

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано
Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
2017

УДК 339.97(075)
ББК 65.589я7
К20

Рецензенты:

кафедра теории и практики менеджмента
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(протокол № 1 от 30 августа 2017 г.)

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры мировой экономики и логистики
Уральского государственного университета путей сообщения
Е. Л. Андреева

Капустина, Л. М.

К20 Международный менеджмент [Текст] : учеб. пособие
/ Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова ;
М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон.
ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та],
2017. — 142 с.

Рассматриваются особенности международного менеджмента, виды и организационная структура многонациональных компаний, корпоративная культура в системе международного менеджмента, стратегии выхода компаний на зарубежные рынки, специфика управления персоналом в многонациональном коллективе. Особое внимание уделено изучению культурной среды ведения бизнеса за рубежом, моделей национальной деловой культуры, кросс-культурному шоку. Все разделы учебного пособия завершаются практическими заданиями, вопросами и кейсами. Анализ конкретных ситуаций позволяет студентам определить основные риски и проблемы ведения бизнеса за рубежом.

Для студентов бакалавриата, обучающимся по управленческим и экономическим образовательным программам.

УДК 339.97(075)
ББК 65.589я7

© Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко,
Ю. Г. Мыслякова, 2017

© Уральский государственный
экономический университет, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты международного менеджмента.....	7
1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий.....	7
1.2. Планирование в системе международного менеджмента	10
1.3. Контроль в системе международного менеджмента.....	14
Задания и вопросы к главе 1	17
Глава 2. Менеджмент международной компании	26
2.1. Глобальная организационная и управленческая структура международной компании	26
2.1.1. Содержание понятий «транснациональная корпорация», «многонациональная корпорация», «глобальная компания»	26
2.1.2. Глобальные организационные структуры.....	30
2.1.3. Управленческие структуры международной компании	31
2.1.4. Факторы, влияющие на степень управленческого контроля над филиалами.....	36
2.2. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика международных компаний	38
2.2.1. Международная продуктовая политика	38
2.2.2. Международная ценовая политика.....	41
2.2.3. Международная технологическая политика	44
2.3. Корпоративная культура в системе международного менеджмента	47
2.3.1. Понятие и типология корпоративных культур...47	
2.3.2. Классификация моделей культур Тромпена-арса — Хэмпдэна — Тернера.....	51
Задания и вопросы к главе 2	53

Глава 3. Стратегии выхода международных компаний на зарубежные рынки.....	64
3.1. Мотивы выхода компаний на зарубежные рынки. Внешнеэкономические сделки.....	64
3.2. Кооперационные и инвестиционные стратегии и формы выхода компаний на зарубежные рынки. Международный стратегический альянс.....	69
3.3. Международные альянсовые сети и мировая система метакорпораций.....	83
Задания и вопросы к главе 3	86
Глава 4. Культурная среда международного бизнеса	104
4.1. Понятие, элементы и функции национальной культуры.....	104
4.2. Кросс-культурный шок.....	106
4.3. Модели национальной деловой культуры.....	109
Задания и вопросы к главе 4	115
Глава 5. Управление персоналом в международном менеджменте.....	118
5.1. Основные подходы и принципы управления персоналом международной компании	118
5.2. Управление мотивацией в международном менеджменте	122
5.3. Американская, японская и европейские модели менеджмента	126
Задания и вопросы к главе 5	132
Библиографический список.....	139

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации мировой экономики происходит углубление международного разделения труда, усиление роли транснациональных компаний, активизация международного сотрудничества. Новая фаза деловой активности приводит к росту прямых иностранных инвестиций, увеличению объемов внутрифирменной торговли, созданию сборочных предприятий в разных странах и усложнению системы поставок и взаимодействия между компаниями.

Количественные и качественные изменения в производстве, дистрибуции, разработке товаров обостряют конкурентную борьбу и ведут к существенной модификации методов управления. Одним из решающих факторов, определяющих конкурентоспособность компании на мировом рынке, становится использование современных технологий и методов управления.

Несмотря на возникновение рынков стандартизированных потребительских товаров, глобализация усиливает национальное и культурное разнообразие, которое лежит в основе национальных моделей менеджмента. Именно учет культурно-институциональных различий в менеджменте и знание зарубежных рынков позволяют достичь успеха в глобальной конкуренции. В этих условиях менеджмент в значительной степени приобретает международный характер.

В связи с этим перед современным руководителем встает ряд серьезных вопросов:

- 1) какие принципы и методы управления являются универсальными, а какие нужно адаптировать для управленческой деятельности в других странах;
- 2) какие функции должен выполнять международный менеджер, чтобы успешно вести бизнес;
- 3) какие особенности национальных культур и стилей руководства важно учесть в международной деятельности;
- 4) какие существуют модели управления и мотивации для организации работы многонациональных коллективов;

5) как менеджерам адаптироваться к деятельности на зарубежном рынке.

Цель данного учебного пособия — определить сущность и функции международного менеджмента, изучить кросс-культурные особенности, влияющие на ведение бизнеса в разных странах, проанализировать модели национальной деловой культуры, формы и методы управления и мотивации персонала многонациональных компаний и рассмотреть зарубежные модели менеджмента.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Международный менеджмент: сущность основных понятий

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о теоретических аспектах международного менеджмента;
- 2) о различиях между национальным и международным менеджментом;
- 3) об основных функциях международного менеджмента;
- 4) о тенденциях развития международного менеджмента.

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

Международный менеджмент — это особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие, использование и удержание конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей и преимуществ ведения бизнеса в разных странах.

Международный менеджмент базируется на научных достижениях следующих школ и направлений:

- школа научного управления (1885–1920 гг.), связанная с работами Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилбертов, Г. Гантта;
- классическая (административная) школа (1920–1950 гг.), связанная с именами А. Файоля, Л. Урвика, Д. Муни, М. Вебера;

▫ школа человеческих отношений (1930–1950 гг.), которую развивали Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу;

▫ управленческая школа менеджмента (с 1950 г. по настоящее время) — Д. Форрестер, Р. Акофф и др.

Методологические основы современного международного менеджмента заложены трудами И. Ансоффа, М. Альберта, К. Боумена, П. Диксона, П. Дойля, П. Друкера, Д. Даниелса, Б. Карлофа, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Левитта, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А. Томпсона и др. [14, с. 9].

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

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

1) анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;

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

3) вопросы групповой динамики и руководства;

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

5) базовые функции управления.

Как известно, в классическом менеджменте процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций [14, с. 18]:

▫ планирование;

▫ организация;

▫ мотивация;

▫ контроль.

В международном менеджменте добавляется пятая функция — координация. Ее необходимость вызвана потребностью в координировании взаимоотношений между персоналом и филиалами международной компании.

Менеджмент современных международных компаний реализуется по следующим **направлениям**.

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

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

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

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

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

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

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

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

Тенденции развития международного менеджмента. Можно выделить три тенденции, характеризующие состояние и перспективы развития международного менеджмента на современном этапе.

1. Усиление значимости материальной, технологической базы производства и услуг, количественный и качественный рост новых отраслей экономики и товаров. Причем технологические инновации являются закономерным результатом плановой деятельности, учитывающей цели компании. В итоге постоянное появление новых технологий приводит к усилению «технократизма» в управленческой мысли.

2. Усиление внимания к организационной культуре, демократизация процесса управления, активное участие рядового персонала в прибылях компании и в осуществлении управленческих функций. В Европе, Японии, Китае и США все большую поддержку получает так называемый менеджмент в интересах всех групп влияния, согласно которому главная задача компании — удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон.

3. Расширение сферы влияния крупного бизнеса, активное использование глобальных стратегий на основе международного характера управления, распространение новых форм международного бизнеса и стратегических альянсов.

1.2. Планирование в системе международного менеджмента

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о сущности планирования, видах и формах планирования в международном менеджменте;
- 2) о сущности и этапах стратегического планирования международной компании;
- 3) об основных элементах стратегической пирамиды.

Важной частью управления международной компании является планирование. На этом этапе определяются основные ориентиры и контрольные мероприятия для их достижения.

Сущность планирования международной компании заключается в конкретизации целей развития всей компании и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определении хозяйственных задач и средств их достижения, а также сроков и последовательности реализации, выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач [14, с. 87].

Можно выделить ряд страновых особенностей планирования в зависимости от поставленных целей.

В *американских компаниях* главное — объединение усилий всех подразделений и распределение ресурсов с целью обеспечения прибыли, выплаты дивидендов на каждую акцию.

В *европейских компаниях* основной целью является преимущественно обеспечение высокого качества обслуживания.

Японские компании ориентируются на внедрение новинок и повышение качества принимаемых управленческих решений. Их цель — прорыв на зарубежные рынки, пионерный выход с новой продукцией.

Виды планов дифференцируются в зависимости:

- от содержания хозяйственной деятельности (планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план);

- от организационной структуры компании (планы дочерней компании и планы производственного подразделения).

Формы планирования различают в зависимости от длительности планового периода.

1. Краткосрочное планирование представляет собой систему бюджетов и финансовых планов, разрабатываемых на один-два года (планы НИР, маркетинговый план, план производства конкретного вида продукции). Фактически это конкретные способы использования ресурсов международной компании. Как правило, краткосрочные планы нацелены на определение промежуточных целей компании на пути достижения стратегических.

2. Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные стратегическими планами развития компании.

В рамках этой формы планы составляются на 3–5 лет. В них указываются количественные показатели, которых должна достичь международная компания в целом и каждое ее производственное подразделение в отдельности.

3. Долгосрочное планирование разрабатывается на 10–15 (иногда 20) лет. Однако современные тенденции развития международной бизнес-среды изменили основу системы долгосрочного планирования. В настоящее время международные компании все чаще прибегают к стратегическому планированию, которое по своему содержанию является более сложным, чем традиционное долгосрочное планирование [14, с. 88–89].

Стратегическое планирование — это определение совокупности главных целей компании и основных способов их достижения, комплексное обоснование возможных будущих проблем и пути их преодоления.

Стратегическое планирование состоит из нескольких этапов.

1. *Разработка миссии и целей компании.* Задача миссии — определить целевые ориентиры компании, наиболее важные для обеспечения конкурентного позиционирования компании в долгосрочном периоде. Правильная миссия имеет общий философский смысл и является уникальной.

Пример. Миссии международных компаний

Компания Kodak: «Вы нажимаете кнопку, мы делаем остальное».

Лизинговая компания Avis Rent-a-Car: «Наш бизнес — сдача автомобилей в аренду. Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента».

Сеть отелей «Риц»: «Обеспечение максимального комфорта каждому гостю».

Источник: [14, с. 97–98].

Цели международной компании можно разделить на количественные (конкретные финансовые показатели: размер выручки, объем продаж и т. д.) и качественные (выход на новые рынки, тестовая эксплуатация продукции и т. д.).

2. *Анализ внешней среды бизнеса и сильных и слабых сторон деятельности компании.*

Для того чтобы выбрать конкретную стратегию, важно оценить всю совокупность внешних факторов. В процессе сбора информации компании могут использовать методы полевых и кабинетных исследований зарубежных рынков. Результаты исследования представляются либо в виде краткого изложения сути проблемы, либо в виде полного научного отчета с рекомендациями.

3. *Разработка стратегических альтернатив и выбор наиболее приемлемой стратегии.*

Стратегия — набор решений, которые направляют и формируют последующие действия компании и оказывают влияние на достижение компанией своих стратегических целей.

Стратегия компании включает в себя подготовку международной компании к ведению бизнеса, изучает закономерности внешней и внутренней среды, занимается постановкой целей и задач зарубежных филиалов.

Факторы, влияющие на формирование стратегии компании, можно разделить на *внешние* (социальные, политические факторы, законодательные нормы, привлекательность отрасли, рыночные возможности и угрозы и пр.) и *внутренние* (организационная и управленческая структура компании, ее конкурентные позиции, этические традиции и культурные особенности менеджеров и пр.).

Стратегия считается эффективной, если она обеспечивает защиту позиций компании и является достаточно гибкой и адаптивной к изменяющейся внешней среде.

4. *Реализация стратегии и оценка ее выполнения.* В международной компании можно выделить четыре взаимосвязанных уровня управления:

1) операционные стратегии — создаются для подразделений компании — филиалов;

2) функциональная стратегия — уровень управления текущей деятельностью каждой функциональной области (НИОКР, производство, финансы, маркетинг и т. д.);

3) деловая стратегия — разрабатывается для каждой деловой сферы, выделяемой в компании. Существует в тех компаниях, где наблюдается широкая диверсификация деятельности;

4) корпоративная стратегия — это стратегия компании как единого целого.

Реализация стратегии представляет собой разработку планов, их выполнение, контроль, учет, анализ и оценку эффективности деятельности.

1.3. Контроль в системе международного менеджмента

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) об уровнях и типах контроля в международной компании;
- 2) об элементах эффективной системы контроля;
- 3) о факторах, усложняющих организацию эффективной системы контроля в международной компании.

В международной компании принято выделять три уровня контроля: стратегический, организационный и операционный.

1. Стратегический контроль. Главная задача на этом уровне — мониторинг процессов формирования и реализации стратегии международной компании.

Сферы применения стратегического контроля:

- проверка соответствия стратегии компании условиям внешней среды;
- оценка эффективности постановки стратегических целей и их достижения;
- принятие решений о выходе на новые рынки или о расширении деятельности на существующих рынках;
- контроль за деятельностью стратегических альянсов и кооперационным взаимодействием;
- контроль за финансовыми ресурсами международной компании (через бюджеты и финансовые прогнозы). Особую сложность в этой разновидности контроля представляет управление запасами разных валют, так как каждый зарубежный филиал должен иметь местную валюту для деятельности на внут-

реннем рынке, валюту страны штаб-квартиры — для перевода дивидендов и расчетов по внутрикорпоративным сделкам, другие валюты — для оплаты импортных счетов.

2. Организационный контроль. Цель этого уровня — проверка эффективности организационной структуры компании. Можно выделить несколько разновидностей организационного контроля:

▫ *контроль по центрам ответственности* — под центрами ответственности понимаются СБЕ (стратегические бизнес-единицы) или подразделения компании, объединенные по продуктовому или территориальному принципу. Для каждого центра создается своя система контроля, учитывающая местные требования отчетности конкурентные условия;

Пример. Компания Nestle использует систему контроля по центрам ответственности в каждом из своих подразделений. Эти дочерние предприятия регулярно передают данные о состоянии своем финансовом состоянии в штаб-квартиру компании. Каждое подразделение получает статус отдельной, независимой организационной единицы и может использовать систему контроля, лучше всего отвечающую местной конкурентной среде, что дает возможность менеджерам в штаб-квартире Nestle, расположенной в Швейцарии, отслеживать деятельность каждого подразделения компании в контексте местного рынка. Каждый отчет должен содержать определенную базовую информацию, такую как объем реализации, размер прибыли, а также специфическую информацию, отражающую характеристики конкретного дочернего предприятия и страны пребывания.

Источник: [5, с. 72].

▫ *общий организационный контроль* — предполагает применение в каждом подразделении однотипных систем контроля, с центром общей системы контроля в штаб-квартире корпорации. Такой тип контроля обычно используется в международных компаниях, придерживающихся сходных стратегий на каждом рынке;

▫ *контроль над процессом планирования* — подразумевает акцентирование внимания на механизмах и процедурах, используемых в процессе разработки стратегических планов компании. Главная цель — проверка эффективности процесса стратегического планирования, а не его результатов.

Пример. В компании Nortel Networks этот подход используется по отношению к части процесса организационного контроля. В случае, когда одному из подразделений компании не удается достичь поставленных перед ним целей, руководителя этого подразделения приглашают на собрание исполнительного комитета компании. На этом собрании анализируются то, как были поставлены эти цели и почему они не были достигнуты. Во время встречи основное внимание уделяется процессу, в результате реализации которого был получен неудовлетворительный результат. Например, подразделение могло не добиться целей достижения требуемого объема продаж, которые были поставлены перед ним на основании устаревших данных, полученных во время одного из предыдущих маркетинговых исследований. Такая ситуация могла сложиться, например, из-за низкого уровня финансирования новых маркетинговых исследований. В таком случае контроль процесса планирования должен быть направлен на составление более точных прогнозов в будущем, а не на борьбу с несоответствием объема продаж требуемым показателям.

Источник: [5, с. 73].

3. Операционный контроль. Его задача — отслеживание выполнения текущих мероприятий и конкретных операций, проверка рабочих процессов и систем как в компании в целом, так и в отдельных подразделениях (суточная выработка, суточный объем продаж и т. д.).

Элементы эффективной системы контроля:

1) учреждение стандартов и целей должно быть подчинено достижению международной компанией таких параметров, как эффективность, качество, инновационность, чувствительность к требованиям потребителей, в том числе зарубежных. Стандарты и цели должны соответствовать стратегиям компании, цели должны формулироваться конкретно (например: снижение затрат на 5 % в год, увеличение спроса на 10 % на конкретном национальном рынке);

2) создание системы наблюдения и измерения. В компании должны действовать процедуры оценки степени достижения рабочих целей;

3) сравнение исполнения и целевых показателей, т. е. сопоставление реальных достижений с плановыми показателями.

4) оценка результатов и принятие решений — принятие корректирующих действий в случае, если запланированные цели не были достигнуты. Решениями могут быть изменения стратегии, структуры, финансирования тех или иных подразделений или бизнесов международной компании.

Факторы, усложняющие организацию эффективной системы контроля в международных компаниях:

▫ *различия в принципах подготовки и аналитичности учетных данных.* Принципы учета и отчетности имеют национальные особенности, а эффективный контроль деятельности международной компании возможен лишь при создании унифицированной системы внутренней отчетности. Поэтому используемые в дочерних компаниях методики учета должны быть сопоставимыми;

▫ *удобство коммуникации.* Географическая удаленность и телекоммуникационные возможности тех или иных стран и регионов оказывают значительное влияние. Например, оборудование, используемое в Гонконге, гораздо качественнее, чем в городах континентального Китая;

▫ *информативность внутренней отчетности.* Во многих фирмах качество финансового контроля отождествляется с объемами предоставляемых отчетных данных. Однако слишком большой объем отчетности мешает оперативной работе подразделений. Поэтому проблема состоит в том, чтобы оптимизировать объемы информации, предоставляемой в штаб-квартиру и необходимой для стратегического планирования и управленческого контроля.

Задания и вопросы к главе 1

Задание 1. Адаптировать китайские стратагемы к хозяйственной деятельности компаний, привести примеры российских и зарубежных фирм.

<p>Стратагема — стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Стратагемность зародилась в глубокой древности и была связана с приемами военной и дипломатической борьбы [6].</p>
--

Стратагемы являются одним из способов восприятия и анализа действительности.

Стратегема 1. Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао. Сущность — косвенное давление на врага при помощи угрозы, направленной против одного из его уязвимых мест.

Стратегема 2. Поднять шум на востоке — напасть на западе. Сущность — обманный маневр для сокрытия истинного направления.

Стратегема 3. Увести овцу легкой рукой. Сущность — постоянная и всесторонняя психологическая готовность использовать для приобретения преимущества любые шансы.

Стратегема 4. Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти. Сущность — стратегема завоевания сердец.

Стратегема 5. Бросить кирпич, чтобы получить яшму. Сущность — приманка или обмен.

Стратегема 6. Чтобы поймать разбойников, надо прежде поймать главаря. Сущность — сделать противника безвредным, устранив верхушку

Стратегема 7. Вытаскивать хворост из-под котла. Сущность — устранить причину.

Стратегема 8. Украсить сухое дерево искусственными цветами. Сущность — на здоровом дереве заменить поврежденные цветы поддельными цветами.

Стратегема 9. Заманить на крышу и убрать лестницу. Сущность — выкручиваться в безнадежном положении.

Стратегема 10. Бегство — лучший прием. Сущность — изменить направление, переменить курс.

Стратегема 11. Дружить с дальним и воевать с ближним. Сущность — вступить в союз с отдаленным врагом, чтобы вначале напасть на ближнего врага.

Задание 2. Найти и проанализировать пять определенных понятия «международный менеджмент» и составить свое определение.

Конкретизировать плюсы и минусы развития международного бизнеса.

Написать эссе на тему «Перспективы развития международного бизнеса в России».

Задание 3. Выявить общее и различное в понятиях «национальное предприятие» и «предприятие с международным статусом».

Выполнить компаративный анализ национальной и международной компании и заполнить таблицу (табл. 1).

Таблица 1

**Компаративный анализ
национальной и международной компании**

Критерий сравнения	Национальная компания	Международная компания
Цель создания		
Сложность ведения бизнеса		
Возможность роста и развития		
Характеристика среды		
Ориентированность		
Особенности маркетинга		
Культурный фон функционирования		
Особенности коллектива		
Предпринимательская стратегия		
Функции менеджмента		
Доступ к знаниям и инновационным решениям		
Риски и их обусловленность		
Факторы развития		
Среда воздействия крупного бизнеса		
Формы международной деловой активности		
Особенности менеджеров компании		
Институциональные партнеры		

Задание 4. Собрать информацию по четырем странам на выбор из групп: БРИКС, ШОС, ЕАЭС, ЕС, Латинская Америка с позиции выбора для России стран — потенциальных партнеров, исходя из анализа деловых рисков этих стран и заполнить таблицу (табл. 2).

Написать эссе на тему «Перспективы развития международного сотрудничества конкретного российского предприятия», отразив основные направления сотрудничества, выделив по три основных проекта взаимодействия с каждой страной.

Таблица 2

Анализ деловых рисков стран — потенциальных партнеров

Критерий	Страна 1	Страна 2	Страна 3	Страна 4
Политическая стабильность				
Отношение к иностранным инвесторам и их прибылям				
Опасность национализации				
Девальвация национальной валюты				
Платежный баланс				
Бюрократические барьеры				
Экономический рост				
Конвертируемость валюты				
Возможность реализации и судебного опротестовывания договоров				
Трудовые затраты и производительность труда				
Наличие экспертов и экспертных услуг				
Связь и транспортное сообщение				
Наличие местных менеджеров и партнеров				
Возможность краткосрочных кредитов				
Возможность долгосрочных кредитов и наличие собственного капитала				

Задание 5. Оценка внешней среды международного бизнеса. Методика расчета индекса страновых рисков *BERI* (Business Environment Risk Index) включает следующие факторы¹:

- 1) политическая стабильность;
- 2) позиция по отношению к зарубежным инвесторам;
- 3) огосударствление;
- 4) девальвация;
- 5) платежный баланс;
- 6) бюрократия;
- 7) экономический рост;
- 8) конвертируемость валюты;
- 9) реализуемость договоров или возможность реализации и судебного опротестования;

¹ Оценка страновых рисков. — URL : <http://libraryno.ru/6-3-ocenka-stranovyh-riskov-ininv> (дата обращения: 30.08.2017).

- 10) издержки на оплату труда и продуктивность;
- 11) наличие экспертов;
- 12) связь и транспорт;
- 13) локальный менеджмент и партнеры;
- 14) краткосрочные кредиты;
- 15) долгосрочные кредиты и собственный капитал.

Сначала определяются весовые доли каждого критерия так, чтобы их сумма была равна 25 пунктам. Чем больше значимость фактора, тем выше удельный вес. Затем осуществляется оценка каждого фактора по шкале от 0 до 4 (0 означает негативную ситуацию, 4 — благоприятную ситуацию). Далее весовые доли умножаются на оценку каждого критерия.

Необходимо оценить индекс *BERI* выбранных четырех стран и определить наиболее благоприятную страну для сотрудничества российских компаний (табл. 3).

Таблица 3

Оценка индекса *BERI*

Показатель	Весомость показателя	Оценка показателя по шкале (0–4)			
		Страна 1	Страна 2	Страна 3	Страна 4
Политическая стабильность					
Отношение к иностранным инвесторам и их прибылям					
Огосударствление или опасность национализации					
Девальвация					
Платежный баланс					
Бюрократические барьеры					
Экономический рост					
Конвертируемость валюты					
Возможность реализации и судебного опротестовывания договоров					
Трудовые затраты и производительность труда					
Наличие экспертов и экспертных услуг					
Связь и транспортное сообщение					
Наличие местных менеджеров и партнеров					

Окончание табл. 3

Показатель	Весомость показателя	Оценка показателя по шкале (0–4)			
		Страна 1	Страна 2	Страна 3	Страна 4
Возможность краткосрочных кредитов					
Возможность долгосрочных кредитов и наличие собственного капитала					
<i>BERI</i>					

Составить общий рейтинг в виде столбчатой диаграммы всех рассматриваемых стран по убыванию индекса *BERI*.

Объединить результаты (БРИКС, ШОС, ЕАЭС, Европа, Латинская Америка), полученные на занятии, и составить атлас перспективного сотрудничества России по индексу *BERI*.

Кейс 1. Планирование и контроль в международном менеджменте на примере присутствия фирмы в России

1. *Исходная ситуация.* Фирма *Creme & Duefte* присутствовала до этого только в немецкоговорящих странах, характеризующихся низкими темпами роста. Интернационализация должна служить целям дальнейшего роста фирмы. Освоение новых рынков предъявляет новые требования к продуктам. В Восточной Европе рынки косметики и парфюмерии развиты в меньшей степени. После взвешивания альтернатив был выбран рынок России, на котором возможно среднесрочное присутствие. Для освоения этого рынка фирма установила контакт с русским маркетинговым агентством «Тайга» и заказала проведение маркетингового исследования на примере Москвы. Для подготовки вступления на рынок была создана рабочая группа «Россия», изучающая географические, экономические и правовые условия.

2. *Характеристика фирмы.* Фирма была основана в 1905 г. и характеризовалась бурным развитием. Сегодня насчитывается 1 200 специализированных магазинов в Германии и 7 000 сотрудников. Фирма имеет четыре стратегические сферы деятельности (ССД):

- парфюмерия — 400 млн евро;
- крема — 300 млн евро;

- все для женщин — 500 млн евро;
- продукция для молодежи — 200 млн евро.

Наибольшая ССД имеет целевую группу клиентов — женщины от 20 до 50 лет. Им предлагаются также консультации в отношении стиля.

От конкурентов фирму отличают:

- философия: высококачественные продукты и консультация высококвалифицированными специалистами;
- комплексные консультации: парфюмерия, уход за кожей, одежда, прическа;
- специфическая продукция, отсутствующая у конкурентов.

3. *Рынок в России.* Российский рынок является молодым и динамичным. Постоянное присутствие в стране позволит быть лучше информированным о его развитии. Условия вступления на российский рынок:

- географические условия (общая площадь 17,1 млн км², в 48 раз больше площади Германии. Численность жителей 147 млн, различия по плотности в европейской части: 40, в азиатской — 3 жителя на 1 км². Москва имеет площадь около 1 000 км² и 9 млн жителей);

- экономические условия (большая часть фирм имеет штаб-квартиру в Москве, в столице зарегистрировано 35 тыс. зарубежных фирм, из них 11 тыс. СП. Наиболее привлекательными отраслями для инвестиций являются торговля, банковская и страховая сферы. В Москве хорошо развита инфраструктура. Потенциал работников составляет 6 млн чел., количество официальных безработных — 64 тыс. чел.);

- правовые условия: для зарубежных фирм наиболее значимы законодательные акты в отношении упаковки, маркировки, а также защиты прав потребителей. Различие климатических условий, а также продолжительные транспортные пути требуют особой защитной функции от упаковки и гарантии ее качества. С 1998 г. в России вступил в силу закон о маркировке на русском языке. Исключение составляют известные марки, они пишутся латинскими буквами. Следствием выхода закона о защите потребителей является повышение требований российских потребителей.

4. *Конкурентная ситуация в косметической отрасли.* Среди российских производителей косметики отсутствуют фирмы,

осуществляющие консультирование. Предпочитается продажа продуктов через оптовую торговлю. Консультация осуществляется в косметических кабинетах или домах моделей.

Вопросы и задания к кейсу 1

1. Какая информация необходима для принятия решения о выборе рынка?
2. Какая стратегия реализуется на российском рынке?
3. Составьте профиль шансов/рисков для московского рынка.
4. Какие маркетинговые стратегии можно рекомендовать фирме в Москве?
5. Поясните различие в формах и времени освоения отечественного и заграничного рынков.
6. Что необходимо принимать во внимание при разработке маркетинговых инструментов?
7. Как установить целевую группу потребителей?
8. Разработайте маркетинг-микс для вступления на московский рынок.

Кейс 2. Выбор международных рынков

Компания является производителем мультимедийной продукции. Цена высококачественного CD WORM на 10 % превышает цены конкурентов. Руководство проводит анализ рисков для ряда стран и ограничивается Францией, Скандинавскими странами, Италией, Германией, странами Бенилюкса, Великобританией, Австрией, Россией, Польшей, Украиной, Болгарией, Словакией. Для оценки страновых рисков используется индекс *BERI* [1].

Вопросы и задания к кейсу 2

1. Рассчитайте индекс *BERI* для данных стран и выберите наиболее предпочтительные рынки.
2. Несмотря на высокий уровень риска, рынки могут иметь высокую привлекательность. Чем она определяется? Составьте матрицу «рыночные барьеры (риск) — привлекательность рынка (рост рынка)» для потенциальных целевых рынков.

3. Покажите предпочтительные формы освоения рынка с учетом позиционирования в матрице.

4. Фирма хотела бы отдать предпочтение таким формам, как экспорт или создание дочерней фирмы. Воспользуйтесь для выбора результатами матрицы.

5. Проверьте для отобранных рынков, какая стратегия освоения рынка (дифференциация или стандартизация) является наиболее соответствующей цели максимизации прибыли. В чем плюсы и минусы каждой из них?

6. Оцените информационную базу маркетинговых исследований, используемую при принятии решений. Какой информации не хватает?

ГЛАВА 2

МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

2.1. Глобальная организационная и управленческая структура международной компании

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о сущности и основных различиях между ТНК, МНК и ГК;
- 2) о типах глобальной организационной структуры международной компании, их преимуществах и недостатках;
- 3) о типах управленческой структуры международной компании, их преимуществах и недостатках.

2.1.1. Содержание понятий «транснациональная корпорация», «многонациональная корпорация», «глобальная компания»

Международная компания представляет собой объединение субъектов хозяйствования, которые монополизируют производство того или иного продукта и делят на этой основе мировые рынки сбыта, источники сырья и сферы приложения капитала.

Традиционно принято выделять такие типы международных компаний, как транснациональные, многонациональные и глобальные.

Согласно оценкам ООН, более 35 тыс. фирм разных стран, которые контролируют 170 000 зарубежных филиалов, находятся сейчас на транснациональной стадии развития.

Транснациональная корпорация (ТНК) — корпорация, головная компания которой принадлежит капиталу одной страны, а зарубежные подразделения находятся в разных странах («Газпром», Boeing, BMW).

Многонациональная корпорация (МНК) — корпорация, головная компания которой принадлежит капиталу двух или более стран, а зарубежные подразделения находятся в разных странах (ABB — шведско-швейцарская электротехническая компания).

Признаки ТНК (выделяемые ООН и ЮНКТАД):

- годовой объем продаж составляет не менее 1 млрд дол.;
- от 1/5 до 1/3 общего оборота приходится на заграничные операции;
- доля зарубежных активов не менее 25 %;
- филиалы имеются не менее чем в шести странах, производственные подразделения — не менее чем в двух странах;
- владение не менее чем 25 % «голосующих» акций в трех и более странах;
- многонациональный состав персонала компаний.

ТНК состоит из головной компании (штаб-квартиры) и зарубежных филиалов.

Головная материнская компания — это центр всей системы предприятий ТНК. Главные ее функции:

- принятие решений о слиянии с другими компаниями, ликвидации неэффективных подразделений, приобретении новых фирм;
- формирование долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики филиалов и корпорации в целом;
- контроль над финансами и НИОКР зарубежных филиалов.

Основные организационные формы зарубежных филиалов представлены в табл. 4.

По оценкам ЮНКТАД, в мире насчитывается более 82 тыс. материнских компаний, которые имеют более 810 тыс. дочерних фирм и отделений. ТНК контролируют до половины промыш-

ленного производства в мире, 2/3 международной торговли, 4/5 патентов и лицензий на новые технологии и ноу-хау. Почти вся торговля сырьем на мировых рынках осуществляется под контролем ТНК [30, p. 286].

Т а б л и ц а 4

Формы зарубежных филиалов

Наименование	Определение
Дочерняя компания (subsidiary)	Входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания имеет право решающего голоса в силу владения более половиной акций с правом решающего голоса и назначает руководителей этого предприятия.
Ассоциированная компания (associate)	Входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10, но не более 50 % акций. Головная компания не контролирует, но принимает участие в контроле над этим предприятием
Отделение (branch)	Вид зарубежного филиала, которым головная компания владеет полностью или который является частью совместного предприятия ТНК. Отделения могут иметь форму: представительства головной компании за рубежом; партнерства, в том числе с местными предпринимателями; движимого имущества (корабли, самолеты, газо- или нефтедобывающие платформы), принадлежащего головной компании и функционирующего за границей не менее одного года

Из 100 ТНК, входящих в число крупнейших нефинансовых корпораций мира, 85 базируются в промышленно развитых странах (ЕС, США и Япония). В России имеется около 50 предприятий транснационального характера, которые сосредоточены в основном в отраслях ТЭК («Газпром», «Лукойл», ГМК «Норильский никель» и др.).

Глобальные компании (ГК) вырастают, как правило, из ТНК и представляют собой их разновидность, стоящую на следующей стадии «международности» своего развития (Coca-Cola, McDonald's, Nestle, Colgate, Marlboro, IBM, Procter & Gamble,

японские и южнокорейские компании по производству бытовой электроники и др.).

Отличия ГК от ТНК:

▫ ГК утрачивают преимущественную связь с внутренним рынком, ориентируются на мировой рынок, используя стратегии стандартизации, что дает им преимущество в конкурентной борьбе на мировых рынках за счет снижения издержек;

▫ ГК действуют как своеобразные правительства и представляют собой особую, глобальную в мировом масштабе власть, сфера которой не знает государственных границ;

▫ ГК пытаются максимизировать свою прибыль по всей совокупности филиалов, тогда как ТНК ориентирует каждый филиал на независимую максимизацию прибыли;

▫ ГК имеют значительно более высокий индекс транснационализации по сравнению с обычными ТНК, и их основная работа направлена на стандартизацию товара и маркетинговых усилий по продвижению продукции на мировом рынке.

Индекс транснационализации

По методологии ЮНКТАД, экономическая деятельность ТНК в целом и ее зарубежной составляющей в отдельности описывается следующими основными показателями:

- *FA* — зарубежные активы ТНК;
- *TA* — активы ТНК;
- *FS* — объем зарубежной продажи ТНК;
- *TS* — объем продажи ТНК;
- *FE* — численность зарубежных сотрудников в ТНК;
- *TE* — численность сотрудников в ТНК;
- *FAF* — количество зарубежных филиалов ТНК;
- *TAF* — общее число филиалов ТНК в мире.

На основе этих величин рассчитывается индекс транснационализации компании (*TNI* — transnationality index), разработанный для оценки масштабов и степени зарубежной активности ТНК [9]:

$$TNI = \frac{FA}{TA} + \frac{FS}{TS} + \frac{FE}{TE} \times 100 \%. \\ 3$$

Индекс транснационализации характеризует значимость зарубежной деятельности компании и степень важности зарубежных филиалов на иностранных рынках для ТНК. Чем выше индекс, тем большее значение для компании имеет активность ее зарубежных филиалов.

Индекс ГК стремится к 100 % (у Nestle он, например, 93 %, у Coca-Cola, McDonald's — 94 %).

2.1.2. Глобальные организационные структуры

Организационная структура — это основное средство реализации стратегии, которой придерживается компания, и основной инструмент достижения поставленных целей.

Организационная структура — всеобъемлющая схема взаимосвязанных структурных компонентов и их конфигурация, используемые для управления деятельностью в масштабах всей корпорации.

Выбор организационной структуры компании зависит от ее размера, стратегии, используемых технологий, внешних условий и культурной специфики стран, где компания ведет бизнес.

Задачи организационной структуры:

- 1) распределить ресурсы компании;
- 2) распределить должностные обязанности между работниками;
- 3) информировать сотрудников о правилах компании и о том, каких результатов компания ожидает от работников;
- 4) организовать сбор и передачу информации для принятия решений. Эта задача важна для крупных ТНК, так как они ежедневно должны обмениваться огромным количеством информации между штаб-квартирами ТНК и их зарубежными филиалами.

Формирование организационной структуры — это непрерывно продолжающийся процесс. Незначительные изменения в организационную структуру вносятся в среднем один раз в год, а существенные изменения происходят один раз в 4–5 лет. Эти

изменения в большинстве случаев являются следствием изменений в стратегии компании.

Цель глобальной организационной структуры — объединение информации:

- о территории (о культурных, социальных, экономических, политических условиях в странах, где компания ведет бизнес);
- о продукте (о тенденциях развития технологий, нуждах потребителей, конкурентах);
- о функциях (обмен информацией коллегами о производстве, маркетинге, финансах и пр.).

В табл. 5 приведены основные типы глобальной организационной структуры.

Приведенные типы глобальной организационной структуры относятся к категории идеальных, или «чистых», схем. В большинстве компаний формируется смешанная организационная структура. В основу может быть положена организация работы по продуктовому принципу, однако организация деятельности отдельных подразделений может осуществляться по функциональному или географическому принципу. Структура каждой компании уникальна.

2.1.3. Управленческие структуры международной компании

Управленческие структуры отличаются между собой по уровню ответственности и полномочий между головной компанией и зарубежными филиалами.

В табл. 6 представлены основные типы управленческих структур, их преимущества и недостатки.

На практике различия структур управления редко проявляются столь явно. Даже если ТНК придерживаются структуры «финансовой группы», они редко ограничивают свое взаимодействие с подразделениями только распределением финансовых ресурсов. Кроме того, степень управленческого контроля может меняться независимо от существующей структуры управления, под воздействием внешних факторов.

Типы глобальной организационной структуры

Наименование (пример компании)	Определение	Преимущества	Недостатки
Глобальная продуктовая структура (General Electric)	<p>Распределяет глобальную ответственность за определенные товары или семейства товаров между отдельными подразделениями компании;</p> <p>структура <i>M</i>-типа (multidivisional) — компания состоит из ряда автономных подразделений, занимающихся взаимосвязанными видами деятельности и выпускает родственные товары;</p> <p>структура <i>H</i>-типа (holding) — состоит из ряда автономных, практически не связанных друг с другом подразделений, занимающихся несвязанными видами деятельности, выпускает несвязанные друг с другом товары</p>	<p>Возможность повышать квалификацию менеджеров каждого подразделения по всем аспектам выпуска продукта, увеличивать глобальную конкурентоспособность самого продукта;</p> <p>возможность повысить эффективность производства, так как выпуск продукции может быть организован там, где издержки производства ниже;</p> <p>возможность глобального маркетинга продукта</p>	<p>Дорогостоящее дублирование операций;</p> <p>затруднен процесс координации действий различных подразделений компании, и процесс накопления опыта в рамках всей компании</p>

Продолжение табл. 5

Наименование (пример компании)	Определение	Преимущества	Недостатки
Глобальная географическая структура (Nestle)	Организация деятельности компании по определенным территориям или регионам мира	Позволяет повысить эффективность системы сбыта продукции; позволяет успешно продвигать торговую марку на рынке; позволяет корпорации накапливать знания о местном рынке	Не используются в полной мере преимущества низких издержек на базе глобализации производства; происходит распыление ресурсов компании в сфере внедрения новых технологий; дублирование ресурсов компании; затруднен процесс координации действий различных подразделений компании
Глобальная функциональная структура (British Airways)	Создание отделов или подразделений, которые несут ответственность за реализацию одной из функций компании в мировом масштабе	Возможность беспрепятственного обмена опытом и знаниями в рамках каждого функционального подразделения; позволяет сфокусировать внимание на основных функциях компании	Применима только для узкопрофильных компаний; затруднен процесс координации действий; возможно дублирование ресурсов в сфере управления компанией
Глобальная структура с ориентацией на потребителя (Kodak)	Предполагает группировку операций компании вокруг определенных сегментов или групп потребителей, каждая из которых требует особого опыта или внимания	Возможность удовлетворить специфические нужды каждого сегмента потребителей; возможность проследить, как продаются товары или услуги компании на соответствующих сегментах рынка	Значительное дублирование ресурсов; затруднена координация действий различных подразделений

Наименование (пример компании)	Определение	Преимущества	Недостатки
Глобальная матричная структура	Формируется в результате наложения организационной структуры одного типа на структуру другого типа. Итоговая структура характеризуется высокой подвижностью	Консолидация опыта и знаний специалистов в рамках специальных рабочих групп; гибкое оперативное реагирование на нужды рынка; возможность использования преимуществ других типов организационной структуры координация действий менеджеров различных подразделений компании, оперативный обмен информацией между ними	Работники компании оказываются в ситуации двойного подчинения; затягивание принятия решений из-за неопределенности в системе отчетности и полномочий

Таблица 6

Преимущества и недостатки типов управленческих структур

Наименование	Определение	Преимущества	Недостатки
Финансовая группа	Дочерние фирмы — это автономные подразделения, единственное ограничение их деятельности — финансовые ресурсы, распределяемые головной компанией	Минимальное время реакции на потребности национальных потребителей; минимальный бюрократический контроль головной компании из-за высокого уровня самостоятельности менеджеров филиалов	Затруднена передача технологий и ноу-хау от одной части организации к другой

Окончание табл. 6

Наименование	Определение	Преимущества	Недостатки
Макропирамида	Компания располагает четко выраженным стратегическим центром, из которого вырабатываемые в централизованном порядке решения по стратегическому планированию распространяются на другие подразделения корпорации. Локальные менеджеры работают в рамках строгих стандартов	Головной компании легче проводить единую корпоративную политику	Отсутствует гибкость в реагировании на нужды рынка со стороны филиалов
Зонтик	Дифференцированный подход — достаточно высокая автономия зарубежных подразделений, но центр сохраняет лидирующую роль, формулируя общую постановку стратегических задач и обеспечивая помощь, рекомендации и поддержку зарубежным подразделениям	Возможность филиалов самостоятельно оперативно реагировать на некоторые требования рынка	Распространены конфликты интересов типа «центр — периферия»; автономия может приводить к конкуренции между компаниями-«сестрами»; зарубежные подразделения часто теряют доверие к эффективности и профессионализму служб центрального аппарата
Интергломерат	В штаб-квартире сосредоточено только стратегическое управление, ни тактических, ни оперативных действий не осуществляется. Главная цель — максимизация прибыли, инвестированный капитал по всему миру	Головной компании легче осуществлять активную международную экспансию	Слабая связь по горизонтали (между компаниями-«сестрами»)

2.1.4. Факторы, влияющие на степень управленческого контроля над филиалами

Функциональная принадлежность. Продажи, дистрибуция, продвижение товаров требуют более тесного контакта с национальной внешней средой. Поэтому реализация этих функций сопровождается высокой степенью самостоятельности, даже если в ТНК достаточно интегрированная система управления. НИОКР же должны выполняться под строгим контролем головной компании, чтобы избежать дорогостоящего дублирования или утечки информации.

Структурная обособленность. ТНК может вводить различия в отношении степени контроля и интеграции со стороны головной компании между отдельными дочерними компаниями (например, если фирма понесла тяжелые убытки и ей требуется поддержка).

Национальная внешняя среда. Национальные различия в величине торговых барьеров, правительственной политике, клиентских предпочтениях требуют изменения структуры управления в различных странах и регионах.

Позиция менеджеров. В странах, где корпоративная культура способствует взаимопониманию, несмотря на организационные и географические границы, формальные управленческие связи играют меньшую роль, а иерархические барьеры становятся менее значимыми [11, с. 76].

Механизмы координации деятельности между головной компанией и дочерними подразделениями

В рамках международной компании географическая дистанция между штаб-квартирой и подразделениями приводит к тому, что головная компания часто не имеет полной информации «из первых рук» о ситуации на национальном уровне. Руководители же филиалов бывают весьма недовольны попытками материнской компании получить дополнительную отчетность. Можно выделить несколько инструментов, которые помогают мягко контролировать местные подразделения:

▫ *годовое планирование* — составляется итоговый план корпорации, который включает в себя региональные и местные планы. В четко установленное время филиалы направляют

в штаб-квартиру свои планы, которые учитываются при составлении общего плана корпорации;

▫ *планирование капитальных вложений* — обычно для филиалов штаб-квартира устанавливает определенный лимит для принятия самостоятельных инвестиционных решений. При возникновении же необходимости в больших средствах национальный менеджер имеет право подать инвестиционную заявку на рассмотрение в головной офис, обосновав необходимость дополнительных средств;

▫ *международные конференции и отчеты о достижениях* — представляют собой регулярные встречи руководителей штаб-квартиры с национальными менеджерами для обмена опытом и демонстрации новинок и уникальных разработок. Лучшие достижения могут публиковаться и распространяться среди подразделений;

▫ *внешние центры координации* — штаб-квартира может назначить координатором фирму, не входящую в структуру ТНК. Например, для проведения международной рекламной кампании роль координатора будет выполнять международное рекламное агентство;

▫ *участие в советах директоров* — учитывая, что головной компании принадлежат акции с правом решающего голоса, участие в советах директоров представителя штаб-квартиры позволяет принимать нужные для материнской компании решения. Иногда участие в советах директоров головной и дочерней компаний может быть взаимным.

2.2. Международная продуктовая, ценовая и технологическая политика международных компаний

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о продуктовой политике международных компаний, функциях стандартизации и особенностях разработки продуктов;
- 2) о разновидностях ценовой политики и ценовых стратегий международной компании, трансфертном ценообразовании;
- 3) о технологической политике международных компаний и структурах управления НИОКР.

2.2.1. Международная продуктовая политика

Успех международной стратегии ТНК зависит от признания покупателями из разных стран продукции корпорации. Выходя на зарубежные рынки, предприятие должно выбрать оптимальную продуктовую стратегию.

Товарная стратегия — разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом.

При этом на головной компании ТНК лежит ответственность за стандартизацию, разработку и развитие продуктов, контроль за безопасностью продуктов и их качеством.

Стандартизация — деятельность по установлению правил и характеристик в целях многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения.

Функции стандартизации приведены в табл. 7.

Таблица 7

Функции стандартизации

Функция	Определение
Экономическая	Способствует совершенствованию средств труда, технологии и самого труда, устраняется ненужное разнообразие деталей и материалов, определяются оптимальные параметры и размеры, создается взаимозаменяемость
Информационная	Создание нормативных документов, классификаторов и каталогов продукции, эталонных мер
Социальная	Включение в нормативные документы показателей качества продукции и услуг, которые содействуют здравоохранению и отвечают санитарно-гигиеническим нормам, экологическим требованиям по утилизации отходов
Коммуникативная	Достижение взаимопонимания за счет стандартизованных терминов, символов, единых правил оформления конструкторской и технологической документации

Стандарты можно разделить на три группы: национальные, региональные и международные. Стандарты фиксируются в нормативных документах.

Нормативный документ — документ, устанавливающий правила, общие принципы и характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

Национальные стандарты используются в конкретной стране для товаров, продаваемых исключительно на местном рынке.

Например, в России существует два уровня технического регулирования:

- 1) технические регламенты, имеющие статус законодательного документа и являющиеся обязательными для исполнения;
- 2) национальные стандарты — применяются добровольно и содействуют соблюдению требований технических регламентов.

В Великобритании действует национальный стандарт BSI Британского института стандартов, во Франции — NF Французской ассоциации по стандартам, в Германии — DIN Немецкого института стандартизации и т. д.

Региональные стандарты. В рамках ЕС действуют постановления и директивы Совета ЕС, а также евростандарты. Если евростандарт направлен на обеспечение конкретной директивы, то он имеет обязательный характер и называется гармонизированным (HS). Продукция, отвечающая требованиям HS и соответствующей директивы, маркируется знаком СЕ.

Стандарты СНГ — это региональные стандарты, ГОСТы, существующие с 1992 г.

Соответствие продукции этим стандартам позволяет предлагать товары внутри региона.

Международные стандарты: Международной организации по стандартизации (ИСО), Международной электротехнической промышленности (МЭК), Международный союз электросвязи (МСЭ), Европейская экономическая комиссия (ЕЭК) ООН, Международный союз по атомной энергии (МАГАТЕ).

В международной стандартизации устанавливаются единые методы испытаний, требования к маркировке и терминологии, а также целый ряд требований к продукции с точки зрения ее безопасности для жизни и здоровья людей, окружающей среды, взаимозаменяемости и технической совместимости.

Следует отметить, что международные стандарты не являются обязательными, но для обеспечения конкурентоспособности изделий на зарубежных рынках становится важным соответствие продукции требованиям международных стандартов.

В сфере разработки продуктов можно выделить четыре разновидности политики ТНК (табл. 8).

Таблица 8

Политика ТНК по разработке продуктов

Наименование	Определение
Национальная разработка	Продукт разрабатывается индивидуально для каждого рынка, что позволяет получить высокую степень адаптации к нуждам потребителей, но приводит к дублированию затрат на НИОКР и не дает получить выигрыш за счет эффекта масштаба
Домашняя разработка	Продукт разрабатывается для национального рынка, который одновременно является основным регионом базирования ТНК, а затем без изменений продвигается на зарубежные рынки

Наименование	Определение
Последовательная разработка	Изначальный продукт впоследствии адаптируется к условиям зарубежного рынка. Преимущества второго и третьего вариантов — концентрация НИОКР в стране базирования и апробация продукта на домашнем рынке до начала продаж за рубеж
Многонациональная разработка	Продукт разрабатывается для нескольких рынков. Это требует высокой координации НИОКР, есть риск низкой востребованности продукта на одном из национальных рынков

Большинство международных компаний предпочитают использовать четвертый вариант — многонациональную разработку, так как в ее основе лежит стратегия стандартизации, позволяющая существенно экономить средства.

2.2.2. Международная ценовая политика

Задача ценовой политики — установить такие цены на товары, которые позволят овладеть определенной долей рынка и обеспечить планируемый объем прибыли. Цена — величина неустойчивая, так как на нее влияют цикл мировой экономики; конъюнктура рынка, конкуренты, посредники, покупатели и другие факторы. Поэтому для успеха на внешнем рынке важно не только разрабатывать ценовую политику, но и постоянно проверять ее эффективность, а также менять при необходимости.

Разрабатывая политику экспортных цен, компания учитывает:

- экспортные издержки;
- внутренние трансфертные цены;
- трансфертные цены для своих зарубежных филиалов.

Трансфертные цены — внутренние условно-расчетные цены, применяемые во внутрикорпоративной торговле международной компании, формирующиеся не стихийно (под воздействием спроса и предложения), а исходя из стратегических целей компании.

Цели использования трансфертных цен:

- поддержание монополистической позиции на рынке;
- завоевание новых рынков сбыта;
- минимизация налоговых и таможенных пошлин;
- уклонение от валютного контроля, валютные спекуляции;
- использование различий в темпах инфляции;
- воздействие на финансовое состояние заграничного филиала путем перевода прибыли;
- сокрытие реального уровня прибыли дочернего предприятия и др.

С 1976 г. вопрос трансфертного законодательства был урегулирован на международном уровне. Основными международными документами выступают: Декларация стран — участниц ОЭСР о международных инвестициях и многонациональных предприятиях от 21 июня 1976 г.; руководящие разъяснения ОЭСР 1979 г. — Отчет ОЭСР «Трансфертное ценообразование и многонациональные предприятия».

Основопологающим принципом Руководства ОЭСР по трансфертному ценообразованию является принцип «вытянутой руки» (*arm's length principle*), суть которого в том, что взаимозависимые компании действуют «рука об руку» и в своих отношениях применяют цены, которые отличаются от рыночных. Независимые компании находятся друг от друга «на расстоянии вытянутой руки», применяя цены, которые формируются под влиянием рыночных факторов. Использование принципа «вытянутой руки» для трансфертных цен означает, что государство корректирует такие нерыночные цены, как если бы компании были независимыми.

В России трансфертное ценообразование регулируется Налоговым кодексом. В 2012 г. вступил в силу Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 227-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием принципов определения цен для целей налогообложения», в котором значительно расширен перечень организаций и физических лиц, считающихся взаимозависимыми и попадающими под действие этого закона и перечень контролируемых сделок. Контролером выступает ФНС.

Можно выделить четыре разновидности политики головной компании в области международного ценообразования табл. 9.

Таблица 9

Виды ценовой политики в международном менеджменте

Наименование	Определение	Преимущества	Недостатки
Цены на национальной основе	Филиал устанавливает цены самостоятельно, без участия головной компании	Национальные цены учитывают условия местных рынков	Возможность ценовой конкуренции внутри корпорации
Ценообразование на основе стандартной формулы	В каждой стране применяется одна и та же формула, разработанная штаб-квартирой (в основе лежат затраты на производство единицы продукции плюс затраты на транспортировку, местные налоги, сбыт и ожидаемая прибыль)	Нет опасности ценовой конкуренции внутри корпорации	Нет гибкости в изменении цены
Международное стратегическое ценообразование	Цены устанавливаются штаб-квартирой и могут различаться в разных странах независимо от фактических затрат и доходов	Гибкость в ценообразовании	Необходимо наличие большого запаса ресурсов для реализации этой политики
Ценообразование на основе «кривой эффективности»	Установление на начальном этапе вхождения на рынок цены ниже себестоимости, что позволяет отвоевать большую долю рынка	Выигрыш при больших объемах производства	Метод будет неэффективным, если конкуренты используют такую же стратегию

Международные ценовые стратегии классифицируются в зависимости от уровня устанавливаемой цены.

1. *Стратегия «снятия сливок»* — устанавливается высокая цена, доступная верхнему сегменту рынка. Главная цель — получить максимальную прибыль в краткосрочном периоде, но при этом компания жертвует долгосрочными перспективами. По мере насыщения верхнего сегмента цена может быть понижена, чтобы охватить следующий сегмент. Успех стратегии зависит от

отличительных особенностей продукта и быстроты реакции конкурентов.

2. *Стратегия рыночных цен* — цена устанавливается на уровне рыночной, т. е. на основе цен конкурентов. Используется в том случае, если на рынке существуют товары-аналоги и компания не может существенно дифференцировать свой товар. Для использования этой стратегии важно располагать точной информацией об издержках производства.

3. *Стратегия проникновения на рынок* — устанавливается такая цена, которая позволяет быстро создать массовый рынок сбыта. Если между издержками и объемом производства существует устойчивая обратная связь, стратегия может быть успешной, так как предполагается, что рост объемов производства вызовет значительное снижение удельных издержек.

4. *Стратегия вытеснения конкурентов* — цена устанавливается еще ниже, чем в стратегии проникновения на рынок, и это позволяет не только захватить значительную долю рынка, но и вытеснить конкурентов. Однако данная стратегия требует от компании большого запаса ресурсов.

2.2.3. Международная технологическая политика

В последнее время проявились следующие закономерности технологического развития [11, с. 120]:

- новая технология приходит не одна, а в связке с другими;
- каждая связка (набор) технологий состоит из ряда взаимодополняющих базовых технологий;
- каждая базовая технология — ядро многих прикладных технологий;
- прикладные технологии используются для модернизации существующих производств.

Технология — научно-технические, производственные, управленческие и коммерческие знания и опыт.
--

Технологическая политика — набор принципов и действий (способ деятельности), на основании которого выбираются, разрабатываются и внедряются новые продукты и технологические процессы.

Задачи технологической политики:

- отслеживать научные достижения в мире;
- стимулировать повышение квалификации персонала;
- выявлять факторы, способствующие инновациям;
- формировать организационную структуру предприятия, способствующую непрерывному инновационному процессу;
- координировать действия филиалов области проведения НИОКР.

Обычно ТНК применяют следующие **типы проведения технологической политики**.

1. *Политика глобального центра* — поиск новых технологий в стране базирования для создания продуктов, используя централизованные ресурсы материнской компании, а затем распространение инноваций по филиалам ТНК по всему миру.

Централизация НИОКР важна в силу следующих причин:

- контроль над технологией, которая является долгосрочным конкурентным преимуществом;
- тесное взаимодействие между разработкой документации и оборудования;
- сокращение времени на проведение НИОКР.

Основной риск централизации в том, что результат НИОКР может не отражать рыночные потребности национальных рынков, что затруднит внедрение технологии в подразделениях.

2. *Политика полицентризма* — подразделения ТНК используют собственные ресурсы для разработки новых технологий и продуктов, учитывающих их потребности и специфику рынка. Это позволяет учитывать уникальные потребности разных стран, но может приводить к дублированию разработок и возникновению дополнительных издержек.

3. *Гибкая интеграция* — штаб-квартира задает ограничения деятельности местным подразделениям в сфере НИОКР таким образом, что обеспечивается координация работ в междуна-

родном масштабе. Руководство осуществляет управление по отклонениям, т. е. вмешивается в процесс в исключительных случаях. Проблемой может стать слишком позднее вмешательство штаб-квартиры в процесс разработки, что может привести к потере ресурсов.

Для управления международными НИОКР могут использоваться следующие структуры.

1. *Международные комитеты* — создаются из менеджеров штаб-квартиры и национальных подразделений. Они действуют вне иерархии и создаются на ограниченный срок. Задачи комитетов:

- проверка соответствия проектов реализуемой политике в области НИОКР;
- координация работ в крупных проектах;
- координация и контроль за реализацией принятых к исполнению проектов.

Международные комитеты помогают упростить коммуникации и повысить готовность к кооперации национальных подразделений, но это требует дополнительных расходов, кроме того, могут возникнуть трудности, связанные с принятием коллективных решений.

2. *Международное управление проектами* — действует вне иерархии и используется для комплексных международных проектов, ограниченных по времени. В отличие от международных комитетов, в этой форме выделяется специальный менеджер или команда менеджеров для управления процессом. В зависимости от характера взаимодействия администрации проекта и иерархической структуры ТНК выделяют:

- *проектный менеджмент через влияние* — роль руководителя проекта ограничивается информационными и консультативными функциями. Решения принимаются в соответствии с существующей иерархией;
- *проектно-матричная организация управления* — руководитель проекта имеет право давать указания, кому и что делать, но административных и дисциплинарных полномочий не имеет и ресурсы остаются в ведении менеджеров, включенных в иерархию;
- *управление проектами в чистом виде* — руководитель проекта имеет властные полномочия в полном объеме и владеет

набором ресурсов для реализации проекта. Однако на практике трудно определить, кому он должен подчиняться.

3. *Международная линейная организация* — создается при ведении большого объема работ по НИОКР и представляет собой линии функционального подчинения между центральными и местными подразделениями по НИОКР. Однако местные подразделения по НИОКР остаются в подчинении руководства национальных подразделений. Создание же формальных каналов сопровождается усилением неформальных личных связей местных руководителей НИОКР с руководством ТНК, что усиливает важность личной компетентности центрального аппарата и предоставление ему реальной информации.

4. *Международная штабная организация* — действует на постоянной основе, но распорядительных функций не имеет. Главная их задача — экспертиза проектов и координация комплексных международных НИОКР.

2.3. Корпоративная культура в системе международного менеджмента

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о сущности и инструментах корпоративной культуры;
- 2) о типологиях корпоративных культур.

2.3.1. Понятие и типология корпоративных культур

Создание единой корпоративной культуры — это важная задача для всех международных компаний. Многие международные компании рассматривают корпоративную культуру как наиболее эффективный метод корпоративного контроля.

Корпоративная культура — система норм, стандартов поведения и ценностей, разделяемая членами организации и влияющая на способы ведения дел в организации.

Восприятие корпоративной культуры происходит через знаки, символы, историю компании, церемонии, правила, систему вознаграждений, язык, который используется в качестве делового в рамках компании.

Управленческие проблемы международной фирмы, решаемые с помощью культурных инструментов:

1) культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве. Коммуникация с носителями других культур создает ряд трудностей, которые вызывают коммуникационные нарушения (этноцентризм, культурная дистанция, шаблонное мышление и стереотипы);

2) различия в стилях управления в разных странах;

3) различия в постановке проблем и принятии решений;

4) конфликты из-за различий в мотивации персонала из разных культур.

Можно выделить несколько типологий корпоративных культур.

Классическая типология:

1) *рыночная культура* — в основе лежат стоимостные отношения. Руководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности. Характерна для компаний, действующих на высококонкурентных рынках и в новых отраслях;

2) *бюрократическая культура* — в основе лежит система власти, регламентирующая всю деятельность фирмы через правила и инструкции. Характерна для развивающихся стран и фирм, работающих на хорошо защищенных и стабильных рынках;

3) *техническая культура* — в основе лежит ориентация на разработки и НИОКР. Характерна для фирм, работающих в «традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

Типология корпоративных культур Р. Рюттингера [2, с. 193].

1. *Бесспорные культуры* — ценности, принятые в компании, принимаются всеми ее сотрудниками. Часто ценности отражают, что желает достичь компания во внешней среде и какие отношения желательны внутри организации. *Небесспорные культуры* относятся к слабым культурам, где нет четких представлений о том, как можно достичь успеха в определенной ситуации.

Таблица 10

Параметры типов корпоративных культур

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечание
Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Слабая	Характерна для государственных предприятий, конформизм, анонимность отношений
Культура «собирателей колосьев»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции расплывлены	Слабая	Уважение к руководству — основа системы ценностей
Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Слабая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	Слабая (к людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы)	Несколько измененный вариант «огорода» (IBM)
Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3–4 иерархических уровня	Высокая	Поощряется гибкость персонала
Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий персонал	Высокая	Широкое использование информатики

Окончание табл. 10

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечание
Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Слабая	Цель — предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

В компании представлены разные точки зрения и нет цельной картины. Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и не помогают определить, что важно, а что нет. Ставка на выполнение сиюминутных задач. Превышение полномочий сотрудника при успехе поощряется, при неудаче — наказывается.

2. *Открытые культуры* — это сильные культуры, которые открыты изнутри и извне. Гласность и диалог между участниками организации и посторонними лицами приветствуется. *Закрытые культуры* — критика извне не учитывается, характерно нежелание видеть недостатки, показное единство.

3. *Живые (вжившиеся) культуры* — культуры, в которых предлагаемые инновации активно воспринимаются сотрудниками и руководителями и реализуются. *Неживые культуры* — ценности и убеждения существуют на словах, реального их признания нет.

Типология корпоративных культур М. Бурке (составлено по: [2, с. 195]).

М. Бурке выделил восемь типов корпоративных культур, отличающихся по таким параметрам, как взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала (табл. 10).

2.3.2. Классификация моделей культур Тромпенаарса — Хэмпдэна — Тернера

В данной классификации представлено четыре модели корпоративной культуры (табл. 11).

К инструментам формирования и развития корпоративной культуры в ТНК относятся как обычные для крупных компаний методы (обряды, церемонии, ритуалы, легенды и т. д.), так и специфические, характерные для международного бизнеса:

1) единая знаково-символическая система (наименования, марки, логотипы);

2) система коммуникаций («официальный» язык корпорации, жаргон, сленг, правила неформального общения);

3) ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации из разных культур (тренинги, семинары, круглые столы).

Таблица 11

Модели корпоративной культуры

«Инкубатор» — личность	«Управляемая ракета» задача
<p>Эгалитарная культура, где расстояние между верхними и нижними этажами управления невелико, дистанция власти и степень централизации низки; орIENTATION на развитие личности, главный стимул для работника — возможность профессионального роста и самореализации; мелкие и средние фирмы Великобритании, Канады, Дании, технополисы: «Силиконовая долина» в Калифорнии (США), «Силикон Глен» в Шотландии</p>	<p>Эгалитарная культура, дистанция между верхними и нижними слоями невелика, степень централизации низка; ориентируется не столько на развитие личности сотрудников, сколько на достижение конкретной цели и результата; широкое делегирование функций, развитие матричных систем управления, формирование проектных групп; корпорации США, Канады, европейских стран англосаксонской группы и Скандинавии</p>
Неформализованная «Семья»	Формализованная «Эйфелева башня»
<p>Иерархичная культура с ограниченным делегированием полномочий и высокой централизацией в управлении; вертикаль власти сочетается с крайне низкой степенью функциональной формализации; руководитель = отец, патерналистские установки, имеет значительную неформальную степень власти; внедрение матричной системы управления затруднено; высокий уровень «корпоративного братства» и сплоченности в периоды кризисных потрясений и катаклизмов; страны Арабского Востока, Юго-Восточная и Центральная Азия, Южная Европа (Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр), значительная часть Восточной и Центральной Европы, СНГ</p>	<p>Иерархичная культура с ограниченным делегированием полномочий и высокой централизацией в управлении; ориентируется на достижение определенной цели, но стержнем управленческой системы здесь являются не «цель», «задача», а термины «структура», «система» и «функциональные обязанности»; четкое структурирование «этажей» властной вертикали, определение роли каждого работника, жесткая субординация и тщательный контроль за исполнением детально прописанных обязанностей; Германия, Австрия, Венгрия, Австралия и Новая Зеландия</p>

Примечание. Составлено по: [17, с. 323].

В международном менеджменте выделяют пять подходов к формированию корпоративной культуры и кадровой политики в международной компании:

- стиль штаб-квартиры доминирует, его элементы переносятся на филиалы;
- доминируют местные подходы, происходит приспособление к условиям страны пребывания;
- синтез управленческих и культурных аспектов материнской компании и филиалов;
- устанавливается универсальный стиль, одобряемый представителями из разных культур;
- сочетание перечисленных выше подходов в зависимости от национальных условий и глобальной стратегии ТНК.

Задания и вопросы к главе 2

Задание 6. Рассчитать индекс транснационализации по различным компаниям и проверить гипотезу «В Европе ТНК по индексу транснационализации выше, чем в США и Японии».

Транснационализация — это повышение доли международного движения капитала, труда и прочих ресурсов. Тогда индекс транснационализации будем рассчитывать по формуле

$$TNI = \frac{\frac{A_3}{A_0} + \frac{\Pi_3}{\Pi_0} + \frac{\Pi_3}{\Pi_0}}{3},$$

где TNI — индекс транснационализации; A_3 — зарубежные активы; A_0 — общие активы; Π_3 — объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами; Π_0 — общий объем продаж товаров и услуг; Π_3 — зарубежный штат; Π_0 — общий штат работников компании.

Рассчитайте индекс транснационализации для компаний из табл. 12 и сделайте выводы.

Данные для расчета индекса транснационализации

Компания	Страна	Активы, млн дол.		%	Продажи, млн дол.		%	Работники, чел.		%
		зарубежные	общие		зарубежные	общие		зарубежные	общие	
Wal-Mart Stores Inc.	United States	84 045	193 406		126 751	446 950		800 000	2 200 000	
Iberdrola S.A.	Spain	83 965	127 962		22 994	43 955		19 103	31 338	
Nissan Motor Co Ltd.	Japan	83 944	135 994		90 789	115 991		88 224	157 365	
Fiat S.p.A.	Italy	83 781	108 537		98 550	107 900		152 978	214 836	
Sanofi	France	81 748	132 708		34 201	44 913		55 709	111 974	

Примечание. Индексы транснациональности ведущих мировых и российских международных компаний. — URL : http://expert.ru/ratings/table_225250 (дата обращения: 30.08.2017).

Задание 7. По странам из общего рейтинга по индексу *BERI* найти информацию по одной материнской ТНК со страной базирования из этого рейтинга и рассчитать ее индекс транснационализации.

Ознакомиться с примерами международных стратегических альянсов (МСА) и выполнить сравнительный анализ ТНК и МСА, заполнив табл. 13.

Таблица 13

Сравнительный анализ ТНК и МСА

Критерий	ТНК	МСА
Определение и критерии отнесения		
Виды		
Цели создания		
Принцип создания		
Рыночная ориентированность		
Принадлежность акционерного капитала		
Особенности руководства		
Уровень централизации принятия решений		
Контроль за деятельностью		
Кадровая политика		
Маркетинговые стратегии		
Организационная структура		
Роль в экономике		

Задание 8. Выполнить анализ организационной и управленческой структур международной компании по предложенному плану:

1) выбрать международную компанию (она должна соответствовать признакам международной компании);

2) дать краткую характеристику международной компании (год создания, вид деятельности, оборот, количество филиалов за рубежом);

3) описать деятельность зарубежных филиалов международной компании (где находятся, чем занимаются) и определить тип организационной структуры (глобальная продуктовая, географическая, функциональная, матричная или с ориентацией на потребителя);

4) описать функции головного офиса (штаб-квартиры) в вопросах управления филиалами (какие решения принимает только штаб-квартира, какие решения находятся в сфере ответственности филиалов, какой уровень свободы дан филиалам) и определить тип управленческой структуры (макропирамида, финансовая группа, зонтик, интергломерат).

Объем работы: более трех страниц.

Задание 9. По выбранной ТНК выполнить STEEP-анализ трех ее дочерних компаний по следующей методике:

S (social) — социальные факторы;

T (technological) — технологические факторы;

E (economic) — экономические факторы;

E (ecological) — экологические факторы;

P (political) — политические факторы.

Шаг 1 — для дочерних компаний ТНК выделить факторы внешней среды для анализа по пяти группам. Примеры факторов для анализа приведены в табл. 14.

Таблица 14

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды	Примеры факторов
Социальные (<i>S</i>)	Демография, структура доходов и расходов, базовые ценности, изменение вкусов, мода и образцы для подражания, тенденции образа жизни, репутация компании, мнения и отношение потребителей, представления СМИ, этнические/ религиозные факторы, изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы
Технологические (<i>T</i>)	Развитие производственных технологий, появление новых материалов, применение компьютерной техники для проектирования новых товаров и услуг, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, усовершенствование средств связи, влияние интернета, развитие конкурентных технологий, финансирование исследований в отрасли, доступ к технологиям, лицензирование, патенты, проблемы интеллектуальной собственности, законодательство по технологиям

Окончание табл. 14

Факторы внешней среды	Примеры факторов
Экономические (<i>E</i>)	<p>Экономическая ситуация и тенденции, динамика ставки рефинансирования, обменные курсы валют, уровень инфляции (дефляции), инвестиционный климат в отрасли, общие проблемы налогообложения, налогообложение, определенное для продукта/услуги, сезонность, торговые циклы, основные внешние издержки, цены на энергоносители, сырье и комплектующие, уровень занятости населения в целом и в отрасли.</p> <p>Востребованность определенных видов продукции/услуг, доля рынка, занимаемая организацией, емкость рынка, защищенность рынка правительством, легкость проникновения на рынок.</p> <p>Появление новых конкурентов, упадок существующих конкурентов, будущие цели конкурентов, текущая стратегия конкурентов, сильные и слабые стороны конкурентов</p>
Экологические (<i>E</i>)	<p>Загрязнение окружающей среды, установление норм выбросов, истощение сырьевых ресурсов, отношение общественности к экологическим проблемам</p>
Политические (<i>P</i>)	<p>Нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитная политика местных властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы, группы лоббирования/давления рынка, выборы на всех уровнях власти</p>

Примечание. STEP-анализ: понятие и его значение в развитии компании. STEP-анализ // BusinessMan.ru. — URL : <https://businessman.ru/step-analiz-ponyatie-i-ego-znachenie-v-razvitii-kompanii-step-analiz.html> (дата обращения: 30.08.2017).

Шаг 2 — дать качественную оценку влияния внешней среды на каждую дочернюю компанию, заполнить и рассчитать табл. 15. Качественную оценку осуществляют по 9-балльной шкале экспертным опросом специалистов: 1 — влияние очень слабое, 3 — слабое, 5 — существенное, 7 — значительное, 9 — сильное.

Шаг 3 — для каждой дочерней компании определить стратегию существования в выявленных условиях внешней среды.

Шаг 4 — объединить результаты SWOT- и STEEP-анализа по ТНК и дать рекомендации по совершенствованию стратегии освоения зарубежных рынков.

Таблица 15

**Качественная оценка влияния внешней среды
на дочернюю компанию ТНК**

№	Факторы среда	Знак влияния (+/-)	Качественная оценка	Бальная оценка (1-9)	Вес $\Sigma = 1$	Важность (знак \times балл \times вес)	Критический синтез или разработка решения
	Социальные						
1							
2							
...							
5							
	Технологические						
6							
7							
...							
10							
	Экономические						
11							
12							
...							
15							
	Экологические						
16							
17							
...							
20							
	Политические						
21							
22							
...							
25							
	<i>Итого</i>				<i>1</i>		

Шаг 5 — подготовить презентацию совершенствования действующей стратегии выбранной ТНК.

Кейс 3. Конфигурация и координация НИОКР автомобильной фирмы [1]

1. *Развитие фирмы.* Автомобильная фирма «Опель» произошла от созданной в 1862 г. фирмы по производству швейных

машин и велосипедов. В 1929 г. «Дженерал Моторс» приобрела 80 % фирмы, в 1931 г. — остальные 20 %. В 1995 г. «Дженерал Моторс» имела 714 тыс. сотрудников, объем продаж 8,3 млн автомобилей, прибыль 6,9 млрд дол. Фирма имела 284 подразделения в 35 штатах США, 21 — в Канаде, 5 — в Мексике, 49 — в других странах.

2. *НИОКР*. В 1997 г. «Опель» инвестировал 1 507 млн ДМ (4,2 % прироста по сравнению с 1996 г.) в НИОКР, что составило около 5 % от оборота. Деятельность сосредоточена в международном техническом центре разработок (МТЦР) в Рюдесхайме, который подчиняется высшему руководству. В МТЦР занято 8 тыс. сотрудников, выполняющих задачи по разработке продуктов и технологий для концерна «Дженерал Моторс». В географическом плане деятельность фирмы должна охватывать весь мир, за исключением США и Канады, для которых разработки осуществляет материнская фирма. Дополнительно к МТЦР в 1997 г. был создан глобальный альтернативный центр. В его задачи входит разработка совместных для обеих фирм альтернативных моделей будущего. В разработках заняты около 200 работников.

3. *Технологии топливного элемента*. Проблема топлива связана с ограниченностью ресурсов, а также с экологическими требованиями. Поэтому особый интерес представляет электропривод, в разработки которого фирма «Дженерал Моторс» инвестировала уже свыше 1 млрд дол. В принципе технология достаточно разработана, но недостатками являются большой размер и стоимость батареи. Технологии топливного элемента рассматриваются физиками как ключевые технологии на энергетическом рынке XXI века. Они основаны на открытиях английского профессора W. Robert Grove (1839 г.), которые были слишком дороги. Каждый топливный элемент состоит из трех элементов: анод, электролит, катод. На электрод поступает вода, на нее другой электрод, между электродами возникает электроэнергия, т. е. химическая энергия напрямую преобразуется в электрическую. Образование энергии с помощью топливного элемента имеет следующие преимущества:

- решение экологической проблемы;
- снижение шума.

Со стратегической точки зрения для автопроизводителя:

- получение ключевых компетенций;
- создание и укрепление конкурентной позиции.

3.1. *Вопрос местоположения.* При создании альтернативного центра встал вопрос о месте его расположения:

- этот центр можно было создать на базе уже имеющегося;
- на базе какого-либо подразделения концерна;
- привязать не к подразделениям фирмы, а к научным агломератам по типу Силиконовой долины;
- не создавать центр вообще, а осуществлять разработки в различных исследовательских структурах концерна по принципу сети;
- создать в новом месте.

В итоге была выбрана последняя альтернатива, чтобы новые разработки не находились под влиянием уже осуществленных.

3.2. *Культурные проблемы.* Необходимо было объединить американские и немецкие исследовательские центры, между которыми имелась культурная и географическая дистанция. Для этого были назначены два руководителя: с немецкой и американской стороны. Ввиду географической отдаленности и высоких затрат на командировки использовались различные коммуникационные и координационные возможности. Так, регулярно проводились видеоконференции для принятия быстрых решений. Электронная переписка делала возможным обмен результатами в любое время суток. 3–4 раза в год комиссия обсуждала стратегические направления деятельности, также существовала проектная команда для детального обсуждения вопросов.

3.3. *Требования кооперации.* Возросшая конвергенция технологий и комплексность затрат на НИОКР приводят к тому, что отдельные фирмы не в состоянии решать проблемы разрозненно. Для разработки ноу-хау требуется команда из различных специалистов. Часто речь идет о горизонтальной исследовательской кооперации. Кроме того, необходима вертикальная кооперация с поставщиками топлива для соблюдения всех стандартов. Также необходимо соответствующее оснащение АЗС. В итоге возникает сетевая структура.

Вопросы и задания к кейсу 3

1. Покажите альтернативные формы структурирования сферы НИОКР в автомобильной индустрии.

2. Представьте графически кооперационную сетевую структуру, описанную в данном случае.

3. Взвесьте преимущества и недостатки этой сети. Примите во внимание специфику отдельных партнеров. Какие условия влияют на принятие решения?

4. Какие проблемы возникают в случае международной кооперации и каковы возможные решения этих проблем?

Кейс 4. Международная конфигурация производственной деятельности на базе стратегических и оперативных критериев

1. *Интернационализация фирм концерна «Даймлер-Крайслер».* С середины 1990-х годов развитие концерна характеризовалось в направлении от «интегрированного технологического концерна» к «концерну мобильности», что выразилось в сокращении количества стратегических полей деятельности с 35 до 23. Концерн рассчитывает на увеличение оборота в последующие 10 лет почти вдвое: с 124 млрд ДМ в 1997 г. до 210 млрд ДМ в 2007 г. В 1997 г. 60 % оборота было получено за пределами Германии, 40 % за пределами Европы, 20 % закупок также вне Германии и 10 % вне Европы. 20 % сотрудников были заняты вне Германии, 15 % вне Европы. Доля акционеров за пределами Германии составляет 40 %, за пределами Европы — 25 %.

2. *Глобальный рынок автомобилестроения.* На тенденции глобализации оказывают влияние следующие факторы:

- прогресс информационной и коммуникационной техники;
- преодоление торговых барьеров;
- конвергенция стандартов.

При этом сокращение инновационного цикла и экологические требования повышают затраты на НИОКР, которые составляют свыше 1 млрд евро на развитие новой модели. «Даймлер-Крайслер» намечает в последующие три года разработку 34 новых или улучшенных моделей вместе с другими фирмами, включая конкурента «Форд» для развития технологии топливного

элемента. При этом намечается дальнейшее насыщение рынка и слабый рост в 1 % в странах триады, на которые приходится свыше 70 % сбыта. Это приводит к повышению индивидуальных запросов клиентов под давлением фактора цены. Автомобильная отрасль сама превращается в триаду. В ближайшие 10 лет предполагается увидеть на рынке лишь шесть производителей: «Дженерал Моторс», «Форд», «Даймлер-Крайслер», «Фольксваген», «Тойота», «Хонда». Для снижения затрат на НИОКР предлагается концепция «платформы», содержащей одинаковый набор базовых деталей. «Даймлер-Крайслер» не поддерживает эту точку зрения. По-новому планируется конфигурация цепи.

3. *Влияние слияний и поглощений.* Потенциал синергии для фирм «Даймлер-Бенц» и «Крайслер» в первый год оценивается в 2,3 млрд ДМ. Затраты на слияние составили 685 млн евро. Внешние консультанты получили 170,5 млн евро. 163,6 млн ДМ — комиссия в рамках обмена акций. Штаб-квартира концерна находится в Штутгарте. Однако это не акцептировалось рейтинговым агентством Standard & Poors, так как концерн внесен в немецкий регистр. В результате доля американских держателей акций упала с 44 до 25 %.

Ввиду существенной географической отдаленности была создана авиалиния Штутгарт — Детройт с рейсами периодически раз в 4 недели. Сегодня фирма имеет 200 сбытовых организаций и свыше 100 производственных подразделений. Имелись мнения, что после слияния производство из Германии будет перенесено в Северную Америку, однако эта тема подвержена сильному влиянию со стороны профсоюзов. Глобальное развитие концерна предполагает учет локальной специфики и ее отражение на деятельности НИОКР.

Фокус — Азия. «Даймлер-Крайслер» имеет в азиатском регионе 1 050 сбытовых и 15 производственных подразделений. В 1997 г. «Даймлер-Бенц» имел 8 % оборота в Азии, «Крайслер» — 2,5 %. 90 % его оборота приходится на страны НАФТА. Целью концерна является получение до 2007 г. 20–25 % оборота в Азии. Это возможно за счет сбыта разработанных «Крайслером» приемлемых по цене машин в системе сбыта «Даймлера».

Центральную позицию в Азии занимает Япония. Таможенные пошлины практически равны нулю, однако по-прежнему

велика роль нетарифных ограничений. Уже имеются контакты с фирмой «Ниссан» по разработке автомобиля для рынка Латинской Америки, Азии и Японии.

Привлекательным рынком является Китай, так как на нем прогнозируется высокий прирост. С 1988 г. «Даймлер-Бенц» имеет лицензионное соглашение с китайской фирмой. Филиалы возможны либо в форме СП, либо — с недавнего времени — в форме приобретения фирмы с большим участием в доле капитала. Пошлина на инвестиционные товары составляет 25–30 %, автомобили — 120–150 %. Проекты «Даймлер-Крайслер» касаются производства мотоциклов и многофункциональных автомобилей. Проблемой является качество местных поставок и неразвитость транспортной инфраструктуры, а также отсутствие квалифицированных менеджеров.

В Южной Корее имеется совместное предприятие. Ситуация характеризуется высоким политическим риском ввиду конфликта с Северной Кореей.

В Индии импорт осложнен. Особенно сильна коррупция. Производство осуществляется на устаревшем оборудовании, ноу-хау практически нет.

Предприятия по сборке находятся в Индонезии, Малайзии, Таиланде, Вьетнаме, Филиппинах, Китае.

Вопросы и задания к кейсу 4

1. В чем вы видите причины продвижения фирмы «Даймлер-Крайслер» в Азию?
2. Каковы основные цели кооперации фирмы «Даймлер-Крайслер» на различных рынках?
3. Почему различно количество сбытовых и производственных подразделений?
4. Каково влияние на рынке автомобилестроения масштаба стандартизации продукта на выбор производственного подразделения?
5. Каковы причины размещения производства вблизи клиента и потребителя?

ГЛАВА 3

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

3.1. Мотивы выхода компаний на зарубежные рынки. Внешнеэкономические сделки

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) об активных и реактивных мотивах выхода компании на зарубежные рынки;
- 2) о сущности экспорта, роли и видах посредников;
- 3) о видах внешнеэкономических сделок.

Мотивы, подталкивающие компанию к международной деятельности, можно разделить на две категории: активные и реактивные (табл. 16).

Таблица 16

Мотивы к проведению международных коммерческих операций и внешнеэкономической деятельности

Активные мотивы	Реактивные мотивы
Прибыль и рост (желание получить быструю прибыль и увеличить объем сбыта)	Давление конкурентов (риск потери части внутреннего рынка, если конкуренты-экспортеры смогут добиться большей экономии на масштабах производства)
Амбиции и устремления менеджеров (желание создать известную международную компанию, путешествовать, встречаться с разными людьми)	Недостаточные размеры или снижение активности на внутреннем рынке (невозможность сбыть продукцию внутри страны подталкивает предприятия к экспорту)

Окончание табл. 16

Активные мотивы	Реактивные мотивы
Уникальный продукт или технология (желание представить его широкому кругу потребителей)	Наличие избыточных производственных мощностей (неполная загрузка оборудования из-за низкого спроса внутри страны служит стимулом к увеличению экспорта, чтобы снизить удельные издержки)
Возможности зарубежных рынков (высокая покупательская способность населения, развитые каналы дистрибуции и т. д.)	Неожиданные зарубежные заказы (могут быть получены, если продукция фирмы станет известна за рубежом — через участие в выставках, публикации в рекламных изданиях)
Экономия на масштабах (увеличение сбыта за счет экспорта может позволить увеличить и объем производства и тем самым уменьшить удельные издержки)	Увеличение объема продаж сезонной продукции (сезонные колебания на внутреннем и внешнем рынках могут отличаться по времени)
Налоговые и другие финансовые выгоды (обычно данные выгоды предоставляются предприятиям-экспортерам)	Близость зарубежных потребителей (физическая или культурная близость зарубежных рынков служит стимулом к внешнеэкономической деятельности)

Активные мотивы — это внешние или внутренние стимулы, побуждающие компанию предпринимать активные действия, чтобы использовать конкурентные преимущества или открывающиеся рыночные возможности.

Реактивные мотивы — фирма занимает пассивную позицию и лишь реагирует на возникающие во внутренней или внешней среде угрозы, приспосабливаясь к ним и постепенно меняя свои виды деятельности.

Для международной компании важно выбрать оптимальный способ проникновения на рынок. Для оценки преимуществ и недостатков каждого способа проникновения нужно учесть целый ряд факторов — расходы на транспортировку, политические, экономические и деловые риски, производственные издержки и стратегию фирмы. Наиболее простыми формами начала внешнеэкономической деятельности (ВЭД) являются такие сделки, как экспорт, импорт и встречная торговля.

Экспорт

Экспорт (export) — продажа товаров экономическими агентами одной страны экономическим агентам другой страны, предусматривающая их вывоз за границу.

Экспортер может либо иметь собственные сбытовые сети за рубежом, либо прибегать к услугам зарубежных посредников.

Прямой метод — совершение операции непосредственно между производителем и потребителем.

Преимущества прямого метода:

- финансовая выгода: нет необходимости выплачивать коммиссионное вознаграждение посреднику;
- снижается зависимость результатов коммерческой деятельности от возможной недобросовестности или низкой компетенции посредника;
- метод позволяет постоянно находиться на рынке, учитывать изменения и быстро реагировать на них.

Косвенный метод — совершение операции через посредника.

Преимущества косвенного метода:

- у посредника имеется значительная коммерческая квалификация и торговый опыт (связи, складские помещения и распределительные сети);
- посредник хорошо знает рынок зарубежной страны (включая национальные особенности, правила торговли и рекламы);
- посредник может выполнять дополнительные обязанности (по согласованию сторон — сервисное обслуживание, участие в выставках);
- освобождение производителя от оформления и слежения за выполнением экспортной сделки.

В международной практике выделяются следующие виды **посреднических операций**:

- 1) *дилерские операции* — операции, когда посредник действует от своего имени и за свой счет;
- 2) *коммиссионные операции* — операции, когда посредник действует от своего имени, но за чужой счет;

3) *операции по договорам поручения, агентские поручения* — операции, когда посредник действует от чужого имени и за чужой счет.

«Пигги бэкинг» (piggy backing) — одна из разновидностей опосредованного косвенного экспорта, т. е. вхождение на зарубежный рынок «на плечах» другой компании. Суть приема заключается в использовании предприятием канала распространения товара, созданного другой компанией.

В целом преимущества экспорта в том, что он позволяет избежать затрат на создание производственных мощностей на зарубежных рынках и дает возможность фирме получить экономию от эффекта масштаба.

Однако нужно учитывать, что экспорт может быть невыгоден, если в других странах товар фирмы может быть изготовлен с меньшими издержками или если произойдет чрезмерное удорожание товара из-за таможенных пошлин и расходов на транспортировку.

Импорт

Импорт — покупка товара у иностранного продавца, ввоз его на таможенную территорию страны покупателя.
--

Как и экспорт, импорт может быть прямым и косвенным. Импорт позволяет сократить издержки и снизить себестоимость продукции, расширить ассортимент товаров, получить уникальные технологии и оборудованию, которых нет на внутреннем рынке.

Встречная торговля

Встречная международная торговля часто практикуется в тех случаях, когда в стране не хватает твердой валюты или есть затруднения при конвертации местной валюты для оплаты импортных контрактов. Встречная торговля обслуживает до 30 % международной торговли

Видов встречной торговли достаточно много, но в качестве основных можно выделить бартер и встречные закупки.

Бартерные соглашения — операции по обмену согласованного количества одного товара на другой без использования денежных форм расчетов.

В бартерном соглашении устанавливается количество товаров, которые взаимно будут поставляться, или сумма, на которую стороны обязываются доставить товары. Стоимость товаров оценивается на основе мировых цен с учетом расходов на товарооборот.

Для бартерных соглашений характерны следующие признаки:

- разовый характер;
- оформление одним контрактом;
- реализация соглашения без денежных переводов;
- одновременное выполнение встречных поставок.

Главная причина использования бартера — недостаток инвалютных средств, неплатежеспособность многих хозяйственных субъектов в определенный момент времени.

Встречные закупки — продавец поставляет покупателю продукт по обычным коммерческим условиям и одновременно обязывается закупить у него встречный продукт.

Данное соглашение оформляется двумя или тремя самостоятельными контрактами: первичный договор купли-продажи, договор встречной закупки, где предусматривается обязательство продавца осуществить встречную закупку товаров (в случае невыполнения устанавливается штраф) и иногда третий договор-протокол, который связывает первичный и вторичный контракты.

Встречные закупки могут быть трех видов:

1) *параллельные соглашения* — соглашения, которые оформляются тремя контрактами. Один договор оформляется на экспорт товаров, второй — на контрзакупку, третий увязывает договоры первые два договора;

2) *соглашения «офсет»* — встречные задолженности юридически не оформляются. Они являются джентльменским соглашением по отношению к встречной поставке;

3) *треугольные компенсации* — встречная поставка осуществляется не к экспортеру, а в третью страну, которая переводит платеж в интересах экспортера.

3.2. Кооперационные и инвестиционные стратегии и формы выхода компаний на зарубежные рынки. Международный стратегический альянс

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о сущности совместных предприятий и прямых иностранных инвестиций;
- 2) о видах международной промышленной кооперации;
- 3) о сущности и характерных чертах международных стратегических альянсов;
- 4) о преимуществах и недостатках разных стратегий выхода на зарубежные рынки.

К инвестиционным стратегиям выхода на зарубежные рынки относят создание совместных предприятий и прямые иностранные инвестиции.

Прямые иностранные инвестиции

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) — капитальные вложения иностранного инвестора непосредственно в производство какой-либо продукции, включающие покупку, создание или расширение фондов предприятия, а также все другие операции, связанные либо с установлением контроля над зарубежной компанией, либо с расширением деятельности компании¹.

Положительные и отрицательные эффекты ПИИ подробно рассмотрены в табл. 17.

¹ По Федеральному закону от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» к ПИИ относятся предприятия с участием в капитале не менее 10 %.

Эффекты прямых иностранных инвестиций

Положительные эффекты ПИИ	Отрицательные эффекты ПИИ
Для принимающей экономики	
ПИИ приносят в реальный сектор дополнительные ресурсы, создают рабочие места, увеличивают предложение на товарных рынках. В результате расширяется емкость внутреннего рынка и растет ВВП	Введение в страну более сильного конкурента по сравнению с местным производителем и, как следствие, обострение конкурентной борьбы между фирмами и вытеснение национальных компаний с рынка
ПИИ привносят в страну недостающие технологии, ноу-хау, передовые методы управления и маркетинга и выступают фактор структурной трансформации экономики	Возможность покупки (поглощения) предприятия иностранным инвестором с последующим его закрытием как способ ликвидации альтернативного производства
ПИИ оказывают благоприятное воздействие на макроэкономическое финансовое состояние страны: ведут к росту налоговых поступлений в бюджет; ведут к росту денежной массы и снижению процентных ставок, что стимулирует инвестиционный процесс	Загрязнение окружающей среды, так как зарубежный капитал стремится открыть вредное производство, что встречает ограничения на родине
	Ориентируясь в политике международного размещения производства на стадии жизненного цикла продукта, многонациональные компании зачастую переводят за рубеж преимущественно те технологии и оборудование, которые в их стране утратили статус новейших. Это может обусловить закрепление относительной технологической отсталости стран — импортеров инвестиций и отрицательно сказаться на перспективах их долгосрочного экономического роста
	В слабо развитых странах существует опасность вмешательства ТНК в деятельность правительства принимающей страны

Положительные эффекты ПИИ	Отрицательные эффекты ПИИ
Для инвестирующей экономики	
ПИИ означают дополнение к ВВП инвестирующей страны за счет прибылей и отчислений, перечисленных филиалами	Проблема занятости. Многие организации указывают на открытую потерю работы в результате перенесения производств на рынки с более дешевой рабочей силой
Во многих случаях внутрифирменные трансферы создают дополнительные экспортные возможности	ПИИ могут оказывать негативное воздействие на импорт и экспорт страны-инвестора. При этом наиболее спорным являются инвестиции в предприятия в развивающихся странах, продукция которых экспортируется в материнскую страну
Реализация политических и идеологических целей (например, экспорт государственного капитала в некоторых случаях может иметь целью либо поддержать политические режимы либо способствовать их трансформации в желательном для инвестора направлении)	

Совместное предприятие

Совместное предприятие (СП) — фирма, принадлежащая одновременно двум и более компаниям.

Главное преимущество СП — сочетание более благоприятных условий торговли, чем при экспорте, с более низкими затратами по налаживанию производства за рубежом, чем при прямом инвестировании. К тому же есть страны, где партнерство с местной компанией является обязательным условием вхождения на рынок.

К недостаткам этой стратегии можно отнести: необходимость делиться с местными партнерами патентами на изобретения, ноу-хау, прибылью, а также вероятность потери контролирующего влияния. Помимо этого, существует вероятность, что сегодняшний партнер по СП завтра может стать конкурентом.

В основе создания и функционирования международного совместного предприятия реализуются следующие **принципы**:

- создание долевого участия собственности, находящейся в совместном владении и управлении;
- распределение риска предпринимательской деятельности в соответствии с вкладом в совместную собственность;
- заключение договорного соглашения (контракта), определяющего механизм осуществления предпринимательской деятельности, права и обязательства сторон.

Классификация СП:

- область деятельности — сбытовые, научно-исследовательские, производственные и закупочные;
- источник инвестиций — уставный фонд может быть сформирован с участием частных и государственных предприятий, национальных и межнациональных организаций;
- доля иностранного капитала — мажоритарные, миноритарные и паритетные. В мажоритарных СП доля иностранного инвестора в уставном фонде преобладает, а в миноритарном — уступает местному партнеру. В паритетном СП эти доли равны.

В качестве факторов, **мотивирующих выход** фирмы на внешние рынки путем создания совместного предприятия, обычно рассматриваются возможности:

- ускорить выход на привлекательный рынок;
- снизить уровень политического и экономического риска благодаря привлечению к совместной деятельности местного предприятия;
- сосредоточить усилия каждого из партнеров на тех участках деятельности, где они более компетентны;
- воспользоваться эффектом синергизма, объединив знания, ресурсы и партнеров;
- воспользоваться льготами, предоставляемыми иностранным инвесторам в стране местного партнера;
- получить доступ к каналам распределения и рынкам продажи товаров партнерами;
- уменьшить затраты на менеджмент и прежде всего на международный маркетинг.

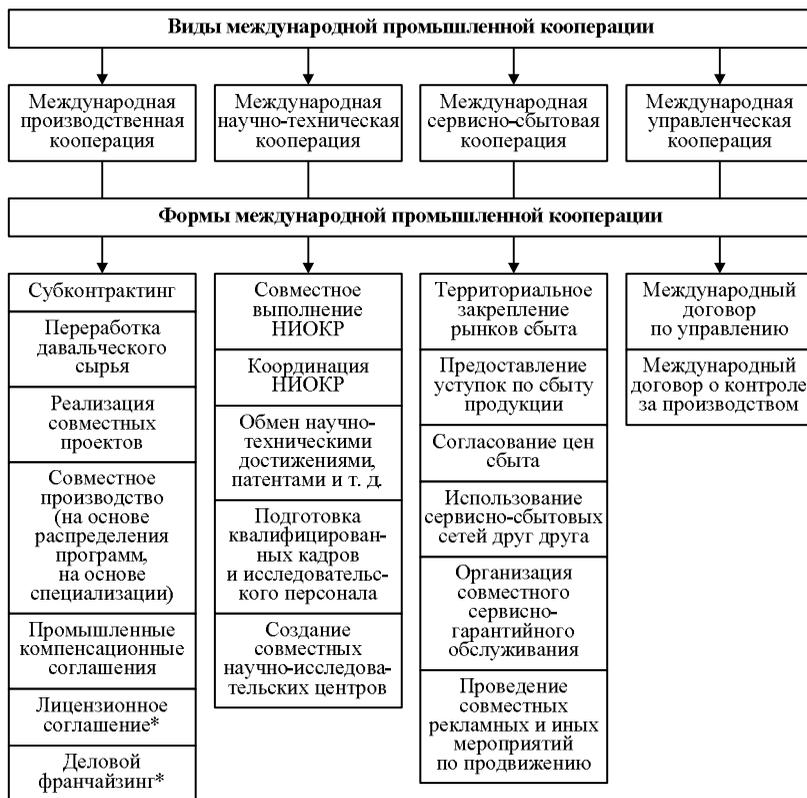
Однако неправильный выбор партнера, даже при наличии благоприятных условий для совместной деятельности, может создать **ряд проблем** в деятельности совместного предприятия:

- несовпадение целей партнеров по мере развития СП;
- сложность принятия и реализации обоснованных управленческих решений, обусловленная двойным управлением СП;
- несовпадение позиций партнеров относительно использования получаемой прибыли;
- сложность обеспечения высокого уровня корпоративной культуры, что обусловлено неоднозначным набором ценностей, убеждений и традиций, влияющих на поведение сотрудников и определяющих цели их деятельности;
- неадекватное распределение обязанностей, вызванное неодинаковым владением собственностью.

Международная промышленная кооперация

Международная промышленная кооперация (МПК) — форма взаимодействия юридически и экономически независимых промышленных предприятий, принадлежащих юрисдикции и капиталу разных стран, на основе координации функций или совместной деятельности в области производства, НИОКР, сбыта и управления с целью повышения конкурентоспособности участников.

Виды и формы международной промышленной кооперации приведены на рисунке.



Виды и формы международной промышленной кооперации (формы, отмеченные звездочкой, относятся к МПК при соблюдении определенных условий)

Субконтрактинг (подрядное производство) — способ организации производства, использующий разделение труда между заказчиком (контрактором) — головным (сборочным) предприятием и субконтракторами (поставщиками) — специализированными предприятиями, производящими комплектующие, выполняющими работы и услуги.

К субконтрактации относится:

- классический субконтрактинг — изготовление и поставка заказчику компонентов и комплектующих машинотехнической продукции, производимых в соответствии с международными (российскими) стандартами и поставляемых большими партиями (например, крепежные изделия, упаковочный материал и др.);

- OEM-соглашения (Original Equipment Manufacturers) — проектирование, изготовление и поставка заказчику узлов, блоков и отдельных деталей (изделий) в соответствии с согласованным техническим заданием

- ОДМ-соглашения (Original Design Manufacturers) — разработка, изготовление и поставка узлов и отдельных деталей (изделий), производимых по заказу подрядчика и поставляемых в ограниченных количествах (инновационный аутсорсинг).

Основное преимущество субконтрактации — возможность для малых фирм перейти от простейших схем добавленной стоимости к собственному промышленному производству, а крупным предприятиям — снизить издержки и сосредоточить внимание на выпуске основной продукции.

Соглашения о переработке давальческого сырья — разновидность договора подряда, согласно которому владелец сырья, не располагая мощностями по его переработке, предоставляет право на переработку предприятию в объеме, необходимом для обеспечения производства определенного количества готовой продукции, покрытия переработчику затрат на переработку, а также для обеспечения нормы прибыли перерабатывающему предприятию. Собственником изготовленной продукции остается заказчик. Заказчик получает возможность снизить себестоимость продукции за счет размещения производства в странах с более низкими расходами на заработную плату. Переработчик может загрузить простаивающие производственные мощности.

Соглашение о реализации совместных проектов (экспорт проекта) — сотрудничество двух или более предприятий из разных стран для реализации проекта как в интересах стран базирования партнеров по кооперированию, так и для его выполнения по заказу любой другой страны. Обычно проект экспортируется, если в импортирующей стране уровень развития технологии ниже, чем в экспортирующей, или если в ней востребованы техно-

логические ноу-хау, которыми обладает экспортер (например, строительство инфраструктуры или заводов в развивающихся странах).

Соглашения о совместном производстве (производство по контракту) — обмен узлами и деталями с последующей сборкой готовой продукции на предприятии одного или обоих партнеров. Наряду с этим предполагаются совместные мероприятия по дальнейшему совершенствованию производственного процесса, повышению качества продукции, разработке и освоению новых видов изделий. Часто подобное сотрудничество дополняется проведением совместных НИОКР:

▫ промышленные компенсационные соглашения — одна сторона осуществляет поставку второй стороне товаров, услуг, технологий, используемых последней для создания новых производственных мощностей и возмещаемых затем посредством поставок товаров, произведенных на созданных мощностях. На практике в данных соглашениях продавец оказывает покупателю техническое содействие по установке, наладке и пуску завода или оборудования, проводит обучение технического персонала;

▫ лицензионное соглашение — разрешение на передачу физическими или юридическими лицами (лицензиарами) принадлежащих им прав на использования изобретения, промышленного образца другим физическим или юридическим лицом (лицензиатом). В большей степени данная форма относится к сфере внешней торговли. В качестве формы кооперации лицензионное соглашение может рассматриваться только при соблюдении двух условий:

а) оплата лицензиатом лицензиару продукции, изготовленной по лицензии, осуществляется по компенсационному принципу, т. е. продукцией, изготовленной по лицензии;

б) имеется договоренность лицензиара и лицензиата о совместных дальнейших доработках и совершенствовании объекта лицензии с помощью имеющихся у них технических средств и финансирования.

Простая продажа лицензии не является формой МПК, так как в этом случае не гарантируется установление непосредственных постоянных производственных или научно-технических связей между партнерами.

Франчайзинг — продавец передает покупателю свою торговую марку, получая за это оговоренную в контракте денежную сумму (компенсацию). Можно выделить два основных типа франчайзинга:

- франчайзинг продукта и фирменного названия (товарный франчайзинг) — это система распределения, в рамках которой поставщики заключают контракты с дилерами о покупке или продаже продуктов или продуктовых линий. Дилеры используют фирменное название, торговую марку и продуктовую линию поставщика;

- франчайзинг делового пакета (деловой франчайзинг) — это стратегия проникновения на рынок, предусматривающая возникновение отношений между внешним (франчайзером) и внутренним субъектом, при которых первый передает последнему, разработанный им и находящийся в его собственности деловой пакет услуг. Данный пакет содержит все, что необходимо местному предприятию для становления и развития бизнеса на местном рынке, а за франчайзером остаются регулирующая и контролирующая функции. Пакет может включать производство, ноу-хау, обучение, торговые марки/фирменные названия, авторское право, патенты, территориальную эксклюзивность и т. д. Также франчайзер может оказывать местному предприятию управленческую поддержку при становлении деятельности на местном рынке [20, с. 336–337].

Именно франчайзинг делового пакета можно отнести к кооперационной форме, так как в этом случае между фирмами устанавливаются неоднократные связи.

Основными **формами международной научно-технической кооперации** являются:

- совместное выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ — проведение научных исследований; научные разработки и создание новых образцов; разработка технической документации и новой технологии и т. д.;

- координация НИОКР для исключения дублирования при проведении научных исследований;

- обмен научно-техническими достижениями (обмен патентами, ноу-хау, учеными и специалистами и пр.);

- подготовка квалифицированных кадров и исследовательского персонала, проведение обучения;

- создание совместных научно-исследовательских центров.

Риск международной научно-технической кооперации заключается в возможной потере прав собственности, контроля над координацией инновационных процессов, возникновении конфликтов между партнерами и закреплении технологического отставания. Компании стремятся передавать уже устаревшие в их стране технологии, что снижает эффективность научно-технического сотрудничества, а стремление получить большую выгоду от инноваций за счет расходов партнера приводит к неравномерному распределению информации и сокрытию результатов, полученных в ходе исследований.

Данный тип кооперации может быть успешным, когда компании имеют равные финансовые возможности и одинаково сильное положение на рынке, когда один партнер разрабатывает, а другой внедряет результаты в производство, при этом их функции не пересекаются.

В качестве наиболее распространенных **форм международной сервисно-сбытовой кооперации** можно выделить:

- территориальное закрепление рынков сбыта;
- предоставление взаимных уступок по сбыту продукции;
- согласование цен сбыта;
- использование сервисно-сбытовых сетей друг друга для увеличения объемов сбыта и выхода на новые рынки;
- разграничение обязанностей по осуществлению сервисно-гарантийного обслуживания изделий;
- проведение совместных рекламных и иных мероприятий по продвижению продукции;
- проведение совместных маркетинговых исследований и т. д.

Формы международной сервисно-сбытовой кооперации тесно пересекаются с международной производственной кооперацией, а условия о сбыте, сервисе, рекламной поддержке часто включаются в договоры и соглашения о международной производственной кооперации.

К основным **формам международной управленческой кооперации** относятся:

▫ международный договор по управлению (управление по контракту) — одна фирма предоставляет управленческое ноу-хау другой компании, которая обеспечивает необходимый капитал и организует деятельность на местном рынке. Обычно речь идет о внедрении системы текущего управления/контроля и обучения местного персонала с возможной последующей покупкой местной фирмы. Договоры по управлению могут применяться и как самостоятельная форма бизнеса, и в рамках использования других кооперационных форм. Это наименее рискованное вхождение на зарубежный рынок, которое с самого начала приносит прибыль, но, как и при других формах, существует опасность, что партнер может превратиться в конкурента; кроме того, данная форма требует значительных усилий для решения коммуникационных проблем на местном рынке;

▫ международный договор о контроле за производством, в отличие от стандартного контракта о строительстве «под ключ», возлагает на подрядчика всю ответственность за выполнение проекта до тех пор, пока он полностью не будет осуществляться местным персоналом.

Международный стратегический альянс

В экономической литературе нет однозначного понимания сущности стратегических альянсов.

М. Портер под термином «альянс» понимает кооперативные соглашения между компаниями, выходящие за пределы обычных взаимоотношений фирм, но не предполагающие слияния или полного партнерства [12].

Ч. Хилл считает, что стратегический альянс — это соглашение о сотрудничестве между потенциальными или фактическими конкурентами [19, с. 498].

Т. Дас и Б. Тенг считают стратегическим альянсом добровольные межфирменные соглашения о сотрудничестве, направленные на получение партнерами конкурентных преимуществ [24, р. 33].

Ряд других исследователей считают, что данная форма кооперации представляет собой среднесрочное или долгосрочное соглашение, направленное на достижение общей цели и не свя-

занное с объединением собственности (в отличие от совместного предприятия).

Международный стратегический альянс (МСА) — длительное объединение двух и более юридически самостоятельных фирм для решения согласованных задач, проектов на основе общих интересов.

Исследователь Г. Симон классифицирует МСА по следующим видам [29]:

- альянсы с конкурентами и с ключевыми партнерами;
- альянсы на договорной основе и неформальные союзы;
- альянсы в форме «участия меньшинства» (вид кооперации, при котором происходит покупка одним предприятием части другого предприятия);
- стратегические альянсы в форме совместных предприятий;
- альянсы с высшими учебными заведениями.

Процесс подготовки решений по созданию МСА включает ряд этапов.

1. Анализ доводов за и против создания МСА. Важно выявить преимущества кооперации, которые позволят сохранить заинтересованность партнеров даже при сильном изменении внешних условий.

2. Обсуждение деталей предстоящего сотрудничества, создается команды специалистов для проведения переговоров.

3. Выработка компанией-инициатором согласованных представлений о сотрудничестве, формулировка целей, определение сфер ответственности партнеров, решение проблемы эквивалентности вкладов партнеров и оценка альтернатив.

При оценке альтернатив используется двухступенчатый процесс. При этом главное внимание уделяется двум группам проблем: стратегические — проблемы, имеющие для фирмы основное значение, и оперативные — конкретные действия в рамках стратегических проблем.

На стратегическом уровне происходит предварительный отбор и альтернативы, для которых не выполняются первичные

требования, исключаются. На оперативном уровне происходит выбор между оставшимися альтернативами.

Все альтернативы сотрудничества должны быть четко определены и разложены на внутренние составляющие — компоненты и параметры. Компоненты дают информацию об области принятия решения и состоят из ряда параметров (табл. 18).

Т а б л и ц а 18

Характеристика компонентов МСА

Компонент МСА	Параметры
Организационный компонент	Определение сферы деятельности МСА, организационных форм и числа участников
Идентификация партнера	Участники альянса должны иметь максимальную совместимость, взаимодополняемость и приверженность ранее принятым обязательствам
Компонент хозяйственной деятельности	Производственная программа, технология и ноу-хау, технологическая совместимость (означает, что переданные партнером технологии могут быть внедрены без дополнительных крупных инвестиций), позиция на рынке, финансовая ситуация
Правовой компонент	Юридическое обеспечение переговоров и подготовка необходимых документов для регистрации МСА, если таковая предусмотрена действующим законодательством

4. Юридическое оформление альянса — подписание договоров, соглашений, протоколов и пр.

Преимущества МСА:

- 1) доступ к ресурсам и более эффективное их использование;
- 2) оптимизация производства и более эффективное использование производственных мощностей;
- 3) увеличение рыночной власти партнеров и подавление конкурентов [18, с. 20];
- 4) снижение издержек за счет концентрации усилий и ресурсов партнеров (удешевление и уменьшение времени создания конечного продукта, распределение рисков между партнерами и т. д.).

- 5) модернизация имеющихся производственных мощностей;
- 6) повышение качества продукции за счет углубления специализации;
- 7) быстрая диверсификация номенклатуры продукции;
- 8) эффективное внедрение и использование инноваций, совместные НИОКР, обмен технологиями, повышение квалификации персонала;
- 9) выход на новые рынки сбыта и увеличение объемов продаж, улучшение сервисно-гарантийного обслуживания клиентов;
- 10) улучшение репутации предприятия у потребителей, повышение известности бренда;
- 11) установление новых стандартов;
- 12) повышение удовлетворенности потребителей.

К основным **рискам** МСА относятся:

- 1) риск потери превосходства над технологией, ноу-хау;
- 2) риск потери ресурсов (времени, денег, информации и т. д.) в связи с неудачами и провалами запланированных мероприятий;
- 3) риск подрыва репутации из-за недобросовестности партнера и падения уровня удовлетворенности потребителей;
- 4) угроза превращения партнера по альянсу в конкурента;
- 5) задержки в принятии решений из-за усложнения процессов координации и управления;
- 6) угроза потери автономности и способности самостоятельно контролировать результаты;
- 7) трудности в преодолении языковых и культурных барьеров;
- 8) угроза морального риска (предоставление партнером услуг и знаний более низкого качества);
- 9) потеря доли имеющегося рынка.

3.3. Международные альянсовые сети и мировая система метакорпораций

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о разновидностях международных альянсовых сетей;
- 2) о сущности метакорпораций;
- 3) об особенностях формирования мировой системы метакорпораций.

Альянсовая сеть — объединение более чем двух организаций, связанных между собой формальными и неформальными соглашениями о сотрудничестве. Иногда их называют «многофирменными альянсами» или «кластерами».

Исследователь Д. Эрнст, рассматривая взаимодействие международных компаний в рамках сетевых отношений, выделил пять типов сетей:

- *сети поставщиков* — субподряды, OEM- и ОДМ-соглашения;
- *сети производителей* — совместное производство в разных формах
- *потребительские сети* — связи производственных компаний с дистрибьюторами, посредниками и конечными пользователями на основных экспортных рынках;
- *коалиции по стандартам* — установление глобальных стандартов на товары;
- *сети технологической кооперации* — проведение совместных НИОКР [7].

Цель международной альянсовой сети (МАС) — максимизация общего объема выпускаемой продукции на основе эффекта масштаба.

Пример. МАС, созданная швейцарской компанией Swissair, американской Delta Airlines, сингапурской Singapore Airlines и шведской SAS, имела цель увеличения продажи билетов на трансатлантические и европейско-азиатские перелеты и совместной поставки и обслуживания самолетов.

При формировании МАС фирмы сталкиваются с важнейшими вопросами: где и с кем сотрудничать, где и с кем конкурировать. Иначе говоря, они объективно стоят перед необходимостью разработки гибридной стратегии.

Гибридная стратегия — сочетание конкурентной стратегии, стратегии сотрудничества и (в отдельных случаях) стратегии опоры на собственные силы организации.

Задача международного менеджера состоит в разработке комбинированной стратегии, наилучшим образом решающей возникающие проблемные ситуации.

Участие крупных международных компаний в МСА часто приводит к созданию так называемых метакорпораций. Часть исследователей понимают МАС и метакорпорации как синонимы, другие считают, что метакорпорации — более прочная структура.

Метакорпорация — совокупность юридических лиц, связанных между собой системами перекрестного участия, договоров и «джентельменских соглашений».

Метакорпорации бывают двух типов: холдинговые (основаны на акционерном способе контроля и отношениях собственности) и нехолдинговые (отношения регулируются специальными соглашениями).

Большинство метакорпораций использует холдинговую форму контроля (концерны и конгломераты). Для каждой страны характерны собственные типы метакорпораций:

- Великобритания и США — холдинги;
- Германия — концерны;
- Россия — холдинги и финансово-промышленные группы;
- Япония — сюданы [14, с. 67].

Типы холдингов:

- 1) по производственной взаимосвязи холдинг может быть:
 - интегрированным — предприятия связаны технологической цепочкой (распространен в нефтегазовом комплексе, где

под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции);

- конгломератным — объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом (в такой холдинг могут входить и производственные компании, и рестораны, и рекламные агентства);

2) *по степени взаимного влияния* холдинг бывает:

- классический — головная компания осуществляет контроль над дочерними компаниями в силу своего преобладающего участия в уставном капитале, но дочерние предприятия не владеют акциями головной компании (или владеют их мелкими пакетами);

- перекрестный — предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга (распространены в Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка).

Мировая система метакорпораций (МСМ) представляет собой совокупность множества юридических лиц, связанных между собой.

Черты МСМ:

1) МСМ включает в себя ряд центров, а также компании, находящиеся на периферии, и состоит из четырех уровней:

- ТНК, МНК и банки;
- МСА;
- национальные метакорпорации и их альянсы;
- отдельные компании и филиалы;

2) МСМ является полицентричной и имеет несколько «мозговых центров»;

3) МСМ по своей структуре является сетевой — элементы одной ТНК могут входить в разные национальные системы метакорпораций и единого центра в МСМ нет;

4) МСМ формирует специфическую рыночную среду (внутренний рынок), который контролирует значительную часть мировой торговли и активно использует трансфертные цены.

Преимущества МСМ:

- упрощение адаптации к рыночной среде;
- улучшение положения на рынке производимой продукции;
- получение доступа к инвестициям;
- гибкость и мобильность.

Проблемы МСМ:

- невозможность использования «образа врага» при мотивации и формировании конкурентной стратегии, так как он может оказаться партнером;
- проблемы правового регулирования МСМ — законодательство пока слабо приспособлено для регулирования деятельности глобальных компаний;
- необходимость высокой квалификации национального менеджмента, так как управление предприятием должно учитывать его связь с МСМ.

Формирование МСМ — объективный процесс, обусловленный процессами глобализации и интеграции, поэтому регулирование данного процесса является одной из важнейших задач менеджмента международной компании.

Задания и вопросы к главе 3

Задание 10. На основе PATTERN-анализа решить текущие проблемы функционирования выбранной ранее ТНК путем разработки основных элементов стратегии интернационализации.

PATTERN (Planning Assistance through Technical Evaluation of Relevance Numbers) — анализ, разработанный фирмой HoneyWell. Предполагает в качестве исходного пункта анализ проекта сценария, из которого вытекают условия, являющиеся предпосылками для достижения цели.

Кейс 5. Многонациональные компании Южной Кореи

Важную роль в процессе превращения хозяйства Южной Кореи в современную индустриальную экономику сыграли диф-

ференцированные бизнес-группы, известные под названием «chaebol». «Самсунг», являющийся ведущей chaebol, в 1998 г. имел доходы в 72 млрд дол. и включал в себя ряд предприятий, выпускавших электротовары (это один из крупнейших мировых производителей чипов памяти для компьютеров), автомобили, занимавшихся кораблестроением, авиационно-космическим комплексом и машинным оборудованием. За «Самсунгом» по размеру идут три другие chaebols — Hyundai, LG (Lucky Goldstar) и Daewoo. Вместе с шестью другими меньшими по размеру chaebols эти огромные дифференцированные промышленные группы вместе составляют около четверти ВВП Южной Кореи.

Исторически chaebol в Южной Корее пользовался дешевой рабочей силой, чтобы экспортировать ряд товаров в промышленные страны. Однако затраты на землю и труд в Южной Корее резко возросли, сводя к нулю важные источники конкурентного преимущества chaebol в международной экономике. По данным анализа разных стран, проведенного Международным институтом по развитию управления (IDM), расположенным в Швейцарии, Южная Корея занимает 24-е место из 41 развитых и развивающихся государств по показателю национальной конкурентоспособности, как раз за Таиландом и Чили, опережая Испанию и Мексику. В отличие от японских предприятий, с которыми часто сравнивают компании Южной Кореи, некоторые chaebol часто страдают от относительно низкого качества и худшего дизайна продукта. Однако пытаясь удержать свою конкурентную позицию, chaebols в ответ на увеличившиеся затраты в Южной Корее стали расширяться в других странах, строя заводы там, где прямые затраты на труд меньше, а производительность выше, чем в родной стране.

Другая причина для иностранных инвестиций со стороны chaebol — приобретение иностранных экономических объектов, у которых было качество, дизайн, инженерные ноу-хау или наличие рынка — все то, чего недоставало chaebol. Например, в начале 1995 г. «Самсунг» купил 40 % AST, которая является одной из крупнейшей компаний по производству персональных компьютеров в США, за 378 млн дол. Подобным образом Hyundai Electronics Industries, дочерняя компания Hyundai, второй по значимости chaebol, купила американскую компанию по

производству дискет Махтор за 165 млн дол. и подразделение АТ&Т по производству полупроводников за 340 млн дол. Тем временем Daewoo приобретал автомобильные заводы в Восточной Европе, Вьетнаме и Бразилии, что было частью стратегии превращения в основного поставщика автомобилей в развивающиеся страны и при использовании низких трудозатрат экспорта своей продукции в развитые страны.

Третья причина для иностранной экспансии южнокорейских chaebols — успокоить правительства иностранных государств, которые начали выражать беспокойство по поводу увеличивающегося притока корейской импортной продукции в их экономику. Особенно это было заметно в Западной Европе, где в Европейский комитет направлялись иски, утверждающие, что фирмы Южной Кореи занимаются демпингом товаров на европейском рынке, продавая их по ценам ниже, чем их производственные затраты, в попытке приобрести доли на рынке и оставить европейские фирмы без работы. Южная Корея пытается всеми силами уйти от подобных обвинений, открывая производственные мощности в Европе.

Под таким давлением прямые иностранные инвестиции со стороны chaebols резко увеличились. В 1987 г. южнокорейские фирмы вложили около 300 млн дол. в создание иностранных предприятий; к 1990 г. цифра достигла 1,5 млрд дол., в 1994 г. — 2,4 млрд дол., а в 1997 г. объем инвестиций достиг рекордных 4,9 млрд дол. С 1985 г. 50 % этих инвестиций направлялись в другие азиатские государства, 30 % — в Северную Америку и 15 % — в Европу. Многие из крупнейших chaebols сейчас являются многонациональными компаниями. «Самсунг» сегодня имеет более 305 дочерних предприятий, расположенных в 65 странах.

Вопросы и задания к кейсу 5

1. Обоснуйте основные способы вхождения на зарубежные рынки, используемые южнокорейскими фирмами.
2. Чем отличается деятельность южнокорейских корпораций на международных рынках от деятельности аналогичных компаний?

Кейс 6. Компания «Тойота»: способы проникновения на зарубежные рынки

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой собственных успехов. До 1960-х годов «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым крупным экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса. Все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая производит высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 1980-х годов политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» задумалась об открытии заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «Дженерал Моторс» (50/50 %) в 1983 г. под названием New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили Chevrolet Nova для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год. Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность. По первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близким к достигнутому на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Такаоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, в декабре 1985 г. «Тойота» объявила, что построит завод по производству автомо-

билей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, запущенный в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. Camry в год, однако к началу 1990 г. выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в США, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств — членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками, был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе, были значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода стал камнем преткновения в торговых перегово-

рах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

Вопросы и задания к кейсу 6

1. Обоснуйте, какие из известных вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».

2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

Кейс 7. «Даймлер-Крайслер» захватывает власть в «Мицубиси»

Немецко-американский автомобильный концерн сообщил, что бывший глава дочерней фирмы автомобильного гиганта Рольф Экродт на посту Chief Operating Officer станет заместителем нового главы «Мицубиси» — Такаши Сонобе. Р. Экродт получает обширные полномочия. В новосозданной позиции 58-летний Экродт будет отвечать за ключевые области исследования и разработок, производства, контроля за качеством, закупок, маркетинга. Он заступит на свой новый пост осенью, когда будет закончен процесс продажи. Свое отношение к новой позиции он выразил следующим образом: «Я рад новому заданию. У меня есть необходимый опыт в автомобилестроении и опыт международной работы. „Мицубиси“ обладает всем необходимым, чтобы вернуться на путь успеха».

Намерение 34 % участия «Даймлер-Крайслер» в «Мицубиси» привело к тому, что акции «Даймлер-Крайслер» потеряли 0,17 %, а акции «Мицубиси» записали на свой счет прибавку

в 5,21 %. Заключенное с «Даймлер-Крайслер» соглашение предусматривает, помимо прочего, что американско-немецкий концерн через три года может неограниченно увеличить свое участие в «Мицубиси Моторс». Тем самым становится возможным установление полного контроля.

Вопросы и задания к кейсу 7

1. Каковы стратегические цели «Даймлер-Крайслер» в отношении японской автомобильной компании?
2. Каковы преимущества кооперации для обеих сторон?
3. Как сделанное заявление повлияло на изменение курса акций компаний?
4. Какая концепция модели ЭПРГ применяется в данном случае, каковы ее преимущества и недостатки?

Кейс 8. Выбор формы выхода на внешний рынок

Гамбургская фирма является одной из пяти крупнейших производителей сигарет в мире и присутствует в Европе и в Азии. Фирма находится на стадии принятия решения об освоении рынка Восточной Европы. Этот рынок характеризуется высокой квотой курения (особенно в России) и потребностью в импорте. Потребитель заинтересован также в покупке западных сигарет и повышении качества. Проблемы связаны с логистикой и пересечением границ.

Руководство фирмы задается вопросом, какие стратегии могли бы быть успешными при освоении этого рынка.

Вопросы и задания к кейсу 8

1. Следует ли заниматься местным производством или осуществлять экспорт?
2. Какие преимущества возникают при переносе производства, если учесть, что доля табака в цене сигарет составляет 70 %?
3. Следует ли приобретать имеющиеся в стране табачные фабрики или создавать новые?
4. Целесообразно ли использование формы СП?

5. Следует ли обновить состав менеджеров или оставить какие-либо позиции без изменений?
6. Следует ли осуществлять ведение документов по российским стандартам или также по немецким?
7. Можно ли импортировать только западные сигареты или также произведенные в Восточной и Центральной Европе?

Кейс 9. Способы продвижения «Дженерал Моторс»

«Дженерал Моторс» — одна из старейших многонациональных корпораций в мире. Основанная в 1908 г., она создала свой первый международный филиал в 1920 г. Сейчас это самая большая промышленная корпорация в мире и крупнейший производитель автомобилей, чей годовой доход превышает 100 млрд дол. Компания продает 8 млн транспортных средств в год, из которых 3,2 млн производится и продается за пределами Северной Америки. В 1997 г. доля GM на рынке Северной Америки была 31 %, а в остальных странах — 8,9 %.

Исторически филиалы GM были сосредоточены в Западной Европе. Такие местные торговые марки, как Opel, Vauxhall, Saab и Holden, помогли компании продать 1,7 млн транспортных средств в 1997 г. и занять 11,3 % доли рынка (чуть меньше, чем компания «Форд»). Хотя GM долгое время присутствовала в Латинской Америке и Азии, до последнего времени уровень продаж там составлял лишь небольшую долю от общего дохода компании за рубежом. Однако планы GM существенно изменились. Полагая, что Азия, Латинская Америка и Восточная Европа могут быть рынками роста автомобильной промышленности, GM рискнула вложить 2,2 млрд дол. в четыре новых промышленных завода в Аргентине, Польше, Китае и Таиланде. Этому расширению масштабов производства сопутствует изменение философии GM по управлению международной производственной деятельностью.

Обычно GM относилась к развивающимся странам как к свалке для устаревших технологий и немодных моделей. Всего несколько лет назад, например, бразильские заводы GM штамповали Chevy Chevettes, которые не выпускались в Северной Америке уже долгие годы. Руководство GM, находящееся в Детройте, видело в этом способ выжать максимум наличных денег из

инвестиций компании в устаревшие технологии. Менеджеры GM в развивающихся странах, однако, восприняли это как знак того, что центр не рассматривал их производственную деятельность как значительную. Это мнение подтверждалось еще и тем фактом, что большинству филиалов диктовались производственные и маркетинговые планы, которые формулировались в главном офисе компании в Детройте, а не на местах.

Что касается филиалов в Европе, то руководство там осуществлялось вполне самостоятельно. Филиалам часто разрешали разрабатывать свои собственные модели и формулировать собственную маркетинговую стратегию. Эта региональная и национальная автономия позволила европейским филиалам GM производить машины, которые отвечали нуждам местного населения. Однако это приводило к дорогостоящим повторениям усилий по дизайну и производству и неспособности обмениваться ценными технологиями, навыками и практикой среди дочерних предприятий. Таким образом, пока GM осуществляла жесткое руководство над своими производственными мощностями в развивающихся странах, контроль за предприятиями в Европе был слабым. В результате получилась компания, в которой международным филиалам недоставало слаженности.

GM пытается изменить эту ситуацию, переключившись с централизованного взгляда на мир со стороны Детройта на философию, что превосходные центры компании могут находиться где угодно в мире. Компания пытается использовать эти центры с целью обеспечения своих международных подразделений последними технологиями.

Четыре новых производственных завода, строящихся сейчас в развивающихся странах, являются воплощением этого нового подхода. Все они идентичны, задействуют первоклассные технологи. В дизайне каждого из них принимали участие не американцы, а команда инженеров из Бразилии и Германии. Строя идентичные заводы, GM может повторить достижение «Тойоты», чьи заводы настолько похожи, что любое изменение в машине, сделанное в Японии, может сразу же дублироваться по всему миру. Прототипом заводов GM стал завод Eisenach в Германии, руководство которым осуществляет дочерняя компания «Опеля». Именно на заводе Eisenach GM узнала, как внедрять систему не-

прибыльного производства, введенную компанией «Тойота». Сейчас завод является самым эффективным в Европе и лучшим внутри компании GM, с уровнем производства в два раза выше по сравнению с многими заводами в Северной Америке, занимающимися сборкой. Когда строительство заводов будет завершено, каждый из них будет производить современные транспортные средства для местного рынка.

GM также пытается разрабатывать и производить такие транспортные средства, которые имеют общую международную платформу. Команды инженеров из Германии, Детройта, Южной Америки и Австралии сейчас работают над этим. Местные заводы будут иметь право изменять элементы машин, чтобы удовлетворять вкусы и предпочтения местных покупателей. Придерживаясь общей международной платформы, компания сможет снизить свою общую структуру затрат. Первым результатом этих усилий стал Cadillac Seville, который был разработан в 1998 г. для продажи более чем в 40 странах. Группа минивэнов GM с передним приводом также была разработана с общей платформой, что позволит производить их в разных местах мира, как это произошло с моделью Opel Astra, которая пользуется наибольшим спросом из всех машин GM в Европе. Несмотря на принимаемые смелые шаги к усилению международной интеграции, на горизонте GM все еще наблюдается множество проблем. По сравнению с компаниями «Фонд», «Тойота», «Мерседес/Крайслер», GM все еще страдает от высоких затрат, низкого качества и разнообразия брендов. В то время как ее продвижение на появляющиеся рынки может основываться на предположении, что в этих районах увеличится спрос на продукцию, другие автомобильные компании также расширяют свои производственные мощности на тех же рынках, увеличивая спектр мощности международного доступа и ценовых войн.

Вопросы и задания к кейсу 9

1. Обоснуйте разницу в способах продвижения компании на европейские и другие рынки.

2. Каковы преимущества различных видов функционирования предприятий GM на зарубежных рынках?

3. В чем особенность стратегии GM на международных рынках?

Кейс 10. Стратегия компании McDonald's

Основанная в 1955 г. компания McDonald's к началу 1980-х годов столкнулась с проблемой: после трех десятилетий быстрого роста американский рынок ресторанов быстрого питания начал показывать первые признаки насыщения. Ответным шагом было решение: быстро развить подобную сеть за рубежом. В 1980 г. 28 % новых ресторанов сети были за границей, в 1986 г. эта цифра достигла 40 %, в 1990 г. — 60 %, а в 1997 г. — 70 %. С начала 1980-х годов иностранные доходы и прибыль увеличивались на 22 % в год. К 1997 г. фирма имела около 10 752 ресторанов в 108 странах за пределами США. Они принесли 16,5 млрд дол., т. е. 53 % общих доходов фирмы.

McDonald's не показывает никаких признаков замедления бизнеса и в настоящее время. Руководство отмечает, что существует только один ресторан McDonald's на каждые 500 тыс. чел. в зарубежных странах, в котором они постоянно занимаются бизнесом. В США один ресторан McDonald's приходится на каждые 25 тыс. чел. В планы фирмы входит продолжение развития сети своих ресторанов за рубежом. В Англии, Франции и Германии вместе взятых фирма открыла еще 500 ресторанов в период с 1995 по 1997 г. с общей прибылью в 37 %. В 1997 г. McDonald's заявил, что в ближайшем будущем будет открывать 2 тыс. ресторанов в год, большая часть которых будет находиться за пределами США. Фирма планирует разместить значительную часть ресторанов в Латинской Америке, инвестировав 2 млрд дол. в течение нескольких лет.

Ключевым моментом успешного развития фирмы за рубежом является детальное планирование. McDonald's появляется на территории другой страны только после тщательных приготовлений. Перед тем как открыть свой первый ресторан в Польше в 1992 г., McDonald's провел 18 мес., устанавливая необходимые контакты и знакомясь с местной культурой. Месторасположение, недвижимое имущество, поставки, персонал, отношения с юридическими и административными органами — все было продумано заранее. В июне 1992 г. команда из 50 работни-

ков из США, России, Германии и Англии отправилась в Польшу, чтобы помочь с открытием там первых четырех ресторанов. Они должны были принять на работу и обучить местный персонал. К середине 1994 г. вся команда, кроме одного человека, отправилась в свои страны проживания. Их заменил местный персонал, чьи навыки достигли уровня, требуемого в ресторанах McDonald's.

Другим успешным моментом международной стратегии фирмы является экспорт управленческих навыков, которые способствовали ее росту в США, а не только самих продуктов быстрого приготовления. Успех McDonald's в Америке был основан на тесном сотрудничестве с поставщиками, продуманной маркетинговой стратегии, жестком контроле за уровнем запасов и системе франшиз. Хотя система работала безотказно в США, в других странах был необходим ряд изменений. Одной из самых больших трудностей было внедрение на каждом складе той же культуры и стандартных процедур, которые были признаком успеха в США. Чтобы преуспеть в этом, McDonald's заручился поддержкой крупных партнеров с помощью совместных предприятий. Эти партнеры играли ведущую роль в процессе узнавания и передачи ценностей фирмы местным работникам. Иностранные партнеры также играли ключевую роль, помогая McDonald's адаптировать свои маркетинговые методы и меню к местным условиям.

Хотя продукты быстрого приготовления американского типа остаются основными в меню, были еще добавлены местные продукты. В Бразилии, например, McDonald's продает безалкогольный напиток, приготовленный из гуараны — ягоды, произрастающей на берегах Амазонки. Партнеры McDonald's в Малайзии, Сингапуре и Таиланде реализуют коктейли с добавлением дуриана — фрукта с отталкивающим запахом (по крайней мере, на вкус американцев), который местные жители считают возбуждающим. В арабских странах рестораны McDonald's имеют халяльное меню, которое обозначает соответствие мусульманским правилам приготовления еды, особенно говядины. В 1995 г. McDonald's открыл первый кошерный ресторан в Иерусалиме, в ресторане нет молочных продуктов. А в Индии «Big Mac» делается с бараниной и называется «Магараджи Мак».

Самой большой проблемой McDonald's было воспроизведение своей американской сети поставок в других странах. Американские поставщики очень лояльны к McDonald's, так как их судьба тесно связана с судьбой этой сети. McDonald's поддерживает очень жесткие правила в отношении всех использующихся сырых ингредиентов, что является ключом постоянства и контроля качества. За пределами США McDonald's обнаружил, что поставщики не настолько заинтересованы во вложении инвестиций, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к продуктам. В Великобритании, например, у McDonald's были проблемы с местными пекарнями, которые готовили булочки для гамбургеров. Испытав проблемы с качеством в процессе работы с двумя местными пекарнями, McDonald's был вынужден построить собственную пекарню, чтобы обеспечивать рестораны. Более экстремальный случай произошел в России. Решив открыть там ресторан, McDonald's обнаружил, что местные поставщики не могли производить продукцию необходимого качества. Фирма была вынуждена интегрироваться в местную пищевую промышленность, импортируя семена картофеля и косвенно осуществляя руководство молочными, скотоводческими фермами и овощными участками. McDonald's также был вынужден построить самый большой в мире завод по производству пищевых продуктов за 40 млн дол. Сам ресторан обошелся лишь в 4,5 млн дол.

Все чаще фирма обнаруживает, что ее иностранные франшизы являются источниками ценных идей. В Голландии изобрели модуль склада, который можно перевезти в другое место за выходные и который сейчас широко используется для открытия временных ресторанов для событий на открытом воздухе. Шведы придумали улучшенную морозилку для мяса, которая сейчас используется фирмой повсюду. Рестораны-спутники или небольшие мини-McDonald's, которые сейчас появляются в больницах или на спортивных аренах, были изобретены в Сингапуре.

Вопросы и задания к кейсу 10

1. Обоснуйте, какой стратегии придерживается McDonald's в своей международной деятельности.

2. Назовите основные проблемы компании при работе на зарубежных рынках. Чем, по вашему мнению, они вызваны?

3. Ваше видение перспектив развития компании в целом и в России.

Кейс 11. Совместное предприятие как стратегия освоения рынка в Китае

1. *Партнеры.* Deutsche Chemie AG является международным химическим и фармацевтическим концерном, участвующим в 320 фирмах по всему миру, изготавливающим около 8 100 различных продуктов. Фирма имеет бюро в Шанхае и торговое представительство в Гонконге. Одной из стратегических целей кооперации является оценка будущего потенциала рынка.

Sino-Dent Shanghai существует более 40 лет и является ведущим производителем протезов с долей рынка 60–70 %. Фирма заинтересована в улучшении качества продуктов, повышении прибыли, а также получении опыта для дальнейшей кооперации.

2. *Инициативная фаза.* Китайская фирма имеет хорошие отзывы, выгодное местоположение в Шанхае; недостатком является недостаточная квалификация в сфере менеджмента и персонала. Немецкая фирма является привлекательной для китайских партнеров ввиду намерений не только осуществлять экспорт, но и создать производство. Немецкое качество и высокая репутация представляют конкурентные преимущества. Предлагаемая немцами технология переживает фазу насыщения в Германии, для китайского рынка она находится в начальной фазе развития. Возможная рассчитанная цена продукта в случае СП составляет 0,2 по сравнению с 0,1 на продукцию конкурентов. То есть кооперация должна обеспечить высокий уровень качества и осуществляться в форме 100 % дочерней фирмы.

3. *Фаза переговоров.* Переговоры начались в 1984 г. Сначала проблема заключалась в поиске заинтересованных фирм. После нахождения потенциального партнера и 16 месяцев переговоров в 1986 г. подписан договор о СП. Эта форма обеспечивала большую поддержку со стороны чиновников. Доля немецкой фирмы в капитале — 55 %, остальные 45 % принадлежат китайской фирме. Немецкая доля была представлена в денежном выражении, а также оборудованием, китайская часть при-

ходила на здания и сооружения, оборудование. Договор о СП предполагал, что 25 % продукции экспортируется, 25 % остается на местном рынке, 50 % сбывается на европейском рынке. В целом фаза переговоров длилась достаточно долго из-за необходимости получения многочисленных разрешений у китайских чиновников.

4. *Фаза подготовки.* Немецкий менеджер СП ответствен за маркетинг. Ему было поручено создать маркетинговую команду для анализа рынка. Получение кредита не представляет трудностей, так как у немецкой фирмы хорошая репутация. Для персонала СП были предложены 70 сотрудников с китайской стороны, большинство из которых было отобрано. Все же возникали некоторые проблемы иерархии между немецкими и китайскими менеджерами. Так как у СП нет собственного здания, а оно расположено на территории существовавшего ранее предприятия, то возникли следующие проблемы:

- сложности улучшения эффективности труда, санитарно-гигиенических условий;
- неформальное влияние на менеджмент со стороны китайских партнеров;
- социальные конфликты между сотрудниками предприятия и СП;
- осложняется развитие собственной культуры фирмы.

Низкое качество постройки привело к необходимости дополнительных работ, поэтому начало производства состоялось лишь спустя четыре месяца.

5. *Производственная фаза.* Рынок полного протезирования составляет в Китае около 50 млн шт. в год, из них 7–8 млн — сегмент с требованиями высокого качества. В этом сегменте фирма уже занимала долю 25 %, а сейчас рассчитывает на 70–80 % рынка. Потенциал рынка частичного протезирования 30 млн шт. в год, на этом рынке у фирмы также ведущие позиции. Оба рынка быстрорастущие, но имеют различия. Полное протезирование более характерно для сельской местности, так как меньше людей обращаются за лечением. Также предполагается предложение широкого спектра дополнительных продуктов (пломб и др.). Планируется перенесение производства в отдельное помещение. Понятие маркетинга у китайских коллег иное, чем

у немецких, поэтому стратегическое планирование осуществляет материнская фирма. Сбыт осуществляется по двум каналам: напрямую зубным врачам, через посредников. За сбыт отвечают семь сотрудников: два из китайской фирмы; один назначенный немецкой фирмой из четырех зубных врачей, так как продукт нуждается в разъяснениях специалиста. До создания СП имелся опыт сбытовой деятельности. Информация о продукте для клиентов была представлена в брошюрах высокого качества на сумму 100 тыс. ДМ. Другими рекламными инструментами являлись плакаты для помещений зубоорудительных клиник, сувениры и др. Также проводились семинары в клиниках с предоставлением бесплатных образцов. Продукты имели немецкую марку. Китайская сторона постоянно хотела бы получить собственное обозначение.

Два раза в год сотрудники по сбыту встречаются с генеральными менеджерами для обсуждения целей. Вместо рассчитанной менеджерами цены 0,2 за 1 коронку рыночная цена составила 1,2 ед. Для азиатской страны это высокая цена, но за нее предлагается и высокий уровень качества. Сырье является в основном импортным, так как оно должно соответствовать предъявляемым к нему высоким требованиям. В год требуется примерно 10 т материала. Ввиду небольшого количества не имеет смысла реструктуризация отношений с поставщиками, поэтому предел местных закупок составляет 40 %.

СП в конце каждого месяца направляет основные показатели своей деятельности в филиал немецкой фирмы в Гонконге, который обрабатывает их и направляет непосредственно материнской фирме в Германию. Применяется отечественное программное обеспечение с необходимыми изменениями, внесенными своими инженерами. СП имеет 82 сотрудника, 16 из которых заняты в сбыте, 42 в производстве, 11 в управлении, остальные занимаются вопросами контроля и хозяйственной частью. Сначала объем рабочего времени в неделю составлял 44 ч, в соответствии с новым законодательством — 42 ч в неделю.

Для отличия от предыдущей фирмы используется система премирования и стимулирования, которые призваны обеспечить большую эффективность работы. Трудности представляет поиск высококвалифицированных менеджеров, так как, например, не-

которые нуждаются в решении жилищных проблем, чего фирма еще предложить не может. Для этого фирма решила приобрести в свое распоряжение квартиру, чтобы этим привлечь сотрудников. Отношения между участниками СП налажены, однако остается некоторое расхождение в различном восприятии некоторых понятий и показателей.

Вопросы и задания к кейсу 11

1. Какая требуется информация для стадии инициативы создания СП? Какие первичные и вторичные источники для этого используются?

2. Почему была выбрана форма сотрудничества СП? Каковы преимущества этой формы?

3. Какая информация требуется при отборе партнера?

4. Какие качества предъявляются к сотрудникам помимо их компетентности?

5. Как вы оцениваете успех создания СП? Какие факторы его обусловили, какие препятствовали?

Кейс 12. Стратегия виртуализации на международном банковском рынке

Спрос на банковские услуги находится под влиянием развития новых информационных технологий. Число банковских счетов частных клиентов через интернет постоянно растет. Стратегические требования к банковскому сектору состоят в учете следующих моментов:

- переплетение на банковском рынке банков, страховых компаний, посылочной торговли;

- распространение электронной торговли и электронных средств платежа;

- новые запросы клиентов ввиду глобализации и технических новшеств;

- возросшая мобильность капитала.

Реакция на эти изменения касается отдельных или комбинированных стратегий. Сюда же относится ориентация на универсальные банки, поиск альтернативных организационных форм. Как раз на европейском банковском рынке велико число струк-

турных вариантов, так как существуют различные банковские традиции. Такими вариантами могут быть:

- создание европейской банковской сети через интеграцию отдельных институтов осложнено недостающей стратегической координацией;

- альтернативой было бы сотрудничество с меньшим числом партнеров или слияние с целью дифференциации по сферам или регионам;

- самостоятельный банк, но с возросшим техническим уровнем и включением в сетевую структуру.

В 1999 г. был создан первый виртуальный банк Европы — eeba в Великобритании. Его идея состоит в предоставлении комплекса услуг на лучших условиях. Контакт с клиентом происходит только по интернету. Услуги предоставляет не сам банк, он лишь пытается оптимально удовлетворить запросы клиентов. Это набор услуг почти не отличается от традиционного банка:

- ведение счетов;
- вклады;
- кредитная деятельность;
- торговля акциями.

Офис банка состоит из одного помещения, банк присутствует лишь в интернете, не требуется выпуск брошюр и формуляров. Руководитель имеет опыт банковской и консалтинговой деятельности. Заняты 64 работника.

Состояние технологий позволяет предоставить клиенту удовлетворенность широтой набора услуг и быстрым доступом, индивидуализацию, интерактивность, гарантию, что и обуславливает успех банка.

Вопросы и задания к кейсу 12

1. Какие ключевые компетенции необходимы для создания виртуального банка?
2. Какие преимущества обеспечивает виртуальный банк?
3. Какие сложности при этом возникают?
4. В каких еще сферах возможно создание виртуальных структур в настоящих условиях?

ГЛАВА 4

КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

4.1. Понятие, элементы и функции национальной культуры

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о сущности и функциях культуры;
- 2) об элементах национальной культуры.

В зарубежной литературе с началом глобализации активно стали использоваться и изучаться понятия кросс-культуры и кросс-культурного менеджмента. Культура играет важную роль в управлении компанией, особенно международной, активно действующей на зарубежных рынках и имеющей мультинациональный коллектив.

Культура — устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью.

По определению основоположника кросс-культурного (или сравнительного) менеджмента Герта Хофстеде, культура — это программное обеспечение ума. Источники программирования ума создаются социальной средой, в которой он воспитывается и набирает опыт. Таким образом, программирование начинается в семье, продолжается на улице, в школе, в университете, на работе.

Характерные черты культуры:

- 1) передается из поколения в поколение;
- 2) постоянно развивается;

3) формирует внутри себя субкультуры;

4) может по-разному восприниматься и оцениваться своими носителями.

Функции культуры в обществе:

- адаптивная — адаптация к окружающей среде;
- коммуникативная — создание условий и средств общения;
- интегративная — люди одной культуры составляют одну социальную группу;
- социализация — процесс включения человека в определенную социальную группу.

Элементы культуры

Языковая система — система, с помощью которой ее носители общаются друг с другом. Именно язык является в культуре средством хранения и передачи информации, а также управления человеческим поведением.

Ценности — это сгруппированные принципы, придающие стройность и направленность разнообразным мотивам человеческого мышления и деятельности в ходе решения общих человеческих проблем.

В каждой стране складывается свое отношение к природе, к людям, к идеям и понятиям. На основе этих отношений и формируется система ценностей страны, народа.

Социальные нормы — это общие представления, вырабатываемые в обществе и регулирующие поведение людей.

Нормативность — важное свойство культуры любого народа.

Нормы культуры — это правила, образцы поведения, критерии, которые ограничивают природную вседозволенность и требуют неукоснительного их выполнения. К поведенческим нормам можно отнести: нравы, обычаи, традиции, обряды, законы.

Невозможно работать в чужой стране, не зная и не уважая ее культуру и традиции. Кредо, на котором строится кросс-культурная этика, гласит: «Плохих культур не бывает! Бывают просто разные культуры!» И в международном бизнесе экспортер вынужден подстраиваться под импортера, будучи более заинтересованным в сделке лицом, а приезжающий в чужую страну подстраивается под местные условия.

4.2. Кросс-культурный шок

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о сущности и проявлениях кросс-культурного шока;
- 2) об этапах кросс-культурного шока;
- 3) о факторах, влияющих на степень кросс-культурного шока.

Феномен кросс-культурного шока известен довольно широко. С ним сталкиваются все, кто работает или живет за рубежом долгое время.

Кросс-культурный шок (КШ) — состояние растерянности, беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно.

Можно выделить **три группы симптомов КШ**:

- эмоциональные (раздражительность, беспокойство, тоска по дому);
- психологические (бессонница, депрессия, головные боли и т. д.);
- коммуникативные (замкнутость, затруднение коммуникации, озлобление, чувство потерянности).

КШ считается нормальной и естественной реакцией на необходимость адаптации к новой среде. Именно преодолевая КШ, человек приобретает знания о новой культуре и становится более развитой личностью, повышая свои адаптивные возможности, хотя и происходит это через состояние стресса.

Причины КШ и нарушения межкультурных коммуникаций можно объяснить через такие понятия, как восприятие, стереотипизация и этноцентризм.

Восприятие — это индивидуальная интерпретация событий и явлений. В кросс-культурном окружении человек воспринимает происходящее, опираясь на свой личный опыт, полученный в иной культуре, что снижает правильность и объективность полученных в ходе интерпретации выводов.

Стереотип — это стандартизированное представление социального объекта, выражающее привычное отношение человека к какому-либо явлению. Стереотип, как и восприятие, формируется на основе предшествующего опыта и зачастую компенсирует нехватку серьезных знаний. В основе стереотипа лежит упрощение. Как правило, стереотипная оценка представителями данной национальности самих себя редко совпадает с тем, как их оценивают другие.

Этноцентризм — чувство превосходства одной нации над другой. Восприятие чужой культуры как менее развитой не способствует установлению эффективных и взаимовыгодных контактов и часто порождает агрессию.

Факторы, влияющие на степень КШ

Факторы, влияющие на степень тяжести и продолжительность КШ, можно разделить на две группы – внешние и внутренние (табл. 19).

Таблица 19

Внешние и внутренние факторы культурного шока

Внешние факторы	Внутренние факторы
Представление о культурной дистанции — субъективное восприятие слишком большой/маленькой культурной дистанции между странами мешает объективной оценке чужой культуры и затрудняет адаптацию	Пол — женщины из традиционных обществ переносят КШ тяжелее, чем мужчины (для женщин и мужчин из развитых стран разницы в степени приспособления нет)
	Образование — чем выше уровень образования, тем легче проходит КШ
Условия страны пребывания — плохая экономическая, социальная и политическая ситуация затрудняют адаптацию приезжих	Возраст — чем младше человек, тем быстрее он адаптируется в новой среде
	Мотивы к адаптации — вынужденные переселенцы и беженцы адаптируются хуже, чем люди, приезжающие в чужую страну добровольно
Особенности культуры мигрантов — КШ проходит тяжелее у культур с понятием «лица» и «великих держав»	Опыт пребывания в иной культуре — чем больше опыт общения с разными культурами, тем легче проходит КШ
	Друзья среди местного населения — помогают быстрее освоить нормы чужой культуры

Этапы развития культурного шока

Приезжая в чужую страну на долгий срок (год и более), человек проходит пять фаз КШ (табл. 20).

Т а б л и ц а 2 0

Фазы культурного шока

Фаза	Характеристика
1. «Радостное оживление» (длительность 6–8 недель)	Волнения, временная нехватка времени, суета, первое знакомство с местным надением и общими нормами поведения в чужой культуре. Характерна для туристов и бизнесменов
2. «Фрустрация» (длительность 2–3 месяца)	Ограничение круга общения, раздражительность, вызванная новыми правилами и чужой системой ценностей, добровольная геттоизация
3. Выздоровление (длительность 1–2 месяца)	Понимание отдельных элементов новой культуры, возвращение чувства юмора над собой, новые знакомства с местными жителями
4. Приспособление (длительность не ограничена)	Понимание и принятие ценностей новой культуры, критическая переоценка части ценностей своей культуры
5. Реверсивный КШ (длительность до 1 месяца)	Возникает при возвращении на родину после длительного пребывания за границей, чувство растерянности, ощущения себя иностранцем в собственной стране

Знание иностранных языков значительно облегчает прохождение всех этапов КШ. Без знания языка невозможно серьезно изучить и понять культуру чужой страны.

4.3. Модели национальной деловой культуры

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о моделях национальной деловой культуры Г. Хофстеде;
- 2) о типологиях национальной деловой культуры Ф. Тромпенаарса, Р. Льюиса и Э. Холла.

Характеристика модели Г. Хофстеде

Г. Хофстеде считается основоположником сравнительного менеджмента. В 1970 г. Г. Хофстеде (создатель и руководитель департамента исследований по вопросам персонала в IBM Europe) выполнил грандиозный межкультурный проект. По составленной им анкете было протестировано более 116 тыс. респондентов в 72 странах, занимающих 38 различных должностей, говорящих на 20 языках. Итогом анализа стала изданная в 1980 г. книга «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду», в которой были обоснованы четыре параметра для измерения и сопоставления национальных культур. Позднее к ним был добавлен пять параметров.

1. **Соотношение индивидуализма и коллективизма** (табл. 21).

Таблица 21

Соотношение индивидуализма и коллективизма в культуре

Коллективизм	Индивидуализм
<p>Двойной стандарт — «мы» и «они», «истина конкретна»; «другие» — не наша забота; отношения выше цели; отношения «руководитель — работник» основаны на принципах морали; управление ориентировано на группу важны коллективные достижения</p>	<p>Этический стандарт и закон универсальны для всех; «другие» — ресурсы; цель выше личных отношений; отношения «руководитель — работник» базируются на рациональной основе; управление ориентировано на личность; важен личный успех</p>
Япония, восточные общества, Испания, Португалия, Греция	США, Западная Европа, Северная Европа

В процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельность и инициативность, в других культурах система ценностей прямо противоположная.

2. Дистанция власти (табл. 22).

Таблица 22

Дистанция власти

Низкая дистанция власти	Высокая дистанция власти
Иерархия — временное ролевое неравенство, нужное для удобства управления; с подчиненными принято консультироваться; идеальный руководитель — грамотный и способный демократ; разрыв в оплате труда руководителя и подчиненного незначителен	Иерархия — естественное, постоянно существующее неравенство; подчиненным говорят, что надо делать; идеальный руководитель — великодушный и доброжелательный автократ; разрыв в оплате труда сотрудников может быть двадцатикратным
США, Северная Европа, Великобритания	Восточные культуры, СНГ

Данный критерий описывает допустимую степень неравномерности в распределении власти.

3. Соотношение мужественности и женственности (табл. 23).

Таблица 23

Соотношение мужественности и женственности в культуре

Женственность	Мужественность
Над напористостью посмеиваются; ценится скромность в самооценке; акцент на качество жизни; взвешенность в поступках приветствуется; поддержание хороших отношений с миром; предполагается равенство полов	Напористость, самоуверенность приветствуется; ценится умение себя подать; акцент на карьеру; решительность в поступках приветствуется; ценится сила, жестокость; мужчины доминируют в обществе
Япония, Скандинавские страны, Дания, Нидерланды	Россия, США, Германия, Великобритания

Критерий описывает преобладание мужских или женских ценностей в обществе.

▫ *мужественность* означает преобладание в системе ценностей «мужских», материальных ориентиров, стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать. Здесь в руководителе обычно уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость;

▫ в *обществах*, где преобладает женственность, доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающим миром. Руководитель ценится умением организовать бесконфликтную групповую работу, разработать справедливую мотивацию.

Россия — страна с преобладанием мужественной культуры. В 1930-е годы советские женщины повсеместно соревновались с мужчинами в так называемых мужских профессиях — летчики, шахтеры, трактористы и т. п. К странам с мужественной культурой относятся США, Германия, Швейцария, Англия и др.

Примером женственной культуры, сохранившей существенные элементы неравенства между полами, является Япония, культуры скандинавских стран, Данию и Голландию.

4. Отношение к неопределенности (табл. 24).

Т а б л и ц а 24

Отношение к неопределенности

Слабое избегание неопределенности	Сильное избегание неопределенности
Нелюбовь к правилам (устным и письменным); нелюбовь к стандартам и формальностям; предпочтительны корректировки и изменения по ходу дела	Эмоциональная потребность в правилах — письменных и устных; как можно больше формализации и стандартов; стремление «определить условия на берегу»
Великобритания, Скандинавия (кроме Финляндии), Дания, США	Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы

Критерий отражает степень неопределенности и двусмысленности, которую в культуре воспринимают как нормальную.

5. **Стратегическое мышление** (краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее) (табл. 25).

Краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее

Краткосрочная ориентация	Долгосрочная ориентация
Ориентированность на решение сиюминутных задач; краткосрочное планирование; упорство в достижении цели	Ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей; желание заглядывать в будущее; приверженность традициям
Юго-Восточная Азия	Европа

Типология культур Ф. Тромпенаарса

Голландский ученый Фонс Тромпенаарс выделил пять типов культур.

1. Культуры универсальных и конкретных истин. Универсальный подход предполагает высокую степень законопослушания (Канада, США, Великобритания, Франция, Япония), для культур конкретных истин обычным является поиск причин и оправданий для нарушения установленных правил (Греция, Индия, Китай, Россия, Южная Корея).

2. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры. В эмоционально нейтральных культурах не следует открыто выражать свои чувства, во время переговоров участники стремятся не перебивать друг друга, не подчеркивать разногласий, выразить благодарность по малейшему поводу, ценится умение держать паузу (Япония, Китай, Скандинавия). В эмоционально вовлеченных культурах важно проявлять эмоции, их отсутствие воспринимается как холодность, безразличие и может вызвать обиду (страны Арабского Востока, Латинской Америки, Южной Европы).

3. Специальные и диффузные культуры. Специальная культура предполагает четкое разграничение публичного и частного пространства личности, в частную жизнь допускаются только близкие друзья (Великобритания, США, Швейцария). Для диффузной культуры характерно совмещение публичного и частного пространств; публичное пространство охраняется строго, так как доступ в него означает и проникновение в частную сферу (Германия, Австрия, Венесуэла, КНР) [16, с. 44].

4. Культура достижений и культура принадлежности к группе. В культуре достижений статус члена общества определяется успешностью выполнения им своих функций (Австрия, США, Великобритания, Швейцария, Мексика, Германия). В культуре принадлежности к группе статус определяется вхождением человека в ту или иную группу по кровно-родственному или профессиональному признаку. В итоге статус часто зависит от возраста, образования, круга родственников и знакомых и т. п. (Венесуэла, Индонезия, Чили, страны СНГ).

5. Культуры с последовательным и синхронным подходом. При последовательном подходе время в культуре течет от прошлого к будущему, каждый момент времени уникален и неповторим, люди стремятся делать одно дело в каждый промежуток времени, точно соблюдают назначенное время деловых встреч и следуют разработанному плану (США, Германия, Австрия, Великобритания)

Синхронный подход основан на концепции временных циклов: все повторяется и всегда есть шанс закончить дело. Представители культур с синхронным подходом делают несколько дел одновременно, время деловых встреч назначается приблизительно, распорядок дня определяется социальными отношениями (Латинская Америка, Арабский Восток, Франция).

Типология культур Э. Холла

1. Низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные культуры. В низкоконтекстуальных культурах человек оценивается на основе собственных поступков и достижений, а происхождение и связи не являются решающими для карьеры (США, Скандинавские страны, Нидерланды). В высококонтекстуальных культурах происхождение, принадлежность к определенной группе, возраст, пол значат намного больше, чем личные качества, вещи часто не называют своими именами и одна и та же реплика в зависимости от контекста может иметь прямо противоположный смысл (Индия, страны Южной и Юго-Западной Европы, Япония, Латинская Америка).

2. Культуры с большим и малым индивидуальным пространством. В различных культурах существует разное от-

ношение к индивидуальному пространству. Где-то оно больше, где-то меньше. Например, у представителей латиноамериканских культур личное пространство существенно меньше, чем у их северных соседей, носителей англосаксонских традиций. Это приводит к обоюдному дискомфорту при личном общении, так как трудно выбрать дистанцию, удовлетворяющую обе стороны. Особенно дорого обходится игнорирование национальных особенностей восприятия пространства при проектировании служебных помещений для представителей разных культур.

3. Культуры с монохронным и полихронным восприятием времени. При монохронном восприятии времени человек сосредоточен на одном деле в каждый момент времени (Западная Европа, США), а при полихронном восприятии оказывается вовлечен в несколько дел одновременно (Латинская Америка, Арабский Восток).

Типология культур Р. Д. Льюиса

Льюис выделил три типа культур на основе комплекса параметров — моноактивные, полиактивные и реактивные (табл. 26).

Т а б л и ц а 2 6

Типология культур Р. Д. Льюиса

Характеристика	Культура		
	моноактивная	полиактивная	реактивная
Отношение к планированию	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т. е. сверируются с принципами)
Отношение к бизнесу	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией
Режим рабочего дня	Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкости графика

Окончание табл. 26

Характеристика	Культура		
	моноактивная	полиактивная	реактивная
Отношение к коррективам	Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив, эволюций, изменений
Отношение к фактам	В качестве нормы — строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения имеют, как правило, общий характер
Отношение к собственным ошибкам	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут «терять лицо»
Система аргументации в деловом мире	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают
Представители	Немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов)	Испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы, русские	Японцы, китайцы, финны

Задания и вопросы к главе 4

Задание 11. Провести полевое исследование, направленное на определение культуры молодежной среды и отношения студентов к развитию национального бизнеса. В опросе должны участвовать не менее 10 чел. (I курс), не менее 10 чел. (II курс), не менее 10 чел. (III курс), не менее 10 чел. (IV курс).

Шаг 1 — выбрать направление исследования и запустить опрос (примеры анкет представлены ниже, их можно откорректировать дополнительными вопросами).

Шаг 2 — обобщить собранный материал, используя необходимые программные продукты (Excel, Wortex и др.)

Шаг 3 — сделать выводы и дать рекомендации, как развивать российский бизнес на национальном и международном рынке, учитывая настроения молодежи.

Вариант 1 — Исследование «Ценностные установки»

АНКЕТА СТУДЕНТА «ЦЕННОСТНЫЕ УСТАНОВКИ»

Ваш пол _____ Ваш возраст _____ Населенный пункт _____

1. Оцените Ваши жизненные ценности по пятибалльной шкале (1 — незначимые ценности, 5 — максимально значимые ценности).

1	Дети	1	2	3	4	5
2	Свобода, независимость	1	2	3	4	5
3	Содержательный досуг, развлечения	1	2	3	4	5
4	Деньги, материальные блага	1	2	3	4	5
5	Успехи в бизнесе, жизни	1	2	3	4	5
6	Здоровье	1	2	3	4	5
7	Друзья	1	2	3	4	5
8	Хорошая семья	1	2	3	4	5
9	Личная безопасность, безопасность семьи	1	2	3	4	5
10	Стремление приносить пользу людям	1	2	3	4	5

2. Оцените параметры развития Вашей личности по десятибалльной шкале (1 — незначимые ценности, 5 — максимально значимые ценности).

1	Обучаемость	1	2	3	4	5
2	Самореализуемость	1	2	3	4	5
3	Коммуникабельность	1	2	3	4	5
4	Вера в себя	1	2	3	4	5
5	Самостоятельность	1	2	3	4	5
6	Ответственность	1	2	3	4	5
7	Креативность	1	2	3	4	5
8	Образованность	1	2	3	4	5
9	Оптимизм	1	2	3	4	5
10	Интеллигентность	1	2	3	4	5

3. Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

Утверждение	Да	Нет
Бог играет крайне важную роль в вашей жизни		
В ребенке следует воспитывать прежде всего послушание и религиозность, а не независимость и целеустремленность		
Аборт неприемлем ни при каких обстоятельствах		
Для Вас характерно сильное чувство национальной гордости		
У Вас высокая степень уважения к власти		
Вы отдаете предпочтение экономической и физической защищенности перед самовыражением и качеством жизни		
Вы считаете себя не очень счастливым человеком		
Гомосексуализм неприемлем ни в коем случае		
Вы никогда не подписывали и не подпишите никакие петиции		
Следует быть очень осторожным при общении с людьми		

4. Выберите пять ответов на вопрос: какие цели Вы преследуете, обучаясь в вузе?

1	Занять достойное положение в обществе и трудоустроится на интересную и высокооплачиваемую работу	
2	Приобрести характеристику интеллигентного человека, отражающую его культуру и нравственность	
3	Научиться приспосабливаться к жизни, не бояться, а быть готовым к изменениям	
4	Наслаждаться общением со своими друзьями	
6	Дальше развиваться	
7	Выполнить долг перед Отечеством, так как за мной будущее России	
	Мигрировать за рубеж с приобретенным багажом знаний и устроить жизнь свою там	
8	Изменить мир к лучшему, сделать людей добрее и отзывчивее к проблемам старшего и младшего поколения	
9	Найти решения проблем обеспечения экономического роста России	

БЛАГОДАРИМ ЗА ОТВЕТЫ!

ГЛАВА 5

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

5.1. Основные подходы и принципы управления персоналом международной компании

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о принципах управления персоналом в международной компании;
- 2) о подходах к отбору персонала для зарубежных операций;
- 3) о ролевых функциях международного менеджера.

Система управления персоналом международной компании строится на основе ряда **принципов**.

1. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями компании — сначала определяются цели и вытекающие из них задачи, а затем формулируются функции управления.

2. Принцип экономичности — его реализация предполагает оптимальные затраты на создание и функционирование организационной и управленческой структур компании.

3. Принцип научности и прогрессивности — система управления персоналом должна создаваться с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

4. Принцип специализации — разделение труда специалистов для более эффективной работы.

5. Принцип прозрачности и простоты — структура управления персоналом должна быть четкой и понятной.

6. Принцип комфортности — создание персоналу условий для выполнения обязанностей.

7. Принцип концентрации — сосредоточение усилий всех работников на решении конкретных задач.

8. Принцип адаптивности — высокая степень гибкости службы управления персоналом к меняющимся условиям.

9. Принцип преемственности — учет накопленного положительного опыта работы с персоналом.

10. Принцип непрерывности и ритмичности — ежедневная работа всех подразделений.

Управление персоналом начинается с его формирования, которое предполагает прогнозирование и планирование потребности в новых работниках; поиск кандидатов и их набор; отбор нужных для компании работников и оформление приема отобранных кандидатов на работу.

В ТНК существует **четыре подхода к отбору персонала** для заграничных операций:

1) этноцентризм — руководящий персонал как «дома», так и за границей подбирается из числа «домашних» руководителей;

2) полицентризм — руководящий персонал за границей подбирается из местных жителей;

3) региоцентризм — назначение руководящего персонала определяется спецификой региона;

4) геоцентризм — руководящий персонал назначается в зависимости от квалификации работника, а не от национальности и культуры.

В международном управлении человеческими ресурсами можно выделить **три основных источника привлечения персонала** (табл. 27):

1) подданные исходной («родительской») страны — той, где находится штаб-квартира ТНК (parent country nationals — PCNs) — экспатрианты;

2) подданные принимающей страны — той, в которой организовано дочернее предприятие ТНК (host country nationals — HCNs);

3) подданные третьих стран (third country nationals — TCNs), которые не являются ни гражданами страны — в которой расположена штаб-квартира ТНК, ни гражданами принимающей страны. Например, в филиалах ТНК в России на руководящих должностях работают граждане Польши, Чехии, Венгрии. Они

хорошо говорят по-русски, знают специфику работы в России и в то же время прошли подготовку в родительской фирме и представляют за границей ее стиль управления.

Таблица 27

Причины использования PCN, HCN, TCN

PCN	HCN	TCN
Высокая техническая компетентность	Ограниченная мобильность PCN	Лучшие технические навыки, чем у HCN
Возможность повышения квалификации руководящего персонала	Правовые барьеры на использование труда PCN	Знание языка и местных особенностей страны пребывания
Возможность более строгого контроля за деятельностью PCN	Местный имидж и местная конкурентоспособность	
Знание корпоративной культуры штаб-квартиры	Долгосрочные цели	Лучшие навыки владения управленческими методами работы ТНК, чем у HCN
	Отсутствие необходимости в адаптации персонала	

При оценке пригодности человека для работы за рубежом важно учесть следующие факторы:

- 1) технические и управленческие навыки;
- 2) мотивы и стремления;
- 3) социальные навыки, умение взаимодействовать с людьми;
- 4) дипломатические навыки;
- 5) зрелость и стабильность;
- 6) семейные факторы;
- 7) прочие факторы (пол, возраст, здоровье, способность к языкам, устойчивость к перегрузкам и т. д.).

Эффективность управления ТНК во многом зависит от того, насколько хорошо международный менеджер знает кросс-культурные особенности и умеет анализировать условия внешней среды бизнеса и внутренней среды компании.

Можно выделить семь основных ролей, которые должен уметь выполнять профессиональный международный менеджер.

1. Международный менеджер как организатор стратегического поиска возможностей фирмы на внешнем рынке. Задачи международного менеджера на этом этапе — выделение совместно с командой ключевых направлений поиска возможностей; организация работы служб и внешних консультантов для проведения анализа; окончательный выбор перспективных возможностей.

2. Международный менеджер как стратегический мотиватор — определение тех стратегических мотивов, которыми будет руководствоваться фирма, выбирая направления выхода на международный рынок.

3. Международный менеджер как культурный аналитик — умение видеть и понимать особенности страновой культуры, решать проблемы коммуникаций и контактировать с топ-менеджерами зарубежных фирм.

4. Международный менеджер как эффективный организатор и руководитель интернационального коллектива.

5. Международный менеджер как дипломат.

6. Международный менеджер как общественный деятель — за рубежом менеджер представляет не только свою фирму, но и свою страну. Участие в общественной жизни страны пребывания — важное условие эффективности и стабильности бизнеса за рубежом.

7. Международный менеджер как «стратегический оптимизатор» международного бизнеса — главная задача менеджера заботиться об оптимальности бизнеса фирмы в целом.

5.2. Управление мотивацией в международном менеджменте

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) о формах стимулирования персонала в международных компаниях;
- 2) о компенсационных подходах, используемых в международных компаниях для стимулирования работников за рубежом;
- 3) о европейской, американской и японской системах мотивации персонала.

В разных культурах существуют разные мотивирующие факторы для персонала. В западных странах сотрудники ориентированы на личную выгоду, индивидуальные достижения, карьерный рост. В восточных странах более важную роль играют соображения общего блага и коллективных достижений.

Мотивация — совокупность факторов, побуждающих людей выбирать ту или иную модель поведения из различных вариантов [14, с. 153].

Формы стимулирования персонала можно разделить на четыре группы.

1. Основное материальное вознаграждение, которое включает оклад (от 40 до 70 % общего размера вознаграждения) и надбавки (доплаты, премии, участие в прибылях).

2. Компенсации — набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Сюда входит компенсация транспорта, найма помещений, питание. К компенсациям относят и социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т. д.).

3. Нематериальное стимулирование — благодарности, награды, досрочное продвижение, программы общего и специального обучения.

4. Смешанное стимулирование — комбинированные материальные и нематериальные формы (призы, подарки, пенсионные и страховые программы).

Для стимулирования работников зарубежных филиалов ТНК используют один из следующих **компенсационных подходов**:

1) «домашняя» шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала;

2) шкала компенсации, привязанная к гражданству работника — используется в основном для менеджеров из развивающихся стран;

3) глобальная шкала компенсации — установление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от гражданства.

Практика международного менеджмента позволяет сделать вывод о наличии разных систем мотивации в различных культурах. Рассмотрим три основных системы мотивации персонала — японскую, американскую и европейскую.

Американская система мотивации персонала

Основные программы для стимулирования работников в США:

1) программы, ориентированные на вовлечение трудящихся в управление производством;

2) программы профессионального развития рабочей силы;

3) программы, реконструирующие сам процесс труда (расширение обязанностей, производственная ротация и т. п.);

4) методы психологического, социального и материального стимулирования.

В основу американской системы мотивации положен принцип Эдварда Диси «настоящая преданность работе зависит от убежденности в беспорной важности своего труда» [14, с. 166].

Система мотивации в американских компаниях включает как финансовые, так и нефинансовые методы. Широкое распространение в последние годы получила система Pay for Performance (PFP) — «плата за исполнение», при которой вознаграждение работников зависит от индивидуальных и групповых раз-

личий в их деятельности и выражается в системах гибкой оплаты труда.

К гибким схемам оплаты труда можно отнести комиссионные, денежные выплаты за достижение поставленных целей (премии), специальные индивидуальные вознаграждения для демонстрации признания ценности работника, программы распределения прибыли, акции и опционы на их покупку.

Также в американских корпорациях активно используются нефинансовые инструменты вознаграждения:

1) льготы, связанные с режимом работы (оплата праздничных дней, отпусков, периода временной нетрудоспособности, перерывов на обед и отдых, использование гибкого графика трудового времени, а также «банка нерабочих дней»);

2) материальные нефинансовые вознаграждения (подарки, медицинские страховки, билеты в театр и т. д.);

3) общефирменные мероприятия (экскурсии, обеды, вечеринки);

4) вознаграждения-признательности (похвала, комплименты, знаки отличия);

5) вознаграждения, связанные с изменением рабочего места (выделение отдельного кабинета, секретаря, нового оборудования).

Европейская система мотивации персонала

Общее для всех стран Европы — высокие социальные гарантии и большое количество льгот и компенсаций.

Различаются модели по странам в основном по степени участия работника в управлении

В Великобритании широко распространены партнерские отношения между предпринимателями и рабочими, что проявляется в участии персонала в собственности и прибылях компании, в принятии стратегических решений. Развиты производственные кооперативы и консультационные комитеты рабочих по разработке социальных планов.

В Австрии, Дании, Нидерландах, Люксембурге распространено обязательное участие рабочих в советах директоров компаний с правом голоса.

Во Франции работники имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений.

В Германии активную роль играют производственные советы (советы предприятий), имеющие право участия в управлении предприятием.

Японская система мотивации персонала

В основе традиционной японской системы мотивации лежит пожизненный найм, зарплата по старшинству и пофирменные профсоюзы. Однако с началом рыночной экономики эта система претерпела некоторые изменения.

1. Система пожизненного найма — начало карьеры с низкой должности и постепенный подъем наверх. Это долгое время позволяло удерживать квалифицированных специалистов в компании и формировало у работников уверенность в завтрашнем дне. После экономического кризиса 1974–1975 гг. наметилась тенденция замены традиционной формы занятости более гибкими ее формами. Особенно эти изменения стали заметны в 1990-е годы. К новым формам найма рабочей силы, постепенно вытесняющим пожизненный найм, относятся:

- обычный найм рабочей силы, который уже не гарантирует работнику постоянную работу;
- повторный (вторичный) найм на новых условиях ранее уволенных работников;
- система «арбайто» — найм на короткое время на подсобные работы (студентов и пенсионеров);
- система «обязательного набора» — работники набираются не отдельным предприятием, а администрацией компании для всех предприятий, каждые 4–7 лет работник должен переходить на другое предприятие этой компании.

2. Зарплата по старшинству. С 1990-х годов многие крупные фирмы Японии отказались от зарплаты по старшинству и приняли систему МВО (management-by-objectives, или управление по целям), согласно которой материальное стимулирование работников должно быть основано на учете результатов труда.

3. «Пофирменные профсоюзы» также претерпели изменения. Экономическая ситуация в стране требует отказа от прин-

ципа «на каждом предприятии свой профсоюз» и способствует тенденции объединения японских профсоюзов. В конце 1997 г. создается Всеяпонская федерация профсоюзов работников частных компаний («Рэнго»), которая объединила в своих рядах около половины всех состоящих в профсоюзах трудящихся страны.

Таким образом, традиционная японская система уступает место новой модели управления мотивацией, более адекватной современным условиям.

При этом в Японии сохраняется зависимость оплаты труда от следующих факторов:

- стаж;
- жизненные пики (окончание университета, женитьба, рождение ребенка и др.);
- результаты работы предприятия;
- фактические результаты работников.

Для Японии характерна одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда (1:4), т. е. работник самой низкой квалификации получает всего в 4 раза меньше, чем высококвалифицированный специалист.

5.3. Американская, японская и европейские модели менеджмента

Изучив раздел, вы узнаете:

- 1) об особенностях американской модели менеджмента;
- 2) о характерных чертах японской модели менеджмента;
- 3) о специфике европейских моделей менеджмента.

Американская модель менеджмента

Американская модель менеджмента базируется на концепции «производственной демократии» — формы соучастия, дающей работникам всех уровней организации право участвовать в решениях, затрагивающих их интересы. Выделяют четыре типа экспериментов по привлечению рабочих к управлению:

- на цеховом уровне;

- через рабочие советы;
- программу участия в прибылях;
- делегирование представителей рабочих в совет директоров корпорации (это является в США редчайшим исключением).

Особенности менеджмента США:

- развитая индустрия совершенствования менеджмента — создание и развитие научных школ управления, которые занимаются вопросами обучения и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям;

- менеджмент на основе четко разработанных систем и правил (широкое применение технологий управления, разработанных в университетах);

- индивидуальный подход и система индивидуальногоощрения — размер вознаграждения сотрудника американской фирмы определяется категорией его рабочего места и его личными достижениями и успехами;

- строгая система субординации — функции и должности четко определены, решения принимаются централизованно «сверху вниз», но характеризуются большим объемом устной коммуникации уже после принятия решения;

- американская деловитость и организаторские способности — для американцев характерно стремление к выгоде, доходу, в компаниях действуют три «деловых правила»:

- 1) делай то, что окупается, приносит доход;
- 2) выбирай эффективные средства достижения целей;
- 3) умей находить и использовать необходимые ресурсы;

- единство слова и дела — американский менеджер верен взятым обязательствам и подписанным контрактам, так как по правилам этики бизнеса нарушенное слово влечет за собой подрыв доверия к менеджеру;

- многословие — враг эффективной организации и управления. В американских фирмах распространены специализированные руководства, содержащие рекомендации по правилам общения — по телефону, с подчиненными, с аудиторией. В инструкциях представлены четкие и ясные рисунки и схемы;

- разделение труда (его специализация) — важный фактор производительности трудовой деятельности операционных работников. С одной стороны, специализация позволяет сократить

объем подготовки работников, повысить профессиональную квалификацию. С другой стороны, происходит уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности рабочих.

Японская модель менеджмента

Основные черты японской модели менеджмента обусловлены принадлежностью страны к культуре коллективизма.

1. Чувство долга перед коллективом, минимальное расхождение по благосостоянию.

2. Функции работников четко не прописаны. В отличие от американцев, которые в своих инструкциях расписывают функции до мельчайших подробностей, японцы подают их в довольно расплывчатых формулировках.

3. Гласность и уважение ценностей корпорации.

4. Управление, основанное на информации, — важное внимание уделяется сбору данных и их систематическому использованию для повышения производительности и качественных характеристик труда.

5. Управление, ориентированное на качество, — в Японии распространены кружки качества, производственные движения за улучшение качества.

6. Постоянное присутствие руководства на производстве. Распространено неформальное деловое общение, метод «похлопывания по плечу», управляющий персонал размещается часто прямо в производственных помещениях.

7. Концепция непрерывного обучения для саморазвития и совершенствования мастерства за счет систематической ротации рабочих между цехами.

8. Производство во многих японских компаниях основано на трех принципах:

1) изготовление товара по принципу «точно в срок» — фирма стремится получить все материалы и комплектующие в то время, когда они нужны для производства конечного изделия;

2) «делать с первого раза» — ответственность за качество включается в каждую должностную инструкцию рабочего;

3) комплексное профилактическое обслуживание — обязанность производственных рабочих тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки и отказы. Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы — в ней нет менеджеров, специализирующихся на межцеховой координации: ее задачи решаются начальниками соответствующих цехов путем прямых переговоров.

В системе горизонтальной координации сами цеха являются узловыми точками коммуникационной сети, и в этом случае нижерасположенные цеха «командуют» вышерасположенными (система «канбан»). Нижерасположенные в производственной цепи цеха могут отказаться принимать бракованную продукцию от вышерасположенных цехов. Проверки качества проводятся на каждой стадии производственного процесса.

Компании «Тойота» потребовалось около 20 лет для полного внедрения этой системы, чтобы результаты ее использования значительно превысили показатели эффективности работы западных конкурентов.

Европейские модели менеджмента

Европейские модели менеджмента имеют определенные отличия как от американского, так и от японского менеджмента, обусловленные происходящими в Европе процессами интеграции и наличием большого многообразия рынков.

Для европейских компаний в целом характерен высокий уровень социальной ответственности. Главный принцип европейского менеджмента — достижение высокой эффективности и производительности труда за счет гармонизации целей работников и компании.

Французская модель централизованного управления

Основоположителем французской модели менеджмента считается ученый и организатор промышленности Анри Файоль (1841–1925), разработавший *теорию административного менеджмента* [22]. Суть теории в том, что управление опирается не столько на личные качества индивидуумов, сколько на инсти-

туты и установленный порядок (законы, правила, инструкции, дисциплину).

Отличительные черты французской модели управления:

- приверженность менеджеров на протяжении карьеры одной организации;
- высокая дистанция власти — типичная французская компания имеет четкую иерархическую структуру с централизованным управлением. Руководитель обладает полным контролем над компанией. Стиль управления авторитарный;
- высокий уровень избегания неопределенности, французские менеджеры не любят рисковать и перед принятием решения тщательно анализируют все «за» и «против»;
- система образования во Франции элитарна, социальный статус «синих воротничков» низок.

Британская модель прагматического управления

Британские управляющие традиционно делают упор на навыки общения и прагматизм.

Принятие решений происходит с использованием неписаных правил, соблюдаемых через личные связи, при этом сотрудники стремятся проявить свою индивидуальность и амбициозность [21, p. 70].

Руководители не склонны считать компанию большой семьей, они замкнуты и почтительны, что создает формальную атмосферу деловых отношений.

Британцы не ищут работы на всю жизнь, частая смена рабочего места является нормой деловой жизни. Поэтому британские компании не слишком склонны вкладывать значительные средства в обучение сотрудников.

Немецкая модель профессионального управления

Родоначальником немецкой модели считается ученый, социолог и экономист Макс Вебер (1864—1920), разработавший *концепцию бюрократической рационализации*. Данная концепция включала: четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников; ведение формальной отчетности; разделение функций собственности и управления [16, с. 169].

Отличительные черты немецкой модели:

- четкая иерархия, преобладание вертикальных структур;

- пунктуальность, аккуратность, ясность, рациональность использования времени;
- стремление к консенсусу при обсуждении проблем, стремление к порядку;
- функции сотрудников и правила компании точно определены и документированы;
- много внимания уделяется планированию
- надежность и верность данному слову — устные договоренности имеют силу подписанного договора;
- социальность — забота о сотрудниках, особенно в семейных фирмах;
- высокий уровень профессиональной квалификации, системы обучения и подготовки кадров. Для немецких менеджеров более характерно высшее техническое образование, статус «синих воротничков» высок.
- стремление к минимизации рисков, все изменения проходят постепенно, под лозунгами стабильности и постоянства.

Итальянская модель зависимого управления

Итальянская модель управления любым бизнесом тесно связана с понятием семьи. Принцип семейственности активно используется в сфере бизнеса, проводя четкую границу между «своими» и «чужими».

Итальянцы предпочитают личные контакты, создавая сети, основанные на доверии.

Итальянцы очень хотят быть независимыми и не боятся рисковать.

Итальянский стиль управления достаточно патерналистский, с четкой иерархией. Подчиненные сильно зависят от своих руководителей и ожидают от них авторитарных действий.

Шведская модель «государства благосостояния» («функциональный социализм»)

Функциональный социализм — это социализм, основанный не на ликвидации частной собственности, а на осуществлении государством функции перераспределения национального дохода в соответствии с приоритетом общественных потребностей для достижения большего социального равенства.

Отличительные черты шведской модели:

- сочетание частной собственности на средства производства с широкой социализацией сфер потребления;
- эффективная государственная система обеспечения высокой занятости и надежность социальных гарантий;
- система демократических методов, позволяющая каждому человеку влиять на решение всех вопросов, касающихся его жизни. К соблюдению иерархического порядка шведы относятся негативно [25, р. 86];
- равноправие полов (в Швеции самое высокое представительство женщин в парламенте — 42 %, в правительстве — 50 %) [26, р. 73];
- самокритичность, склонность к сотрудничеству [28];
- при принятии решений важно достижение консенсуса.

Финская модель управления по результатам

Суть «управления по результатам» во взаимодействии между руководителем и сотрудниками, гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов для выполнения задач и достижения поставленных целей. Ни одна организация не представляет ценности сама по себе, но она объединяет отдельных индивидов для достижения результатов.

Управление по результатам в каждой организации уникально, потому что состоит в разъяснении каждому работнику смысла его труда и в создании условий для развития физических и умственных способностей человека.

Инициативный и творческий персонал — это ценнейший ресурс для компании.

Руководитель должен быть демократичным, гибким, готовым к сотрудничеству.

Задания и вопросы к главе 5

Задание 12. По вариантам необходимо организовать делегирование сотрудников за рубеж в длительную командировку.

Вариант А. Ваш сотрудник, одинокий мужчина 55 лет, отправляется в командировку сроком на три года для работы за рубежом.

Вариант Б. Ваш сотрудник, мужчина 45 лет, женат (возраст жены 40 лет), отец двоих детей (16 и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

Вариант В. Ваш сотрудник, женщина 40 лет, имеет ребенка (12 лет), отправляется в командировку сроком на три года (с возможностью еще потом остаться на 24 месяца) для работы за рубежом.

Вариант Г. Ваш сотрудник, мужчина 35 лет, отец двоих детей (2 года и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

Вариант Д. Ваш сотрудник, одинокий мужчина 55 лет, отправляется в командировку сроком на три года для работы за рубежом.

Вариант Е. Ваш сотрудник, мужчина 45 лет, женат (возраст жены 40 лет), отец двоих детей (16 и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

Вариант Ж. Ваш сотрудник, женщина 40 лет, имеет ребенка (12 лет), отправляется в командировку сроком на три года (с возможностью еще потом остаться на 24 месяца) для работы за рубежом.

Вариант З. Ваш сотрудник, мужчина 35 лет, отец двоих детей (2 года и 9 лет), отправляется в командировку сроком на пять лет для работы за рубежом.

Задание 13. Подготовить презентацию национальных особенностей переговоров на примере конкретной страны из составленного ранее рейтинга стран по индексу *BERI*.

Сделать сравнительный анализ по пяти на выбор критериям российской деловой культуры и зарубежной.

Кейс 13. Международный менеджмент персонала

Немецкая фирма Deutsche Telekom AG — одна из крупнейших на рынке телекоммуникаций Европы и третья на мировом рынке. Всего в фирме заняты 216 тыс. сотрудников. Фирма относится к пяти наиболее котируемым на немецком фондовом рынке.

Данный рынок характеризуется высокой динамикой. В сфере мобильной телефонии, мультимедиа, обработки данных при-

рост составлял 10 %. Также характеристикой этого рынка является его полная либерализация с 1 января 1998 г. Концерн представлен в 65 странах посредством представительств, филиалов, СП. Ядром стратегии интернационализации фирмы являются СП Global One с французским «Телеком» и американской корпорацией и Magyar Com — венгерская дочерняя фирма. Другие участия в фирмах в Индонезии (25 %), Малайзии (21 %), на Филиппинах (10 %), в Италии, Австрии, Польше, Чехии.

В 1999 г. около 250 сотрудников фирмы отправлялись за границу. 30 из них относятся к высшему уровню менеджеров, 155 — к среднему. Менеджмент персонала также характеризуется растущей интернационализацией. Отправка сотрудников за рубеж осуществляется фирмой со следующими целями:

- представление «Телеком» за границей;
- завоевание стратегически важных ниш;
- повышение оборота;
- трансфер технологий;
- развитие потенциала международных управленческих

кадров.

Максимальная продолжительность пребывания за рубежом 36 месяцев, возможно продление на 24 месяца. При оплате в дополнении к чистому доходу в Германии применяются следующие составляющие:

- выравнивание покупательной способности для преодоления различий в ценах между странами с помощью индекса стоимости жизни;

- доплата для различных стран ввиду сложных жизненных условий, экологической загрязненности, культурной изоляции и пр. (Австралия, Чехия, Венгрия, США — 10 %; Аргентина, Гонконг, Сингапур, Турция — 15 %; Бразилия, Израиль, Япония, Малайзия, Марокко, Польша, Южная Африка — 20 %; Индонезия, Мексика — 25 %; Китай, Индия, Казахстан, Южная Корея, Россия, Украина, Таиланд — 30 %);

- стимулирование мобильности в размере 1 500 евро в месяц;

- 25 евро в месяц — стоимость перевода денег;

▫ в первый квартал каждого года осуществляется корректировка с учетом валютного курса, стоимости покупательской корзины и изменений в личной жизни (рождение детей).

Дополнительные услуги:

- медицинская страховка;
- страховка от несчастного случая;
- пенсионные взносы выплачиваются в Германии, работник освобождается от уплаты в другой стране;
- выезд и въезд в страну осуществляется за пределами Европы на самолете — бизнес-классом, в Европе — экономическим классом, на поезде первым классом;
- подготовка сотрудника, языковая и визовая поддержка;
- пробные выезды в случае 12 месяцев отправки и более.

После возвращения сотрудник должен подготовить отчет о личном опыте пребывания в стране.

Вопросы и задания к кейсу 13

1. Какие факторы учитываются при отправке работников за границу?
2. Опишите концепцию оплаты немецкой фирмы «Телеком».
3. Как влияет интенсификация процесса интернационализации и либерализации рынка телекоммуникаций на международный менеджмент персонала фирмы «Телеком»? Разработайте концепции международного стратегического менеджмента персонала.

Кейс 14. Отправка сотрудников за рубеж на примере фирмы BASF AG

Реализация стратегий фирмы требует мобильных и опытных сотрудников, готовых работать за пределами страны. Фирма использует следующие формы пребывания персонала за рубежом:

- командировки;
- ознакомительное пребывание;
- отправка за рубеж на продолжительный срок;
- замещение.

Для такого международного трансфера персонала требуются специальные инструменты международной кадровой политики, представленной на примере отправки сотрудника в Малайзию на четыре года.

35-летнему инженеру фирмы, женатому, с детьми 6 и 4 лет, предлагается через год отправка в Малайзию на четыре года. После обсуждения семья согласна на выезд. На работника заводится папка по отправке, содержащая информацию о стране, условия пребывания, система оплаты и налогообложения, страхования, перечень того, что берет на себя фирма и что оплачивает сотрудник. Сотрудник должен предоставить все необходимые документы для оформления виз. Также назначается обследование для всех членов семьи у врача фирмы. Для сотрудника организируются языковые курсы в рабочее время, для жены и детей — приход репетитора один раз в неделю. Через неделю имеется заключение врача о том, что отправке ничего не препятствует. На второй встрече с начальником отдела кадров присутствует жена, которая задает ряд вопросов в отношении квартиры. Семье советуют сдать квартиру, расходы по переезду и поиску квартиросъемщика фирма берет на себя, а также оплачивает стоимость аренды в пределах лимита в Малайзии, коммунальные услуги оплачиваются сотрудником. Жена сотрудника интересуется возможностями получения работы для себя в Малайзии. Ей предлагается бюджет в размере 5 000 евро для сохранения и повышения квалификации в период пребывания в Малайзии и после возвращения. Для информирования о культурных особенностях предлагается специальный семинар, а также ознакомительная поездка в каникулы. На третьей встрече через две недели конкретизируют цель отправки: трансфер ноу-хау, развитие управленческих кадров, интернационализация. Также предоставляется баланс соотношения, гарантирующий выравнивание уровня дохода в Германии.

Сотрудник может установить самостоятельно, какая часть дохода ему перечисляется на счет в Малайзии, а какая остается в Германии. Ему также поясняется, что предпринимается в случае изменения валютного курса или покупательной способности. Так как жена остается без постоянного дохода, то надбавки превышают ее чистый доход в Германии.

Во время ознакомительной поездки семья общается с маклером по недвижимости, учитывающим запросы семьи и лимит по оплате, устанавливается договоренность в школе и детском саду. Происходит встреча с управляющим фирмы в Малайзии. Сотруднику гарантируется предоставление в пользование автомобиля. Перед отъездом сотруднику сообщают, что одна мексиканская семья, приезжающая в Германию, интересуется его квартирой. Также ему переводится на счет 20 тыс. евро для покрытия возникающих по переезду расходов.

Семью встречают в аэропорту и сопровождают в гостиницу до прихода контейнеров с мебелью и вещами. Однако многое оказывается иным, чем представлялось в Германии. Второй и третий годы прошли незаметно. Возвращение было спланировано так, чтобы дети успевали к школе. Заранее обговорено, что сотрудник получает должность руководителя отдела сборки. По возвращении ему предоставляется также сумма в 20 тыс. евро. Сотрудник оформляет свои знания о стране, проекте, фирме в отчете и рад поделиться полученным опытом с коллегами.

Вопросы и задания к кейсу 14

1. Покажите различия международных форм трансфера персонала.
2. Каковы характерные условия отправки сотрудников в Малайзию?
3. Какие критерии используются при подборе сотрудников?
4. Каковы факторы успеха отправки сотрудников в Малайзию?
5. Как осуществляется оплата пребывания в Малайзии?
6. Каковы дополнительные услуги перед и в течение отправки?
7. Как учитывается изменение валютного курса и стоимости жизни?
8. Сколько времени требуется на урегулирование формальностей?
9. Требуется ли специальная подготовка, кто ее организует?
10. Нуждаются ли сотрудник и члены его семьи в языковой подготовке?

11. В какой форме происходит межкультурная подготовка?
12. Кто занимает должность отправленного работника в фирме?
13. Кто связывается с сотрудником во время его пребывания за рубежом?
14. Получает ли работник гарантию возвращения на свое рабочее место?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Андреева Е. Л.* Международный менеджмент. — Екатеринбург : Ин-т междунар. связей, 2008.
2. *Андреева И. В., Бетина О. Б.* Организационная культура : учеб. пособие. — СПб. : Питер, 2010.
3. *Владимирова И. Г.* Международный менеджмент : учебник. — 2-е изд. — М. : КноРус, 2013.
4. *Гальчу Л. М.* Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2015.
5. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. / пер. с англ. 4-го изд. под ред. А. Г. Медведева. — 4-е изд. — СПб. : Питер, 2006.
6. *Зенгер Х. фон.* Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать : в 2 т. / пер. с нем. А. В. Дыбо (т. 1), А. Д. Гарькавый (т. 2). — М. : Эксмо, 2004.
7. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура. — URL : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/03.php.
8. *Ковалев Н. Р., Юшкевич Е. Е.* Международный менеджмент : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008.
9. *Криничная Ю. О.* Российские транснациональные корпорации в современной мировой экономике // Научное сообщество студентов XXI столетия : материалы III студенческой Международ. заочной науч.-практ. конф.— Новосибирск : Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. Часть III.
10. *Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию : пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
11. *Международный менеджмент* / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб. : Питер, 2001.

12. *Международный менеджмент : учебник* / Е. П. Темнышова, М. А. Денисенко, А. К. Дубин и др. ; под ред. Е. П. Темнышовой. — М. : Юрайт, 2013.

13. *Михалкин В. А. Международный бизнес : учеб. пособие.* — М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2016.

14. *Сейфулаева М. Э. Международный менеджмент : учеб. пособие.* — М. : КноРус, 2011.

15. *Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе : монография* / В. И. Королев Л. Г. Зайцев, А. Д. Заикин ; под ред. В. И. Королева. — М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2013.

16. *Сравнительный менеджмент : курс лекций* / Е. А. Репина, Д. В. Олянич, Н. В. Ибрагимова, Л. И. Пилипенко. — Ростов н/Д: Феникс, 2010.

17. *Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса.* — Минск : Попурри, 2004.

18. *Труфкин А. С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе // Вестник Московского университета.* — 2010. — № 2.

19. *Хилл Ч. Международный бизнес.* — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2013.

20. *Холленсен С. Глобальный маркетинг : учеб. пособие / пер. с англ. Е. Носова, К. Юрашкевич.* — Минск : Новое знание, 2004.

21. *Axelsson R., Cray D., Mallory G. R., Wilson D. C. Decision style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // British Journal of Management.* — 1991. — Vol. 2.

22. *Barsoux J.-L., Lawrence P. French Management: Elitism in action.* — L. : Cassell, 1997.

23. *Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Business Strategy: an introduction.* — Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2011.

24. *Das T. K., Teng B. A. Resource-Based Theory of Strategic Alliances // Journal of Management.* — 2000. — Vol. 26, no. 1.

25. *Laurent A. The Cultural Diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization.* — 1983. — Vol. 13, no. 1–2.

26. *Lindell M., Arvonen J.* The Nordic Management Style in a European Context // International Studies of Management and Organization. — 1996. — Vol. 26, iss. 3.

27. *Morrison J.* The Global Business Environment : meeting the challenges. — Oxford, 2011.

28. *Romani L.* Management Style in Sweden: teamwork and empowerment. — URL : <http://www.sweden.se> (дата обращения: 05.06.2017).

29. *Simon H.* Das grosse Handbuch der Strategiekonzepte. Ideen, die die Businesswelt verändert haben. — Frankfurt : Campus Verlag, 2000.

30. *UNCTAD* World Investment Report 2017.

Электронные ресурсы

31. База данных об экономических показателях и ведению бизнеса в стране. — URL : <http://www.tradingeconomics.com>

32. Библиотека годовых отчетов компаний — URL : <http://www.annualreports.com>.

33. Всемирная торговая организация. — URL : <http://www.wto.org>.

34. Всемирный электронный форум. — URL : <http://www.weforum.org>.

35. Группа Всемирного банка. — URL : <http://www.worldbank.org>

36. Данные о корпорациях по странам мира. — URL : <http://www.corporateinformation.com>.

37. Европейские компании малого бизнеса. — URL : <http://www.europages.com>.

38. Информация о странах мира. — URL : <http://www.nationmaster.com>.

39. Конференция ООН по торговле и развитию. — URL : <http://www.unctad.org>.

40. Международная база данных о производственных, торговых и сервисных компаниях. — URL : <https://www.bloomberg.com/profiles/companies>.

41. Международная база компаний и коммерческих предложений. — URL : <http://www.suppliers.com>.

42. *Международный валютный фонд*. — URL : <http://www.imf.org>.
43. *Организация экономического сотрудничества и развития*. — URL : <http://www.oecd.org>.
44. *Рейтинг международных компаний*. — URL : <http://www.forbes.com/tool/www.fortune.com/fortune/global500>.
45. *Рейтинг стран по условиям ведения бизнеса в них*. — URL : <http://www.doingbusiness.org>.
46. *Ресурсы международного бизнеса (Университет штата Мичиган)*. — URL : <http://www.businessconnect.msu.edu>.
47. *Формы компаний, зарегистрированных в разных странах мира*. — URL : <http://www.corporateinformation.com>.
48. *Bloomberg*. — URL : <http://www.bloomberg.com>.
49. *Businessweek*. — URL : <http://www.businessweek.com>.
50. *Dun & Branstreet*. — URL : <http://www.dnb.com>.
51. *Financial Times*. — URL : <http://www.ft.com>.
52. *Industry Research & Data*. — URL : <http://www.bmiresearch.com>.

Учебное издание

Капустина Лариса Михайловна,
Кондратенко Юлия Николаевна,
Мыслякова Юлия Геннадьевна

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 101. Подписано в печать 28.12.2017.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 5,6. Усл. печ. л. 8,37. Печ. л. 9,0. Заказ 14. Тираж 35 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета