Тема 4. Международный менеджмент

1. Международный бизнес: понятие, характерные черты
2. Международный менеджмент: сущность, задачи, структура, особенности развития.
3. Влияние национальной культуры на процесс управления.
4. Формы организации международного бизнеса.
5. Международный бизнес: понятие, характерные черты

***Международный бизнес***  - это деловое взаимодействие фирм разных форм собственности или их подразделений, находящихся в разных странах, главной целью которых является получение прибыли за счет выгод и преимуществ деловых международных операции.

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

Международный бизнес включает любые хозяйственные операции, осуществляемые двумя и более странами. Такие деловые взаимоотношения могут возникать на уровне как частных, так и государственных организаций. В случае участия частных компаний в международном бизнесе хозяйственные операции, как правило, осуществляются с целью получения прибыли Деятельность фирм, которые имеют государственную форму собственности, не всегда ориентированы на прибыль.

**Характерные черты международного бизнеса** :

1. Получение прибыли за счет преимуществ ведения деловых операций за пределами национальных границ.

2. Стремление реализовать эти преимущества (а для начала найти их), используя дополнительные экономические возможности, вытекающие из:

* ресурсных особенностей зарубежных рынков (имеются в виду ресурсы любых видов);
* емкости зарубежных рынков;
* правовых особенностей зарубежных стран;
* специфики межстрановых (межгосударственных) политических и экономических взаимоотношений, регулируемых соответствующими формами межгосударственного взаимодействия.

3. Уровень существенно варьируется в зависимости от его развития и в первую очередь от глубины вовлечения (уровня интернационализации).

4. Абсолютнаянезависимость от национальной принадлежности и ориентированность только на экономическую эффективность.

5. Учет в бизнесе культурного фактора, то есть всей совокупности требований и ограничений, накладываемых культурой данной страны на тех, кто ведет в ней (или с ней) бизнес.

6. Глобальный характер международного бизнеса есть его важнейшая определяющая черта сегодня: он, по существу, охватывает мировую систему информационного делового обмена, всемирный финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений и т. д. (и сам охватывается ими).

7. Международный бизнес как система обновляющихся и сложно взаимодействующих профессиональных знаний.

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

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

10. Возможность так называемой обратной оценки страновой ситуации: негативные тенденции в экономике страны (или отдельной ее отрасли) могут быть совершенно иначе расценены международной фирмой, поскольку именно эти тенденции и могут открыть фирме дополнительные возможности бизнеса.

11. В отличие от внутристрановой конкуренции международный бизнес может ощущать поддержку своего государства в борьбе с конкурентами во многих неявных формах.

1. Международный менеджмент: сущность, задачи, структура, особенности развития.

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

***Общая цель международного менеджмента*** - дать основополагающее представление оформальных организации, представляющие крупный международный бизнес, их внутреннее строение и функциональные взаимосвязи и об эффективности управления ими.

***Основные задачи международного менеджмента:***

1. Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы.

2. Углубленный анализ и оценка культурного фонда в каждой стране пребывания и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по функционированию и развитию фирмы как в данной стране, так и в целом.

3 Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции фирмы, с тем чтобы максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей страны пребывания.

4 Формирование и развитие мультинационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и национальных эффектов от их взаимодействия внутри фирмы.

5 Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей бизнес-сервиса, прежде всего в сферах финансового, технологического и информационного обслуживания экономических операций.

Основные компоненты системы международного менеджмента:

- миссия – наиболее общая цель фирмы как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования фирмы;

- предназначение – развитие внешнеэкономической деятельности фирмы в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением;

- объект концентрации внимания – взгляд вовне фирмы, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание изменений во внешней среде и адаптация к ним;

- учет фактора времени – ориентация на долгосрочную перспективу;

Структура международного менеджмента включает в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

* исследование, анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
* процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
* базовые функции управления (стратегическое планирование и реализация стратегий; построение организации; мотивация, контроль и координация);
* вопросы групповой динамики и руководства;
* вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом).

Основные тенденции в развитии белорусской экономики в контексте развития международной конкуренции и государственных приоритетов социально - экономического развития:

• увеличение объемов международной торговли и развитие экспортно ориентированных производств и сферы услуг;

• повышение конкурентоспособности продукции за счет развития инноваций и привлечения инвестиций;

• формирование системы управления всеми звеньями народного хозяйства, в максимальной степени соответствующей модели социально ориентированной рыночной экономики Республики Беларусь.

Дальнейшие перспективы развития международного менеджмента связаны со следующими перспективами:

**Во-первых** с некоторым возвратом к прошлому - осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением информационных технологий в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкурентной борьбе управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней "технократизма" на новой основе.

Параллельно с этим наблюдается и **вторая тенденция**, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов.Это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядового персонала в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности Речь идет о производственном самоуправления (селфменеджменте), в основе которого лежит самомотивация каждого конкретного лица, участвующего в производстве, независимо от специализации и квалификации, а также места и вида деятельности.

**Третья тенденция** - расширение сферы действия "большого бизнеса" на всю совокупность международных экономических отношений Речь идет о деловых операциях, осуществляемых международными компаниями, которые реально конкурируют на мировых рынках и перешли к глобальным стратегиям на основе международного характера управления. Активно осуществляется процесс децентрализации международного предпринимательства на основе "подключения" бизнес-единиц к принятию широкого спектра управленческих решений, особенно оперативного управления.

1. Влияние национальной культуры на процесс управления.

**Понятие и формирование национальной культуры.**

В самом общем смысле национальную культуру можно определить как систему норм и ценностей*жизни того или иного народа или этнической общности*. На такую систему оказывают влияние исторические традиции, религия, язык, образование, искусство, политический строй и многое другое. На рубеже веков можно говорить о достаточно устойчивых культурных особенностях, сложившихся в национальных государствах и, в более крупном масштабе, в отдельных регионах планеты. Именно это обстоятельство дает возможность многим исследователям оперировать такими глобальными понятиями, как «западная», «восточная», «исламская» культура.

Совершенно новую динамику в развитие культурных сред на планете внесла*эпоха глобализации*и*эра информационных технологий,*по существу, сделавшая весь мир «глобальной деревней» (по выражению Мак-Люэна) с абсолютно ничем не ограниченным доступом любого человека к идеям, образам, достижениям и проблемам любой культуры (хотя бы на чисто информационном уровне).

С другой стороны, весь мир стал объектом достаточно ощутимой экспансии именно западной (а в более узком смысле– прежде всего американской) культуры, и это обстоятельство порождает существенные проблемы, в том числе и в сфере бизнеса. В связи с этим встают вопросы о том, ведет ли глобализация к чисто конвергентному развитию, то есть ксвоего рода стиранию различий культур и формированию на планете некоей единой культуры, или же, напротив, преобладают дивергентные процессы и в известном смысле обостряются противоречия между культурами.

*Роль культурногофакторав международномменеджменте*.

Относительно оценки роли культурного фактора существуют три основных подхода.

Первый представляет так называемые*универсалисты:*их точка зрения состоит в том, что значение культурного фактора преувеличено и, поскольку все люди более или менее одинаковы, не следует делать какие-то существенные поправки на культуру и тем более ждать от них существенного прироста эффективности управления национальными коллективами.

Согласно второй позиции, страны и нации различаются отнюдь не культурной традицией, а главным образом–*уровнем экономического развития.*Этот подход так и называется: экономико-кластерный. В соответствии с ним международный менеджер должен искать ответы на вопросы эффективного управления именно в контексте сравнительного экономического развития стран пребывания и страны базирования.

Наконец, третья точка зрения,*культурно-кластерный подход,*отстаивает важную роль именно культурного фона, полагая, что его изучение и практическое использование соответствующих результатов повышает эффективность международного менеджмента*.*Более того, особенности стран, абсолютно не схожих именно в культурно-историческом развитии, дают зачастую одинаково высокие конечные экономические результаты, но построенные на совершенно различных основах менеджмента. Культурно-кластерный подход отражает исключительно сложные реалии, проблемы и возможности феномена национальной культуры для практики международного менеджмента. Распознавание типа национальной культуры является одновременно и важной задачей, и сильным инструментом в руках международного менеджера.

Национальные различия в поведении людей, культурных ценностях, традициях приводят к усложнениям в системе управления многонациональными фирмами. Во всей полноте сложность межнационального подхода к управлению проявляется в области управления персоналом международной фирмы, особенно в вопросах мотивации и контроля, поскольку именно здесь культурные особенности дают о себе знать особенно сильно. Проблемы взаимопонимания и коммуникации представителей разных национальных культур носят название «межкультурных», или «кросс-культурных» («cross-cultural”).

Большие различия между разными национальными культурами существуют в проявлениях группового поведения и значимости групп в организациях. Полярные примеры – это чисто западная модель, в которой неформальная группа является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности, и японская модель, в которой группа– абсолютно естественная и зачастую важнейшая часть фирменной социальной структуры и структуры общества в целом. В этом смысле то, что и по сию пору является для Запада объектом оживленных дискуссий (роль и значение групповых норм, групповое единомыслие и т. д.), для Востока вопрос давно решенный и самоочевидный. Поэтому совместить эти взгляды и адаптировать их к культурным особенностям отдельных национальных подразделений фирмы – непростая задача международного менеджмента. То же самое относится к вопросам власти, лидерства и участия рядовых членов коллектива в принятии решений. На полюсах в этих вопросах находятся демократический и авторитарный стили управления.

Совершенно так же влияние в почти любом типе восточных культур будет очень существенно определяться возрастом, в то время как в западных моделях влияние этого фактора будет весьма умеренным, даже может иметь негативные аспекты.

Значительные различия существуют и в отношении роли и влияния традиций, которые являются неотъемлемой частью любой культуры. Сравним в этом смысле американскую и японскую культуры.

В основе американской культуры лежат традиции протестантской этики, принципы западной демократии и свободного рынка, следование которым является базовой чертой национального стереотипа поведения. То же самое можно сказать и о японской модели– столь же бережное сохранение традиций и строгое следование канонам национального уклада. Однако обе нации демонстрируют (а японцы особенно) передовые позиции в научно-техническом прогрессе, то есть традиционализм не мешает, а помогает, играя своего рода фильтрующую роль. Берется все прогрессивное из любой сферы человеческих достижений (научно-технических, социальных, экономических и т. д.) и тщательно отслеживается его влияние на национальный культурный фон и особо– на возможность его серьезной деформации. Учет серьезнейшего влияния традиций для международного менеджера состоит не в опасениях «задеть традицию», а в необходимости оценить и спрогнозировать, насколько те или иные действия будут либо поддержаны местной традицией, либо нейтральны по отношению к ней, либо резко негативны (в этом случае все усилия должны быть приложены к ослаблению негативного влияния).

Из различий в отношениях к традициям в национальных культурах вытекает и разное отношение к институциональным изменениям. Если западная культура стоит на точке зрения “Перемены хороши лишь постольку, поскольку они поняты и приняты исполнителями", то в других культурах это может формулироваться как “Перемены полезны постольку, поскольку в этом убежден начальник” (и не дело подчиненных обсуждать эти вопросы– нужно просто выполнять приказы). А например культура японского менеджмента предполагает интенсивный обмен информацией между уровнями управленческой иерархии для выработки более ответственных решений, что является своего рода промежуточной формой национальной модели менеджмента.

Еще одним примером национальных культурных различий, которые должен учитывать международный менеджер, является подход к оценке достижений деятельности работника. В западной культуре для любой страны успех, достижение и рациональная оценка работника играют при управлении эффективностью деятельности организации важнейшую роль. Что касается восточных культур, то роль личного достижения и личного успеха как мощных мотиваторов эффективной работы незначительна. Хотя и здесь различия велики: например, в индийском культурном стереотипе гораздо боль­шую роль играет внутреннее достижение*,*или самосовершенствование личности, в японской культуре место личного достижения куда более скромно, нежели участие работника в достижении успеха группы. Ясно одно: если бы международный менеджер попытался одним и тем же способом работать в разных культурных условиях, он в ряде случаев получил бы результаты, весьма далекие от эффективных.

Таким образом, основные особенности международного менеджмента заключаются в необходимости учета и использования в управлении предприятиями культу­рных особенностей различных национальных коллективов для достижения эффективности и успеха.

1. Формы организации международного бизнеса.

Международный бизнес осуществляется в определенных формах. Среди них назовем такие: экспорт-импорт товаров и услуг; кооперация в области научно-технической, производственной, сбытовой и сервисной деятельности; инвестиционная деятельность, совместное предпринимательство; транснациональные корпорации.

Наиболее распространенной формой международного бизнеса является осуществление экспортно-импортных операций, лизинга, разных посреднических, консультационных и маркетинговых услуг.

Распространению этой формы международного бизнеса способствует и то обстоятельство, что она может осуществляться даже при ограниченности конвертации национальных валют в валюты других стран и недостаточном количестве валютных ресурсов на импорт зарубежных товаров. При таких условиях определенного развивается так называемая встречная торговля, которая проявляется как обмен товаров в натуральной форме без денег (бартерный обмен).

Кооперация в области научно-технической, производственной, сбытовой и сервисной деятельности предусматривает прежде всего деятельность в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства и сбыта продукции и послепродажного технического обслуживания ее, а также ремонту.

Названные выше формы международного бизнеса характеризуются сравнительно невысоким уровнем интернационализации предприятий и организаций. При этом следует иметь в виду, что экспортно-импортные операции, сбытовая и сервисная деятельность нередко могут носить нерегулярный характер. Скажем, фирма может экспортировать излишки своих товаров или отдельные товары.

В современных условиях заметно возросла роль международной инвестиционной деятельности как формы международного бизнеса. Она представляет собой совокупность действий юридических и физических лиц по реализации инвестиционных проектов. Как показывает опыт, повышение инвестиционной активности имеет место тогда, когда происходит снижение уровня инфляции, стабилизируется национальная валюта, совершенствуется система налогообложения, стабильными являются законодательно-нормативные акты, регулирующие инвестиционную деятельность.

Более высоким уровнем интернационализации характеризуется такая форма международного бизнеса, как совместное предпринимательство. Оно представляет собой деятельность, основанная на сотрудничестве юридических и физических лиц разных стран, совместном распределении прибылей и рисков от ее осуществления. Если деятельность не связана с получением прибыли, то она не может считаться предпринимательством.

Основными видами международного предпринимательства является лицензирование, управление по контракту, создания и функционирования совместных предприятий и т.п. Лицензирование представляет собой форму сотрудничества, при которой субъектами международных экономических отношений выступает владелец определенных прав (лицензиар) и постоянный или временный пользователь этим правом (лицензиат). Лицензиар заключает соглашение с лицензиатом, согласно которой он передает последнему право на использование патента, товарного знака и других новинок за определенную плату. Такая деятельность дает возможность лицензиару быстрее выйти на новый рынок, а лицензиату - использовать лицензию в интересах собственного бизнесу.

Управление по контракту представляет собой форму сотрудничества, при которой один предприниматель передает управленческие услуги другому, а тот последний обеспечивает инвестирования. По своей сути управление по контракту является экспортом управленческих услуг, а не капиталу.

Наиболее эффективным видом международного предпринимательства является создание и функционирование международных совместных предприятий. Международное совместное предприятие представляет собой форму сотрудничества партнеров разных стран относительно инвестирования, управления, производства продукции, реализации товаров и услуг, распределения прибылей и убытков.

Деятельность международных совместных предприятий приносит определенную пользу как непосредственным партнерам, так и их странам. Для стран базирования головного предприятия, которые участвуют в создании совместного предприятия путем применения предпринимательского капитала за рубежом, а ими являются главным образом промышленно развитые страны, создание совместного предприятия, выгодно тем, что дает возможность решать определенные политические, ресурсные, общеэкономические вопросы.

Страны, на территории которых базируется совместное предприятие, имеют возможность увеличивать свои материальные и финансовые ресурсы, развивать национальную научно-исследовательскую базу, заимствовать передовые технологии и управленческий опыт, увеличивать экспортные поступления в виде налогов на доходы совместных предприятий, повышать квалификацию работников.

Для непосредственных партнеров создания совместных предприятий полезно тем, что дает возможность решать производственно-экономические и маркетинговые проблемы и в конечном счете получать более высокуюприбыль.

Международные совместные предприятия классифицируются в зависимости от форм организации и структуры непосредственных участников, источников и способов вложения средств в уставный фонд, вида деятельности. По форме организации различают совместные предприятия, созданные на контрактной основе, и предприятия, созданные на организационно-правовой базе принимающей страны. По структуре непосредственных участников различают совместные предприятия, где учредителями столько физические лица, только юридические лица, физические и юридические лица. За источниками и способами вложения средств в уставный фонд совместные предприятия делятся на:

- те, что основаны на равных долях партнеров;

- те, в которых преобладает доля иностранного партнера;

- те, в которых доля иностранного партнера меньше;

- те, которые созданы с участием лишь частного капитала;

- те, которые созданы с участием частного и государственного капитала;

- те, которые созданы с участием национальных и международных организаций;

- те, которые созданы на собственные средства;

- те, которые созданы на заемные средства.

По виду деятельности принято различать совместные предприятия: инновационные, производственные, закупочно-сбытовые, комплексные. Достаточно важной формой международного бизнеса являются международные корпорации. Международная корпорация представляет собой форму структурной организации крупной корпорации, осуществляющей прямые инвестиции в различные страны мира. Международные корпорации бывают двух видов: транснациональные и многонациональные. Транснациональная корпорация (ТНК) - это такая, главная компания которой принадлежит капиталу одной страны, а филиалы размещены во многих странах мира. Многонациональная корпорация (МНК) - это такая, главная компания которой принадлежит капиталу двух и более стран, а филиалы размещены во многих странах мира. Конечно, разделение международных корпораций в транснациональные и многонациональные в какой-то мере условно, поскольку главное не в том, капитала нескольких стран принадлежит головная компания, а в том, насколько глобальной является ее деятельность, инвестирование и получение прибыли. В этой связи следует иметь в виду, что во ТНК принято понимать не любую фирму, которая имеет один-единственный подразделение за рубежом, а лишь большую корпорацию, которая оказывает существенное влияние на международный рынок товаров и факторов их производства.

Деятельность ТНК характеризуют же черты:

* создание системы международного производства, размещенного во многих странах мира, но контролируемого единственным центром;
* высокий уровень внутрикорпорационных торговли между дочерними фирмами, расположенными в разных странах;
* относительная независимость от стран базирования и принимающих стран по решению хозяйственных дел;
* мировая структура занятости и межгосударственная мобильностьменеджеров;
* единая технологическая политика в рамках корпорационной структуры.

Деятельность ТНК нередко противоречит как интересам стран базирования, так и принимающих стран. В связи с этим возникают определенные противоречия между ТНК, с одной стороны, и названными странами - с другой стороны.

Противоречия между ТНК и странами базирования главной компании возникают главным образом потому, что:

* создавая производство за рубежом, ТНК переносят туда часть рабочих мест, которые не могут быть заняты трудящимися страны базирования;
* создавая зарубежные филиалы, ТНК выводят из-под налогообложения часть прибыли, а следовательно, уменьшают возможности пополнения бюджета и финансирования общественно важных программ в стране базирования.

Конечно, эти противоречия между ТНК и страной базирования не приобретают большую остроту, поскольку использование национального капитала за рубежом значительно перекрывает те негативные эффекты, возникающие в результате сокращения занятости или уменьшение поступлений в форме подарков.

Противоречия между ТНК и принимающей страной возникают потому, что, во-первых, принимающие страны боятся политического давления со стороны ТНК и проникновения в отрасли, от которых зависит национальная безопасность. Чтобы избежать таких действий со стороны ТНК, принимающие страны в законодательном порядке ограничивают или даже запрещают иностранные инвестиции в некоторые сферы. Во-вторых, имеют место противоречия между ТНК и национальными производителями принимающей страны, которые производят аналогичные товары и могут конкурировать с предприятиями ТНК.

Однако, на практике, большинство принимающих стран стремится поощрить ТНК путем предоставления налоговых и других льгот. К этому их побуждает низкий уровень сбережений и недостаточность собственных инвестиционных ресурсов.

Учитывая возможность возникновения противоречий между ТНК, с одной стороны и странами базирования и принимающими странами - с другой, на заседании комитета ООН по ТНК при участии Международного валютного фонда и Всемирного банка были определены наиболее общие правила поведения ТНК. Основная идея этих правил сводится к обеспечению максимальной свободы международного движения капитала и либерализации национальных рынков капитала.