

Введение

Овладение современным опытом управления международными корпорациями (МК) позволит не только успешно трудоустроиться выпускникам высших учебных заведений экономического профиля, но и эффективно решать задачи повышения производительности труда и расширения масштабов внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий.

В процессе изучения курса «Международный менеджмент» большое значение имеет самостоятельная работа студентов, особенно для тех, кто не имеет практического опыта работы в международных корпорациях. Краткий курс лекций разработан для более глубокой проработки дисциплины и облегчения усвоения материала студентами.

Представленный курс лекций включает следующие темы:

Лекция 1. Суть и характерные черты международного бизнеса.

Лекция 2. Среда международного менеджмента.

Лекция 3. Стратегическое планирование в МК.

Лекция 4. Структура международных корпораций.

Лекция 5. Принятие решений в международных корпорациях.

Лекция 6. Технологическая политика международных корпораций

По каждой теме приводится план, содержание разделов, формулы, таблицы и графики, иллюстрирующие изучаемые параметры, а также перечень контрольных вопросов и ключевых понятий и терминов.

Лекция 1.

СУТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

План

- 1.1. Международный бизнес: сущность, характерные черты, развитие.
- 1.2. Глобализация и интернационализация международного бизнеса.
- 1.3. Транснациональные (международные) корпорации как объект международного бизнеса.
- 1.4. Сущность международного менеджмента.
- 1.5. Особенности деятельности менеджеров в МК. Основные национальные школы менеджеров.
- 1.6. Предмет и задачи курса.

1.1. Международный бизнес: сущность, характерные черты, развитие

На рубеже XX-XXI вв. международный бизнес стал всеобъемлющим и всепроникающим феноменом современной цивилизации. Согласно определению Робока С. и Симмондса К.,¹ **международный бизнес** представляет собой совокупность деловых операций, связанных с пересечением национальных границ и движением товаров, услуг, капиталов, работников; трансфером технологий, информации и данных, и даже руководство исполнителями.

Международный бизнес базируется на возможности получения выгод благодаря преимуществу межгосударственных деловых операций, т.е. из того факта, что продажа данного товара в другой стране, или налаживание фирмой одной страны производства в другой стране, или оказание услуг совместно фирмами двух стран третьей и т.д. обеспечивают участникам больше преимуществ, чем они имели бы, если бы вели дела в своих странах. Это – ключевой момент не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в его возникновении и развитии.

Конкретные выгоды международного бизнеса связаны с получением большей прибыли с учетом следующих **факторов**:

- 1) доступ к иностранным рынкам рабочей силы (цена, квалификация);
- 2) выход к месторождениям полезных ископаемых и источникам сырья;
- 3) выход на новые рынки сбыта;

¹ Robock S. H., Simmonds K. International business and multinational enterprises. Boston: Richard D. Irwin, 1989. P. 12.

4) увеличение объемов производства и снижение себестоимости продукции (эффект масштаба и кривая опыта);

5) снижение валютных рисков.

В зависимости от целей анализа и выбранного критерия различают **товарную и географическую структуру** международного бизнеса.

Характерные черты международного бизнеса:

1. Главная цель – получение прибыли, используя дополнительные преимущества выхода за границы национальных рубежей.

2. Предприниматели используют дополнительные экономические возможности, обусловленные:

- ресурсными особенностями зарубежных рынков;

- емкостью зарубежных рынков;

- правовыми особенностями зарубежных стран;

- спецификой межгосударственных (межстрановых) политических и экономических взаимоотношений.

3. Международный бизнес существенно зависит от уровня интернационализации: от разовых поставок до развитой структуры МНК.

4. Вследствие интернационализации любому бизнесу становится максимально доступным глобальный бизнес – сервис: научные, финансовые, транспортные и др. услуги.

5. Учет в международном бизнесе культурного фактора, т.е. совокупности требований и ограничений, налагаемых культурой данной страны на тех, кто ведет с ней бизнес.

6. Глобальный характер международного бизнеса является его важнейшей чертой, т.к. охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений и т.д.

7. Международный бизнес включает лучшие национальные достижения и все лучшее в мировой практике, поэтому он принципиально более высокого уровня, нежели в любой стране.

8. «Мультиповерхность» соприкосновения с рынком и «экстрагирование» лучших национальных образцов позволяет международному бизнесу впитывать все лучшее в мировой практике.

9. Информация – главный стратегический ресурс, а адаптивность – главное стратегическое оружие.

10. Принципиальным отличием международного бизнеса является возможность так называемой обратной оценки страновой ситуации: негативные тенденции в экономике страны (или отдельной отрасли) могут быть иначе рас-

ценены международной фирмой, поскольку они могут открыть фирме дополнительные возможности бизнеса.

11. В отличие от внутригосударственной конкуренции, международный бизнес может ощущать поддержку своей страны в борьбе с конкурентами во многих неявных формах.

Наиболее известная периодизация развития международного бизнеса разработана известным американским исследователем Ричардом Робинсоном². В соответствии с его концепцией историческое развитие международного бизнеса за пять последних веков делится на **четыре эры**: коммерческая, эра экспансии, концессий и национальных государств.

Коммерческая эра (1500-1850 гг.) начинается со времени великих географических открытий и заканчивается серединой XIX в. Именно поиск *огромных личных выгод*, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе, был мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет предопределяла развитие базовой формы международной торговли. Риски этого бизнеса также были очень велики, связаны с далекими морскими путешествиями, но сама возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была мощным стимулом, вовлекавшим в этот международный бизнес все новые и новые поколения предпринимателей.

Эра экспансии (1850-1914 гг.). В этот период идет окончательное оформление и структуризация колониальных империй на фоне бурного развития европейских стран, а позднее США, вызванного промышленной революцией начала XIX в. и последующими достижениями технологического развития. В этот период осуществился переход от вывоза экзотических заморских товаров к добыче сырья и систематическому плантационному хозяйству в колониальных регионах как к более выгодным и экономически перспективным сферам международного бизнеса.

Эра концессий (1914-1945 гг.). В этот период качественно изменилась роль крупнейших компаний, оперировавших на колониальных рынках. Компании – концессионеры превращаются в *автономные экономические государства*, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные и зачастую полицейские функции не только для своих работников, но и для всех жителей прилежащих к их концессиям районов.

Эра национальных государств (1945-1970 гг.) имеет две особенности развития. С одной стороны, это становление и бурное развитие десятков новых национальных государств, получивших в наследство от концессионной эры до известной степени развитый экономический бизнес и некоторую кадрово-

² Ronen.S Comparative and Multinational Management. New York: John Wiley & Sons, 1986.P. 24-25.

технологическую структуру. С другой же стороны, все пороки колониального хозяйственного развития: от монопродуктовых экономик до тяжелейших финансовых проблем. Это стало первым толчком для существенного развития международного бизнеса: независимые государства проводили активный поиск рынков сбыта традиционных продуктов своего экспорта и были активными реципиентами для любых финансовых инвестиций. Таким образом, развитие международных рынков капитала получило новый импульс, что обусловило появление и развитие новых финансовых инструментов, рост сферы международного аудита и консалтинга.

Период после Второй мировой войны, называемый **четвертой эрой**, включает следующие периоды:

1. *Послевоенная декада (1945-1955 гг.)*, которой присуще возникновение многочисленных международных фирм, прежде всего в США, которые осуществляли эффективный трансфер ресурсов между странами и экспорт американского менеджмента.

2. *Период роста (1955-1970 гг.)*. В этот период возникли крупные международные фирмы и начала проявляться международная конкуренция.

3. *Кризисный период (1970-1980 гг.)*. В условиях кризиса в практику международного бизнеса внедряются конкретные корпоративные стратегии, системы управления политическими рисками, разрабатываются механизмы формирования международных корпоративных культур, объединяющих организационную и национальную культуры.

4. *Новый международный порядок (после 1980 г.)*. Все большее значение приобретают процессы глобализации и создание глобальных предприятий. Это проявляется, прежде всего, в увеличении прямых иностранных инвестиций.

1.2. Глобализация и интернационализация международного бизнеса

Суть глобализации заключается в развитии взаимосвязей и усилении взаимозависимости между отдельными странами и географическими регионами мира.

Глобализация – это объективный социальный процесс, содержанием которого является возрастающая взаимосвязь и взаимозависимость национальных экономик, национальных политических, социальных систем, национальных культур и окружающей среды.

В упрощенном виде необходимо выделить следующие **аспекты глобализации**:

- *технологический*: глобализация была обусловлена рядом революционных достижений в отрасли микроэлектроники, оптической электроники и телекоммуникаций;

- *культурный*: изменение культурных традиций и социальных условий, но не в сторону развития мировой культуры, а в направлении расширения господствующих в развитых странах культурных ценностей;

- *экономический*: либерализация мировой торговли в рамках ВТО. Результатом этого является постоянный рост международной деятельности предприятий, переплетение и взаимная зависимость народных хозяйств;

- *политический*: возрастающая международная мобильность предприятий и их возможностей обостряет конкуренцию между государствами и ограничивает их суверенитет. Таким образом, государства все меньше и меньше могут выполнять свои возрастающие социальные задачи;

- *социальный*: глобализация усиливает различие социального уровня развитых и развивающихся стран;

- *экологический аспект*: экологические проблемы, имеющие глобальные причины и последствия (глобальное потепление, озоновая дыра, загрязнение воды и воздуха) можно разрешить только совместными усилиями всех стран.

Процессы глобализации охватывают разные регионы мира и стимулируют фирмы к поиску лучших условий деятельности.

Учитывая внутреннюю противоречивость процессов глобализации, международные корпорации (МК) выбирают взвешенные стратегии своих действий в разных регионах мира. Каждой корпорации приходится вести конкурентную борьбу по трем направлениям:

- 1) с местными конкурентами данной страны;
- 2) с иностранными конкурентами в данной стране;
- 3) с иностранными конкурентами на зарубежных рынках.

Чтобы добиться успеха в условиях глобализации, МК приходится предлагать, а местным фирмам принимать не отдельные действия компаний, а целый комплекс предложений – так называемые *пакеты развития*, включающие основные аспекты бизнеса.

Таким образом, для реального продвижения бизнеса к эффективному производству товаров и услуг необходимо использовать комплекс *«пакет развития»*, включающий капитал, технологии, информацию, квалификацию и компетенцию персонала, рекламную и консалтинговую поддержку, сбытовую сеть и т.д. Конечно, можно использовать части пакета от разных фирм и дешевле, но в этом случае достижения мирового уровня производственных процессов замедляются. В связи с этим необходимо обратить внимание на эффективность внедрения в России «пакетов развития» международных корпораций «Мак Дональдс», «Кока-Кола», «Лукойл» и т.д.

Интернационализация бизнеса и менеджмента – объединение усилий национальных и международных компаний разных стран в осуществлении различных деловых операций.

С развитием процессов интернационализации формы международного бизнеса изменяются от простых к сложным. Различают следующие формы международного бизнеса:

- экспорт (импорт);
- лицензирование;
- управленческие контракты;
- совместные предприятия;
- международные корпорации.

Следует отметить, что в современных условиях внешнеторговые операции (самая простая форма международного бизнеса) составляют свыше 80% объемов международного бизнеса.

В настоящее время наблюдается модернизация экспорта. Наиболее распространенными формами такой модернизации являются **локальное складирование и продажа** (завоз большой партии товаров на склады с целью сокращения транспортных расходов) и **локальная сборка и продажа** (экспорт комплектующих деталей, сборка и продажа в различных странах).

Лицензирование означает передачу прав интеллектуальной собственности партнеру из другой страны на условиях получения определенных доходов. Разновидностью его является франчайзинг.

Управленческие контракты являются способом направления фирмой части своего управленческого персонала в другую страну для оказания поддержки или выполнения специализированных управленческих функций в течение установленного периода за определенную плату.

Совместным предприятием называют такие международные фирмы, которые имеют двух или более учредителей – юридических лиц из разных стран.

Международные корпорации представляют собой предприятия с прямыми иностранными инвестициями, когда зарубежные филиалы являются собственностью компании.

Для понимания **этапов интернационализации** используется модель **EPRG** (этноцентризм – полицентризм – региоцентризм – геоцентризм), разработанную Говардом Перлмуттером и представленную в работе «The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises».

Более развернутую **схему интернационализации бизнеса** предложила Нэнси Адлер:³

³ Классики менеджмента. Энциклопедия. СПб: Питер, 2002. С. 15-19. (Серия "Бизнес-класс").

| Фаза 1 | Фаза 2 | Фаза 3 | Фаза 4 |
|-----------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Национальные фирмы | Международные фирмы | Мультинациональные фирмы | Глобальные фирмы |

В соответствии с этой схемой национальные фирмы не занимаются международной деятельностью, международные фирмы направляют свои усилия на экспансию внешних рынков. Мультинациональные фирмы стараются сбалансировать свои связи в пределах собственных международных рынков. Глобальные фирмы – балансирование внутренних связей сопровождается динамичным поиском новых рынков.

1.3. Транснациональные (международные) корпорации как объект международного бизнеса

По определению ЮНКТАД, **транснациональная корпорация** – предприятие, которое объединяет юридических лиц любых организационно – правовых форм и видов деятельности в двух и более странах и осуществляет проведение взаимосвязанной политики и совместной стратегии благодаря одному или нескольким центрам принятия решений.

Основными характеристиками транснациональных корпораций являются:

- наличие собственников из разных стран;
- международный состав работников, в т.ч. менеджеров;
- международное мышление высшего руководства;
- источники прибыли в разных странах;
- международная структура активов;
- продажа на зарубежных рынках.

В настоящее время в мире насчитывается около 65 тыс. международных корпораций, которые насчитывают более 700 тыс. отделений. Во второй половине XX столетия наметились такие тенденции, как увеличение количества неамериканских МК (прежде всего японских) и развитие мини – многонациональных корпораций, которые являются малыми и средними предприятиями.

Для всех международных корпораций (международная организация, мультинациональная и транснациональная организация) общим является движение товаров, услуг капитала, технологий, информации, менеджмента между национальными экономиками. Сами корпорации представляют собой систему многонациональных компаний.

Международная корпорация состоит из следующих **элементов**:

- материнской компании, расположенной в стране происхождения;
- сети отделений (филиалов), расположенных в принимающих странах.

Кроме того, материнская компания и филиалы имеют связи с другими компаниями – партнерами.

Организация бизнеса в международных корпорациях основана на специализации отдельных отделений и материнской компании на отдельных видах продукции или видах деятельности. Существуют две модели специализации: горизонтальная и вертикальная интеграция.

Горизонтальная интеграция означает такое взаимодействие отделений международной корпорации, при котором изготовление и реализация определенной продукции на международных рынках закрепляется за конкретными отделениями с учетом всех затрат.

Вертикальная интеграция основана на специализации отдельных отделений на стадиях технологического процесса и сосредоточении изготовления конечной продукции в незначительном количестве филиалов, которые поставляют ее на международные рынки.

Природа МК в значительной степени отображается теорией интернационализации, обоснованной Питером Бакли и Марком Кассоном.⁴

Теория интернационализации МК заключается в том, что рынки промежуточных продуктов и полуфабрикатов менее совершенны, чем рынки готовой продукции, поэтому изготовление промежуточной продукции целесообразно сосредоточить внутри компании, размещая заказы между отдельными отделениями как в стране происхождения, так и за рубежом.

Таким образом, **интернационализация** означает процесс преобразования внешних рыночных связей во внутренние (централизованно корпоративные) при условии большего совершенства последних.

1.4. Сущность международного менеджмента

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

⁴ Buckley P.J., Casson M. The future of the multinational enterprise, Macmillan. Palgrave, 1991. P. 148.

Главная особенность ММ – использование в поиске и реализации конкурентных преимуществ всех тех возможностей, которые открываются деловой активностью в рамках стран и взаимодействием этих стран.

Принципиальная структура ММ включает в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

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

- процессы коммуникации и принятия решений;

- базовые функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль и координация);

- вопросы групповой динамики и руководства;

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

Методологической основой ММ является, во – первых, общий менеджмент, а во – вторых, сравнительный менеджмент (учитывающий особенности национальных моделей менеджмента).

1.5. Особенности деятельности менеджеров в МК.

Основные национальные школы менеджеров

Для успешной деятельности менеджер МК должен иметь высокую квалификацию. Она обеспечивается не только имеющимся опытом, но профессиональным управленческим образованием. Обобщение опыта изучения маркетинга и менеджмента в ведущих школах бизнеса позволяет выделить такие *альтернативные подходы* к их изучению:

- кейс – метод Гарвардской школы бизнеса;

- метод исследований Чикагской школы бизнеса;

- обучение при помощи практикующих менеджеров в Кейптаунском университете (ЮАР);

- японский подход к обучению.

Остальные учебные заведения либо отдают предпочтение одному из указанных методов, либо комбинируют рассмотренные подходы. Рассмотрим сущность этих подходов.

Кейс – метод позволяет через коллективную дискуссию на примере конкретной правдивой ситуации, включающей оригинальный практический опыт, выработать у слушателей конкретные практические навыки.

Метод исследований Чикагской школы бизнеса основан на самостоятельных исследованиях публикаций и деятельности корпораций с последую-

щим обсуждением полученных результатов и внесением предложений по принятию решений в компаниях.

Подход Кейптаунского университета заключается в привлечении управленческого персонала ведущих компаний (которые, как правило, закончили школы бизнеса США) к преподаванию.

Японский подход к изучению менеджмента и маркетинга основан на подготовке специалистов в учебных центрах различных компаний.

Каждая из национальных школ менеджмента вносит свой вклад в социально– культурную составляющую международного менеджмента. Однако вклад различных наций зависит от роли МК соответствующих стран происхождения в международном бизнесе. Поэтому особенности национальных ведущих школ менеджмента рассматриваются с учетом известной мировой триады финансово – экономических центров, которые образуют три кластера национальных школ менеджмента.

Кластер означает группу стран преимущественно одного географического региона, которым присущи общие формы экономических отношений и однотипная социально – культурная составляющая менеджмента МК, происходящих из стран этого кластера.

В настоящее время существуют три основных кластера в соответствии с такими критериями, как прямые иностранные инвестиции и международная торговля: американский, европейский, японский.

В состав кластеров включаются не все страны, а только те, которые поддаются наибольшему влиянию кластерных центров.

В соответствии с тремя указанными кластерами как основные выделяются *американская, европейская и японская школы менеджмента.*

1.6. Предмет и задачи курса

Предмет курса ММ – это система управленческих отношений, которые складываются в международных корпорациях, а также присущая им система методов и инструментов управления этими корпорациями на всех уровнях управления: общекорпоративном, бизнесовом, функциональном, региональном, локальном и внутрипроизводственном.

Особенность предмета курса заключается в том, что управленческие отношения формируются из двух частей:

1. Общеуправленческие отношения, связанные с разделением труда и кооперацией, порождающие общие функции управления: планирование, организация, мотивация, управление и контроль.

2. Специфические социально – культурные отношения, складывающиеся внутри МК между работниками, которые являются носителями различных национальных культур.

Задачи курса состоят в овладении обучающимися навыками управления, которые позволят им успешно работать в МК в различных должностях менеджеров и экономистов, а также использовать эффективный зарубежный опыт менеджмента, работая на российских предприятиях, в органах центральной и местной власти, государственного управления и местного самоуправления.

Контрольные вопросы:

1. Чем национальный бизнес принципиально отличается от международного?
2. Почему международный бизнес развивается более высокими темпами, чем национальный?
3. Опишите черты современного международного бизнеса.
4. Перечислите основные периоды развития международного бизнеса.
5. В чем суть глобализации?
6. Перечислите основные формы международного бизнеса.
7. Опишите две модели специализации.
8. В чем особенность международного менеджмента?
9. Чем отличается опыт американского менеджмента от японского?
10. Перечислите преимущества кейс – метода.
11. Особенности обучения в Кейптаунском университете.
12. Какие критерии положены в основу формирования трех основных кластеров?
13. Опишите основные характеристики национальной модели бизнеса.
14. Сформулируйте особенности предмета курса «Международный менеджмент».



Ключевые понятия и термины:

геоцентризм, глобализация, интернационализация, кластер, лицензирование, международный менеджмент, пакет развития, полицентризм, региоцентризм, транснациональные корпорации, франчайзинг, этноцентризм.

Лекция 2.

СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

- 2.1. Особенности среды международного менеджмента.
- 2.2. Политико-правовая среда.
- 2.3. Экономическая среда.
- 2.4. Социально – культурная среда. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
- 2.5. Технологическая среда.

2.1. Особенности среды международного менеджмента

Среда международного менеджмента (среда деятельности МК) – это совокупность различных отношений и интересов различных групп и организаций, которые складываются во всех странах, в которых корпорация осуществляет свои деловые операции.

Главной особенностью понятия «среды» связано с объективной особенностью указанных отношений и интересов, которые складываются в странах независимо от международных корпораций. К международной среде корпорация должна приспосабливаться, расходуя на это соответствующие ресурсы. Учет требований местного законодательства к организации бизнеса также требует определенных затрат.

Особенность международной среды связана со сложностью ее географического и отраслевого аспектов.

Географическая сложность среды деятельности МК определяется тремя элементами:

- 1) средой страны происхождения корпорации (материнской страны);
- 2) средой принимающих стран;
- 3) нейтральной средой (нейтральные воды и воздушное пространство, территории международных организаций и др.).

Отраслевой аспект международной среды можно представить известной формулой PEST (политика, экономика, культура, технология).

2.2. Политико-правовая среда

Базовым элементом внешней среды является политико-правовая среда МК.

Политико-правовая среда представляет собой систему органов законодательной, исполнительной и судебной власти и законодательных актов, которые регулируют деловые операции МК, в принимающей стране.

Политическая составляющая политико-правовой среды включает три фактора влияния на деятельность МК:

1. Позиция правительства по отношению к международным операциям:

- стимулы для организации бизнеса в стране (дотации, субсидии, налоговые льготы, низкие процентные ставки за кредит);
- определение различных требований к МК, исходя из своего суверенитета (создание рабочих мест для местного населения, ограничение доли иностранного капитала в уставном фонде и т.д.).

2. Эффективность государственного управления:

- наличие бюрократических структур, которые мешают деятельности МК;
- влияние бюрократических структур на законодательство в собственных интересах;
- взяточничество.

3. Политическая стабильность:

- экспроприация и национализация;
- терроризм;
- политические риски.

Основными данными для политического анализа внешней среды являются:

1. Политический режим в стране пребывания и его отношения со страной базирования.

2. Межгосударственные соглашения между страной пребывания и страной базирования.

3. Участие страны в политических блоках и международных экономических союзах.

4. Политические партии, лидеры и самые влиятельные общественные организации в стране.

5. Роль и влияние региональной власти.

6. Общая политическая обстановка в стране и т.д.

С учетом исторического опыта существуют три национальные правовые системы: публичное, частное (гражданское), теократическое (основанное на религиозных заповедях) право.

Международное право представляет собой систему международных правовых актов и договоренностей, которые регламентируют международное движе-

ние активов и защиту прав и интересов юридических и физических лиц. Например, Женевская конвенция по правам человека, ГАТТ, различные двухсторонние и многосторонние соглашения.

Различие между законодательством в США и в Европе, выходит за рамки общепринятых различий между общим правом и гражданским правом. Культуры с историей феодального или централизованного правительства часто пользуются унифицированным законодательством; в странах с традиционным децентрализованным правительством обладают законом, где все больше различий. Следовательно, культурный подход к правовым вопросам также отличается.

В качестве примера рассмотрим соотношение европейской (романо-германской) и американской (англосаксонской) модели правового регулирования бизнеса.

В Европе закон - это, в основном, написанный свод правил, который регулирует поведение своих субъектов. В некоторых странах написанный текст интерпретируется более строго, чем в других, но действует принцип, что каждый может заранее знать, разрешено ли определенное поведение, или оно не допускается, или разрешено, но при определенных обстоятельствах. В Соединенных Штатах закон - это система писаных и неписаных правил, мнений судей, политических возможностей и нравоучений, убеждений, которые не всегда запечатлены в письменном виде. Правило может быть установлено в ходе судебного разбирательства с учетом обстоятельств дела.

В американском правовом стиле штатные и федеральные нормы дополняют, дублируют, а иногда и противоречат друг другу. Иностранцы часто не понимают идею о том, что американские штаты имеют большую степень автономии, особенно когда дело доходит до принятия законов. Закон штатов является основой.

В США входят 50 штатов и несколько территорий, каждая со своими законами. Некоторые законы применимы в равной степени во всех или по крайней мере, во многие территориях, и называются “Единый” и “Кодекс”. Например, УСС – Единый торговый Кодекс.

При ведении бизнеса в более чем одном штате могут применяться законодательство всех этих штатов, а также федеральный закон. Упрощенно, если сделка включает в себя один штат, применяется только закон данного штата. Федеральный закон умирает, когда есть “межштатная торговля”.

Американские штаты могут «изменять» федеральный закон, но только на основе соответствующего судебного решения. Иногда закон, кажется, идет по кругу. Даже если федеральный закон применяется, где федеральное правило оставляет пробелы, штаты могут ввести свои собственные правила. Федеральный

закон не всегда исключителен, иногда он предусматривает минимальное требование, и штаты могут устанавливать более жесткие ограничения и требования.

Европейский континент состоит нескольких десятков независимых государств, каждое из которых поддерживает свою собственную правовую базу. Кроме того, государства-члены Европейского Союза придерживаются правил, установленных им.

Статус директив ЕС не соответствует федеральному законодательству США. Американский федеральный закон отменяет закон штата и часто живет параллельной жизнью. Директивы ЕС должны быть реализованы в национальном законодательстве и, таким образом, являются частью национального законодательства. Государства-члены ЕС могут реализовать директивы ЕС с незначительными изменениями, наименьшими, вытекающими из различного письменного и устного перевода. В редких случаях государства-члены могут частично или полностью отказаться от ратификации директивы.

2.3. Экономическая среда

Экономическая среда представляет собой совокупность экономических отношений и ресурсов стран, которые определяют возможности открытия и развития отделений МК в этой стране.

Ключевыми характеристиками национальных экономик как элемента среды международного бизнеса являются:

- стабильность и уровень развития;
- уровень инфляции;
- стабильность национальной валюты.

Для сравнения экономической среды разных стран используются различные инструменты. Наиболее распространенными являются:

- индекс конкурентоспособности Всемирного экономического форума;
- индикатор структурных реформ ЕБРР;
- индекс либерализации де Мело-Денизера-Гельба;
- индекс институционального качества.

Индекс конкурентоспособности Всемирного экономического форума определяется по таким факторам:

1. Состояние внутренней экономики.
2. Глобализация (участие в международной торговле и инвестициях).
3. Качество государственной исполнительной политики.
4. Качество финансовых услуг, состояние рынка капиталов.
5. Инфраструктура бизнеса.
6. Качество управления.

7. Потенциал и использование научно-исследовательских и исследовательско-конструкторских работ.

8. Наличие и квалификация трудовых ресурсов.

Индикатор структурных реформ ЕБРР базируется на определении среднего значения 8 показателей: приватизация и реструктуризация предприятий, либерализация и конкуренция, реформа финансового сектора и т.д. Шкала оценок от 1 до 4.

Индекс либерализации де Мело-Денизера-Гельба основан на определении кумулятивного показателя уменьшения влияния государства на экономические процессы. В России этот показатель равен 4,32, а в Венгрии – 6,84.

Индекс институционального качества определяется по 300 показателям экономического развития, которые объединены в 6 групп и изменяются в пределах от (-25) до (+25). В развитых странах этот показатель равен (+12,6).

2.4. Социально-культурная среда. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера

Социально – культурная среда представляет собой совокупность этнических и культурных характеристик населения принимающих стран, которые создают соответствующие национальные стереотипы поведения.

Под культурой понимают доминирующую систему ценностей, верований, обычаев и установок, которые влияют на все функции и инструменты менеджмента. Проблема влияния культуры на международный менеджмент состоит в том, что каждый руководитель в процессе управления воспринимает другую культуру не непосредственно, а через призму собственной культуры.

Анализ национальных стереотипов в деятельности международного менеджера является заключительным этапом анализа культурной внешней среды. Рассмотрим основные национальные стереотипы.

1. Американский национальный стереотип. Образ типичного американца можно охарактеризовать следующими основными чертами:

- 1) жесткий прагматизм, ориентация на реальное, приносящее пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку и зарабатыванию денег;
- 2) целевой динамизм (цель – действие – достижение – новая цель);
- 3) индивидуализм, т.е. самостоятельность в принятии и реализации решений, равно как и полная готовность нести за них ответственность;
- 4) уважительное отношение ко времени как к важнейшему деловому ресурсу;

5) отношение к другим людям и коммуникативные качества характеризуются общей дружелюбностью, откровенностью и искренностью, готовностью к сотрудничеству и поиску компромиссов;

6) жесткое разделение делового и личного в деловой практике и поведении вообще;

7) в американцах часто патриотизм и гордость за успехи и положение США в мире переходят в определенные проявления этноцентризма.

2. Английский национальный стереотип. Основные черты типичного англичанина:

1) прагматичность. При этом у них не наблюдается американской страсти к деньгам как к главному мерилу жизненных достижений;

2) нелюбовь к абстрактным проектам, за которыми не стоит реальное дело;

3) чувство собственного достоинства, которое подводит англичанина к осознанию необходимости соблюдения этических норм и общепринятых, традиционных правил;

4) глубокое уважение к национальным, государственным, семейным и др. традициям;

5) этноцентризм, но в сравнении с американским более скрытый и исключительно корректный.

3. Французский национальный стереотип. Основные черты типичного француза:

1) интеллектуализм, любовь к искусству, гармонии и красоте;

2) робость и нерешительность в сфере реализации и практического выполнения задуманного на бумаге;

3) нелюбовь к компромиссам и большая, чем у других наций, склонность к конфликтам и спорам при решении проблем;

4) когда мы переходим к личным чертам, их манере, стилю общения, поведению в семье и личной жизни, то здесь действует эффект компенсации: никто так не раскован, свободен от условностей, так естественен и отличается юмором и находчивостью, как французы в неофициальной обстановке.

4. Национальный стереотип, характерный для стран Ближнего и Среднего Востока.

1) Основная черта – стремление к созданию обстановки неторопливости, дружелюбности и доверия во всех делах;

2) стремление избежать какой – либо конфронтации и критики в деловых отношениях;

3) сильно развитая гордость и страх «потерять лицо»;

4) во время переговоров необходимо:

а) строго придерживаться принятого ранее порядка переговоров;

б) если необходимо обсудить незапланированную тему, нужно дать время и возможность партнеру ознакомиться с ней;

в) следить за звучанием своей речи, не допускать резких или грубых слов, стремиться к максимальной теплоте и дружелюбности во всем.

5. Китайский национальный стереотип.

1) Основополагающая черта – своеобразная смесь повиновения, терпения и упорства;

2) китайцы обманывают друг друга и партнеров достаточно часто;

3) при проведении переговоров необходимо учитывать также следующие черты национального стереотипа:

а) приверженность ритуалам, чинопочитанию, сохранению всех внешних атрибутов достоинства;

б) чувствительность к шутке и юмору;

в) склонность смешивать семейные и деловые отношения.

6. Японский национальный стереотип.

1) Базовая черта стереотипа – чрезвычайно продуктивное сочетание поистине бесконечного трудолюбия и терпения японцев со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству;

2) японцы – оригинальные традиционалисты. Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, они жадно воспринимают и умело адаптируют лучшие достижения других стран и наций;

3) дисциплинированность и высокое чувство ответственности перед коллективом, признание безусловного авторитета коллектива, готовность принести ему в жертву свои личные потребности и интересы;

4) жизненные черты – вежливость, аккуратность, деликатность и порядочность, абсолютный контроль над личным поведением и эмоциями.

2.5. Технологическая среда

Технологическая среда представляет собой совокупность технологических процессов, которые применяются в принимающих странах конкурентами и партнерами по бизнесу для производства товаров или оказания услуг.

Технологическая среда является самым динамичным элементом международной среды, т.к. в современных условиях темпы научно – технического прогресса резко ускорились. Технологический уровень страны, с одной стороны, определяет уровень ее экономического развития, а с другой, - является важным мотивом вступления в эту страну транснациональных корпораций.

В предстоящие 10 лет основное влияние на международный менеджмент будут оказывать следующие элементы технологической среды:

1. Быстрое развитие биотехнологий, позволяющее строить точные органические системы, которые означают революцию в медицине, промышленности, агротехнике.

2. Появление молекулярных технологий, позволяющих изменять физические процессы.

3. Развитие современных информационных технологий.

4. Автоматические телефоны с переводчиками.

5. Искусственный интеллект.

6. Силиконовые чипы, которые вмещают до 100 миллионов транзисторов.

7. Суперкомпьютеры мощностью один триллион операций в секунду.

В условиях глобализации ключевое значение в изменении технологической среды приобретают следующие направления:

- электронные расчеты, позволяющие расширить электронную коммерцию через систему Интернет;

- телекоммуникации, позволяющие привлечь к международным операциям все большее количество регионов.

Контрольные вопросы:

.....

1. Перечислите составляющие внешней среды менеджмента.

2. Какие факторы необходимо учитывать при анализе политических аспектов среды?

3. Что представляет собой правовая среда?

4. Охарактеризуйте ключевые показатели экономической среды международного менеджмента.

5. Назовите основные черты культурной среды.

6. Какие характерные черты присущи поведенческим стереотипам американских, английских, французских и японских менеджеров?

7. Перечислите основные направления, определяющие изменение технологической среды.



Ключевые понятия и термины:

брендинг страны, национальный стереотип, политико-правовая среда международного менеджмента, социально – культурная среда международного менеджмента, технологическая среда, успехология, экономическая среда международного менеджмента.

Лекция 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МК

План

- 3.1. Сущность международного стратегического планирования.
- 3.2. Современные стратегические ориентации МК.
- 3.3. Основные типы международных стратегий.
- 3.4. Этапы разработки и реализации международных стратегий.
- 3.5. Особенности стратегического планирования в разных формах международного бизнеса.

3.1. Сущность международного стратегического планирования

В международном менеджменте **стратегия** представляет собой весь комплекс действий, связанных с созданием и усилением жизнеспособности и конкурентных преимуществ международных корпораций. Это - объединенный план, который связывает все составляющие элементы фирмы и разные аспекты ее деятельности. Все составляющие стратегии должны быть интегрированы и совместны между собой.

Принципиальная особенность стратегического планирования в МК состоит в том, что при разработке стратегии МК приходится делать сложный выбор между глобализацией и национальной принадлежностью. Этот выбор иллюстрирует следующая матрица.

| | | Дифференциация | |
|------------------------------|---------|----------------------------|---------------------------------------|
| | | Низкая | Высокая |
| Глобализация (интеграция) | Высокая | Глобализационная-стратегия | Смешанная стратегия |
| | Низкая | Смешанная стратегия | Национально ориентированная стратегия |

В процессе исследования практики международного менеджмента был выявлен конфликт между стремлением корпораций сделать свой бизнес однородным во всем мире и соответствующим международным стандартам, а следовательно, и более прибыльным, с одной стороны, и учитывать разницу национальных вкусов своих потребителей - с другой. Исходя из этих двух противоположных подходов, корпорация может воспользоваться преимуществами глобализации за счет преимуществ масштабов и ценовой конкуренции или

преимуществами дифференциации, которая дает возможность предложить потребителям уникальные товары (услуги). Эти квадраты являются сферами принятия простых, но рискованных стратегических решений. Другие сферы требуют принятия менее рискованных, но сложных комплексных решений.

Известно, что **стратегическое планирование** - это процесс определения основной линии организации, долгосрочных целей и выполнения планов деятельности для достижения поставленных целей.

Необходимость и значение стратегического планирования в международном менеджменте обусловлены:

- сохранением направления развития компании в условиях диверсификации международных операций;
- необходимостью в координации и интеграции различных операций в масштабах всей корпорации;
- надлежащей подготовкой к возникающим новым международным прорывам и требованиям.

Преимущества стратегического планирования состоят в:

- координации и мониторинге длительных международных операций;
- детальной проработке проблем, связанных с политическими рисками, конкурентами, стабильностью валютных курсов и др.

В настоящее время существуют следующие *основные подходы к формированию и реализации международных стратегий:*

- экономический императив;
- политический императив;
- качественный императив;
- административный императив.

Экономический императив стратегического планирования основан на выборе МК соответствующих продуктов для продвижения в другие страны путем использования брендов ценовой конкуренции, обслуживания и др. (автомобили, бытовая техника, сталь).

Политический императив означает отбор МК определенных стран для ведения бизнеса, обеспечения защиты своих позиций на зарубежных рынках при помощи правительств своих стран.

Качественный императив предусматривает использование новых систем управления качеством для существенного улучшения позиций МК как на внутренних, так и на зарубежных рынках.

Административный императив базируется на учете особенностей каждой ситуации и обосновании решений в условиях высокого уровня неопределенности, использования гибких систем координации.

Указанные императивы используются в сочетаниях.

Следует отметить *преимущества стратегии глобального размещения*, позволяющие МК привести в действие следующие факторы увеличения прибыльности, недоступные для национальных предприятий:

1. Передача зарубежным отделениям базовых знаний и навыков, которые не поддаются быстрому воспроизводству или имитации конкурентами.

2. Экономия на расположении компании и ее подразделений путем размещения производства в тех местностях, в которых конкретные операции по созданию ценностей могут осуществляться эффективней, и формирование на этой основе глобальной сети.

3. Использование кривой опыта, которая представляет собой систематическое сокращение производственных затрат в течение всего жизненного цикла продукции путем получения опыта производства и реализации продукции и экономии за счет расширения масштабов производства.

Составляющие глобального размещения производства представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Составляющие глобального размещения производства

| Этапы производства и сбыта | Размещение производства и сбыта | |
|--|---------------------------------|------------|
| Размещение источников снабжения сырьем, производства деталей и комплектующих | В стране базирования | За рубежом |
| Сборка готовой продукции из деталей и комплектующих | В стране базирования | За рубежом |
| Сбыт готовой продукции | В стране базирования | За рубежом |

3.2. Современные стратегические ориентации МК

Существуют четыре стратегических профиля деятельности МК: этноцентризм, полицентризм, региоцентризм и геоцентризм.⁵

Этноцентризм – ценности и интересы материнской компании являются главными в стратегических решениях.

Полицентризм – стратегические решения изменяются в различных странах, в которых действует компания.

Региоцентризм – объединение собственных интересов фирмы с интересами своих региональных отделений.

Геоцентризм – интеграция решений в единую глобальную систему.

⁵ Панченко Е.Г. Международный менеджмент. Киев: КДЕУ, 1996. С. 23.

МК в процессе своего развития проходят через три основных этапа интернационализации: 1) начальный; 2) локальной рыночной экспансии; 3) транснациональный. Каждый из этих этапов характеризуется не только спецификой задач зарубежной деятельности, но и отличиями в ориентации высшего менеджмента. В соответствии с моделью, разработанной Говардом Перлмуттером при помощи модели EPRG, фирмы, не имеющие международного опыта, используют этноцентризм (E), предусматривающий рассмотрение зарубежных операций как подчиненных деятельности на внутреннем рынке. Большая часть современных МК использует концепцию геоцентризма (G), предусматривающую сотрудничество между штаб – квартирой и филиалами для разработки стандартов и процедур, которые соответствуют как общим, так и локальным заданиям фирмы.

При проникновении корпораций на региональные (локальные) рынки необходимо решить три проблемы:

- МК должны учитывать условия этих рынков и не считать другие рынки подобными;
- МК должны знать сильные и слабые стороны своих зарубежных отделений с точки зрения продвижения продуктов и услуг с учетом местного спроса;
- МК должны давать зарубежным отделениям больше автономности для надлежащего реагирования на изменения местного спроса.

Учитывая влияние национальных культур на стратегии МК, необходимо обратить внимание на приспособление маркетинговых сообщений к таким культурным характеристикам, как эмоции, дружба, юмор, статус и др. культурные проявления поведения, которые необходимо учитывать и контролировать.

3.3. Основные типы международных стратегий

С учетом 4 стратегических профилей МК в практике международного менеджмента выделяют 4 типа международных стратегий: международные, мультирыночные, транснациональные и глобальные. Подробные их характеристики представлены в таблице 3.2.

Характерные признаки международных стратегий

| Название стратегии, пример | Характерные признаки | Положительные черты | Отрицательные черты |
|---|---|---|---|
| Международная стратегия («Мак Дональдс», «Ай – Би – Эм», «Проктер энд Гембл») | Тиражирование одной и той же продукции в разных странах. Концентрация производства в стране происхождения. Размещение производства и маркетинга в др. странах | Относительно низкие затраты на производство благодаря передаче основных умений и продуктов, которые используются в стране | Отсутствие адаптации к местным условиям. Ограниченные выгоды от масштабов производства и местных условий |
| Мультирыночная стратегия («Дженерал моторз») | Индивидуализация продукции для разных рынков. Размещение производства, маркетинга в различных странах | Адаптация к местным условиям | Ограниченная передача знаний и продуктов между странами. Ограниченные выгоды от масштабов производства и размещения |
| Глобальная стратегия («Интел», «Моторола») | Централизованное производство и маркетинг расположены в странах с наименьшими производственными затратами | Выгоды от соответствующей локализации основных процессов. Результаты от экономии на масштабах | Отсутствие адаптации к местным условиям |
| Транснациональная стратегия «Юнилевер» | Одновременная экономия на масштабах и передаче знаний и продуктов между странами | Выгоды от эффекта масштабов и адаптации к местным условиям | Опасность отсутствия концентрации на расходах и местных рынках и принятия международной стратегии |

3.4. Этапы разработки и реализации международных стратегий

Процесс стратегического планирования МК включает следующие звенья:

- определение миссии корпорации;
- анализ внешней и внутренней среды (анализ международной среды,

внутрикорпоративный анализ, SWOT - анализ);

- формирование целей;
- разработка альтернативных стратегий;
- выбор стратегий;
- реализация стратегий;
- оценка и контроль;
- результаты.

Миссии МК не имеют единой структуры. Однако в формулировках миссий часто встречаются следующие элементы: продукты (услуги), целевые потребительские рынки; технологии, приоритеты, конкурентные преимущества, общественный имидж, отношение к работникам, интересы акционеров, отношения с партнерами и т.д.

Распространенной является модель миссии, разработанная группой специалистов Эшридского центра стратегического менеджмента под руководством Е. Кембела.⁶ В соответствии с этой моделью составляющими или **параметрами миссии** являются четыре элемента: цели, стратегии, ценности, стандарты.

Корпорации разных стран придают разное значение определению миссии. По мнению английского исследователя Р. Коха, миссии определяют около 10% крупных форм Великобритании, 20% – США и 50% японских МК.⁷

Анализ **внешней (международной) среды** осуществляется в следующей последовательности:

- 1) адаптация глобальных стратегических плановых перспектив к условиям страны функционирования;
- 2) общее изучение всех рынков;
- 3) начальное изучение макроэкономических процессов;
- 4) исключение закрытых и неперспективных рынков;
- 5) определение ограничений среды: образовательных, правовых, политических, поведенческих, социальных. Исключение стран, имеющих нежелательные ключевые ограничения или установление для них низких приоритетов;
- 6) детальный микроанализ стран, имеющих высокие и средние приоритеты;
- 7) создание базы данных обо всех ключевых ограничениях деятельности фирм в выбранных странах путем посещения этих стран ведущим персоналом, получения информации и советов от местных квалифицированных специалистов;
- 8) конкурентный анализ;
- 9) определение конкурентных позиций фирмы на мировых и локальных рынках и создание базы данных по фирмам и отраслям;

⁶ Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб.: Питер, 2003. С. 86.

⁷ Там же. С.93.

- 10) проектирование продуктовых линий;
- 11) определение продуктов – лидеров, необходимости адаптации продуктов, моделей спроса;
- 12) соответствующее планирование выходов на зарубежные рынки;
- 13) функциональная деятельность: детализация работ, комплектация персонала, взаимосвязи между странами, налоговые вопросы, обязанности поставщиков и т.д.;
- 14) прогнозы и тенденции развития по странам.

Результаты такого анализа могут быть представлены в виде географической матрицы, представленной в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Эволюционная матрица для Восточной Европы

| Страны | Экономический потенциал | Восприятие иностранных инвестиций | Темпы реформ |
|-------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Наиболее надежные | | | |
| Чехия | B+ | B | C- |
| Венгрия | B | A | A |
| Надежные | | | |
| Польша | C+ | A | A |
| Менее надежные | | | |
| Болгария | C | B | C- |
| Румыния | D | C- | F |

Примечание: А – наивысший уровень, F – самый низкий уровень.

Анализ **внутренней среды** проводится по таким направлениям: маркетинг, финансы, производство, трудовые ресурсы и образ фирмы. Результатом внутрикорпоративного анализа и SWOT – анализа в целом должны быть так называемые ключевые факторы успеха, т.е. такие показатели, при помощи которых фирма может эффективно конкурировать в выбранной рыночной нише.

Цели МК могут быть:

- 1) прибыльность (уровень прибыли, ежегодный прирост прибыли, прирост выплат на акцию);
- 2) маркетинг (объем продаж, прирост объема продаж, доля рынка, увеличение части рынка);
- 3) производство (соотношение между объемами зарубежного и внутреннего производства, масштабность, уровень качества, внедрение эффективных методов производства);
- 4) финансы (оптимизация структуры капитала, менеджмент валютных

операций, финансирование зарубежных филиалов);

5) персонал (развитие менеджеров с глобальной ориентацией, развитие менеджмента в странах – хозяевах).

На основе общих (глобальных) целей разрабатываются специфические цели, разрабатываемые по видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений МК.

После разработки стратегии наступает этап ее **реализации**. Опрос высших менеджеров ведущих МК показал, что способность реализовать стратегию значительно важнее, чем качество самой стратегии. В последние годы сформировался особый тип МК – стратегически ориентированных организаций, которые уделяют большое внимание вопросам реализации стратегии с помощью специальных управленческих инструментов.

Одним из инструментов, используемых стратегически ориентированными организациями, является «сбалансированное табло», основанное на пяти принципах:

1. Превращение стратегии в операционные инструменты (стратегические карты, сбалансированное табло).

2. Ориентация всех подразделений организации на стратегию (корпоративные роли, синергия деловых подразделений, синергия отдельных услуг).

3. Доведение стратегии до ежедневной деятельности каждого сотрудника (стратегическое сознание, личное табло, сбалансированные выплаты).

4. Превращение стратегии в процесс, который продолжается (связь бюджетов и стратегий, аналитические и информационные системы, стратегическое обучение).

5. Мобилизация изменений благодаря лидерству исполнительных руководителей (мобилизация, процесс управления, система стратегического менеджмента).

Осуществление процесса стратегического планирования требует наличия в фирме сотрудников, для которых выполнение этих функций является прямой обязанностью и соответствует их компетенции.

Следует отметить также тесную связь между стратегическим и тактическим планированием. Последнее включает разработку разных типов корпоративных планов и контроль за их выполнением. Процесс планирования представлен на рисунке 3.1.

Необходимо отметить возможность возникновения потенциального конфликта между целями самой корпорации, с одной стороны, и политическими целями стран - хозяев, в которых действуют корпорации, с другой стороны. В большинстве стран решающую роль в предупреждении таких конфликтов играют правительства и их учреждения.

Возможные основания для возникновения конфликта между корпоративными и национальными целями:

- несоответствие между благоприятным балансом платежей в страну (улучшение жизненных стандартов для ее граждан) и целями МК;
- соотношение между прибыльностью зарубежных подразделений и репатриацией прибыли в штаб - квартиру компании;
- негативное влияние потоков прибыли на баланс платежей стран - хозяев;
- влияние государственных чиновников на планирование деятельности МК в других странах (разные позиции, опыт, ценности у менеджеров и чиновников).



Рис. 3.1. Процесс планирования в международной компании «Маçусита»

Одной из важных составляющих менеджмента МК является портфельная стратегия. Значение этого подхода обусловлено общей экономической тенденцией к отраслевой корпоративной диверсификации ростом числа конгломератов.

Суть **международной портфельной стратегии** корпорации заключается в общем снижении риска деловых операций за счет распределения имеющихся ресурсов:

- между альтернативными отраслями и направлениями бизнеса (отраслевая или продуктовая диверсификация);

- в разных странах и географических регионах (страновая, географическая или региональная диверсификация, иначе – интернационализация).

Совмещение обоих направлений открывает путь для построения разнообразных стратегий формирования и управления портфелем активов МК, связанных с географическим размещением бизнеса дочерних фирм, специализированных в различных отраслях.

Планирование портфельной стратегии включает следующие этапы:

1. Определение стратегических бизнес - единиц в структуре МК. Они могут не совпадать с фирмами – важно определить, какие операции (группа операций) МК могут рассматриваться как относительно обособленные.

2. Оценка нынешнего состояния портфеля.

3. Определение желаемого состояния портфеля в будущем. Рассматриваются возможности изменения состояния с целью его оптимизации.

4. Реализация. Совершаются необходимые действия, чтобы либо сохранить существующий портфель, либо оптимальным образом перераспределить ресурсы.

Существующие или планируемые взаимосвязи между подразделениями МК могут усложнить построение портфельной стратегии. Наиболее оптимальной с точки зрения портфельной стратегии является структура управления, построенная по типу финансовых групп, т.е. в случае, если отдельные подразделения обладают высокой степенью независимости. Однако это не означает, что портфельный подход не может быть применим к более интегрированной МК, использующей другие схемы структуры управления, например, конгломерат или концерн.

3.5. Особенности стратегического планирования в разных формах международного бизнеса

Оценочная матрица возможностей для входа на рынки других стран разных форм международного бизнеса, разработанная американскими учеными Р. Готтесом и Ф. Лютансом⁸, представлена в таблице 3.3.

⁸ Hodgetts R., Luthans F. International Management. N.Y.: Mc Graw- Hill, Inc., 1991. P. 93.

Таблица 3.3.

| Входные стратегии | Ключевые факторы среды | | | | Общая оценка |
|---------------------------|------------------------|----------|--------------|------------|--------------|
| | экономические | правовые | политические | культурные | |
| Экспорт | С | А | В | С | С+ |
| Лизинг | А | В | В | А | В+ |
| Производство по контракту | В+ | В+ | В+ | В+ | В+ |
| Совместное предприятие | А | А | В+ | В+ | А- |
| Собственное производство | А | А | А | А- | А |

Обозначения: А - отличные; В - хорошие; С - удовлетворительные.

Как видно из таблицы, стратегически более выигрышным с точки зрения требований среды является собственное производство. Однако эта форма требует наибольших затрат и является самой рискованной, т.к. в условиях форс – мажорных обстоятельств МК теряет материальные и нематериальные активы. В этом случае в процессе стратегического планирования особое внимание следует уделять политической и правовой стабильности в стране. Кроме того, собственное производство целесообразно создавать после организации совместного предприятия.

Наименее привлекательным выглядит экспорт. Однако он является наименее рискованным и требует минимальных вложений. В этом случае на первый план выдвигается экономическое состояние страны, которое определяет непосредственно уровень покупательской способности.

Контрольные вопросы:

1. Чем отличаются международные стратегии?
2. Определите сущность и состав императивов международных стратегий.
3. Перечислите стратегические ориентации международных корпораций.
4. Охарактеризуйте существующую связь международных стратегий и национальных культур.
5. В чем преимущество глобального размещения производства?
6. Назовите основные типы международных стратегий.
7. Перечислите основные этапы разработки международных стратегий.
8. Какие существуют особенности стратегического планирования в разных формах международного бизнеса?
9. Чем отличается система планирования в международных и национальных компаниях?
10. Назовите варианты формулирования целей МК.



Ключевые понятия и термины:

геоцентризм, этноцентризм, полицентризм, региоцентризм, миссия фирмы, стратегия, стратегическое планирование, международные стратегии.

Лекция 4. СТРУКТУРА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

План

- 4.1. Структура организации по Генри Минцбергу.
- 4.2. Организационные структуры МК.
- 4.3. Командообразование.

4.1. Структура организации по Генри Минцбергу

Генри Минцберг является одним из основателей теории организации в современном менеджменте.

Г. Минцберг отмечал, что большинство организаций состоят из следующих пяти частей:

1. Операционный центр – зона, в которой выполняется работа, услуга, производится товар компании. Это люди, которые производят товар, или те, кто предоставляют услугу. Некоторые организации не имеют почти ничего, кроме операционной зоны; они, как правило, являются небольшими компаниями в частном секторе.

2. Средняя линия – подразделение в середине организации, состоящее из менеджеров среднего звена. В период роста организации, в крупных организациях один руководитель, как правило, не способен контролировать все процессы. Для этого были введены руководители среднего звена. Они должны управлять младшими менеджерами и принимать распоряжения от вышестоящего руководства.

3. Техноструктура – это термин, с которым не все согласны, но Минцберг использовал его для обозначения людей, которые принимали решение о том, каким образом лучше сделать работу. Иногда это выражается в технологии - выбор определенного типа компьютерной системы. Или, например, когда принимается решение о том, как работают определенные процессы, стандартизованность (так, что каждый работает наиболее эффективным образом). Часто подобная работа является нематериальной, если, например, менеджер желает, чтобы работники стандартизировали свои навыки на рабочем месте.

4. Персонал – это те, кто помогает операционному центру делать свою работу лучше. В персонал могут включаться все виды сфер деятельности, например, обеспечение питания сотрудников, безопасность, юрисконсульты и т. д.

5. Верхушка – находится вверху организации, и принимает решения о том, что, как и когда собирается делать компания. Это может быть единственный менеджер, который может быть владельцем, или это может быть совет ди-

ректоров, совет начальников отделов в более сложных организациях. Однако «верхушка» так структурирована, что обеспечивает стратегическое управление в организации. Другими словами, куда хочет организация прийти и как она собирается это сделать. Иногда ее еще называют *господствующей коалицией - тех немногих людей, которые действительно ведут организацию вперед*.

Вершина, средняя линия и операционный центр работают непосредственно на бизнес-организацию, а персонал и техноструктура же советуют людям, как лучше работать.

Г. Минцберг также указывает на то, что различные типы проблем, стоящих перед организацией, могут разрешаться по-разному в зависимости от используемых организационных средств. Он назвал это **координационными механизмами**:

1. Взаимное регулирование – когда сотрудники в операционном центре сотрудничают плодотворно друг с другом.

2. Прямой контроль – самый понятный, но дорогостоящий с точки зрения времени.

3. Стандартизация работы – через системы и процедуры и т.д.

4. Стандартизация продукции – через цели и технические требования и т.д.

5. Стандартизация навыков осуществляется посредством оптимизации навыков сотрудников решать поставленные задачи. Может включать дальнейшее обучение и совершенствование организации труда.

6. Стандартизация норм – посредством установления единого набора требований того, как задачи лучше всего могут решены.

Идеи Г. Минцберга получили дальнейшее развитие. Его основная заслуга в том, что он заставил менеджеров задуматься об организационном структурном дизайне – о том, как части организации согласуются друг с другом. Для МК, как организаций, существующих на значительных пространствах, и в которых работают представители различных культур и профессий, это представляется очень важным. Структурный дизайн позволил развиваться и эффективно функционировать МК.

Г. Минцберг говорил, что мы можем использовать много *инструментов*, чтобы выбрать то, как структурировать нашу организацию. Они включают:

а) специализацию работы;

б) специализацию поведения – то есть, как люди ведут себя определенным способом в соответствии с работой, которую они выполняют;

с) обучение;

д) идеологическую обработку – а именно то, так люди введены в должность, в организацию;

е) единицу организации – подразделение организации;

f) размер единицы организации;

g) планирование и систему управления и устройства связи – то, как рабочие группы, подразделения взаимодействуют; как менеджеры координируют свою деятельность и так далее.

Хотя Г. Минцберг писал об этих проблемах в 1980-х, большинство МК и сегодня сталкиваются с проблемами оптимизации организационной структуры.

Пример мог бы помочь разъяснить это.

К 1997 году KPMG стала крупнейшей организацией, которая предоставляла профессиональные услуги консалтинга в мире, с более чем 78000 сотрудников в 153 странах. Компания в это время сталкивается с усилением конкуренции на глобальном рынке и необходимостью разработать стратегию, отвечающую текущим условиям.

В марте 1997 года Колин Шарман занял пост международного председателя. Он унаследовал мощный коллектив высокопрофессиональных работников. В одной только Великобритании, например, насчитывалось более 600 старших партнеров, которые считали себя отчасти совладельцами данного бизнеса. Они были квалифицированными, независимыми, сильными и влиятельными партнерами, и поддерживали хорошие отношения со своими клиентами. Старшие партнеры несут ответственность за строительство собственных команд, а во многих случаях они практически вели свое собственное дело.

К. Шарман полагал, что проблемы состояли в том, что клиентам не всегда нужны те навыки, которые их традиционный партнер мог предложить. В соответствии с правилами, действовавшими в компании, каждый клиент закреплялся за тем или иным старшим партнером. Таким образом, клиент не всегда получал наиболее квалифицированные услуги. Возникла необходимость изменить существующие традиции и ввести новых специалистов.

Другой аспект существующих проблем заключался в том, что KPMG имела матричную структуру, в которой множество специалистов, владеющих различными навыками, почти скрыты от глаз. Часто, если возникала проблема, создавался комитет для её расследования. Данная практика, которая отнимала много времени, предполагала непопулярные, неэффективные решения и часто приводила к тому, клиент KPMG уходил к конкурентам. К. Шарман также считал, что в организации недостаточно эффективно действует система контроля и руководство не располагает всей полнотой информации о работе компании и её сотрудников.

Постепенно Шарман пришел к решению изменить культуру управления в компании, расширить объем сотрудничества в организации между старшими партнерами и снизить уровень конфронтации между всеми партнерами. Поощрение получает сотрудник, реально оказавший услугу клиенту компании. Работа с

клиентами стала более гибкой, максимально учитывающей их интересы и потребности. Структура компании стала более гибкой и более неформальной. Особенно это стало заметно в сфере стратегического планирования, хотя это, вероятно, было побочным эффектом, а не сознательным изменением политики компании.

Результаты были весьма успешными. Доходы и прибыль выросли, а показатель текучести кадров был снижен. Всё это произошло, несмотря на то, что около 70% сотрудников имеют высшее образование, а эта категория работников редко работает в одной компании более 5 лет.

В сущности, К. Шарман изменил структуру и создал управленческую команду, которая принимает большинство решений подлинно корпоративным образом. Партнеры по-прежнему ведут консультации и могут согласиться или не согласиться на это, но у них сократился объем единоличной власти над своими вотчинами. К. Шарман также отметил улучшение мотивации труда рядовых сотрудников, поскольку их стали чаще привлекать к процессу принятия решений.

4.2. Организационные структуры МК

Рассмотрим, какие же организационные структуры существуют в МК и как они вписываются в потребности различных организаций.

По общему правилу, есть шесть главных типов структуры организации, однако существует также много модификаций, основанных на этих типах.

1. Унитарная. Данная структура управления подразумевает, что все начинается с центра. Все функциональные руководители сообщают информацию вершине в центре. Так что есть ясная и относительно простая линия связи, которая должна стимулировать легкий доступ к информации и быстрое принятие решений. Руководители подразделений считают себя проводником информации «снизу вверх» и «сверху вниз».

2. Централизованная. Здесь высшие влиятельные менеджеры, чаще всего сидящие в совете директоров или правлении, определяют то, что организация собирается сделать и как и когда она собирается сделать это. Возможности для независимости более ограничены, чем в унитарной структуре, и больше контроля осуществляется из центра. В рамках централизованной системы ведется строгий контроль, стандартизация процессов и норм, энергичный имидж бренда и привлечение экспертов к принятию решений. Минусом данной организационной структуры является то, что здесь ограничивается местное управление и снижается управленческая креативность менеджеров среднего и низового звена.

3. Децентрализованная. Это организационная структура, в которой ответственность распределена между всеми уровнями системы. В этом типе структуры отдельные стратегические подразделения управляют своими собственными

планами. Но имеются сферы, такие как финансовый контроль и стратегическое управление, осуществляемые из центра, высшим руководством. Преимущества заключаются в делегировании полномочий, которые осуществляют руководители децентрализованных подразделений так, как будто они управляют своим собственным бизнесом, работают с клиентами. Руководители подразделений имеют возможность проявить высокий уровень креативности в решении задач, стоящих перед подразделением. Недостатки состоят в том, что некоторые подразделения могут не желать работать вместе и могут начать конкурировать между собой за ресурсы, в то время как финансовые и человеческие ресурсы не могут быть эффективно использованы в рамках всей организации.

4. Дивизиональная. Эта организационная структура напоминает децентрализованную, но в отличие от неё имеет дополнительную функцию обеспечения. У всех подразделений есть свои соответствующие ресурсы. Таким образом, все будут иметь собственные финансовые ресурсы, систему планирования и продаж. Организация становится сетью собственных постоянных подразделений, которые могут работать практически независимо. Недостатки включают непрочность многих меньших единиц с минимальным сотрудничеством.

5. Матрица. Она имеет особое значение в структурных терминах. В организационных терминах структуры матрица - версия, в которой сотрудники различных функциональных подразделений сотрудничают на проектах в матричном образце. Так, руководитель финансовой службы может сотрудничать с продавцом, чтобы обеспечить новый контракт или уменьшить затраты на обслуживание клиента. Преимущество в том, что организация может быстро и эффективно реагировать на меняющиеся требования. В процессе навыки и опыт команды могут быть развиты быстро и успешно. Минусом этой организационной структуры является сложность и путаница при составлении отчетности, что может привести к конфликтам между подразделениями.

6. Структура процесса. Акцент здесь делается на процессе. Фактически отсутствует явная вертикаль власти. Здесь, если команда сохраняет своих клиентов и другие заинтересованные стороны, она работает независимо, под свою ответственность. Этот тип структуры может увеличить взаимную функциональную работу и общее сотрудничество. С другой стороны, это может также привести к производственному потоку, расцениваемому как более важное, чем конечный продукт. В результате может пострадать качество. Ответственность также может быть невыгодной для некоторых сотрудников и клиентов.

Большая часть организаторской поддержки зависит от структуры; большинство сотрудников зависит от структуры, потому что все мы хотим знать, где наше место как в работе, так и в жизни.

Структура полезна, поскольку:

- позволяет достигнуть эффективного использования ресурсов – ресурсы структурируются в соответствии со структурой организации, видны направления их использования;
- гарантирует ответственность и контроль – для предотвращения возникновения излишков и гарантирует прозрачность ответственности. Мы знаем, кто и за что в организации отвечает;
- осуществляет координацию деятельности между различными частями организации – так, чтобы мы могли все помочь друг другу, двигаться в одном стратегическом направлении;
- организует коммуникации – так, чтобы все мы знали, что мы все делаем, чтобы предотвратить дублирование;
- приспособливает организацию к изменениям.

В последние годы была выдвинута теория о том, что структура должна быть нацелена на движение, на изменения в соответствии с окружающей средой. Рассмотрим некоторые из них:

- движение к более гибкой структуре, хотя и с элементами бюрократии;
- более общее движение от иерархии к сети (сетевые компании);
- концепция тренирующихся менеджеров, самостоятельно решающих поставленные задачи;
- движение от вертикальных задач к функциональным единицам, к большему количеству горизонтальных задач с поперечной функциональной структурой;
- сосредоточение на том, как мы производим товары, оказываем услуги, а не просто, что мы делаем.

Возможно, самый убедительный аргумент, выдвинутый, чтобы поддержать изменяющиеся структуры, состоит в том, что организации начинают рассматриваться как “портфель динамических процессов”, а не как “иерархия статических ролей”.

4.3. Командообразование

Управление командой является одним из наиболее сложных аспектов управленческой жизни. Слишком часто менеджеры пытаются сделать все сами. Это приводит к неэффективности, к переутомлению со стороны менеджера, к негативным последствиям для здоровья и семейной жизни и уязвимости организации.

Рассмотрим модели управления командой. Попытаемся выявить некоторые ограничители, которые указывают на тот или иной вид команды, а также на ин-

струменты, с помощью которых может быть оптимизирована работа подразделений в МК.

Предположим, что команда – группа людей, с которыми взаимодействует сотрудник в ходе своей трудовой деятельности.

Классиком теории групп считается Б. Tuckman. Деятельность большинства команд соответствует этой теории. Б. Tuckman впервые в 1965 году сформулировал и опубликовал свою знаменитую ныне модель развития группы. В сущности, Б. Tuckman предположил, что *существуют четыре основные фазы группы, которые образуют ее жизненный цикл*:

1. Формирование. Эта фаза наблюдается на ранних стадиях становления команды, когда люди не уверены друг в друге и их собственной роли в команде. В общем, основные правила должны быть согласованы, как и методы работы. Иногда на этой фазе правила создаются на основе личных взаимоотношений. Часто люди стараются быть осторожными, чтобы избежать конфликта на данном этапе, и это может привести к серьезным проблемам. Члены команды собирают информацию и делятся впечатлениями друг о друге, вместо того чтобы заниматься непосредственно своей работой.

2. Штурм. Эта фаза знаменует собой конец периода «медового месяца». Члены команды разочарованы друг в друге или в работе команды и начинают работать в парах и спорить. Небольшие столкновения возникают, некоторые решаются. Другие работники стараются избежать конфликтов, но они вполне могут повториться позже. Структурная ясность иногда используется на данном этапе и, как правило, предотвращает конфликты. Подавление существующих проблем не означает их полное исчезновение, они могут возникнуть с большей силой, и поэтому надо решать проблемы в тот момент, когда они возникли.

3. Нормирование. На этом этапе правила работы команды уже установлены и команда начинает работать как единое целое, а не как ряд отдельных лиц. Теперь, когда жаркие дебаты закончились, члены команды понимают друг друга лучше и могут работать вместе на более высоком уровне, чем ранее. Взаимная поддержка становится всё более распространенной, предвзятые взгляды менее навязчивыми. Команда начинает формироваться в эффективную единицу. Возникает коллективная ответственность.

4. Выполнение. Это конечная стадия развития группы. Она характеризуется взаимозависимостью и гибкостью. Все друг друга знают достаточно хорошо, чтобы доверять и полагаться на других членов команды. Задачи достигаются с минимальными усилиями путем сотрудничества. Роли и обязанности могут изменяться по мере необходимости, таким образом, что это становится незаметным для наблюдателей. Энергия команды направлена исключительно на

решение задач. Взаимное доверие и сотрудничество становится естественным способом работы. Эффективность работы команды достигает своего апогея.

Стоит отметить, что некоторые команды не достигают этой последней стадии. Некоторые просто остаются в одной из более ранних стадий, даже не успевая достичь цели. Часто это может быть вызвано дисбалансом характеристик членов команды. Данный аспект командообразования был впервые выявлен Белбином. На этом мы остановимся позже.

Впоследствии Б. Tuckman выделил **пятый этап**, который назвал «**Траур**» или «**Закрытие**». Члены команды испытывают чувство утраты после того, как команда была распущена, например, после завершения проекта. Коллеги настолько привыкли к работе друг с другом в рамках проекта (подразделения), что они ощущают чувство лишения. Успех или неуспех проекта практически не имеет значения. Прекращение деятельности команды – это то, что огорчает её бывших членов.

В отличие от Б. Tuckman, *A. Райс* изучал работу в командах в военных подразделениях. Он определил оптимальную, на его взгляд, численность команды в шесть человек. Члены команды должны создавать легко идентифицируемые линии связи. Это снижает время на передачу информации и способствует более быстрому и эффективному решению задач.

Еще одним исследователем команд является *И. Дженис*. И. Дженис выявила феномен, который она обозначила как “**Groupthink**”. Это процесс, в результате которого отдельный человек перестает мыслить самостоятельно, он существует в рамках группового мышления. Наиболее распространенный пример этого – спортивная толпа, особенно на футбольном матче. Завершающая фаза – безумство толпы, где рациональный ум человека настигает, часто смертельно, бешеная жажда крови безудержной толпы.

Одним из самых известных исследователей команд является *Р.М. Белбин*. Он изучал в Оксфорде команды и поведение их членов. Основное убеждение Белбина состоит в том, что команда не обязательно должна быть укомплектована хорошо уравновешенными людьми, но она должна быть хорошо уравновешенна. Его теория состоит в том, что есть восемь категорий членов команды и, предпочтительно, чтобы все восемь типов присутствовали в хорошо функционирующей группе (подразделении). Это не обязательно означает, что в команде должно быть восемь человек, потому что один человек может персонифицировать больше чем одну из особенностей (ролей).

Контрольные вопросы:



1. Назовите пять основных частей организации по Г. Минцбергу.
2. Каковы особенности унитарной организационной структуры?
3. В чем преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной организационной структуры?
4. В каких МК реализуется матричная организационная структура?
5. Приведите примеры неклассических организационных структур.
6. Какие положительные моменты несет организации правильно выстроенная организационная структура?
7. Какие фазы в становлении команд (групп) выделяет Б. Тукман? Охарактеризуйте их.
8. Какова оптимальная численность команды (рабочей группы)?

Ключевые понятия и термины:

структура, организационная структура, унитарная структура, централизованная структура, децентрализованная структура, матричная структура, командообразование, роли в команде, “Groupthink”.

Лекция 5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

План

- 5.1. Особенности принятия решений в МК.
- 5.2. Влияние национальных культур на принятие управленческих решений.
- 5.3. Сферы принятия управленческих решений в МК.
- 5.4. Критерии количественной оценки политических рисков.
- 5.5. Роль и ведение международных переговоров в процессе принятия решений.

5.1. Особенности принятия решений в международных корпорациях

Сущность управленческих решений одинакова для национальных и международных компаний. Они представляют собой определенные ответственные лицами, прежде всего руководителями, действия, направленные на решение проблемы (например, изменение внешней среды, срыв выполнения плана). Принятие решений является завершающей фазой – инструментом тонкой настройки планирования как для национальных, так и для международных компаний.

Однако международные решения, принимаемые в транснациональных корпорациях, имеют следующие особенности:

1. *Большие масштабы решений*, т.к. реализация решений в МК связана с перераспределением и использованием значительных ресурсов.

2. *Большое количество решений*, т.к. существует множество зарубежных отделений и большое количество видов продукции и услуг, по каждому из которых необходимо принимать одновременно несколько решений, которые могут противоречить друг другу.

3. *Принятые решения должны соответствовать требованиям национального(локального) законодательства*.

4. *Решения должны учитывать специфику национальных культур*, т.к. в их подготовке и принятии участвуют представители разных стран, имеющие разные ценности и критерии оценки эффективности этих решений.

Все это обуславливает следующие особенности **процесса принятия решений** в МК:

1. *Большая длительность процесса принятия решений*, связанная с большим количеством уровней руководства международной корпорацией. Это порождает сложную проблему централизации и децентрализации в принятии решений.

2. *Использование более сложных методов принятия решений, основанных преимущественно на интуиции.*

3. *Для обеспечения высокого качества принятия международных решений необходимо более тщательное информационное обеспечение, т.к. скорректировать или исправить ошибку сложно из-за географической удаленности зарубежных отделений.*

4. *Специальная техника учета влияния международной среды на управленческие решения.*

Ключевой проблемой принятия решений является соотношение между централизацией и децентрализацией.

Таблица 5.1.

Факторы, определяющие уровень централизации и децентрализации

| Факторы | Централизация | Децентрализация |
|---|---------------|-----------------|
| Объем операций | большой | малый |
| Объем капиталовложений | большой | малый |
| Относительное значение для МК | важное | неважное |
| Конкурентная среда | сильное | стабильное |
| Взаимосвязь между объемами и затратами | сильная | слабая |
| Уровень технологий | высокий | обычный |
| Значение товарного знака, патентного права | большое | малое |
| Уровень продуктовой диверсификации | низкий | высокий |
| Однородность продуктовых линий | однородные | разнородные |
| Географическое расстояние между материнской компанией и зарубежными отделениями | малое | большое |
| Уровень зависимости между отдельными частями | высокий | низкий |
| Уровень компетенции менеджеров в материнской стране | менее высокий | более высокий |
| Опыт в международном бизнесе | большой | малый |

Следует обратить внимание и на то, что приведенные факторы для одной корпорации могут иметь противоположное влияние. Например, при больших объемах операций обычный уровень технологии и независимость отдельных зарубежных отделений могут сделать выбор в пользу децентрализации. Поэтому существует и другой функциональный подход, при котором определяется несколько сфер централизованного принятия решений, а в других сферах действует децентрализация.

При анализе **методов принятия решений** необходимо использовать треугольник лауреата Нобелевской премии 1978г. Герберта Саймона, включающий логику (Л), опыт (О) и интуицию (И)⁹.

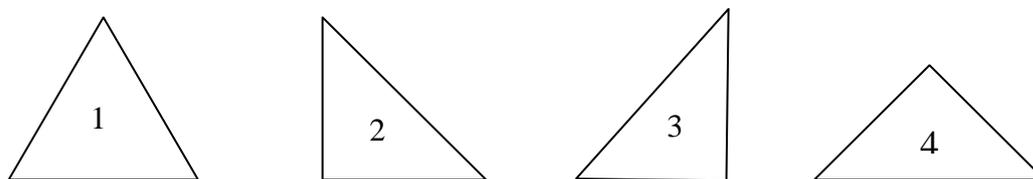


Рис. 5.1. Треугольник принятия решений

Приведенный рисунок иллюстрирует разные стили принятия решений:

- 1 – сбалансированный;
- 2 – логический;
- 3 – прагматичный;
- 4 – интуитивный.

В международном менеджменте наиболее распространен *интуитивный стиль*, позволяющий учитывать особенности национальных культур.

Особенность **информационного обеспечения** процесса принятия международных решений состоит в том, чтобы использовать **всю** информацию, касающуюся данной проблемы. Сложность состоит в том, что не вся информация заметна.

Для более тщательного учета изменений внешней среды в процессе принятия управленческих решений используется метод **сценарного планирования**, разработанный Г. Канном. Сюжет сценария должен быть сфокусирован на конкретной аудитории или проблеме. По сценарию создаются картины будущего, которые отражают:

- гипотетическую последовательность событий;
- причинно – следственные связи между ними;
- ключевые параметры, имеющие важное значение для принятия решений.

Место принятия решений в системе международного менеджмента показано на рис.5.1.

⁹ 100 великих экономистов после Кейнса. СПб.: Экономикс, 2009. С.252-255.

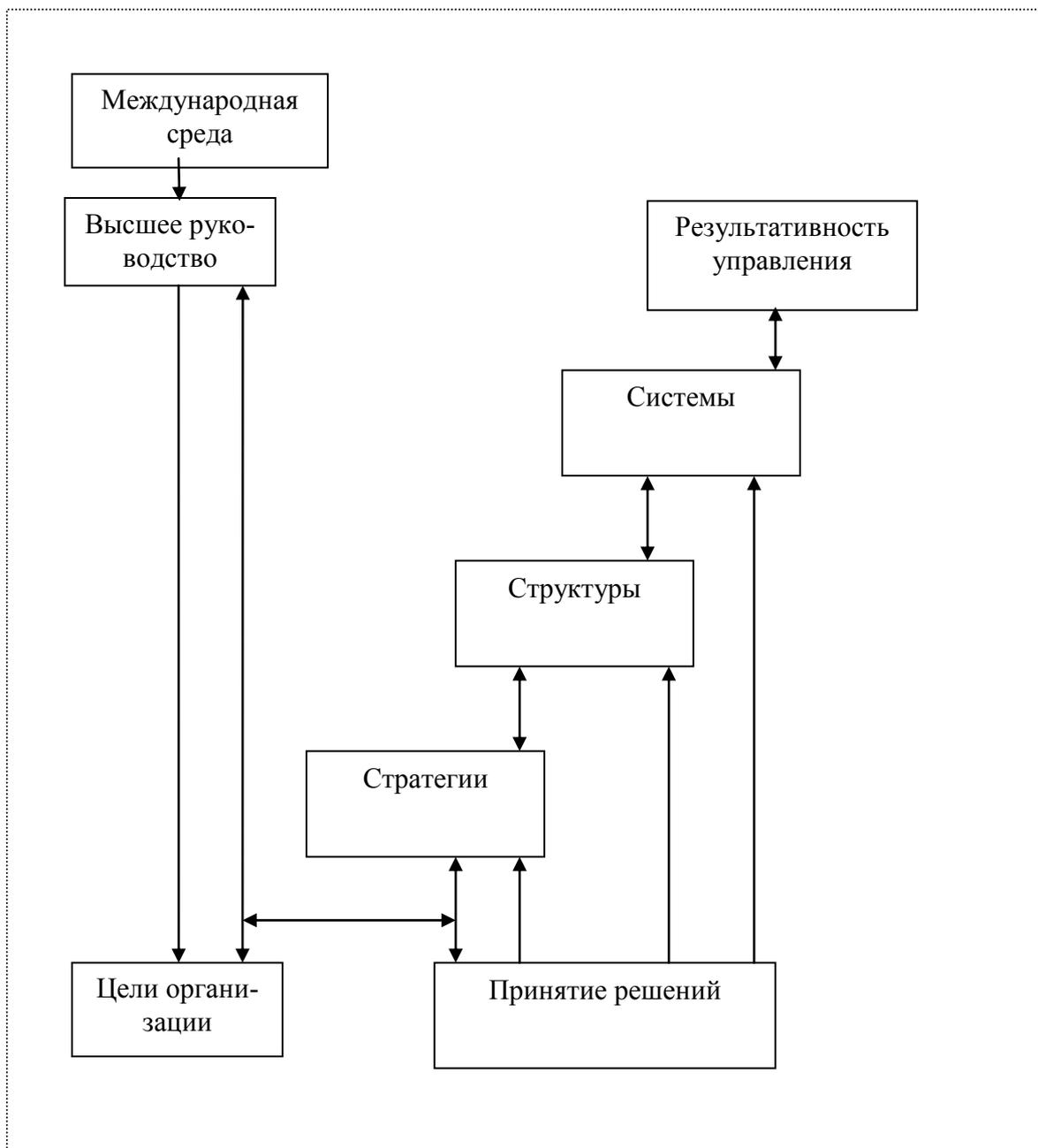


Рис.5.1. Взаимосвязь стратегий, структур и принятия решений с результативностью управления МК

Рисунок показывает, что принятие решений определяется целями организации и направлено на корректировку всех составляющих менеджмента (стратегий, структур, систем), которые влияют на результативность управления.

5.2. Влияние национальных культур на принятие решений

Во-первых, необходимо принципиально различать восточную и западную культуры принятия решений, во-вторых, важно различать влияние различных национальных культур на принятие решений.

В восточной культуре основное внимание уделяется процессу понимания сути проблемы и целесообразности ее решения на основе консенсуса, т.е. **ориентация на групповую работу**, где ценится конформизм и сотрудничество. Например, процесс группового принятия решений в Японии заключается в предварительном долгом накоплении исполнительными руководителями значительного объема информации и суждений подчиненных до момента принятия решений.

Западная культура принятия решений базируется на обосновании вариантов действий и скорейшей их реализации. Акцент при этом делается на индивидуальном принятии решений и конкретной ответственности за их исполнение.

Необходимо также рассмотреть различные примеры принятия решений в разных странах:

1. **США** – преимущественно централизованное принятие решения в сфере внешнеэкономических операций.

2. **Япония** – принятие решений на основе консенсуса с предварительными тщательными консультациями и соединением централизованного и децентрализованного подходов к принятию решений.

3. **Великобритания** – большинство организация являются достаточно децентрализованными и часть решений принимается внизу.

4. **Франция** – используются различные подходы, но в последнее время наблюдается тенденция к централизации.

5. **Германия** – преимущественно централизация, автократия, иерархия.

6. **Италия** – использование традиционных и проверенных способов принятия решений (уважение к истории и традициям).

7. **Египет** – медленное и обдуманное принятие решений.

8. **Индия** – решения принимаются исключительно высшими менеджерами, которые не желают рисковать.

5.3. Сферы принятия управленческих решений в МК

Существуют три основные сферы принятия управленческих решений в МК: управление качеством, совместные предприятия и формы кооперации и международная конкуренция.

Первая сфера – тотальное управление качеством – представляет собой совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для административного обеспечения качества. Целью внедрения системы тотального управления качеством является обеспечение максимально высоких результатов по всем важнейшим для потребителя критериям.

Другая ключевая сфера принятия решений связана с созданием международных совместных предприятий. В этом случае создаются международные команды для продвижения определенного продукта (услуги) в определенной стране. Такие корпоративные соглашения выгодны обеим странам: МК получает доступ на зарубежные рынки, местные компании – новые продукты (услуги на своем рынке). Принятие решений в этой сфере требует серьезных переговоров не только с партнерами, но и с органами высшей государственной власти, местными администрациями, представителями профсоюзов и т.д.

Третья сфера принятия решений связана с международной конкуренцией. В этой сфере заслуживает внимания практика принятия решений в корпорации «Дженерал Электрик», основанная на решении таких вопросов:

1. Конкурентная среда предприятия.
2. Достижения конкурентов за последние три года.
3. Достижения фирмы за последние три года.
4. Каким образом конкуренты могут угрожать вашему бизнесу?
5. Как вы можете их опередить?

5.4. Критерии количественной оценки политических рисков

Политический риск представляет собой вероятность того, что деловые иностранные инвестиции станут предметом давления и ущемления со стороны правительственной политики страны – хозяина.

Управление политическими рисками основано на учете действия трех групп факторов:

1. *Категории политического риска:*
 - трансфертные риски;
 - операционные риски;
 - риск потери контроля собственности.
2. *Общие инвестиции:*
 - конгломеративные инвестиции;
 - вертикальные инвестиции;
 - горизонтальные инвестиции.
3. *Специальные инвестиции.*

5.5. Ведение международных переговоров в процессе принятия решений

Роль международных переговоров в процессе принятия решений включает три аспекта: процесс переговоров, переговорная тактика и ведение переговоров.

1. Международные деловые переговоры (процесс):

- планирование;
- налаживание международных отношений;
- обмен целевой информацией;
- убеждение;
- согласие.

2. Переговорная тактика:

- место переговоров;
- временные ограничения;
- отношения «продавец – покупатель».

3. Ведение переговоров:

- использование экспериментального поведения;
- обещания, прогнозы и др. типы поведения;
- использование грязных приемов.

Контрольные вопросы:

1. Чем отличаются решения МК от решений национальных компаний?
2. Что такое централизация управленческих решений?
3. Перечислите преимущества и недостатки децентрализованных решений.
4. Как выбрать оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией?
5. Каким образом учитываются политические риски в процессе принятия решений?
6. Назовите три сферы принятия управленческих решений.
7. Охарактеризуйте западную и восточную культуры принятия решений.
8. Где используется метод сценарного планирования?
9. Перечислите факторы политических рисков.
10. Какова роль переговоров в процессе принятия управленческих решений?



Ключевые понятия и термины:

международные решения, операционные риски, политические риски, принятие управленческих решений.

Лекция 6. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

План

- 6.1. Особенности современного технологического развития.
- 6.2. Основные составляющие и направления развития международного рынка технологий.
- 6.3. Содержание и основные этапы планирования технологической деятельности МК.
- 6.4. Организационные структуры, формы и модели научно-технического развития МК.

6.1. Особенности современного технологического развития

В современном международном окружении способность компании к технологическим нововведениям становится основным источником ее конкурентоспособности.

Технологическая политика предприятия или организации – это набор принципов и действий (способ деятельности), на основании которого выбираются, разрабатываются и внедряются новые продукты и технологические процессы.

Можно выделить следующие **основные задачи технологической политики фирмы**:

- 1) *мониторинг научно-исследовательских достижений* в стране и в мире, а также общих технологических тенденций;
- 2) стимулирование постоянного повышения *образовательного и квалификационного уровня* персонала;
- 3) определение факторов, благоприятствующих *инновациям*;
- 4) формирование *организационной структуры* предприятия, наиболее благоприятной для осуществления непрерывного инновационного процесса, обеспечения мотивации персонала;
- 5) координация и достижение *согласованности действий* различных подразделений компании по проведению НИОКР.

Существуют следующие *закономерности современного технологического развития*:

- S – кривая;
- разрыв технологической цепи;
- преимущества «нападающих».

S – кривая (кривая Гомпертца или логистики) представляет собой нелинейную зависимость между кумулятивными затратами (усилиями), направленными на совершенствование продукта или процесса, с одной стороны, и производительности, которая получена за счет вложенных инвестиций – с другой.

Вначале усилия исследователей возрастают без существенного повышения результатов, потом после нахождения необходимого решения отдача возрастает. И в конце отдача снова снижается.

Таким образом, если крутая часть кривой начинает выравниваться, необходимо изменить направление усилий разработчиков, обратив внимание на другие параметры продукта или процесса.

Сущность разрыва технологической цепочки состоит в определении целесообразности освоения новой продукции и точки перехода на другую, более эффективную кривую.

Преимущество «нападающих» представляет собой сосредоточение научно-исследовательской деятельности молодых и мобильных компаний на разработке технологий следующего поколения и использование этих технологий для наступления на рынок.

Указанные закономерности стали основой для формирования специфического технологического парадокса МК. Например, Гордон Мур, изобретатель микропроцессоров (1971 г.), сформулировал закон, в соответствии с которым мощность процессоров удваивается каждые 18 месяцев. Этот закон будет действовать минимум до 2010 г., когда мощность процессоров превысит уровень 1975 г. в 19 млн раз.

Взаимодействие рассмотренных факторов приводит к изменениям в корпоративной культуре, содействуя переходу на децентрализованное управление МК.

В большинстве отраслей МК больше не могут конкурировать только с национальными компаниями. Они вынуждены конкурировать с другими гигантами, имеющими аналогичные преимущества географической диверсификации. В таких условиях *передовые компании – это те, которые в состоянии внимательно отслеживать все рыночные и технологические тенденции, творчески реагировать на те возможности и угрозы, которые эти тенденции несут в себе, постоянно генерировать новые идеи и продукты и быстро и эффективно использовать их с учетом глобального масштаба.*

Технологическая политика служит **двуетиной глобальной цели фирмы**: во-первых, снизить риски и выжить, во - вторых, повысить эффективность собственной деятельности, стать более прибыльной. *Интернационализация НИ-ОКР* также направлена на достижение этой цели путем создания целого ряда преимуществ:

- облегчение доступа к дефицитным ресурсам;

- приближение компании к потребителям ее продукции;
- облегчение доступа к рынку в результате размещения научно- исследовательского центра в стране потребления;
- снижение издержек и рисков;
- обход законодательных ограничений путем переноса исследований в другую страну.

Взаимосвязь технологического развития с международными процессами показана на рис. 6.1.

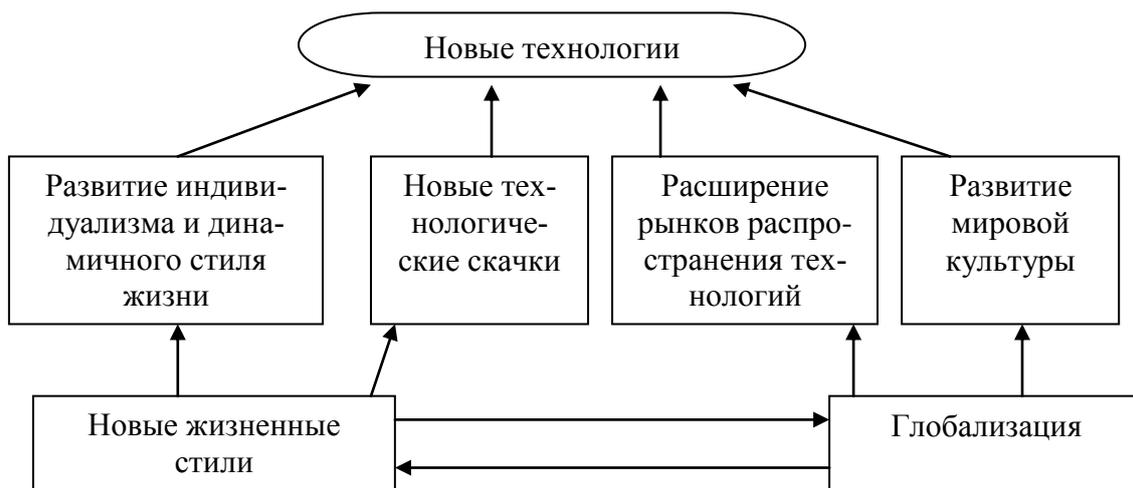


Рис.6.1. Влияние новых технологий на процессы глобализации

Глобальный характер конкуренции не только делает нововведения более важными для МК, но и обуславливает необходимость поиска новых путей создания инноваций. Традиционно большинство МК применяет один из двух классических **типов проведения технологической политики**: политика глобального центризма и политика полицентризма.

При проведении технологической политики менеджеры МК должны в одно и то же время повышать эффективность централизованных и локальных инвестиций, а также создавать условия для поиска новых форм существования транснациональных инноваций. Таким образом, кроме указанных типов инновационного процесса в последние годы все большее распространение получают *новые методы осуществления технологических изменений*. Эти методы можно разделить на две категории: распределенная система технологического развития и интегрированная система технологического развития.

Технологическая политика типа «распределительная система технологического развития» включает использование ресурсов национального отделения в целях создания инноваций не только для местного рынка, но и для распространения их на всемирной основе.

Однако локальные нововведения, разработанные одним страновым отделением, не всегда легко передаются в другие отделения. Основные препятствия заключаются в попытках трансферта продуктов или процессов, не удовлетворяющих условиям другой страны; в недостатке координации трансфертных механизмов и т.д.

Интегрированная система технологического развития предполагает объединение ресурсов и возможностей всех элементов МК как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних фирм для совместного создания и внедрения инноваций. Создание гибких связей позволяет объединить усилия многих подразделений для получения МК эффекта синергии.

Но такой процесс создания инноваций имеет свои ограничения. Он требует значительной международной координации, которая может стать очень дорогой и неэффективной. Многочисленные международные связи между разными организационными единицами МК, которые необходимы для обслуживания этого процесса, также могут перегружать компанию из-за неопределенности и чрезмерного распыления власти.

Задача менеджера МК состоит не в содействии распространению того или иного типа инновационного процесса, а в поиске и внедрении таких организационных систем, которые способствовали бы обеспечению эффективности всех этих процессов. Другими словами, он должен в одно и то же время, во-первых, повышать эффективность каждого типа инновационных процессов, во-вторых, создавать условия, позволяющие внедрять технологические изменения всеми способами одновременно.

6.2. Основные составляющие и направления развития международного рынка технологий

Развитие технологии – основная движущая сила экономического роста фирмы. В последние десятилетия проявились следующие *особенности технологического развития*:

- новая технология приходит не одна, а в связке с другими (технологии, основанные на переработке нефти – производство пластмасс, искусственных волокон, пестицидов и др.);
- каждая связка (набор) технологий состоит из ряда взаимодополняющих базовых технологий;
- каждая базовая технология - ядро многих прикладных технологий;
- прикладные технологии используются для модернизации существующих производств, причем отставание в применении на фирме новой технологии рано или поздно приведет к смене руководства.

Особенность современного этапа состоит в том, что сейчас развивается не один пучок технологий, а целых три: информационно – коммуникационный, биотехнологический и связанный с новыми материалами.

Технологическая революция, особенно в информационно- коммуникационной сфере, содействовала процессу глобализации экономики. С одной стороны, увеличение стоимости НИОКР интенсифицировало поиск компаниями возможностей расширения рынков, чтобы оправдать возросшие расходы, а с другой - современные средства коммуникации позволяют быстро распространять новые образцы поведения, воздействуя на культуру как производства, так и потребления. Попытки создания государством локального внутреннего рынка рано или поздно приводят к качественному разрыву между товарами, предлагаемыми на национальном и международном рынках.

Для разработки промышленной технологии или внедрения нового продукта в современное промышленное производство требуются промышленные лаборатории, конструкторские бюро, технологические подразделения. В связи с этим углубляется *разделение труда* между индивидуальными изобретателями, предлагающими новые, нетрадиционные идеи, мелкими и средними инновационными компаниями, доводящими эти идеи до стадии практического применения, и крупными корпорациями, обеспечивающими использование новой технологии в массовом производстве. Наиболее распространенная схема процесса освоения и создания технологии представлена на рис.6.2.

Трансформация научно – технического достижения от первоначальной идеи до внедрения в массовое производство технологии осуществляется, как правило, *венчурным бизнесом*.

Венчурные инвестиции опаснее вложений в уже функционирующее и растущее предприятие, так как они связаны со следующими основными рисками:

- высокая степень технической неопределенности в создании продукта;
- технологически совершенный продукт может не соответствовать рыночному спросу;
- управленческая команда может не иметь квалификации или опыта.

Эти дополнительные риски оправдываются тем, что реализация научно - технического проекта, являющегося объектом вложения, изначально оценивается как высокоприбыльная.

Сущность венчурного бизнеса как *высокорискованной и потенциально высокоприбыльной деятельности* определяет следующие особенности его функционирования:

- объектом капиталовложений являются рискованные проекты;
- осуществляется портфельное управление капиталом;

- значительная часть вложений вкладывается в уставный капитал *инновационных* фирм;
- венчурный капиталист принимает активное участие в управлении проектом или, по крайней мере, обеспечивает себе надежный контроль;
- реализуется гибкий механизм согласования интересов инвесторов и менеджеров в зависимости от этапа развития проекта;
- изначально определяется способ выхода из бизнеса венчурного капиталиста в фазе зрелости проекта.

Основные этапы венчурного бизнеса:

- 1) старт (от организации предприятия до выпуска опытной партии продукции);
- 2) вывод продукции на рынок;
- 3) завоевание рынка (организация массового производства, резкий рост оборота).



Рис.6.1. Процесс создания и освоения технологии

Венчурный бизнес требует наличия особого круга потенциальных инвесторов. *Основными источниками венчурного капитала являются:*

- частные инвесторы;
- малые инвестиционные компании;
- крупные корпорации;
- трастовые фонды;
- специальные государственные фонды и программы.

Достижение стратегических конкурентных преимуществ в сегодняшних условиях требует не только проведения собственных исследований, но и использования результатов НИОКР других компаний, в т.ч. зарубежных.

Международная передача технологий - это совокупность экономических отношений между фирмами различных стран в области использования зарубежных научно-технических достижений. Международные документы трактуют понятие «технология» весьма широко. Согласно неоклассической теории, оно включает:

- собственно технологию, понимаемую как набор конструктивных решений, методов и процессов;
- материализованную технологию, т.е. технологию, воплощенную в машинах, оборудовании и т.д.

Соответственно, предметом трансферта могут выступать оба типа объектов - как совместно, так и в отдельности,

Выделяются следующие **формы трансферта технологий** на мировом рынке:

- передача, продажа или предоставление по лицензии всех форм промышленной собственности (за исключением товарных и фирменных знаков);
- предоставление ноу-хау и технологического опыта;
- торговля высокотехнологичной продукцией;
- предоставление технологического знания, необходимого для приобретения, монтажа и использования машин и оборудования, полуфабрикатов и материалов, полученных за счет закупки, аренды, лизинга или каким - то другим путем;
- промышленное и технологическое сотрудничество в части, касающейся технического содержания машины, оборудования, полуфабрикатов, материалов;
- оказание консалтинговых услуг и инжиниринг;
- передача технологии в рамках инвестиционного сотрудничества.

Международная передача технологии может осуществляться как по *международным каналам* независимым иностранным фирмам, так и по *внутренним каналам* МК в случае внедрения в каком-либо страновом отделении научно -

технического достижения, разработанного организационной единицей МК в другой стране.

Процесс передачи технологий тесно связан с теорией жизненного цикла технологии. Д. Форд и К. Райан¹⁰ разделили жизненный цикл технологии на пять этапов:

- исследование и разработка;
- утилизация: появляется новый товар, производство которого осуществляется только в стране - разработчике. Обладание технологией является монопольным, конкуренции нет. Передача технологии осуществляется в форме экспорта товаров;
- технологический рост: технология начинает передаваться в другие страны, но еще не полностью освоена;
- технологическая зрелость: возникает взаимный обмен технологическими новшествами между развитыми странами, постепенно новая технология совершенствуется и стандартизируется, передача ее в развивающиеся страны идет активно, затем в слаборазвитую страну;
- технологический упадок: инвестиции в технологические разработки не производятся, передача технологий ограничивается развивающимися странами.

Общая схема передачи технологии включает четыре этапа:

- определение потребности;
- оценка технологии;
- планирование передачи технологии. Сюда входят финансовое, маркетинговое планирование, обучение и подготовка кадров, планирование материальных потоков, процессов управления, эксплуатации технологии и её модернизация, планирование трансферта;
- осуществление трансферта технологии.

Технология является товаром (хотя и специфическим), поэтому важнейшим элементом в любом процессе передачи технологии является определение **ее цены**. Как правило, цена технологии устанавливается в ходе переговоров между продавцом и покупателем о заключении лицензионного соглашения и учитывает оценки издержек и выгод от сделки обеих сторон. Данная модель лицензионных переговоров заключается в поиске точек совпадения в предложенных обеими сторонами максимальных и минимальных ценах на продаваемую технологию.

Позиция продавца. Экономическую целесообразность продажи определяют:

- получение прибыли от разработки новой технологии;
- получение дополнительной прибыли от продажи технологии, которая

¹⁰ Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Максимцев И. А. Международный менеджмент: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2013. С. 479.

уже разработана и используется;

- предотвращение незаконного использования иностранными компаниями запатентованной технологии;

- увеличение экспорта за счет реализации так называемого эскорт - эффекта: часто лицензионные соглашения связаны с дополнительными поставками оборудования, сырья, материалов. Разработчик может осуществлять платную стажировку и инспекцию работы покупателя;

- установление контроля над зарубежной фирмой – покупателем технологии;

- завоевание новых рынков;

- снятие проблем, связанных с экспортом продукции (таможенных, транспортных и сбытовых);

- обеспечение доступа к другому новшеству путем перекрестного лицензирования;

- передача научно-технического достижения технологически сильному партнеру открывает более широкие возможности для дальнейшего совершенствования данной технологии при участии партнера – покупателя.

Позиция покупателя. Экономическая целесообразность покупки зависит от достижения следующих целей:

- обеспечение доступа к уже запатентованному новшеству высшего технического уровня;

- экономия затрат на проведение собственных НИОКР;

- снижение риска неудачи при самостоятельной разработке необходимой технологии;

- снижение издержек на импорт товара;

- возможность использования хорошей репутации и авторитета партнера;

- использование товарного знака, рекламы и других преимуществ маркетинга данного товара;

- обеспечение возможности в случае необходимости воспользоваться услугами технических специалистов лицензиара;

- расширение экспорта продукции, выпускаемой при помощи зарубежной технологии.

В технологической политике многих МК наблюдаются две противоположные тенденции. С одной стороны, региональная экономическая интеграция в сочетании со сближением стандартов и потребительских предпочтений создает условия в ряде отраслей для эффективного стратегического управления МК на основе *централизованного контроля и собственных филиалов*. С другой - существуют многочисленные примеры фирм и отраслей, где стратегия *сотрудничества* оказывается более эффективной.

В связи с этим возможны две модели МНК. Первая - это закрытая административная система, переступающая через национальные границы, вторая рассматривает МНК как участника многих открытых и меняющихся коалиций, каждая из которых имеет конкретные стратегические задачи. Соответственно, передача технологий может осуществляться как в результате *разового приобретения* технологии, принадлежащей другим фирмам, так и в рамках *научно - технического сотрудничества* нескольких фирм.

Международное научно - техническое сотрудничество — это форма отношений, которая предполагает взаимодействие фирм двух или нескольких стран при проведении научно - технической деятельности. Наиболее перспективной **формой организации международного научно - технического сотрудничества** сегодня является создание *стратегических альянсов* между фирмами разных стран. В рамках стратегических альянсов обеспечивается следующее взаимодействие между фирмами:

- совместное проведение НИОКР;
- взаимный обмен научными достижениями;
- взаимный обмен производственным опытом;
- подготовка квалифицированных кадров.

В последние два десятилетия резко усилилась тенденция образования стратегических альянсов, особенно за счет объединения компаний в таких отраслях, как фармацевтика, телекоммуникации, гражданская авиация, производство полупроводников и т.п.

6.3. Содержание и основные этапы планирования технологической деятельности МК

Технологическую позицию фирмы во многом определяет правильное решение *стратегических задач*:

- размещение научно-исследовательских подразделений;
- решение о разработке продукта или его закупке;
- выбор будущего направления исследований;
- размещение человеческих и финансовых ресурсов в разных странах.

Для облегчения планирования технологической деятельности МК используют несколько моделей:

- модель технологической кривой;
- модель Герпотта;
- модель Пирсона – Брокхофа – Бемера¹¹.

¹¹ Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. , Максимцев И.А. Международный менеджмент: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2013. С. 481-487.

Глобализация бизнеса, сокращение жизненного цикла товара и в то же время увеличение продолжительности его разработки, а также затрат на НИОКР заставили фирмы гибко подходить к использованию различных форм сотрудничества в научно – технической сфере. Анализ современных тенденций свидетельствует о том, что сейчас все большее значение придается таким **выгодам от сотрудничества**: использование потенциала партнера для выхода на зарубежные рынки, наращивание неформализованного объема знаний и навыков, оптимизация процесса выполнения НИОКР за счет координации деятельности поставщиков и потребителей и усиления рыночных позиций участников. Частота использования различных форм сотрудничества представлена в табл.6.2.

Таблица 6.2.

Частота использования различных форм научно – технического сотрудничества

| Форма сотрудничества | Доля, % |
|--|---------|
| Совместные предприятия | 23 |
| Совместные проекты развития (договора о совместной деятельности) | 22 |
| Лицензионные соглашения | 19 |
| Смешанные формы сотрудничества | 13 |
| Взаимная выдача лицензий о совместном использовании технологий | 8 |
| Совместная деятельность поставщиков и потребителей | 6 |
| Контракты на проведение НИОКР | 4 |
| Другие | 5 |

Способ финансирования международных проектов определяется выбором метода бюджетирования (составления финансовых планов) НИОКР. Финансовый аспект особенно важен, т.к. он является тем мостом, который объединяет стратегические цели и процесс управления проектом. Различают проектно – независимый, проектно – зависимый и комбинированный способы составления бюджета.

6.4. Организационные структуры, формы и модели научно-технического развития

Во время проведения международных НИОКР используются такие структуры, как международные комитеты и проекты, международная линейная и штабная организация.

Международные комитеты. Они состоят из менеджеров центрального и национальных подразделений. Их характерной особенностью является то, что они не изменяют существующей иерархии, действуют за ее пределами. Они

жестко ориентированы на управление определенными проектами и, соответственно, создаются на ограниченный период.

Международное управление проектами. Эта форма организации также не включается в фирменную иерархию. Как правило, она выбирается для комплексных проектов, которые не ограничены во времени. В отличие от международных комитетов, в этом случае выделяется специальный менеджер или команда менеджеров для управления процессом. В зависимости от характера взаимодействия, администрации проекта и иерархической структуры различают проектный менеджмент через влияние, проектно – матричную организацию управления и собственно управление проектами в чистом виде.

Международная линейная организация. Создание линейных связей внутри МК в сфере НИОКР на международном уровне зависит от структуры фирмы. Возрастающая зависимость эффективности фирм от успехов в этой области и глобализация бизнеса усиливают важность проведения общей научно – технической политики и тесных отношений между топ – менеджментом и местными руководителями НИОКР. Кроме того, иерархическая структура заставляет центральное руководство действовать через директоров национальных отделений, что снижает действенность управленческих усилий.

Международная штабная организация. Руководство многих фирм пришло к выводу, что значительно эффективнее согласовывать международную научно – техническую деятельность не через административные полномочия, а через власть экспертов. Поэтому создаются штабные подразделения, которые не имеют распорядительных функций, но действуют на постоянной основе. Их главной целью является экспертиза и координация НИОКР, особенно комплексных, которые выходят за границы одной сферы деятельности и носят международный характер.

Взаимозависимость между НИОКР, которые выполняются в разных местах, требует особого согласования как содержания и объема работ, так и их последовательности, временных границ. С точки зрения выполнения этого задания в международном менеджменте различают *централизованное и децентрализованное управление, а также гибкую интеграцию.*

Одной из ключевых проблем управления технологическим развитием МК являются **тотальные системы управления качеством**, подробный анализ которых приведен в работе Е.Г. Панченко¹². Они начали создаваться в японских корпорациях в 60 – е годы 20 века и особенно распространились после 1985г. в связи с внедрением стандартов качества ISO – 9000.

¹² Панченко Е. Г. Международный менеджмент. Киев: КДЕУ, 2004. С. 296.

Контрольные вопросы:



1. Что такое интернационализация технологической политики?
2. Назовите цели технологической политики МК.
3. Перечислите составляющие международного рынка технологий.
4. Какие факторы влияют на формы сотрудничества в сфере новейших технологий?
5. Как финансируются научно-технические разработки?
6. Перечислите типы международных организаций, которые действуют в сфере научно-технического прогресса.
7. Что такое стратегический альянс?
8. Охарактеризуйте деятельность международных комитетов.
9. Чем отличается проектный менеджмент через влияние от проектно-матричной организации?
10. Назовите преимущества и недостатки международной штабной организации.

Ключевые понятия и термины:

венчурный бизнес, международная передача технологий, международные комитеты, проектный менеджмент, технологический парадокс, технологическая политика МК, технологический разрыв, технологический трансферт, тотальное управление качеством.

Библиографический список

Основной

1. Аникин В.И. Россия в глобальной мировой экономике: конкурентные приоритеты и риски для национальной безопасности / В.И. Аникин, Н.В. Борох, И.В. Сурма. – М.: Восток – Запад, 2013. – 169 с.
2. 100 великих экономистов после Кейнса. – СПб.: Экономикс, 2009. – 384 с.
3. Маркетинг. Стандарт третьего поколения / С. Божук и др. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
4. Владимирова И. Международный менеджмент / И. Владимирова. – М.: КноРус, 2013. – 440с.
5. Классики менеджмента. Энциклопедия. – СПб.: Питер, 2002. – 1168 с. (Серия "Бизнес-класс").
6. Кокина Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире/ Н.Ю. Кокина. – М.: Проспект, 2012. – 368 с.
7. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
8. Панченко Е.Г. Международный менеджмент/ Е.Г. Панченко. – Киев: КДЕУ, 2004. – 468 с.
9. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для вузов / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарсевич, И.А. Максимцев. – СПб.: Питер, 2013. – 720 с.
10. Райс Э. Маркетинг снизу вверх. От тактики до бизнес-стратегии / Э. Райс. – М.: Вильямсб, 2009. – 220 с.

Дополнительный

11. Buckley, P.J. The future of the multinational enterprise / P.J. Buckley, M.Casson. – New York: Palgrave Macmillan, 1991.
12. Hodgetts R. International Management / R. Hodgetts, F. Luthans. – New York: Mc Graw – Hill, Inc., 1991.
13. Robock S.H. International business and multinational enterprises / S.H. Robock, K. Simmonds. – Boston: Richard D. Irwin, 1989.
14. Ronen S. Comparative and Multinational Management / S. Ronen. – New York: John Wiley & Sons, 1986.
15. Strategic international marketing. – New York: Palgrave Macmillan, 2012.

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| Лекция 1. Суть и характерные черты международного бизнеса..... | 4 |
| Лекция 2. Среда международного менеджмента..... | 15 |
| Лекция 3. Стратегическое планирование в МК..... | 23 |
| Лекция 4. Структура международных корпораций..... | 35 |
| Лекция 5. Принятие решений в международных корпорациях..... | 44 |
| Лекция 6. Технологическая политика международных корпораций..... | 51 |
| Литература..... | 64 |

Учебное издание

**Ольга Геннадьевна Шмелева
Альфия Васильевна Лебедева**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

Корректор Н.А. Климанова

Подписано в печать 12.12.2014
Формат 60x90 ¹/₁₆ Усл. печ. л. 4,1 Тираж 30

Типография КЮИ МВД России
420108, г.Казань. ул. Магистральная, 35