нескольких денежных единиц, валют разных стран, устанавливаемое по их покупательной способности применительно к определённому набору товаров и услуг. Согласно теории о паритете покупательной способности, на одну и

ту же сумму денег, пересчитанную по текущему курсу в национальные валюты, в разных странах мира можно приобрести одно и то же количество товаров и услуг при отсутствии транспортных издержек и ограничений по перевозке. Под паритетом покупательной способности может подразумеваться также фиктивный обменный курс двух или нескольких валют, рассчитанный на основе их покупательной способности безотносительно к определённым наборам товаров и услуг.

К основным **субъектам мирового хозяйства** относятся:

- а) государства (среди которых различаются развитые страны с рыночной экономикой, страны с переходной экономикой);
- б) международные организации различного уровня и международные финансовые центры;
- в) национальные компании (предприятия) различного уровня – от предприятий малого бизнеса до наиболее крупных;
- г) транснациональные корпорации (ТНК) и транснациональные банки (ТНБ), капитал которых инвестирован (вложен) во многих странах мира и которые оперируют на экономическом пространстве различных государств, целых регионов и в мировом хозяйстве в целом;
- д) физические лица (индивидуалы), деятельность которых нередко оказывает значительное воздействие на те или иные процессы, протекающие в мировом хозяйстве.

Полезные ископаемые – это природные минеральные образования в земной коре неорганического или органического происхождения, которые при данном уровне развития науки и техники могут быть использованы в народном хозяйстве в естественном виде как сырьё или после соответствующей переработки.

Полная интеграция - формирование единого экономического, валютного и политического союза, в том числе проведение общей внешней

политики и политики в сфере правосудия и внутренних дел, введение единого гражданства и др.

Постиндустриализация - период в экономическом развитии, следующий за периодом индустриализации и характеризующийся опережающим развитием и ростом доли сферы услуг в общей структуре экономики.

Потребительская корзина - расчетный набор, ассортимент товаров, характеризующий типичный уровень и структуру месячного (годового) потребления человека или семьи. Такой набор используется для расчета минимального потребительского бюджета (Прожиточного минимума), исходя из стоимости потребительской корзины в действующих ценах. Потребительская корзина служит также базой сравнения расчетных и реальных уровней потребления.

Предпринимательский ресурс (предпринимательский потенциал, предпринимательство) - это способность к эффективной организации взаимодействия остальных экономических ресурсов - труда, земли, капитала, знаний - для осуществления хозяйственной деятельности. В состав предпринимательского ресурса входят его носители - предприниматели, его инфраструктура - рыночные институты, его этика и культура.

Природно-ресурсный потенциал - совокупность естественных ресурсов, являющихся основой экономического развития территории. Это очень важная для каждой страны и ее регионов характеристика, отражающая размещение природных ресурсов, обеспеченность ими отдельных отраслей народного хозяйства, их влияние на формирование хозяйственной специализации и пространственной организации территории. Величина природно-ресурсного потенциала представляет собой сумму потенциалов отдельных видов ресурсов.

Природная рента — доход, возникающий по причине различных социально-природных условий эксплуатации природных объектов (земли,

недр, леса, воды) и выглядящий как дополнительный доход от эксплуатации лучшего по сравнению с остальными природного объекта, поскольку этот природный объект требует от пользователя меньших затрат в виде труда и капитала. Природная рента возникает в тех отраслях, где земля выступает формой основного капитала (например, сельское и лесное хозяйство, строительство).

Природные ресурсы - самый древний экономический фактор (ресурс). Хотя этот фактор в экономической теории называют кратко - «земля», он охватывает помимо земельных также водные, биологические (растительный и животный мир), минеральные, агроклиматические и рекреационные ресурсы. С точки зрения расходуемости и способности к восстановлению природные ресурсы можно классифицировать следующим образом:

- исчерпаемые невозобновляемые;
- исчерпаемые возобновляемые;
- неисчерпаемые.

Невозобновляемыми (условным критерием возобновляемости ресурсов считается возможность их восстановления в течение человеческой жизни) являются минеральные ресурсы (полезные ископаемые). Земельные, водные и биологические ресурсы относятся к категории возобновляемых. Солнечная радиация, энергия ветра, приливов и отливов, гидроэнергетические ресурсы, геотермальная энергия входят в группу неисчерпаемых ресурсов, воздействие человека на которые либо невозможно, либо весьма ограничено.

ПРООН - Программа развития ООН (англ. United Nations Development Programme - UNDP) организация при ООН по оказанию помощи странам-участницам в области развития. ПРООН оказывает помощь правительствам в проведении изысканий и исследований природных ресурсов, в создании учебных заведений, в развитии энергетических ресурсов, предоставляет консультационные и экспертные услуги, обучает специалистов, поставяет

оборудование и т. д. Помощь ПРООН безвозмездна. ПРООН была создана в 1965 году в результате слияния Специального фонда ООН, учрежденного в 1958 году, и расширенной программы технической помощи, основанной в 1949 году. Финансовые средства ПРООН образуются из добровольных вкладов участников организации, которыми могут быть страны-члены или наблюдатели ООН, и других крупных международных организаций. В настоящее время таких стран более двухсот.

Прямые иностранные инвестиции – форма участия иностранного капитала в реализации инвестиционных проектов на территории страны-реципиента инвестиций, которая характеризуется активным участием инвестора (или его представителей) в деятельности организации. ПИИ — наиболее востребованная форма капиталовложений для развивающихся экономик, так как позволяет реализовывать крупные и важные проекты, а кроме того в страну поступают новейшие технологии (например, при создании производств), новые практики корпоративного управления и т. п.

Принимающие страны - страны, в которых размещена собственность ТНК.

Рекреационные ресурсы - природные компоненты и антропогенные объекты, обладающие уникальностью, исторической, художественной и эстетической ценностью, целебно-оздоровительной значимостью, предназначенные для организации различных видов отдыха, туризма и лечения.

Ресурсообеспеченность – это соотношение между величиной запасов и масштабами их использования. Обеспеченность минеральными ресурсами выражается количеством лет, на которые хватит разведанных запасов, а обеспеченность лесными, земельными и водными ресурсами – на душу населения.

Рейтинг - оценка чего-либо, отнесение к классу, разряду, категории. В странах с рыночной экономикой регулярно производится анализ и оценка

коммерческих организаций на уровень их кредитоспособности. При определении рейтинга специалисты используют большое количество различных показателей и другой информации. Кредитный рейтинг государства - оценка его кредитоспособности в зависимости от степени риска невозвращения кредитов.

Ресурсы финансовые - денежные средства, которыми располагают министерства, государство, предприятия и учреждения. Значительные финансовые ресурсы сосредотачиваются в бюджете республик, бюджете социального обеспечения. В состав финансовых ресурсов входят: прибыль, налог с оборота, амортизационные отчисления, взносы в бюджет государственного социального страхования, средства населения, мобилизуемые государством, а также предприятиями на цели производственного и социального развития

Ресурсы экономические - источники и средства осуществления производственной деятельности. Экономические ресурсы подразделяются на:

- 1) природные (сырье, геофизические ресурсы и др.);
- 2) трудовые (человеческий капитал);
- 3) капитальные (физический капитал);
- 4) оборотные средства;
- 5) информационные ресурсы (документы и др.);
- 6) финансовые ресурсы (капитал в деньгах).

Роялти - в мировой практике это налог за разработку недр. Обычно практикуется выплата трех видов роялти: 1) роялти за тонну добытого или переработанного сырья, которую разработчик платит по фиксированной ставке, или роялти, исчисляемая с рыночной стоимости сырья в виде определенного процента; 2) роялти в виде процента от чистой прибыли по фиксированной ставке; 3) роялти от чистой прибыли - владелец месторождения участвует в чистой прибыли производителя.

Рудные полезные ископаемые – руды, в состав которых входят металлические полезные компоненты. Различают руды *черных* металлов (железо, марганец, хром, титан, ванадий), *цветных* (медь, олово, цинк, вольфрам, молибден, свинец, кобальт, никель), *благородных* (золото, платина, серебро) и *радиоактивных* (радий, уран, торий) металлов.

Система национальных счетов (англ. system of national account) - СНС - важнейший, в теоретическом, аналитическом и методологическом аспектах, раздел экономической статистики. СНС не только устанавливает критерии упорядочения информации, но и дает статистические определения основных экономических категорий и элементов экономического оборота. СНС – это система взаимосвязанных показателей развития экономики на макроуровне. СНС сформулирована в категориях и терминах рыночной экономики, ее концепции и определения предполагают, что описываемая с ее помощью экономика функционирует на основе рыночных механизмов и институтов.

Слияния и поглощения (англ. Mergers and Acquisitions, M&A) -класс экономических процессов укрупнения бизнеса и капитала, происходящих на макро- и микроэкономическом уровнях, в результате которых на рынке появляются более крупные компании взамен нескольких менее значительных.

СНГ (Содружество Независимых Государств) – региональная международная организация (международный договор), призванная регулировать отношения сотрудничества между государствами, ранее входившими в состав СССР. СНГ не является надгосударственным образованием и функционирует на добровольной основе.

Собственность - это отношения между людьми, являющиеся определенной формой присвоения благ. Экономическое содержание собственности: 1) пользование; 2) распоряжение; 3) владение. Собственность как экономическая категория характеризует отношения, которые возникают

между экономическими субъектами вследствие присвоения условий и результатов производства.

Страна базирования – страна, в которой находится штаб-квартира ТНК.

Транснациональные корпорации – компания владеющая производственными подразделениями в нескольких странах.

Таможенный союз - группировка стран, в которой устранены барьеры во взаимной торговле и проводится общая внешнеторговая политика на основе общего таможенного тарифа в отношении стран-неучастниц.

Теория единой цивилизации основывается на утверждении о постоянном движении всех стран мира, независимо от существующего у них типа строя, к единому политическому, социальному и экономическому строю -либеральной демократии. Подобный строй уже существует на Западе. По идее одного из теоретиков этого научного направления американца японского происхождения Фрэнсиса Фукуяма, наступит «конец истории». Условием такого движения стран мира к единой цивилизации является потенциал сил, которые объединяют страны мира в единое сообщество, усиливают их взаимозависимость, стирают границы между ними. Это силы интеграционной экономики, перерастающие в ее глобализацию и проявляющиеся прежде всего через транснационализацию и интеграцию. В итоге такой модернизации национальных и мировой экономики макроэкономические показатели современного индустриального и постиндустриального общества становятся целью и задачами других стран мира.

Теория модернизация. В теории модернизации можно выделить два направления: либеральное и консервативное. Либеральная теория модернизации рассматривала процесс модернизации как переход от традиционного к современному обществу, т. е. как своего рода процесс «вестернизации». Представители либерального направления исходили из универсальной картины общественного развития. По их мнению, все страны

развиваются по единой схеме и образцу. Ее основными чертами должны стать рыночная экономика, открытое общество, новые информационные технологии, развитые сети коммуникаций, социальная мобильность, рациональность, плюрализм, демократия, свобода. С точки зрения либерального подхода к анализу модернизации можно выделить «первичную» и «вторичную» модернизацию.

Теория стадий экономического роста - концепция У.Ростоу, согласно которой история делится на пять стадий:

1.«традиционное общество» - все общества до капитализма, характеризующееся низким уровнем производительности труда, господством в экономике сельского хозяйства;

2.«переходное общество», совпадающее с переходом к домонополистическому капитализму;

3.«период сдвига», характеризующийся промышленными революциями и началом индустриализации;

4.«период зрелости», характеризующийся завершением индустриализации и возникновением высокоразвитых в промышленном отношении стран;

5.«эра высокого уровня массового потребления».

Теория столкновения цивилизаций разработана в трудах американского профессора Сэмуэла Хантингтона. Он отмечает, что в конце XX в. политический и культурный мир становился многополярным и включал 8 основных цивилизаций: западную, исламскую, индуистскую, китайскую, японскую, православную, африканскую и латиноамериканскую. Согласно этой теории в мировой экономике уменьшалась роль Запада, возрастало значение азиатских цивилизаций, усиливались связи внутри отдельных цивилизаций. В результате мир будущего — это не единая цивилизация, а набор разных цивилизаций, между которыми есть много общего, но существует немало различий, которые во времени не исчезают.

Одновременно с социальными, политическими и культурными изменениями эта теория определяет контуры экономического развития на основе уже известных фактов о снижении в мировой экономике удельного веса одних стран и быстром усилении в мире роли экономики Китая и других стран Азии.

Трансакционные издержки - затраты, возникающие в связи с заключением контрактов; издержки, сопровождающие взаимоотношения экономических агентов. Выделяют издержки сбора и обработки информации, издержки проведения переговоров и принятия решений, издержки контроля и издержки юридической защиты выполнения контракта использованием рынка. Трансакционные издержки являются центральным понятием неинституциональной экономики и теории трансакционных издержек. Рональд Коуз, проводя мысленный эксперимент, описывающий экономику без трансакционных издержек, показал, что в таком случае действие социальных институтов становится неважным (соответственно неважными становятся экономические формации), так как люди могут договориться о любом выгодном решении без затрат.

Транснациональная корпорация (ТНК) - международный комплекс предприятий производственного, торгового или финансового назначения с единым центром принятия управленческих решений в стране базирования и с филиалами в других странах. Право собственности над акционерным капиталом принадлежит только представителям страны- учредителя. Филиалы и дочерние предприятия могут быть смешанными, с преимущественно национальным участием. Характерной чертой ТНК является сочетание централизованного руководства с определенной степенью самостоятельности входящих в нее и находящихся в разных странах предприятий и структурных подразделений (филиалов, представительств).

Транснациональные банки (ТНБ) - крупные кредитно-финансовые учреждения с широкой сетью заграничных представительств, филиалов и отделений. Являются основными посредниками в международном движении ссудного капитала. Контролируют валютные и кредитные операции на мировом рынке. Для деятельности таких банков характерна высокая доля международных операций, глобальный характер деятельности, широкий спектр и универсальность предоставляемых услуг.

Транспортное машиностроение (производство наземных, водных и воздушных транспортных средств) - вторая по значению отрасль современного машиностроения. Транспортное машиностроение имеет два направления - гражданское и военное. По стоимости и количеству выпускаемой продукции лидирует в отрасли автомобилестроение. Почти половина всех автомобилей в мире выпускается четырьмя крупнейшими компаниями: «Дженерал моторс», «Форд», «Фольксваген», «Тойота». Основные страны производители: Германия, США, Франция, Япония.

Трудовые ресурсы - часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью. Трудовые ресурсы - та часть населения, обладающая физическим развитием и интеллектуальными (умственными) способностями, необходимыми для трудовой деятельности. В трудовые ресурсы входят как занятые, так и потенциальные работники. Понятие «трудовые ресурсы» сформулировал в одной из своих статей академик Струмилин С. г. в 1922 году. В зарубежной литературе этому понятию соответствует термин «людские ресурсы». Трудовые ресурсы представляют собой категорию, занимающую промежуточное положение между экономическими категориями «население» и «совокупная рабочая сила». В количественном отношении в состав трудовых ресурсов входит все трудоспособное население, занятое независимо от возраста в сферах общественного

хозяйства и индивидуальной трудовой деятельности. В их состав включаются также лица трудоспособного возраста, потенциально способные к участию в труде, но занятые в домашнем и личном крестьянском хозяйстве, на учебе с отрывом от производства, на военной службе.

Устойчивое развитие (англ. sustainable development) — гармоничное (правильное, равномерное, сбалансированное) развитие — это процесс изменений, в котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Утечка» капитала («бегство» капитала) - стихийный, не регулируемый государством вывоз капитала юридическими и физическими лицами за рубеж, в целях более надёжного и выгодного их вложения, а также для того, чтобы избежать их экспроприации, высокого налогообложения, потерь от инфляции. В платёжном балансе бегство капитала отражается в двух статьях: «Своевременно не полученная экспортная выручка, не поступившие товары и услуги в счёт переводов денежных средств по импортным контрактам, переводы по фиктивным операциям с ценными бумагами» и «Чистые ошибки и пропуски».

ФАО - продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (англ. Food and Agriculture Organization). Как межправительственная международная организация ФАО занимается вопросами продовольственных ресурсов и развития сельского хозяйства стран мирового сообщества. Основана в 1945 г. Штаб-квартира ФАО находится в Риме. Работает на основе Устава, в котором сформулированы цели и задачи организации, сводящиеся к улучшению питания и повышению жизненного уровня населения.

Финансовые ресурсы мира - это совокупность финансовых ресурсов всех стран, международных организаций и международных финансовых центров мира. Мировые финансы включают в себя четыре основные составляющие, совокупность которых образует мировую финансовую среду:

- международные финансовые рынки;
- международные банковские финансы;
- международные портфельные инвестиции;
- финансы международных корпораций.

Франчайзинг - лицензионное соглашение, в соответствии с которым фирме-клиенту предоставляются права использования торговой марки или фирменного названия.

Хайринг – среднесрочный договор аренды оборудования, транспортных средств, одна из форм лизинга.

Частное МРТ - тип международного разделения труда, определяемый по специализация на отдельных видах готовой продукции и услуг (предметная специализация).

Черный валютный рынок - это такая же комплексная система, как и любой другой рынок, но эта система осуществляет свою работу не по законодательным актам, а по так называемым негласным законам теневой экономики. Заключение сделок на черном валютном рынке происходит по четко разработанным принципам и схемам, но участники таких сделок являются преступниками, поскольку в законодательстве любой страны четко прописаны все нормативы по заключению валютных сделок и все сделки, которые осуществляются в обход этим законам, являются незаконными.

Экономика национальная - систематизированная совокупность экономических отношений, явлений, процессов и законов, которые имеют место в масштабе одной страны. Основой национальной экономики является общественное воспроизводство. Цель общественного производства - общественное благосостояние.

Экономическая безопасность – 1) создаваемые государством условия, гарантирующие недопущения нанесения хозяйству страны непоправимого ущерба от внутренних и внешних экономических угроз; 2) предотвращение утечки конфиденциальной экономической информации из фирмы, нарушения коммерческой тайны, осуществление коммерческих диверсий.

Экономическая модернизация предусматривает интенсификацию процесса экономического воспроизводства, которая достигается благодаря росту дифференциации труда, энергетического оборудования производства, превращения науки в производственную (экономическую) силу и развития рационального управления производством. Ее составляющими являются:

а) замена силы человека или животного неодушевленными источниками энергии, такими как пар, электричество или атомная энергия, используемые в производстве, распределении, транспорте и коммуникации;

б) отделение экономической деятельности от традиционалистского окружения;

в) прогрессирующая замена орудий труда машинами и сложными технологиями;

г) рост в количественном и качественном отношении вторичного и третичного секторов экономики при одновременном сокращении первичного;

д) возрастающая специализация экономических ролей и кластеров экономической деятельности - производства, потребления и распределения;

е) обеспечение самоподдержки в росте экономики - как минимум, обеспечение роста, достаточного для одновременного регулярного расширения производства и потребления;

ж) растущая индустриализация.

Экономическая оценка природных ресурсов – установление возможности и целесообразности их вовлечения в производство при современном уровне развития науки и техники.

Экономически активное население — население страны, которое имеет или желает и потенциально может иметь самостоятельный источник средств существования. По методологии Международной организации труда в эту категорию включают людей в возрасте от 10 до 72 лет: занятых и безработных. Особенность данного показателя заключается в том, что он зависит от самоопределения человека. Так, некоторые группы граждан могут быть отнесены к экономически активному населению лишь частично (например, студенты дневных отделений вузов или пенсионеры относятся к этой категории не полностью, а в зависимости от того, есть ли у гражданина потребность в работе, готовность приступить к работе и ищут ли они работу). В зависимости от уровня развития страны «плавает» нижний возрастной порог, по которому собираются и публикуются данные. Так, в странах Африки из-за высокого распространения детского труда в экономически активное население включают начиная с 10 лет.

Экономический и валютный союз - свободное перемещение четырех факторов; проведение единой экономической и социальной политики, в том числе в сферах промышленности, сельского хозяйства, транспорта, энергетики, валютно-финансовой области; введение общей валюты с единой денежно-кредитной политикой, единым эмиссионным центром.

Эффект от масштаба - изменение размера фирмы, обусловленное изменением объема выпускаемой продукции. Положительным эффектом от расширения масштаба производства является весомое уменьшение средних производственных издержек фирмы по степени роста выпуска продукции.

Этноцентрический тип управления - система управления, которая означает, что родительская фирма осуществляет жесткий управленческий контроль над зарубежными фирмами и руководство последними осуществляют представители страны пребывания родительской фирмы.

Полицентрический тип управления - форму управления зарубежными филиалами, при которой зарубежным фирмам предоставляются значительные права и они функционируют в полуавтономном режиме.

Геоцентрический тип управления – полная автономия функционирования филиалов, базирующаяся на их самофинансировании

Франчайзинг - одна из форм продажи лицензий, суть которой заключается в предоставлении одной фирмой (франчайзером) права другой или другим фирмам на производство ее продукта

Внеэкономическая деятельность – совокупность организационно-экономических, производственно-хозяйственных и оперативно-коммерческих функций предприятий, ориентированных на мировой рынок, с учётом избранной внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на зарубежных рынках.

Инвестиционный климат – совокупность сложившихся в какой-либо стране политических, социально-культурных, финансово-экономических и правовых условий, определяющих качество предпринимательской инфраструктуры, эффективность инвестирования и степень возможных рисков при вложении капитала.

Международный менеджер - это лицо умеющее идентифицировать проблемы, которые возникают, эффективно использующее организационные методы с учетом национальных управленческих культур и заграничного опыта с целью успешного осуществления бизнеса.

Международные экономические отношения - определяются объективной необходимостью внешнеэкономических связей, взаимным интересом и экономической выгодой этих связей для партнеров из разных стран.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан, 2017 г.
2. Гражданский Кодекс Республики Узбекистан. - Ташкент: Адолат, 1996 г. 557 с.
3. Закон Республики Узбекистан “О гарантиях свободы предпринимательской деятельности”. - “Народное слово”, 2012 год 3 май.
4. Закон Республики Узбекистан “О конкуренции”. 2012 год 7 января.
5. Указ Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017 года № УП-4947 “О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан”.
6. Постановление Президента Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования”. № ПП-2909, 20 апреля 2017 г.
7. Указ Президента Республики Узбекистан “О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в “Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий”. 2018 год 22 января.
8. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 22 декабря 2022 г.
12. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 28 декабря 2018 г.
13. “Теория менеджмента: Учебник”. 2-е издание, переработанное и дополненное. Михненко П.А. “Московский финансово - промышленный университет “Синергия”, 2016.
14. Международный менеджмент: учебное пособие / автор: Е. В. Пирогова. / редактор Н.А. Евдокимова. /Ульяновск-2016.
15. Международный менеджмент (Конспект лекций). Автор: Жилина Л.Н., редактор: Моисеева Л.В. , 2013 г.

- 16.Т.А. Фролова, Мировая экономика, Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016.
- 17.Райс Э. Маркетинг снизу-вверх. Вильямс книга «Маркетинг снизу-вверх», 2018 г. стр.36.
- 18.М.Э Сейфуллаева. «Международный менеджмент: учеб-метод. пособие» , М.: Дело и Сервис, 2018.
- 19.Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2015 г.
- 20.Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. -М. : «Правовая культура», 2004.
- 21.Международный бизнес.International Business: A Managerial Perspective. Рикки В. Гриффин, Майкл У. Пастей, р.117, 2016 г
- 22.Научная работа. «Влияние финансового кризиса на развитие малого и среднего предпринимательства» Светлана Кадирбечивна, Кумпилова Анжелика Руслановна, 2015 г.
- 23.Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань.
- 24.Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников - М.: Институт экономических стратегий., стр.53, 2007.
- 25.Field Guide to Business Boston (Mass.), enterpreuner's era press, p.66, 2018 г Prades G Disparites des couts competitivite et changes. –Bruxelles., p.35
- 26.Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. М., стр.124, 2009 г
- 27.Шамрай Ю.Ф., Габуня Г.В. Конкурентоспособность ведущих капиталистических стран в международной торговле, 2014 г
- 28.Гельвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики и задачи государственной статистики // Вопросы статистики.;

Гельвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения, 2017 г

29.Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top// Ichak Kalderon Adizes, Paperback, 460 pages, p.146.// Published January 1st 1998 by Prentice Hall Press (Управление жизненным циклом корпораций .Книга, Ицхак Адизес) Entrepreneurship, Institutions, and Economic Prosperity Liya Palagashvili New York University & George Mason University

30.Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2016.

31.Управленческие решения: текст лекций / В. Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2016.

32.Экономика предприятия питания. Практикум: учебно-практическое пособие Эриашвили Н.Д., Фридман А.М. /ЮНИТИ-ДАНА • 2015 г.

33.Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие. Михаил Зайцев, Сергей Варюхин, 2015 г.

34.«Международный бизнес» О.В.Сазанов, Э.М.Ахметшин. Конспект лекций, Елабуга 2014.

35.Certo S.C. Changing an organization. In the book: Principles of modern management. Wn. C. Broun Company Publishers, 1980, Dubuque, Iowa, P. 257.

36.«Международный менеджмент»: курс лекций/ Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности/ кафедра «Корпоративное управление»/ сост. доц. Умарова. Г.Г./ г.Ташкент – 2016.

37.Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. (Republished with a new introduction, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1998.)

38.Kelly K. New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World. / K. Kelly. - N.Y.: Penguin Books, 1998. –P.7.

- 39.Источник : веб-ресурс с сайта http://arbir.ru/articles/a_4022.htm //В. Целищева Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург)
- 40.Hill Charles W.L., Jones Gareth. Strategic Management Theory. An Integrated Approach. Houghton,Mifflin, Хруцкий В.Е. Современные подходы к структурам управления // США: экономика, политика, идеология. 2015 г.
41. «Международный менеджмент»: курс лекций/ Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности/ кафедра «Корпоративное управление»/ сост. доц. Умарова. Г.Г./ г.Ташкент – 2016.
- 42.Международный менеджмент: конспект лекций/ О.В. Сазанов, Э.М. Ахметшин, – Елабуга, 2014.
- 43.Мадури Д., Фокс Р.: International Financial Management, 12th edition, 2017 г.
- 44.Николаева И.П.. Мировая экономика . 2017.
- 45.Ames, Glenn J. The Globe Encompassed: The Age of European Discovery, 1500–1700. — 2018. — P. 102–103.
- 46.Менеджмент: учебное пособие / Глазов М.М. и др. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб.: Астерион, 2013.
- 47.Менеджмент : учебное пособие / Глазов М.М. и др. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – СПб. : Астерион, 2013. – 419 с. Стр. – 387-388
- 48.Белорусов А.С. Международный менеджмент: Учебник – М. Юристь, 2016.
- 49.Баринов В.А. Внешнеэкономическая деятельность, М. – ИНФРА, 2016.
- 50.Шевцов Н. М. Международный маркетинг и менеджмент : курс лекций / Н. М. Шевцов. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017.
- 51.Потоцкая Т. И. Изучение транснациональной деятельности компаний как элемент отраслевого анализа (на примере алмазно-

бриллиантового комплекса) // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016. — № 6.

52. Дейан А. Изучение рынка. Спб.: Нева, 2013.

53. Бузгалин А. В. Альтерглобализм: в поисках позитивной альтернативы новой империи. Век глобализации. Выпуск № 1/2018 с.

54. Stefania Vitali, James B. Glattfelder, Stefano Battiston. The Network of Global Corporate Control

55. Дэниэлс Дж., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-изд. Друкер менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: уч. Пос. – Издательский дом «Вильямс».

56. Пивоваров С.Е. Международный менеджмент. Спб.: Питер, 2017.

57. Котелкин, С.В. Международный финансовый менеджмент: Уч. пособие, 2016.

58. Международные экономические отношения: Учебник / Под редакцией . – 2-е изд., с изм. – М.: Экономистъ, 2019.

59. Ерлыгина, Е. Г. Курс лекций по дисциплине «Международный менеджмент» / Е. Г. Ерлыгина, Н. В. Капустина, Н. М. Филимонова ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2008.

60. ПИ (ф) РГТЭУ, Пермь, 2011 г. Докладчик Чеклецова Т.Н. Методология выбора условий выхода на внешний рынок.

61. Искренко Э.В.. Международный бизнес: Учебно-методический комплекс/ Науч. ред. О.А. Ломовцева. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016.

62. Dalimov R.T. Modelling international economic integration: an oscillation theory approach. Trafford, Victoria 2016, 234 p.

63. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. – М.: Финансовый университет, 2017.

64. Международный менеджмент : учебное пособие Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2016.

65.Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6.

66.http://adload.ru/page/up_0214_462.htm Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. А.М. Никитина. М.: ЮНИТИ, 2015.

67.Панкратова, Елена Владиславовна Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2012.

68.Авлдеев А. А. Уточнение понятий «экономическая интеграция» и «принудительная экономическая интеграция» / А. А. Авлдеев // Молодой учёный. 2014. № 21.

69.Александров Е.Л., Круглов В.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. –2017.

70.И.Г. Мальганова. Мировая экономика и международные экономические отношения/ Конспект лекций Казань 2014 г.

71.Щепотьев А. В. Принудительная экономическая интеграция.// Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России в XXI веке». Пенза: Приволжский дом знаний, 2014..

72.Дралин А.И., Михнева С.Г.Мировая экономика и международные экономические отношения Пенза 2012.

73.Международный менеджмент: учебное пособие/ Е.В. Панкратова. – Пенза, 2017.

74.Щепотьев А. В. Денежное обращение при принудительной экономической интеграции. //Соломоново решение: финансово-правовой вестник. 2015. - № 1.

75.Международный менеджмент: учебное пособие/сост.М43 Е.В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ,2016

- 76.Белорусов С.А. Международный менеджмент: Учеб. М.: Юрист, 2015.
- 77.Дэниелс Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: «Дело», 2018.
- 78.Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 4.
- 79.Воронина Ю. Лекарство от зависимости // Российская Бизнес-газета. – 2014. – № 30.
- 80.С. Кондратьев В. Кризис 2014 года в России как итог пороков экономической политики [Электронный ресурс] // Перспективы. – 2015.
- 81.Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015.
- 82.Александров Е.Л., Круглов В.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. –2017.
- 83.Asheghian P., Ebrahimi B. International Business. N. Y.: Harper & Row, 2014.
- 84.Ball D., McCulloch W. International Business: the challenge of Global Competition. 7h ed. N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 2019.
- 85.Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015.
- 86.Yarbrough B.V., Yarbrough R.M. The World Economy: Trade and Finance. 6th ed. USA: Thomson: South-Westren, 2017.
- 87.Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие. – М.: 2017.
- 88.Международная интеграция и международные организации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова. Пенза : Изд-во ПГУ, 2015.
- 89.World Trade Organization. International Trade Statistics, 2000. Geneva WTO Secretariat. 2016. Nov. 30. <https://studfiles.net/preview/3004448/>

90.Huang Ying, «Coca Cola's generosity spreads hope withbuilding of schools » China Daily 08/22/2011 page22, www.chinadaily.com.cn/cndy/2011-08/22/content_13159978.htm

91.Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю.. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М. - 440 с. - (Высшее образование»).2018.

92.Уткин Э.А. Уроки организации бизнеса Л. Лениздат. 2018.

93.Томилов В.В. Менеджмент. - М.: Юрайт-Издат, 2013.

94.А.И. Селиванов. Этика бизнеса: М. Алгоритм, 2018.

95.Дружинина Н Г. Менеджмент. М. изд.-Ок.кн. 2019.

96.Е.В.Панкратова. Международный менеджмент. учебник. 2-е изд. М. Экономиста. 2016.

97.Е.В.Балаханова. Менеджмент и маркетинг. 2-е изд. - Москва : Дашков и К. 2019.

98.Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - 3-е изд., доп. и испр., -В53 М.: 000 «Т.Д. «Элит» М., 2014.

99.Синг О.Ю. Азиатский стиль управления. Издат. Альпина паблишер. 2018.

100.Гладков И.С. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2018.

101.Деловой этикет : учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева. Издательство Уральского университета. 2017 г.

102.Бобина М. А., Грачев М. В. Международный бизнес. М: ИД "Дело" 2017.

103.Пивоваров, Тарасевич: Международный менеджмент: Учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. — СПб: Питер. 2018.

104.Г. Десслер. Управление персоналом. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний 2018.

105.Abbas F. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. Booknews Inc., 2015. - P.96

- 106.Э.В. Искренко. Международный бизнес. Изд-во ВолГУ .2017.
- 107.Дж. Минго. Секреты успеха великих компаний. Изд-во: М.: Филин; СПб.: Питер. 2019.
- 108.Венедиктова. Деловая репутация: личность, культура, этика имидж делового человека. Москва : Ин-т новой экономики. 2019.
- 109.Luo, Y., & Tung, R. L. (2017). A general theory of springboard MNEs. – p. 49
- 110.Wackerly, Mendenhall, Scheaffer, “Mathematical Statistics with Applications 7th Edition”, Duxbury, 2018 – p. 39
- 111.Хасбулатов И.Р. Мировая экономика.Учебник. –М.: Издательство “Юрайт”, 2015. - 456 с.
- 112.Абрамов Е.Г. Оценка и управление формированием интеллектуальных активов наукоемких организаций: Монография.- М.: Креативная экономика, 2016.
- 113.Де Сьери Х., Мак-Гоги С. Л., Доулинг П. Дж. Перемещения. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2016.
- 114.Конина Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях. Как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2018.
- 115.Волкова М. А. Методика выбора оптимальной организационной культуры на промышленном предприятии при переходе к менеджменту знаний. Корпоративный менеджмент, М., выпуск июль-август, 2019.
- 116.Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Гардарики, 2011.
- 117.Международный менеджмент учеб. Пособие / Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург 2017.
- 118.Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене. 2016.

119. Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес. М.: Дело, 2014.
129. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. М.: Изд-во Юнити-Дана. 2017.
130. В. И. Бенедиктова. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М., 2016.
131. А. И. Селиванов. Шик или необходимость? Моральные стандарты в зеркале американского бизнеса // РИСК. 2015. № 4.
132. Ёлдашев Н., Назарова Ф., Нишанов Ш. “Халқаро менежмент” Ўқув қўлланма. Т.: 2014.
133. Ёлдашев Н. ва бошқалар. Халқаро менежмент. Дарслик. Т. Иқтисод-Молия, 2012.
134. Назарова Ф., Ходжаева Ш. Халқаро менежмент. Дарслик. Т. Иқтисод - Молия. 2020.
135. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. -СПб: Питер, 2012. -576 с.: ил. - (Серия «Учебники для вузов»)
136. Волгина М.А. Международная экономика: учебное-пособие. -М.: ЭКСМО, 2010.
137. Алимов А. “Ўзбекистон Республикасида ташқи иқтисодий фаолият асослари”, - тошкент, 2008.
138. Назарова Г.Г., Салихова Н.М., Мухамеджанова Г.А., Исмаилова Н.С. Халқаро менежмент./проф. А.Ш. Бекмурадов тахрири остида (дарслик), ТДИУ, 2011.
139. Максимцева И.А. Рекорд С.И. Международные валютно-кредитные отношения. Учебник. - М. : Издательство Юрайт, 2015. - 445 с.
140. Основные траектории эволюции мирового порядка в XX веке: Учебник / Т.А. Шаклейна, А.А. Байков, Э.Я. Баталов, Н.А. Симония и др.: под ред. Т.А. Шаклейной и А.А. Байкова. –М.: Аспект Пресс. 2015.

Интернет сайты:

www.lex.uz. - (Национальная законодательная база нормативных документов Республики Узбекистан)

www.norma.uz - (Нормативный информационный портал Узбекистана)

www.ziyonet.uz - (Образовательный портал Ziyonet)

www.management.ru - (Официальный портал ассоциации менеджеров России)

www.marketing.ru - (Ассоциация маркетологов России)

www.nber.org – Национальное бюро экономических исследований США;

www.oecd.org - Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР);

www.rfe.org – Американская экономическая ассоциация;

www.stern.nyu.edu – Профессор Ньюриель Рубини: информация по мировым кризисам;

www.un.org/russian/ - Организация Объединенных Наций (ООН);

www.uncitral.org - Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ);

www.unctad.org - Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД);

www.undp.org - Программа развития ООН;

www.wto.ru - Всемирная торговая организация;

www.worldbank.org – Всемирный банк.

URL : www.ihterlife.ru . журнал «Международная жизнь».

URL : www.carneqie.ru/ru/pubs/procontra/ . журнал «Pro et Contra», издается Московским Центром Карнеги.

URL : [http:// ww.moskau.diplo.de/Vertretunq/moskau/ru/04/Internationale](http://ww.moskau.diplo.de/Vertretunq/moskau/ru/04/Internationale)

Politik.html - крупнейший германский журнал по проблемам международных отношений и внешней политики «Internationale Politik», имеет русскоязычную версию.

<http://www.cis.minsk.by/> - сайт Исполнительного комитета Содружества Независимых Государств (СНГ).

URL: <http://dkb.gov.ru/> интернет-представительство Организации Договора о коллективной безопасности (ОДКБ).