

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

ФАКУЛЬТЕТ «АВТОМАТИКА, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИГРАФИЯ»

КАФЕДРА «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

КУРС ЛЕКЦИЙ

по предмету

«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Составила: доц. Умарова Г.Г.

ТАШКЕНТ - 2016

Тема-1. Введение в предмет. Понятие международного менеджмента и особенности его развития в условиях мирового финансового кризиса.

План:

1. Определение категории «международный менеджмент».
2. Концепция «абсолютных и относительных преимуществ», «международного жизненного цикла продукта и прямых иностранных инвестиций».
3. Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства.
4. Классификация факторов влияющих на деятельность предприятий.
5. Основные аспекты конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке в условиях мирового финансового кризиса.

1.1. Определение категории “международный менеджмент”.

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

Для того чтобы дать определение категории “международный (глобальный) менеджмент”, необходимо осмыслить понятие международного бизнеса как формы предпринимательства, в соответствии с которой товары и услуги производства и реализуются в разных странах.

1.2. Концепция “абсолютных и относительных преимуществ, международного жизненного цикла продукта и прямых иностранных инвестиций”.

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

Концепция *абсолютных преимуществ* предусматривает организацию производства товаров и услуг в той стране, где выше производительность труда и издержки производства ниже, чем в других странах. Такие условия дают

возможность эффективно осуществлять экспорт товаров и услуг из страны с абсолютными преимуществами в другие страны. Абсолютные преимущества стимулируют развитие международного бизнеса, так же как и относительные.

Концепция *относительных преимуществ* дает основания для возможно организации в стране производства нескольких видов товаров и услуг. В этом случае менеджеру предстоит выбрать и сосредоточить усилия на выпуске и экспорте той продукции, которая обладает абсолютными преимуществами, а остальные товары и услуги могут быть предназначены только для внутреннего рынка, и часть потребностей в нем может быть удовлетворена за счет импорта.

Концепция *международного жизненного цикла продукта* базируется на теории жизненного цикла продукта, выдвинутой американским экономистом Р.Верноном. Она разделяет процесс сбыта любого товара на четыре стадии с целью акцентирования внимания предпринимателей на проблемах эффективности производства и сбыта товаров и услуг в условиях быстро меняющейся конъюнктуры и острой конкурентной борьбы на внутреннем и мировом рынках при выходе на них с новым товаром.

Первая стадия - нововведение. **Вторая стадия** - быстрый рост спроса, производства и объема закупок в связи с увеличением спроса на товар, в высоких потребительских свойствах которого покупатель уже убедился. Это время получения максимальных прибылей фирмам, первыми освоившими массовый выпуск продукции. **Третья стадия** - насыщения рынка. Покупатели в основной массе удовлетворили свои потребности в этом товаре, к тому же его производство стали осваивать конкуренты и появились признаки соперничества. **Четвёртая стадия** - спад. Чтобы продлить жизненный цикл продукта его производство передается в страны с более низкими издержками производства, чаще всего в развивающиеся государства, путем прямых иностранных инвестиций. Экспорт продукта в эти страны, как правило, осуществлялся еще до начала его производства в них. С развитием местного выпуска импорт продукта из страны его происхождения сокращается.

1.3. Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства в условиях мирового финансового кризиса.

Международный (глобальный) менеджмент предусматривает управление функционированием компаний в более чем одной стране, а специалист с квалификацией глобального менеджера должен осуществлять деятельность, связанную с широким кругом вопросов - от экспортно-импортных сделок до производственных операций за границей. При этом он должен быть восприимчив к разным культурам и овладеть теорией, философией и психологией глобального менеджмента.

Изучение международного менеджмента способствует приобретению слушателями необходимых для руководителей международного класса качеств: инициативы, готовности к оправданному риску, уверенности в своих силах, умению мыслить в глобальных масштабах, владению принципами установления конструктивных связей с зарубежными партнерами. Освоение материала данного курса покажет слушателям основные направления развития международного менеджмента в мире, к которым относятся:

- Увеличение доли ответственности, возлагаемой на подчиненных;
- Повышение внимания к запросам потребителей;
- Возрастание роли маркетинга в деятельности предприятий;
- Непрерывное совершенствование технологии производства и обновление ассортимента продукции и услуг;
- Четкое разделение мероприятий с краткосрочным результатом и долгосрочными целями;
- Соблюдение национальных интересов.

1.4. Классификация факторов влияющих на деятельность предприятий.

Термин “предпринимательство” в широком смысле определяется как комплекс особых качеств готовности к риску, которыми обладают люди, создающие предприятия или управляющие ими. Слово “предпринимательство” происходит от английского «enterprises» или от французского «entreprendre», перевод которых сводится к понятиям “реализовать, использовать возможности или удовлетворять потребности и желания путем новаторской деятельности или создания предприятия”.

Для комплексной оценки рисков, связанных с зарубежным предпринимательством, целесообразно классифицировать факторы, влияющие на деятельность предприятий, функционирующих за пределами национальных границ. К этим факторам относятся: социально-культурные, экономические, технологические и политика–правовые.

1.5. Основные аспекты конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке в условиях мирового финансового кризиса.

Одна из главных задач глобального менеджера - обеспечение конкурентоспособности продукции зарубежного филиала международной компании на мировом рынке с использованием научных подходов и методов, концепции маркетинга и учета человеческого фактора. Можно выделить пять основных аспектов в подходе к достижению конкурентоспособности товаров и услуг на мировом рынке:

Часто зарубежные филиалы ТНК достигают на рынках принимающих стран более высокого уровня конкурентоспособности по сравнению с национальными фирмами за счет больших финансовых возможностей и массивных рекламных кампаний. Однако главный фактор достижения конкурентоспособности на мировом рынке — правильно выбранный ассортимент товаров и услуг на основе квалифицированного анализа конъюнктуры рынка. Для проведения такого анализа экономисты международных компаний нередко используют метод, разработанный Бостонской консультативной группой “Бостон консалтинг труп” и получивший название “бостонская матрица” Использование этого метода подразумевает, что в отличие от национального рынка международная компания на мировом рынке находится под влиянием факторов, на которые она не может оказывать прямого влияния. Примерами таких объективных внешних факторов могут являться развитие технологии в данной отрасли, конвенции международных организаций по охране окружающей среды, изменения потребительского спроса (например, бум спроса на биологические продукты в 90-е годы XX в.). В ряде случаев международные менеджеры предпочитают не соперничать на мировом рынке с предприятиями конкурентов, а проявлять солидарность и договариваться с конкурентами о разделе рынков или объединении усилий в конкурентной борьбе с другими соперниками. Этим они ограничивают действие механизма конкуренции, поощряющего инновационную деятельность и обеспечивающего прогресс в экономике и, в конечном счете, благосостоянии населения. Административные органы государства ведут борьбу с такими ограничениями конкуренции с помощью соответствующей экономической политики, особенности которой международный менеджер должен учитывать. Например, в Германии закон против ограничений конкуренции предусматривает четыре основные области регулирования государством внутреннего и зарубежного предпринимательства:

- * запрет договоренностей, согласованного поведения и односторонних мероприятий, направленных на ограничение конкуренции;
- * надзор за возможными злоупотреблениями предприятий, господствующих на рынке;
- * контроль за объединением предприятий;
- * сферы действия особых положений.

Одним из главных факторов успеха зарубежной деятельности международного менеджера является знание и соблюдение законов принимающей страны. В отношении конкуренции в начале XXI в. в национальных законодательствах большинства государств и в конвенциях международных организаций осуждаются проявления *ограничительной деловой практики* — сговора между поставщиками или покупателями о распределении рынков, установлении цен, использовании экспортерами дискриминационных (неоправданно диверсифицированных) цен и коммерческих условий, обусловливание поставки товара принятием торговым партнером ограничений в

отношении производства и сбыта конкурирующих товаров, поставка “с нагрузкой” и т.д.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение международного менеджмента.
2. Назовите базовые принципы теории глобального менеджмента.
3. Что такое абсолютные преимущества в производстве товаров или услуг в стране?
4. Что такое относительные преимущества в производстве товаров или слуг в стране?
5. В чем смысл концепции международного жизненного цикла продукта?
6. Дайте определение прямых иностранных инвестиций.
7. Почему для российских предпринимателей важно знание условий коллективной деятельности за рубежом?
8. Что входит в группу социально-культурных факторов, влияющих на деятельность предприятия за рубежом? Экономических? Технологических? Политико-правовых?
9. Опишите процесс выхода на мировой рынок с новым товаром или услугами по бостонской матрице.

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

План:

1. Стимулы зарубежного предпринимательства в современных условиях.
2. Факторы (объективные и субъективные) адаптации к окружающей среде за границей.
3. Печатные информационные материалы, направляемые потенциальным партнёрам в принимающей стране.
4. Условия успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования.
5. Основные причины конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком оборудования (технологий) и покупателями.
6. Условия в контрактах на закупку лицензий.

2.1. Стимулы зарубежного предпринимательства в современных условиях.

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

К стимулам зарубежного предпринимательства в современных условиях относятся:

- повышенная прибыль по сравнению с деятельностью на внутреннем национальном рынке;
- влияние более крупной и мощной фирмы (например, выступление в качестве ее субпоставщика). Типичным примером может служить широкое строительство автомобильных предприятий японских компаний в США, когда вслед за основными японскими автомобилестроительными компаниями в США стали обосновываться их более мелкие фирмы-субпоставщики, изготовители комплектующих к автомобилям;
- инициатива правительства и международных организаций. Часто правительственные кредиты развитых стран или международных финансовых организаций — Международного банка реконструкции и развития (МБРР), Международного валютного фонда (МВФ), Международной ассоциации развития (МАР) и т.д. — развивающимся странам дают возможность частным инвесторам из развитых стран строить в принимающих государствах предприятия на основе прямых иностранных инвестиций;
- неблагоприятные условия на национальном рынке, вынуждающие компании переносить свою деятельность за границу. Примером может служить увеличение расходов, связанных с государственным регулированием (таких, как федеральные и региональные налоги, затраты на природоохранные мероприятия

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

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

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

- наличие ценной информации в принимающей стране;

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

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

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

- сохранение уровня конкурентоспособности путем выхода в сферу внешнеэкономической деятельности;

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

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

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

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

Правовые нормы. Непременным условием эффективной деятельности иностранной компании за рубежом является соблюдение законов принимающей страны. К ним относятся федеральные, местные и региональные законодательные акты. *Национальная принадлежность* персонала компании. Культурные, экономические и политические различия между этническими группами, населяющими нашу планету оказывают прямое влияние на стиль менеджмента, адаптацию производства и сбыта в принимающей стране, отношения с местным персоналом и в конечном счете на производительность труда.

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

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

Привлекательные стороны для акционеров. Акционеров в принимающей стране в первую очередь привлекают, конечно, высокие дивиденды на акции. Кроме этого, в годовых отчетах компании публикуются привлекательные для потенциальных акционеров данные о технологических достижениях и о мероприятиях, направленных на сокращение рисков в деятельности компании. Наибольшей популярностью пользуются акции компаний, входящих в первую пятерку предприятий отрасли.

Конкуренция. Менеджер международного класса должен учитывать, что с выходом на мировой рынок его ожидают дополнительные заботы, связанные с ростом числа конкурентов по сравнению с деятельностью на национальном рынке.

Потребители. Запросы и вкусы потребителей в разных странах весьма различны. К основным проблемам менеджера международного класса относится нахождение путей удовлетворения этих разнообразных потребностей. Значительно облегчает решение такой проблемы оптимальный подбор персонала для сбыта продукции и услуг в разных странах, включая наем местных специалистов из принимающих стран. Например, в США сбытом японских автомобилей, завоевавших свыше 20% американского рынка, как правило, занимаются не японцы, а нанятые ими американские менеджеры высокой квалификации.

Технология. Наиболее высок уровень научно-технического прогресса компаний, которые оперируют на международном рынке. Они быстрее осуществляют модернизацию оборудования, технологии и ассортимента продукции за счет обмена технологиями с наиболее преуспевающими в разных странах фирмами. Естественно, что менеджеру международной компании необходимо постоянно изучать законы об охране авторских прав и патентов в разных странах. При этом следует иметь в виду, что обмен технологиями все чаще происходит в форме образования совместных предприятий или Стратегических альянсов.

Экономика. Основная сложность адаптации к окружающей среде за границей в экономическом аспекте — неравномерный уровень и темпы развития народного хозяйства разных стран: в то время как в одной стране спад, в другой возможна стабилизация, в третьей — бум.

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

2.3. Печатные информационные материалы, направляемые потенциальным партнёрам в принимающей стране.

В современном мире нет страны, даже самой развитой, которая не импортировала бы технологии и оборудование, так как ни одно государство не в состоянии производить все виды машин и электронно-вычислительной техники для своей промышленности. К Узбекистану это относится в первую очередь, так как для выхода из экономических трудностей потребуется модернизация всей отечественной материально-технической базы, которая будет осуществляться, очевидно с привлечением новейших иностранных технологий и оборудования. Изучением проблемы адаптации импортных технологий и оборудования к условиям принимающих стран занимаются многие исследовательские центры. Так, ученые английского Института экономики пришли к выводу, что основным условием успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования является *заблаговременное проведение* необходимых технико-экономических мероприятий. Опыт компаний — импортеров современных технологий и оборудования показывает, что требования к поставщикам агрегатов и электронно-вычислительных систем должны сводиться к обеспечению максимальной производительности труда, экономичности, соблюдению экологических норм и стандартов. В частности, технические характеристики поставляемого оборудования должны обеспечивать: длительную бесперебойную эксплуатацию (введение амортизационных норм становится предметом промышленной политики многих государств); повышение производительности труда с использованием скоростных технологических процессов путем оптимизации режимов обработки с применением электронно-вычислительных систем; минимальное количество отходов; возможность последующей утилизации расходуемых материалов и внедрения технологических процессов, при которых отходы производства проходили бы полную утилизацию; сокращение потребления энергии и сырья на единицу продукции по сравнению с морально устаревшими видами оборудования; сокращение производственных площадей. Кроме того, требования, которые предусмотрительные импортеры предъявляют к приобретаемым технологиям и оборудованию, сводятся к следующему:

1. Технологические процессы должны быть запатентованы и испытаны на заводах промышленно развитых стран. Передаваемые технологии должны быть приспособлены к адаптации в местных условиях, в частности к местным сырьевым ресурсам. Помимо этого, импортер должен иметь возможность в дальнейшем совершенствовать приобретенные технологии и оборудование, чтобы обеспечивать выпуск продукции, соответствующей по количеству и качеству требованиям заказчиков на внутреннем и внешнем рынках.
2. Издержки производства должны быть минимальными, по крайней мере ниже, чем на морально устаревших видах оборудования.
3. Приобретаемые технологии и оборудование должны быть совместимы с агрегатами, установленными ранее на заводе покупателя.
4. Предложение поставщика оборудования должно содержать рабочие чертежи быстроизнашивающихся деталей для возможного изготовления их на местных предприятиях, а также перечень соответствующих услуг и технологий для установки и эксплуатации оборудования.

2.4. Условия успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования.

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

В то же время на основании условий контракта на заводы — изготовители оборудования командируются инспекторы заказчика для приемки оборудования на месте его изготовления. Желательно, чтобы эти же инспекторы участвовали и в проектировании оборудования, чтобы потом на своем предприятии они могли участвовать в модернизации и усовершенствовании импортных агрегатов.

Импортер должен позаботиться о своевременном командировании своих инспекторов на заводы — изготовители оборудования.

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

Опыт показывает, что в период начала эксплуатации импортных технологий и оборудования на предприятии импортера должны находиться представители фирмы-поставщика, так как в канун гарантийных испытаний, как правило, выясняется не укомплектованность импортного оборудования некоторыми необходимыми компонентами и наличие дефектов в механизмах и электронных системах.

Чаще всего это относится к вспомогательным агрегатам, загрузочным устройствам и транспортным системам. Необходимо тут же на месте предъявить претензии о недопоставках и дефектах представителям фирмы-поставщика. В то же время неполадки в оборудовании и технологических процессах в период гарантийных испытаний свидетельствуют о том, что руководители технической службы объекта с импортным оборудованием при заключении контрактов и соглашений на его поставку не уделили должного внимания согласованию сроков поставки комплектующих из-за границы и от местных субпоставщиков и не предусмотрели заказ дополнительного количества узлов и деталей в качестве страховки от непредусмотренных дефектов и срыва контрактных сроков поставки.

Анализ конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежным поставщиком технологии и оборудования и покупателем, показывает, что причинами разногласий обычно становятся следующие упущения представителей обеих сторон при заключении контракта на поставку оборудования:

- нечеткие формулировки в тексте контракта гарантий поставщика по техническим характеристикам оборудования и технологий;
- ошибки поставщика в проектировании оборудования, не учитывающие местные условия эксплуатации агрегатов в стране покупателя;
- фактические издержки производства превышают показатели, которые поставщик гарантировал при заключении контракта;
- нечеткие условия в контрактах о числе обучающихся специалистов покупателя на заводах продавца и о критериях качества их обучения.

2.6. Условия в контрактах на закупку лицензий.

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

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

Во многих случаях конфликты между сторонами могут быть предотвращены оговоренным в контракте условием об обязательстве обеих сторон информировать друг друга о любых технологических нововведениях. Импортеры в этом случае имеют возможность выгодно использовать усовершенствования, вносимые в технологические процессы поставщиками, а поставщики оборудования и технологий получают гарантию того, что покупатели не будут применять никаких технических нововведений, не проинформировав об этом поставщиков. И, пожалуй, основное правило, которому должны следовать импортеры технологий и оборудования: после любых разногласий и конфликтов расставаться с *поставщиками следует дружелюбно*, так как в будущем, возможно, возникнет необходимость обращаться к ним за консультациями, запасными частями, технической помощью и т.д.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Назовите побудительные мотивы зарубежного предпринимательства.
2. Что относится к субъективным и объективным факторам адаптации иностранной фирмы к условиям принимающей страны?
3. Раскройте содержание таких объективных факторов адаптации иностранной фирмы к условиям принимающей страны, как правовые нормы, национальная принадлежность персонала, местные обычаи, производственные отношения, привлекательные стороны для акционеров, конкуренция, потребители, технология, экономика.
4. Что входит в состав печатных информационных материалов, направляемых потенциальным партнерам в принимающей стране?
5. Что является основным условием успешного и своевременного освоения импортных технологий и оборудования?
6. Какие типичные требования предъявляют импортеры к приобретаемым ими оборудованию и технологиям?
7. Какова динамика численности персонала, занятого подготовкой и вводом в эксплуатацию импортных технологий и оборудования?
8. Назовите основные причины конфликтных ситуаций, возникающих между зарубежными поставщиками оборудования (технологий) и покупателями.
9. Каких условий в контрактах на закупку лицензий рекомендуется избегать лицензиату?

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

План:

1. Определение и сущность международной компании, многонациональной компании и ТНК.
2. Стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных.
3. Долгосрочные контракты, их преимущества для экспортёров и импортёров.
4. Цели создания консорциумов.
5. Международные СП. Интегрированное международное производство.
6. Формы зарубежных филиалов международных компаний.

Сущность ТФПГ и МФПГ.

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

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

Степень транснационализации компании характеризуется индексом транс национализации:

$$T = \frac{\begin{pmatrix} \underline{ЗА} & \underline{ЗП} & \underline{ЗШ} \\ \underline{ОА} & \underline{ОП} & \underline{ОШ} \end{pmatrix}}{: 3},$$

где: I — индекс транснационализации;

$ЗА$ — зарубежные активы;

$ОА$ — общие активы;

$ЗП$ — объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами;

$ОП$ — объем общих продаж товаров и услуг;

$ЗШ$ — зарубежный штат;

$ОШ$ — общий штат.

3.2. Стимулы национальных компаний

для перехода их в статус международных.

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

1. Увеличение товарооборота и, следовательно, прибыли. В этом чае компания имеет возможность увеличить производственные мощности и использовать эффект масштаба. Кроме того, она может использовать связи с иностранными партнерами для раздела рисков.

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

3. Использование промышленности, кредитно-финансовой системы, каналов сбыта и инфраструктуры принимающей страны.

Типичной для многих международных компаний стала определенная последовательность их внешнеэкономической деятельности на пути от национальной фирмы к транснациональной корпорации (рис. 3.1.). Первая стадия — контрактные отношения между партнерами из разных стран, выражающиеся в

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

Показателем дальнейшего расширения и углубления отношений между партнерами из разных стран на пути ко второй стадий может служить заключение долгосрочных контрактов сроком на два года и более. В ряде случаев такие контракты предусматривают вывоз капитала в виде кредитов, поставок оборудования, передачи технологии, также научно-техническое сотрудничество.

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

Для экспортеров долгосрочные контракты привлекательны с точки зрения обеспечения стабильности рынков сбыта товаров и услуг, качество которых прекрасно известно покупателю. Кроме того, экспортеры экономят средства за счет сокращения транспортных расходов путем долговременных регулярных соглашений с транспортными компаниями. Все это дает возможность снизить коммерческие расходы без рекламы, поиска покупателей, затрат на подготовку многочисленных разовых контрактов.

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

Следующая стадия партнерства — прямые иностранные инвестиции, лицензионные соглашения, консорциумы (временные объединения партнеров-участников, связанных между собой конфиденциальными соглашениями для достижения определенных целей, чаще всего для совместных выступлений на внешнем рынке). На этой стадии партнеры из разных стран оценили друг друга, убедились в надежности друг друга и целесообразности продолжения деловых контрактов.

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

3.4. Цели создания консорциумов.

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

Часто в консорциумы объединяются небольшие компании, не имеющие возможности в одиночку выходить на внешний рынок или не оснащенные необходимым оборудованием для экспортного производства. Наиболее распространены объединения предприятий аграрного сектора по сбыту фруктов, мяса, вина, молочных продуктов.

Третья стадия — совместные предприятия (СП) — привлекательна для партнеров из разных стран тем, что они могут начать совместную деятельность в стране партнера, располагающего действующим производственным или коммерческим предприятием, сразу же, без сооружения необходимых помещений и установки в них оборудования. Правда, несмотря на многочисленные преимущества и открывающиеся возможности совместного международного предпринимательства партнеры теряют долю своей самостоятельности и все действия вынуждены согласовывать друг с другом, что осложняет и удлиняет процесс принятия решений. Кроме того, СП — временная форма международного сотрудничества. Исследования консультационных фирм специализирующихся на совместном предпринимательстве, показывают, что средний срок существования совместного предприятия — четыре года.

3.5. Международные СП. Интегрированное международное производство.

В процессе функционирования СП обычно один партнер становится более могущественным и поглощает слабого.

Решение о слиянии фирм принимается после тщательных расчетов и переговоров, которые длятся месяцами. Согласование объединения происходит в такой последовательности:

1. Определение стратегического плана действий.
2. Согласование управленческой структуры с определением сбалансированного распределения мест в правлении, расположения штаб-квартиры и центров НИОКР.
3. Оценка активов партнеров, объединяющихся в одну компанию.
4. Согласование слияния со штатом объединяющихся компаний.

Показателем успешного слияния фирм служит увеличение объема производственных и коммерческих операций и сокращение издержек производства и сбыта продукции на 10-20%.

3.6. Формы зарубежных филиалов международных компаний.

Сущность ТФПГ и МФПГ.

Распространение ТНК в мире и их влияние на мировую экономику весьма существенно. К началу XXI в. зарегистрировано уже свыше 60 тысяч головных компаний, контролирующих около 500 тысяч своих зарубежных филиалов. Под контролем ТНК. находится приблизительно 30% частных производственных фондов, около 50% международной торговли. Почти вся торговля сырьем на мировых рынках контролируется транснациональными корпорациями, в том числе 90% мировой торговли пшеницей, кофе, кукурузой, лесоматериалами, табаком, джутом, железной рудой, 85% — медью, бокситами, 80% — чаем, оловом, 75% — бананами, натуральным каучуком, сырой нефтью. На них приходится 80% патентованных нововведений во всех областях науки и техники.

Совокупные валютные резервы ТНК в несколько раз больше резервов всех центральных банков мира, вместе взятых. Перемещение 1— 2% массы денег, находящихся в частном секторе, способно изменить взаимный паритет любых двух национальных валют.

Международные компании рассматривают весь мир как единый рынок, осуществляют предпринимательскую деятельность во многих странах, выступают локомотивами иностранных инвестиций и принимают стратегические решения вне зависимости от национальных границ.

Крупнейшие ТНК чаще всего сосредоточивают свою деятельность в быстро развивающихся отраслях промышленности, определяющих научно-технический прогресс. Весьма активный интерес проявляют они и к электронной промышленности, на которую в конце 90-х годов приходилось свыше 15% зарубежных активов компаний, фигурирующих в списках 100 крупнейших ТНК. Видное место в этих списках занимают корпорации химической, добывающей и автомобильной промышленности.

Осуществляя беспрецедентный размах *международных экономических сделок*, ТНК выступают в них как:

- 1) торговцы (коммерсанты);
- 2) прямые и портфельные инвесторы;
- 3) распространители эффективных технологий;
- 4) стимуляторы международной трудовой миграции.

Эффективность деятельности ТНК базируется на трех источниках:

- 1) владении природными ресурсами в разных странах, крупным капиталом и абсолютным большинством патентов на нововведения в науке и технике;
- 2) использовании преимуществ расположения предприятий по всему миру с оптимальной комбинацией природных ресурсов, плодородных земель, благоприятного климата и дешевой рабочей силы;
- 3) опыте международного менеджмента в организации интернационального производства, разработке новых, пользующихся спросом во всем мире товаров и услуг с использованием концепции международного маркетинга.

К одному из основных источников эффективного функционирования предприятий ТНК следует отнести *интернациональное производство*, которое головные компании организуют, используя оптимальную комбинацию месторасположения ресурсов и рынков. В этом случае производственные мощности международной компании располагаются в разных странах в соответствии с общей стратегией ТНК. Для удовлетворения потребностей мирового рынка международные компании используют внутрифирменные и межфирменные кооперационные связи. При этом применяется комбинация различных форм международных экономических отношений. Чаще всего используется внешняя торговля в сочетании с прямыми иностранными инвестициями и осуществление экспорта за счет вывоза продукции зарубежных филиалов ТНК.

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

Диверсификация производства — выпуск разнообразной продукции в разных принимающих странах. Целесообразность налаживания производства определенной продукции в той или иной стране вместо экспорта этой продукции определяется величиной *импортных пошлин* в принимающей стране на этот вид продукции. При высоких импортных пошлинах и растущем спросе международная компания может принять решение вместо экспорта этой продукции перейти к ее производству в стране-импортере. Кроме того, организация производства одного вида продукции в этой стране, другого — в другой позволяет международной компании выходить на новые рынки, страхуя себя тем, что в Других странах другая продукция пользуется устойчивым спросом и в случае неудачи с освоением нового рынка компания может возместить свои потери за счет увеличения выпуска и сбыта других товаров в разных странах.

Определение национальности ТНК

Показателями национальности ТНК служат:

- место регистрации;
- месторасположение штаб-квартиры;
- национальность акционеров, обладающих контрольным пакетом акций.

Национальность компании определяет привилегии, предоставляемые ей своим правительством: субсидии, налоговые льготы и т.д. Иностранным же фирмам принимающее государство порой ограничивает сферу деятельности, оставляя им для предпринимательства лишь отдельные секторы экономики. Так, во многих странах иностранным фирмам запрещена деятельность в сфере железнодорожного транспорта, в Австралии и Японии — в сфере нефтегазовой промышленности, в Италии, Греции и Финляндии — в сфере телекоммуникаций и т.д. Правда, в последние годы наблюдается тенденция к либерализации национальных законодательств и к сокращению областей предпринимательства, запрещенных для иностранных фирм.

В случаях применения *антимонопольного законодательства* суды многих стран принимают во внимание экономическое единство (родство) компаний для определения рыночной мощи объединения. Здесь принимается во внимание, что многие ТНК централизуют такие функции, как юридические консультации, НИОКР, финансы, бухгалтерия, программирование в одном или нескольких международных центрах, обслуживающих всю систему данной ТНК.

Национальность компании может фигурировать на суде или в арбитраже при рассмотрении степени вовлеченности головной компании в использование опасных в экологическом аспекте технологий или в производство дефектных изделий. В этом случае на решение суда кроме правовой стороны может повлиять “моральный императив”. Так, в широко известном случае с массовым отравлением людей на химическом заводе в г. Бхопал (Индия), использовавшем технологию корпорации “Юнион Карбайд”, последняя на судебном процессе признала свою моральную ответственность перед индийской стороной и обязалась возместить убытки семьям потерпевших.

Трудности в определении национальности ТНК и ее связей с зарубежными филиалами объясняются еще и часто встречающейся многоступенчатостью этих связей. Например, крупнейший изготовитель игрушек корпорация “Маттель” (США) имеет по всему миру 39 родственных компаний. Из них 26 предприятий — прямая собственность головной компании, а 13 фирм принадлежат зарубежным филиалам корпорации “Маттель”.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение международной компании.
2. Дайте определение многонациональной компании.
3. Дайте определение транснациональной компании
4. Назовите стимулы национальных компаний для перехода их в статус международных
5. Дайте определение долгосрочного контракта и назовите преимущества долгосрочных контрактов для экспортеров и импортеров
6. Для чего создаются консорциумы?
7. Каков средний срок существования международных совместных предприятий?
8. Назовите формулу индекса транс национализации
9. Назовите источники эффективности деятельности ТНК
10. Расскажите о роли ТНК в мировой экономике
11. Что такое интернациональное производство?
12. Что такое интегрированное международное производство?
13. Назовите преимущества горизонтальной, вертикальной интеграции и диверсификации интернационального производства
14. С какой целью необходимо определение национальности ТНК?
15. Назовите формы зарубежных филиалов международных компаний
16. Расскажите о российских транснациональных корпорациях
17. Расшифруйте аббревиатуры ТФПГ и МФПГ.

Тема-4. Методология выбора условий выхода в сферу внешнеэкономической деятельности.

План:

1. Способы руководства зарубежными филиалами.
2. Преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий.
3. Выбор принимающей страны.
4. Инвестиционный климат принимающей страны.
5. Основные условия и критерии зарубежного партнёрства.

4.1. Способы руководства зарубежными филиалами.

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

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

Достигнуть конкурентных преимуществ на сформировавшемся рынке принимающей страны, где функционируют местные и иностранные конкуренты, довольно сложно, а без тщательной подготовки — практически невозможно.

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

Для определения наиболее эффективной сферы деятельности международной компании в принимающей стране экономисты-исследователи и маркетологи ТНК в процессе подготовки проекта решения о выходе на новый зарубежный рынок критически оценивают возможности международной компании в производстве и поставке товаров и услуг на мировой рынок и

рассматривают условия предпринимательской деятельности за рубежом в нескольких аспектах.

1. С точки зрения фирменной структуры и стратегии предприятий конкурентов. В этом аспекте в первую очередь необходимо оценить степень конкурентоспособности международной компании в выбранной сфере деятельности по сравнению с национальными предприятиями принимающей страны и иностранными фирмами, функционирующими там в этой сфере. Кроме того, важно проанализировать, отвечает ли стиль управления и организации производства в принимающей стране условиям, которыми располагает зарубежный филиал ТНК. При этом необходимо выяснить, какой тип стратегии выбирают местные фирмы-конкуренты, степень возможности победы над ними в конкурентной борьбе и отвечает ли предполагаемая сфера деятельности международной компании психологии нации принимающей страны.

2. *Условия производства и предоставления услуг.* Предметом анализа в этом направлении выступают следующие факторы: в каких отраслях экономики наиболее ярко выражены сравнительные преимущества принимающей страны, имеется ли там база для НИОКР в интересующих международную компанию секторах экономики и, наконец, могут ли слабые стороны в народном хозяйстве принимающей страны (нехватка капитала, отставание в научно-технической сфере и др.) быть восполнены деятельностью иностранных инвесторов.

3. *Условия сбыта.* Они определяются степенью сложности и спецификой запросов со стороны национальных потребителей, а также отличием каналов сбыта в принимающей стране от принятых на мировом рынке. Тенденции развития внутреннего спроса определяют направления в формировании ассортимента продукции зарубежного филиала ТНК.

4. *Родственные отрасли и субпоставщики.* В этом отношении международную компанию интересует информация о наличии в принимающей стране крупных потребителей ее продукции. Немаловажное значение для снижения издержек производства имеет развитие там отраслей, снабжающих проектируемое предприятие сырьевыми материалами.

Следующим важным фактором в выборе сферы деятельности зарубежного филиала ТНК является технический уровень местных фирм — потенциальных субпоставщиков (имеют ли они возможность поставлять качественные комплектующие).

Основные формы и виды международных экономических отношений, которые использовали в 90-е годы функционирующие на мировых рынках предприятия, имеют свои преимущества и недостатки. Их классификация, предложенная американскими экономистами, приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий

Таблица 4.1. Преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий.

<i>Вид внешнеэкономической деятельности</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Внешняя торговля	Расширение рынков сбыта, стимуляция национального производства	Увеличение издержек сбыта из-за таможенных барьеров, зависимость от паритетов валют
Обмен лицензиями, франчайзинг, субпоставки	Сокращение рисков из-за небольших инвестиций, узкая специализация на определенных видах деятельности	Небольшие возможности для контроля за деятельностью лицензиатов и субпоставщиков
Строительство предприятий за границей, слияния и поглощения фирм	Полный контроль со стороны инвестора, определенность в месторасположении предприятия	Риск из-за больших капиталовложений и некоммерческие риски в принимающей стране
Стратегические альянсы	Кооперация в НИОКР, широкие возможности в расширении обмена технологиями и организации совместных предприятий	Трудности контроля за проведением совместных программ, удлинение сроков принятия решений, риск потери монополии на уникальную
Прямые иностранные инвестиции	Расширение рынков сбыта и возможностей получения информации	Риск потери зарубежных активов

4.3. Выбор принимающей страны

Исключительно важное значение головная компания придает *выбору государства* для зарубежного предпринимательства. Принятию решения об организации заграничного филиала в какой-либо стране предшествует изучение условий потенциальных принимающих стран в четырех главных аспектах: рыночном, экономическом, специфики местных условий и конкурентоспособности.

К благоприятным факторам в *рыночном аспекте* относятся: объем рынка, высокие темпы роста спроса на предполагаемые к выпуску изделия или намечаемые к предоставлению на местном рынке услуги, наличие крупных потребителей, продолжительность жизненного цикла интересующих иностранного инвестора товаров и услуг, положительное восприятие его рекламы местными потребителями, возможность интернационализации сбытовой сети, включая использование каналов сбыта уважаемых фирм, занимающих прочные позиции на исследуемом рынке.

На положительное решение о выборе той или иной страны в качестве принимающей в *экономическом аспекте* влияют такие факторы, как *сокращение издержек производства и сбыта в результате увеличения размаха предпринимательской деятельности в международном масштабе, возможность получения научно-технической и коммерческой информации из широкого круга источников, сокращение затрат на НИОКР в расчете на единицу выпускаемой продукции.*

К *местным условиям* предпринимательской деятельности относятся обычаи принимающей страны: законодательство, включая таможенный тариф, импортные и экспортные квоты, местные нормы и стандарты, процедуры, связанные с импортом товаров и услуг, условия патентования товарного знака и знака обслуживания.

Особое значение для международной компании имеют:

- система валютного регулирования;
- гарантии прав собственности (включая вопрос о размере компенсации и форме ее выплаты в случае экспроприации собственности иностранных компаний);
- возможность разрешения разногласий с предприятиями принимающей страны в международном арбитраже;
- четкое законодательство о том, какие категории предпринимательской деятельности открыты для прямых иностранных инвестиций и на какие из них предоставляются особые льготы.

4.4. Инвестиционный климат принимающей страны.

Инвестиционный климат принимающей страны в значительной степени определяет состояние финансовой системы. Стоимость зарубежных активов международной компании может быть утрачена из-за инфляционных процессов в принимающем государстве, если правительство нестабильно, не налажена должным образом налоговая система, не осуществляется твердая экономическая политика, сдерживающая или подавляющая инфляцию.

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

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

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

1) государственные организации принимающей страны по содействию торговле (чаще всего деятельность этих организаций направлена на содействие развитию экспорта);

2) представительства фирм-импортеров принимающего государства в стране головной компании, которые могут дать сведения о пользующихся спросом товарах и услугах в принимающей стране (с ними лучше не заключать никаких соглашений до освоения рынка в принимающем государстве);

3) посольство или торговое представительство принимающей страны в государстве головной компании, отделения банков этой страны;

4) коммерческий отдел посольства или торговое представительство страны головной компании в принимающем государстве. Они обычно заинтересованы в развитии экспорта, имеют разработанные базы данных и

поэтому могут с готовностью дать информацию о рынке принимающей страны и даже познакомить с потенциальными покупателями и импортерами;

5) торговые палаты страны базирования головной компании и принимающего государства.

4.5. Основные условия и критерии зарубежного партнёрства.

При изучении *фактора конкурентоспособности* в принимающей стране руководство международной компании обычно отдает себе отчет в том, что надлежащий уровень конкурентоспособности может быть обеспечен за счет выпуска уникальных товаров (предоставления услуг), не имеющих аналогов на рынке принимающей страны. Возможна также победа в конкурентной борьбе путем производства изделий или предоставления услуг традиционных, но с характеристиками, превышающими качество конкурентов. Наконец, конкурентный уровень может поддерживаться низкими ценами вследствие низких издержек производства, обусловленных применением оригинальных новых технологий.

Такое сотрудничество схематически представлено в форме треугольника (рис .4.1).



Рис. 4.1. Научно-техническое сотрудничество с ТНК

Основные критерии выбора партнеров в странах с переходной экономикой:

* проверить партнера, не полагаясь на впечатление о нем. Изучить его бизнес-план;

* уважать психологию и местные обычаи сотрудников предприятий России и бывших республик СССР;

- *начать сотрудничество со сделок с минимальными объемами;
- *перед подписанием соглашения убедиться, что с партнером налажена надежная телекоммуникационная связь;
- *точно знать фамилии и реальные полномочия ответственных сотрудников партнерских фирм;
- *быть в курсе законодательства о внешней торговле и иностранных инвестициях в странах СНГ;
- *знать, как формируются внутренние цены, и сопоставлять их с предложениями фирм – конкурентов из других стран;
- *знать нормы ГОСТов, определяющие качество продукции, поскольку эти нормы предпочитают сотрудники предприятий России и стран СНГ;
- *быть уверенным, что с партнером налажена надежная связь;
- *учитывать разницу в часовых поясах.

Опыт предпринимательской деятельности за рубежом показывает, что не следует выбирать партнера в принимающей стране, если не имел с ним деловых контактов в течение одного-двух лет. Международные компании, как правило, не торопятся с выбором партнера в принимающей стране, поскольку ошибки в этом вопросе дорогостоящи и трудно-исправимы. Отсюда следует, что при выборе делового партнера за границей рекомендуется использовать объективные стандарты.

Данные о потенциальном партнере рекомендуется группировать в следующем порядке:

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

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

Чтобы сохранить интерес местной компании к сотрудничеству с зарубежным филиалом ТНК, последнему желательно всегда иметь преимущество в технологическом уровне. В то же время известны случаи, когда местный партнер передавал зарубежному филиалу ТНК свою технологию и оборудование, приспособленные к условиям принимающей страны, способствуя тем самым росту престижа зарубежного филиала ТНК на местном рынке и повышению его технического уровня. Кроме того, местная производственная компания может предоставлять потребителям

продукции зарубежного филиала ТНК квалифицированное послепродажное обслуживание, включая ремонты и обеспечение запчастями, а также опытных продавцов, знающих специфику потребностей покупателей в принимающей стране.

Совместная деятельность с местными агентами, предоставляющими несколько компаний, таит в себе опасность скрытого кон курированного в рамках этих компаний продукции зарубежного филиала ТНК с товарами и услугами других фирм, пользующихся услугами того же агента.

В то же время международной компании следует внимательно относиться к предложениям партнера, хорошо знающего требования местного рынка. В частности, местный партнер может не без основания предложить изменить ассортимент выпускаемых на рынок принимающей страны товаров или изменить оформление упаковки и количество единиц товаров в упаковке в соответствии со вкусами местных потребителей.

Особое внимание руководство международных компаний уделяет изучению специфики выбора партнеров в странах с переходной экономикой, не обладающих большим опытом деятельности в условиях рыночной системы хозяйства. Обзор опубликованных рекомендаций по выбору партнеров (в частности, в странах СНГ) позволяет выделить “десять заповедей” международных компаний, выбирающих партнеров бывших республиках СССР:

- 1) проверить партнера, не полагаясь на впечатление о нем. Изучить его бизнес-план;
- 2) уважать психологию и местные обычаи сотрудников предприятий бывших республик СССР;
- 3) начать сотрудничество со сделок с минимальными объемами;
- 4) перед подписанием соглашения убедиться, что с партнером налажена надежная телекоммуникационная связь;
- 5) точно знать фамилии и реальные полномочия ответственных сотрудников партнерских фирм;
- 6) быть в курсе законодательства о внешней торговле и иностранных инвестициях в странах СНГ;
- 7) знать, как формируются внутренние цены, и сопоставлять их с предложениями фирм-конкурентов из других стран;
- 8) знать нормы ГОСТов, определяющие качество продукции, поскольку эти нормы предпочитают сотрудники предприятий стран СНГ;
- 9) быть уверенным, что с партнером налажена надежная связь;
- 10) учитывать разницу в часовых поясах.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что вы понимаете под способами руководства зарубежными филиалами?
2. Какие существуют преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий?
3. Выбор принимающей страны.
4. Инвестиционный климат принимающей страны.
5. Объясните основные условия и критерии зарубежного партнёрства.

Тема-5. Отношение международных компаний с государством.

План:

1. Границы и критерии вмешательства правительства, альтернативное использование ресурсов проблемы в системе свободного рынка.
2. Принципы и средства подхода государств к деятельности международных компаний не находящихся на его территории.
3. Цели организации зарубежных филиалов международных компаний в принимающих государств, их классификация.
4. Национально-правовое регулирование деятельности международных компании, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств.

5.1. Границы и критерии вмешательства правительства, альтернативное использование ресурсов проблемы в системе свободного рынка.

Государство строит свои отношения с иностранными международными компаниями с помощью системы мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых полномочными государственными учреждениями и общественными организациями для стабилизации деятельности международных компаний.

Цели организации зарубежных филиалов международных компаний в принимающих государствах можно классифицировать на пять категорий:

1. *Расширение рынков сбыта.* Головная компания организует в принимающей стране производство готовых изделий или предоставление различного вида услуг. При этом иностранная корпорация передает для производства свою технологию изготовления продукции, опыт менеджмента и право использовать свой товарный знак.

2. *Увеличение объемов экспорта.* Все большая доля экспорта международных компаний приходится на их зарубежные филиалы. С целью развития зарубежного производства корпорации вкладывают капиталы в принимающие страны с дешевой рабочей силой и обильными природными ресурсами. Необходимым условием эффективного функционирования зарубежного филиала выступает наличие местных и региональных емких рынков сбыта.

3. *Обеспечение сырьевыми материалами.* Значительная часть зарубежных филиалов международных компаний функционирует с целью снабжения природными ресурсами предприятий системы ТНК, включая головную компанию.

4. *Приобретение уникальных технологий.* С этой целью международные компании организуют свои зарубежные предприятия в странах, располагающих высоким научным потенциалом (США, Япония, страны ЕС),

где имеются исследовательские центры, университеты, технологические парки, интеллектуальный “человеческий капитал”.

5. *Повышение эффективности функционирования.* В деятельности зарубежных предприятий международных компаний используются преимущества эффекта масштаба и возможности вертикальной и горизонтальной международной производственной интеграции. Государство принимающей страны стремится, чтобы ТНК содействовали:

- сохранению внутренней и внешней безопасности стран их деятельности;
- созданию предпосылок для получения населением оптимального реального дохода и обеспечения повышения уровня занятости;
- сохранению здоровья населения и охране окружающей среды;
- повышению уровня культуры, науки, техники, образования.

В программах привлечения различными государствами иностранных инвесторов в свою экономику можно обнаружить общие черты. Во-первых, все государства стремятся повысить “имидж” страны, привлекающей иностранный капитал, путем распространения рекламных материалов, проведения специальных семинаров, встреч, совещаний в основном на государственном уровне. Во-вторых, эти программы предусматривают облегчение и упрощение бюрократических процедур при регистрации иностранных инвесторов. Наконец, в программах предусматривается предоставление финансовых льгот иностранным инвесторам (последнее типично для развивающихся государств и стран с переходной экономикой). Мероприятия принимающего государства по привлечению международных компаний в свою экономику можно классифицировать на следующие группы:

•) *Процедурные мероприятия* — введение административных и законодательных норм по упрощению процедуры разрешения деятельности филиалов международных компаний на территории принимающей страны.

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

Субсидии и займы на льготных условиях, куда включены кредиты местных финансовых организаций иностранным инвесторам на льготных условиях, оформленные законодательными актами сокращенные сроки взносов в амортизационный фонд (специальный фонд предприятия, который служит для финансирования воспроизводственных капиталовложений, призванных поддерживать хозяйственный объект в работоспособном состоянии). Взносы в амортизационный фонд не облагаются налогами.

Кроме того, некоторые государства предоставляют иностранным инвесторам субсидии на оплату за энергоносители и субсидии на заработную плату сотрудникам предприятия.

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

Содействие предпринимательской деятельности иностранных фирм, выражающееся в организации зон свободного предпринимательства (часть территории принимающего государства, где товары иностранного происхождения могут изготавливаться, упаковываться, храниться, продаваться, покупаться без оплаты обычных таможенных пошлин); поощрении развития приоритетных отраслей экономики принимающего государства, финансировании концессий (право, предоставляемое государством иностранной фирме осуществлять хозяйственную деятельность на территории своей страны: добычу полезных ископаемых, строительство и эксплуатацию промышленных предприятий и т.д.), преференции государства на рынке капиталов, поддержке НИОКР; запрете импорта конкурирующих товаров или услуг; защитных мерах от девальвации местной валюты; гарантиях займов; поощрении предпринимательской деятельности на территории отсталых регионов; участии в приватизации.

5.2. Принципы и средства подхода государств к деятельности международных компаний не находящихся на его территории.

Правовое регулирование деятельности международных компаний в принимающих странах осуществляется двумя способами: национально-правовым и международно-правовым. *Национально-правовое регулирование* заключается в использовании норм и институтов национальной системы права (административное, гражданское и др.). В большинстве государств сложилось специальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм, в виде инвестиционных законов и кодексов. Их основа — положения, условия и правовые гарантии иностранных инвестиций в принимающей стране.

Международно-правовое регулирование складывается из межгосударственных соглашений. Оно осуществляется на двусторонней и многосторонней основе. *Двусторонние международные соглашения* о поощрении и защите иностранных инвестиций определяют статус иностранных инвестиций и взаимно предоставляют национальный режим принимающей страны для инвестиций друг друга. Эти соглашения содержат положения о защите инвестиций от политических рисков и порядок

разрешения споров. В дополнение к двусторонним международным соглашениям многие капитала экспортирующие государства для поощрения вывоза капитала создали государственные системы страхования иностранных инвестиций своих граждан и юридических лиц.

Согласно этой конвенции, присоединившиеся к ней государства и инвесторы для разрешения споров могут обращаться в Международный центр по урегулированию инвестиционных споров при Международном банке реконструкции и развития (МБРР). Предпосылкой обращения в указанное учреждение служит их письменное согласие на передачу спора в целях его разрешения путем примирительной процедуры или арбитражного суда.

В конце 90-х годов XX в. получило широкое распространение многостороннее международно-правовое регулирование иностранных инвестиций в рамках Всемирной Торговой Организации (ВТО) в форме системы, регулирующей иностранные инвестиции, связанные с торговлей — ТРИМС. В числе важнейших аспектов в деятельности национальных правительств в рамках ТРИМС осуществляется регулирование относительно:

- содержания доли продукции национальных предприятий в из-за отваливаемых на совместных предприятиях с иностранным инвестором изделиях (что рассматривается в качестве условий освобождения этих изделий от таможенных пошлин);

- требования о том, чтобы доля импортных компонентов в продукции предприятия иностранного инвестора для совместного с ним национального предприятия была равна объему экспорта продукции указанного предприятия;

- ограничения объема экспорта на создаваемых иностранным инвестором предприятиях.

5.3. Принципы и средства подхода государств к деятельности международных компаний не находящихся на его территории.

Государства, в экономике которых ощущается избыток национального капитала, поощряют его вывоз за границу.

Компаниями, осуществляющими зарубежное предпринимательство (включая вывоз капитала), для получения помощи от своих государств должны быть выполнены три основных условия:

1. Зарубежные филиалы международных компаний должны приносить прибыль, т.е. их технология должна быть надежной, а организация производства эффективной.

2. Зарубежные филиалы международных компаний должны содействовать экономическому развитию принимающей страны. Их технологии должны быть трудоемкими, рассчитанными на использование местных ресурсов принимающей страны.

3. Зарубежное предпринимательство международных корпораций не должно наносить ущерба экономике страны расположения головной компании — производству, уровню занятости и т.д. Так, министерство финансов и экономики Южной Кореи для предотвращения утечки капитала оговорило внутренние капиталовложения как условие инвестиций за рубежом и объявило, что национальные компании должны обеспечить 20%ное увеличение внутренних капиталовложений, если объемы финансирования их зарубежных проектов превышают 100 млн. долл.

Поощряя зарубежное предпринимательство, правительства стран-инвесторов помогают своим национальным фирмам реализовать сравнительные преимущества. Так, в ЕС реализуется программа содействия зарубежным инвестициям (European Community Investment Partners Program), на базе которой в 90-е годы осуществлялась поддержка компаний стран — членов ЕС в их деятельности в странах Средиземноморья, а также в государствах Азии и Латинской Америки. Свыше 1000 компаний стран — членов ЕС получили поддержку этой программы в деятельности совместных с фирмами принимающих стран предприятий и по долгосрочным лицензионным соглашениям. Программа помогает финансировать все стадии проектов компаний стран — членов ЕС в принимающих государствах, включая гранты на подготовку технико-экономических обоснований, беспроцентные займы на предварительное изучение условий создания совместных предприятий в принимающих государствах, на обучение персонала и НИОКР.

В США американских инвесторов за границей финансирует государственная корпорация по финансированию частных зарубежных капиталовложений — ОПИК. Она страхует прямые иностранные инвестиции американских компаний от политических рисков и предоставляет еще ряд услуг, содействующих успеху в деятельности американских инвесторов за рубежом. Особенно выделяются программы развития специально для обеспечения роста экономики стран Латинской Америки и Карибского бассейна. Правда, содействие ОПИК предоставляется при соблюдении следующих условий: а) прямые иностранные инвестиции американских компаний должны оказывать положительное влияние на уровень занятости в США; б) они должны быть оправданны с финансовой точки зрения и приносить высокую прибыль; в) они должны вносить существенный вклад в социально-экономическое развитие принимающей страны.

Японский Экспортно-импортный банк финансирует прямые иностранные инвестиции японских фирм и предоставляет займы

иностранным правительствам и частным компаниям для организации совместных предприятий с японскими фирмами. Этот банк выдает также гарантии японским фирмам, инвестирующим проекты общественной инфраструктуры за рубежом. Кроме того, в Японии существуют льготы для инвестирования в развивающиеся страны в виде уменьшения бюджетных налоговых отчислений.

Многолетний опыт отношений международных организаций с правительствами принимающих стран в различных ситуациях позволяет классифицировать направления в политике принимающего государства в зависимости от ввоза и вывоза из страны трех основных компонентов международного экономического сотрудничества: товаров и услуг (международная торговля), технологий, прямых иностранных инвестиций.

5.4. Национально-правовое регулирование деятельности международных компании, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств.

Многостороннее международно-правовое регулирование осуществляется на основе многосторонних универсальных договоров-соглашений. В нем принимают участие учреждения системы ООН и интеграционные объединения (ЕС, НАФТА, АСЕАН и т.д.). К наиболее известным многосторонним универсальным конвенциям по вопросам зарубежного предпринимательства относится Вашингтонская конвенция 1965 г. “О разрешении инвестиционных споров между принимающими государствами и иностранными частными инвесторами”.

Согласно этой конвенции, присоединившиеся к ней государства и инвесторы для разрешения споров могут обращаться в Международный центр по урегулированию инвестиционных споров при Международном банке реконструкции и развития (МБРР). Предпосылкой обращения в указанное учреждение служит их письменное согласие на передачу спора в целях его разрешения путем примирительной процедуры или арбитражного суда.

На основе Сеульской конвенции 1985 г. было создано Международное агентство по страхованию иностранных частных инвестиций (МАСИЧИ) при МБРР. По этой системе защиты прав иностранного инвестора страховщик — МАСИЧИ согласно заключенному контракту со страхователем — иностранным инвестором обязуется выплатить страхователю оговоренную в договоре страхования сумму в случае наступления политических рисков. Со своей стороны, страхователь обязуется ежегодно выплачивать страховщику страховой взнос.

В конце 90-х годов получило широкое распространение многостороннее международно-правовое регулирование иностранных инвестиций в рамках Всемирной Торговой Организации (ВТО) в форме системы, регулирующей иностранные инвестиции, связанные с торговлей — ТРИМС. В числе важнейших аспектов в деятельности национальных правительств в рамках ТРИМС осуществляется регулирование относительно:

- содержания доли продукции национальных предприятий в из-
 - отваливаемых на совместных предприятиях с иностранным инвестором изделиях (что рассматривается в качестве условий освобождения этих изделий от таможенных пошлин);
 - требования о том, чтобы доля импортных компонентов в продукции предприятия иностранного инвестора для совместного с ним национального предприятия была равна объему экспорта продукции указанного предприятия;
 - ограничения объема экспорта на создаваемых иностранным инвестором предприятиях.

Еще одним направлением регулирования инвестиционной деятельности международных компаний и национальных правительств в рамках Всемирной торговой организации является Генеральное соглашение по услугам (ГАТС). Необходимость использования такого специального соглашения возникла в связи с тем, что быстро растущая сфера предоставления услуг и их экспорт предполагают создание за рубежом специализированных производственных филиалов международных компаний, чаще всего в области телекоммуникаций и связи, бухгалтерских и аудиторских видах деятельности, обработки информационных данных и программного обеспечения.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Назовите основные средства государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний.
2. Перечислите пять категорий целей организации зарубежных филиалов международных компаний в принимающих государствах.
3. К чему стремится государство в своих отношениях с ТНК?
4. Назовите основные мероприятия государств по привлечению международных компаний в национальную экономику.
5. В чем заключается национально-правовое регулирование деятельности международных компаний?
6. Назовите основные, наиболее известные многосторонние универсальные конвенции по вопросам зарубежного предпринимательства.
7. Какие условия должны быть выполнены компаниями, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств?

Тема-6. Влияние международной экономической интеграции на развитие зарубежного предпринимательства.

План:

1. Определение международной экономической интеграции.
2. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза
3. Возможности международных компаний в НАФТА
4. Возможности международных компаний в АСЕАН
5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР

6.1. Определение международной экономической интеграции.

Международная экономическая интеграция — процесс хозяйственно-политического объединения государств, принимающий форму межгосударственных экономических соглашений. Важным импульсом к практическому осуществлению международной экономической интеграции государств становится стремление к укреплению связей на уровне компаний из разных стран, оформляемое в дальнейшем межгосударственными соглашениями. К концу XX столетия в мире насчитывалось около 30 интеграционных группировок, охватывавших свыше 100 государств.

Движущей силой международной экономической интеграции в конечном счете выступают национальные и международные предпринимательские структуры, интересы которых сосредоточены на следующих факторах:

- расширение географических рамок деятельности предприятий путем создания совместных предпринимательских структур с иностранными компаниями;
- охват региональных рынков на основе устранения барьеров на пути международного обмена товарами, услугами, капиталом, рабочей силой (“четыре свободы”) с сокращением сбытовых и транспортных расходов, устранение тарифных и нетарифных барьеров и укрепление позиций на региональном рынке за счет расширения объема поставок и ассортимента товаров и услуг;
- стимул к структурной перестройке и рационализации производства с использованием международного разделения труда в рамках региона и реализации преимуществ эффекта масштаба;
- открытие для всех стран — членов региональной группировки национальных рынков государственных заказов;
- рост потока нововведений и сделок по обмену технологиями между государствами;

- укрепление конкурентоспособности компаний стран — членов интеграционной группировки за счет увеличения расходов на НИОК.Р, которые стали возможными из-за роста доходов;

- сокращение рисков неопределенности в связи с согласованной внешнеэкономической политикой государств — членов интеграционной группировки;

- стимул для национальных компаний к развитию зарубежного предпринимательства и к преобразованию в международные корпорации;

- создание возможностей для развития международных прямых хозяйственных связей, кооперирования и других форм партнерства;

- сокращение издержек производства и сбыта продукции за счет унификации стандартов, упрощения процедур налогообложения, уменьшения количества международных торгово-экономических переговоров;

- повышение уровня занятости путем расширения международного производства, торговых и инвестиционных потоков;

- повышение эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий.

Довольно распространенный показатель — *доля* в процентах *от суммарного валового национального продукта*, приходящаяся на межстрановой товарообмен.

Следующий показатель — *доля общего объема товарооборота* в процентах, приходящаяся на межстрановой обмен государств — участников интеграционной группировки по сравнению с их товарооборотом с другими странами мира.

Наглядным свидетельством прогресса в интеграции может быть *сравнение количества объединений компаний* (поглощений, взаимного участия) внутри интеграционной группировки с количеством слияний и образованием совместных предприятий с фирмами других стран мира.

К основным факторам, способствующим объединению фирм в рамках экономической интеграции, относятся:

- эффект масштаба производства;
- взаимный обмен технологиями;
- использование преимуществ месторасположения предприятий (в Северной и Центральной Европе налажено производство сложных компонентов, в Южной — сборка, осуществляемая дешевой рабочей силой);

- расширение ассортимента продукции для более полного удовлетворения спроса местных потребителей;

- возможности увеличения расходов на НИОКР;
- концентрация каналов сбыта;
- использование трансфертных цен (в первую очередь в отраслях, где финансовые условия и налоги отличаются в разных странах);
- получение государственных заказов;
- рост возможностей научно-технического прогресса;
- сокращение транспортных расходов за счет внутрифирменного распределения перевозок.

6.2. Возможности международных компаний в условиях Европейского союза.

Международным компаниям с развитием интеграционных процессов в ЕС представляются все более широкие возможности сотрудничества с европейскими фирмами. Правда, при этом условия сотрудничества имеют свою специфику. Так, к концу 90-х годов ЕС располагал следующим комплексом торгово-политических инструментов: единый таможенный тариф, единый режим экспорта и импорта сельскохозяйственных товаров, антидемпинговые процедуры, контроль над импортом и одностороннее контингентирование ввоза, соглашения о “добровольном” ограничении экспорта в ЕС (в основном текстиля и черных металлов). При этом по правилам, действующим в ЕС, ни одна из стран-участниц *не может самостоятельно* (без консультаций с другими странами-участницами) *вести торговые переговоры* с третьими странами и подписывать с ними торговые соглашения. В последние годы в соглашения, заключаемые от имени ЕС, все чаще включаются вопросы промышленного и научно-технического сотрудничества, выходящие за рамки торговой политики.

Наряду с коллективными средствами торговой политики страны ЕС продолжают применять разнообразные меры национального характера. Например, предоставление экспортных кредитов остается прерогативой национальных правительств. По мере унификации технических норм и стандартов, санитарного контроля, административных правил вырабатываются дополнительные коллективные средства, которые могут использоваться в протекционистских целях.

Регулирование импорта — *единый таможенный тариф*, который применяется в торговых отношениях участников ЕС с третьими странами. Размеры ставок таможенных пошлин на конкретные товары установлены в зависимости от степени обработки сырья. Если само сырье, которое не производится или которого не хватает в странах ЕС, ввозится беспошлинно или с небольшим обложением, то пошлины на полуфабрикаты (и тем более на готовые изделия) заметно выше.

Общая система преференций (ОСП) применяется преимущественно в отношениях с развивающимися странами. Она принята в одностороннем порядке на невзаимной основе в соответствии с решения ЮНКТАД. В 1993 г. Евросоюз распространил общую систему преференций на Россию и страны СНГ. Теперь большинство промышленных товаров может ввозиться из России в государства ЕС беспошлинно. Тарифные преференции не распространяются только на текстильную и рыбную продукцию, а также на товары номенклатуры ЕОУС (Европейского объединения угля и стали, образованного в 1951 г. ФРГ Францией, Италией, Бельгией, Нидерландами, Люксембургом с целью централизации, планирования, контроля за объемом и ассортименте продукции предприятий черной металлургии).

Общая система преференций функционирует на основе ежегодно пересматриваемых схем, утверждаемых Советом ЕС.

Контингентирование и контроль над импортом используются в ЕС с целью ограничения или пресечения ввоза товаров, конкурирующих с продукцией стран — членов ЕС. Роль контингентирования проявляется в отдельных секторах торговли (например, текстиль, черные и цветные металлы). Для поступления таких товаров в обращение на территории Евросоюза требуется разрешение на импорт или подобный документ, выданный компетентными органами соответствующих стран-участниц в пределах установленных квот.

Соглашения о “добровольном” ограничении экспорта формально являются результатом договоренности между импортером и экспортером, фактически они навязываются экспортеру под угрозой применения более жестких ограничительных мер. Наиболее ярким примером “добровольного” ограничения экспорта служит серия соглашений ЕС с основными поставщиками текстильных изделий и черных металлов.

Антидемпинговые процедуры относятся к числу нетарифных барьеров, активно используемых Евросоюзом для сдерживания импорта из третьих стран. КЕС, осуществляющая антидемпинговую политику Евросоюза, проводит сравнение фактических экспортных и внутренних цен в стране-экспортере, а величина демпинга определяется размером превышения внутренней цены данного товара над экспортной.

Антидемпинговое законодательство ЕС предписывает введение защитных мер одновременно на территории всех стран — членов Евросоюза независимо от того, в какую из этих стран направляется товар, ставший объектом обвинения в демпинге.

Технические барьеры относятся к мерам нетарифного характера. Это нормы и стандарты на промышленную продукцию, обращающуюся внутри группировки и ввозимую извне, — качественные характеристики, дозировка компонентов и т.п. Наряду с процессом гармонизации национальных норм и

разработки для всех стран — членов ЕС единых стандартов на промышленную продукцию с 1985 г. в Евросоюзе действует упрощенный порядок: единые нормы устанавливаются для крупных товарных групп (автомобили, электротехническое оборудование), а не для отдельных товаров и только по основным параметрам, имеющим значение с точки зрения охраны окружающей среды, защиты интересов потребителей и т.д.

Регулирование экспорта — *экспортный контроль и ограничение вывоза* — распространяется в ЕС на небольшую группу товаров в целях национальной безопасности стран — членов Евросоюза, сохранения национальных богатств, защиты интеллектуальной собственности, охраны жизни и здоровья населения, внешней среды. При возникновении угрозы дефицита каких-либо товаров в ЕС предусмотрено введение глобальных контингентов на экспорт за пределы Евросоюза. Так было с поставками в бывшие страны СЭВ лома и отходов меди и никеля.

В Евросоюзе сохраняется самостоятельность стран-членов в применении многих важных инструментов внешнеэкономической экспансии — государственное субсидирование экспорта, экспортные , кредиты, различные налоговые, административные и прочие методы | оказания помощи экспортерам.

В настоящее время регулирование экспорта промышленной продукции в Евросоюзе осуществляется главным образом с помощью механизма координации политики стран-членов. Особое внимание уделяется согласованию условий предоставления экспортных кредитов. С этой целью создан специальный орган — Группа по координации политики в области страхования, гарантий и финансовых кредитов, в которую входят представители всех стран Евросоюза, а также К.Е.С.

6.3. Возможности международных компаний в НАФТА.

Решающая роль в развитии североамериканской интеграции в рамках НАФТА принадлежит транснациональным корпорациям США.

Деловые круги и руководители США связывают с НАФТА большие надежды. В ближайшие годы ожидается значительное расширение американского экспорта и связанное с этим увеличение числа рабочих мест. По мере перенесения трудоемких, материалоемких и экологически дорогостоящих производств из США в Мексику, очевидно, будет снижен уровень издержек производства и появится возможность повысить конкурентоспособность некоторых отраслей американской промышленности. Например, завод Форда в Хермосилло (Мексика) выпускает автомобили, на 3/4 собранные из деталей американского производства. По качеству они не уступают машинам, собранным в США,

Канаде или Японии. Предполагается, что все три американских автогиганта — “Форд”, “Крайслер” и “Дженерал моторз” — в ближайшие годы смогут таким путем расширить производство и сбыт и повысить свои прибыли на 4—10%.

Канадские ТНК рассчитывают с помощью НАФТА повысить прибыль начинающих процветать высокотехнологичных отраслей (производство измерительных приборов, компьютеров, средств связи и т.п.) от сбыта ноу-хау, повышения рентабельности производства и расширения рынка. Правда, при этом усилится бегство канадского капитала на юг, что повлечет за собой сокращение рабочих мест. Но, с другой стороны, формирование огромного либерализованного рыночного пространства континентальных масштабов будет стимулировать приток в Канаду прямых и портфельных инвестиций из третьих стран, главным образом из ЕС и Японии.

В отличие от ЕС, где менее развитым регионам и странам (Греции, Ирландии, Португалии) предоставляется финансовая помощь из совместных бюджетных фондов, НАФТА оставляет Мексику без такой поддержки. Ей предстоит в одиночку адаптироваться к новой обстановке. Тем не менее предполагается, что с помощью НАФТА Мексика сможет сократить период реформирования своей экономики и приобщения к клубу промышленно развитых стран с полувека до 10—15 лет.

В течение 10 лет Мексика должна отменить большинство ограничений на импорт автомобилей, что сулит американским экспортерам расширение их сбыта. Кроме того, в середине 90-х годов в Мексике введен закон, расширяющий возможности иностранных инвесторов. Во многих отраслях промышленности и сельского хозяйства разрешается вкладывать капиталы “в любых пропорциях”.

6.4. Возможности международных компаний в АСЕАН.

Созданная в 1967 г. с целью координации экономического, социального и культурного сотрудничества региональная интеграционная группировка развивающихся стран Юго-Восточной Азии за тридцать лет функционирования продемонстрировала умение находить согласие между резко отличающимися по экономическому развитию, религиозным убеждениям, этническим особенностям странами и к концу 90-х годов заняла четвертое место в мире по товарообороту после США, ЕС и Японии. Страны АСЕАН энергично наращивают производство сложных и наукоемких изделий, включая электронные системы и компоненты, в сотрудничестве с международными корпорациями, в первую очередь — Японии и США.

Содействие развитию кооперации национальных и иностранных предприятий в рамках АСЕАН выражается в льготах, предоставляемых компаниям, которые выпускают продукцию с маркировкой “Сделано в АСЕАН”. Право на такую маркировку получают предприятия, выпускающие изделия, в которых доля компонентов, изготовленных в странах АСЕАН, должна быть не менее 40%.

Транснациональные корпорации Японии, ставя целью формирование в качестве партнеров эффективных, основанных на современной технологии промышленных структур, интегрированных с японской индустрией, координируют производство своих азиатских филиалов и местных субпоставщиков в региональном масштабе с распределением между ними производственных операций. Примером может служить кооперация в производстве автомобилей фирмы “Тоета” в четырех странах АСЕАН (рис. 6.1).

6.5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР.

МЕРКОСУР — крупнейший и наиболее динамичный торгово-политический союз стран Латинской Америки: Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая с 200 млн. населения и более 1 трлн. долл. ВВП. В этих странах сосредоточено 45% населения этого континента, свыше: 50% совокупного ВВП, 40% прямых иностранных инвестиций, более 60% совокупного объема товарооборота и 33% объема внешней торговли стран Латинской Америки.

Договором о создании МЕРКОСУР, заключенным в 1991 г., в перспективе предусматривались отмена всех пошлин и тарифных ограничений во взаимной торговле между четырьмя странами, установление единого таможенного тарифа в отношении третьих стран, свободное движение капитала и рабочей силы, координация политики в области промышленности, сельского хозяйства, транспорта и связи, согласование стратегии в валютно-финансовой сфере. Договор МЕРКОСУР предусматривает также до 2000 г. отмену нетарифных ограничений на подавляющее большинство товаров (за исключением торговли вооружением и боевой техникой, радиоактивными материалами, драгоценными металлами, предметами национального культурного достояния).

Для руководства процессом интеграции были созданы национальные органы управления — Совет общего рынка в составе министров иностранных дел; исполнительный орган — Группа общего рынка, функционирующая постоянно, со штаб-квартирой в Монтевидео, а также 10 технических комиссий, подчиняющихся Группе общего рынка, в функции которых входят вопросы внешней торговли, таможенного регулирования, наземного и морского транспорта, промышленных технологий, сельского хозяйства и энергетики, а также технические нормы, валютно-финансовая и

макроэкономическая политика. Предпринимаются меры по созданию специального органа для разрешения торговых конфликтов между странами-участницами.

Итоги функционирования МЕРКОСУР свидетельствуют об определенных успехах интеграционной группировки, несмотря на то что становление этого таможенного союза еще не завершено.

Интеграционные процессы в МЕРКОСУР развиваются не без трудностей и противоречий между странами-участницами. Так, не удалось согласовать в установленные сроки единые внешние тарифы на импорт товаров из третьих стран. Аргентина и Бразилия, на долю которых приходится 90% общего ВВП стран — членов МЕРКОСУР, уделяют особое внимание защите от иностранных конкурентов своих создаваемых высокотехнологичных отраслей промышленности — производства компьютеров и телекоммуникационного оборудования.

Приведенные примеры развития интеграционных процессов в ЕС, НАФТА, АСЕАН и МЕРКОСУР свидетельствуют о том, что международная экономическая интеграция расширяет стратегические возможности международных компаний в следующих направлениях:

- 1) переход от экспорта к прямым иностранным инвестициям (ПИИ) с организацией выпуска импортозамещающей продукции;
- 2) повышение эффективности ПИИ в связи со свободой перемещения капиталов и товаров;
- 3) увеличение объема производства и предоставляемых услуг в связи с ростом ПИИ;
- 4) расширение возможностей для объединения компаний.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение международной экономической интеграции.
2. На каких факторах сосредоточены интересы предпринимательских структур в аспекте международной экономической интеграции?
3. Какие государства входят в Европейский Союз?
4. Назовите показатели процесса международной экономической интеграции.

Тема-7. Особенности стиля менеджмента в зависимости от страны деятельности компании.

План:

1. Специальные методы и структурные подразделения управления деятельностью фирм.
2. Два основных стиля менеджмента на нашей планете: западный и восточный.
3. Азиатский стиль менеджмента.
4. Основы делового этикета вне зависимости от стиля менеджмента.

7.1. Специальные методы и структурные подразделения управления деятельностью фирм.

Национальные особенности, включая культуру, психологию, темперамент, обычаи, накладывают отпечаток на стиль менеджмента как способа понимания и решения социально-экономических задач и создания необходимых организационных условий для эффективного функционирования предприятий. В сферу деятельности глобального менеджера входит организация работы на основе современных методов управления в разных странах с учетом специфики манеры общения, производственных отношений, поведения на переговорах. Международный менеджер сталкивается с особенностями стиля менеджмента в принимающей стране с первых же шагов своей деятельности. Специалисты по глобальному менеджменту выделяют семь основных элементов внешнеэкономической сделки, которые могут вызвать трудности в первый период деятельности международного менеджера в принимающей стране.

1. *Атмосфера переговоров с новым иностранным партнером.* Здесь моральное преимущество имеют партнеры, на территории страны которых проходят переговоры. Они несут меньшие расходы в период переговоров и лучше обеспечены оперативной информацией о состоянии местного рынка.

2. *Культурные и исторические особенности принимающей страны.* Их знание помогает быстрее адаптироваться к деловому климату, легче находить общий язык с местными потребителями и поставщиками.

3. *Идеология принимающей страны* (национализм, исламский фундаментализм, китайский патриотизм и т.д.) оказывает значительное влияние на организацию бизнеса и функционирование иностранного предприятия.

4. *Бюрократические традиции* могут затянуть становление предпринимательской деятельности в принимающей стране на длительное время. Например, переговоры об организации ресторанов “Макдональдс” в России длились около 10 лет. По оценке экспертов, в 90-е годы переговоры об организации в Китае совместного предприятия китайской

фирмы с иностранной в среднем длились около двух лет.

5. *Законы принимающей страны* должны быть изучены международным менеджером и строго соблюдаться.

6. *Разные денежные системы* в значительной степени осложняют деятельность зарубежного филиала международной компании в принимающей стране.

7. *Политическая и экономическая нестабильность* в принимающей стране может служить причиной неожиданных и резких изменений в деятельности зарубежного филиала международной компании в принимающей стране.

С большой долей юмора менеджеры из Европейского Союза показали на плакате, вывешенном в штаб-квартире ЕС в Брюсселе, трудности международного менеджера, сталкивающегося в своей работе с резко отличающимися друг от друга национальными особенностями рабочих и служащих на предприятиях стран — членов ЕС.

7.2. Два основных стиля менеджмента на нашей планете: западный и восточный.

Западный стиль менеджмента.

К западному стилю менеджмента относится большая индивидуальная ответственность и самоутверждение руководителей отдельных направлений бизнеса на фирме. Наиболее характерными и типичными представителями западного стиля менеджмента выступают американские менеджеры. В частности, общеизвестно, что американские бизнесмены действуют прямолинейно и используют натиск в процессе согласования общего решения на переговорах. Они стараются быстро подойти к сути дела, прагматически классифицируют вопросы, согласовывая их один за другим, и стремятся завершить переговоры взаимной договоренностью, ставя основным условием заключения сделки соблюдение в законов, а не достижение убежденности во взаимной выгоде и согласия между партнерами.

Для американского менеджмента характерны следующие особенности:

- сотрудники фирмы не отличаются чувством преданности своей компании и готовы покинуть ее немедленно в случае наличия другой, более выгодной работы;
- решения принимает один руководитель, а его подчиненные помогают ему найти пути к решению на основе анализа издержек производства, сбыта и возможной прибыли;
- производственные отношения никогда не совмещаются с личными, неформальными.

В западном стиле менеджмента можно обнаружить несколько разновидностей. Так, среди представителей европейских стран наблюдается существенная разница в стиле менеджмента. Если отличительными чертами германского менеджмента выступают дальновидность и высокая дисциплина, то для английского менеджмента характерны:

- повышенное внимание к сокращению издержек производства;
- тщательное проведение НИОКР и ускоренное освоение производства наукоемких

изделий (например, достижения английских компаний в области телекоммуникаций и фармацевтики);

- гибкость в использовании технологических процессов (если в Германии изменению принятых технологических инструкций предшествуют длительные согласования, то на английских фирмах модернизация и усовершенствование технологических процессов осуществляется быстро, без занимающих длительное время бюрократических процедур);

- внимание к деталям и тонкостям производства;
- сравнительно низкая цена рабочей силы (в Германии высокие подоходные налоги — до 25% — на социальное обеспечение, непрерывный рост заработной платы и повышающийся курс немецкой марки в конце 90-х годов привели к почти двукратному превышению среднего уровня заработной платы по сравнению с Великобританией).

В рамках альянса японская компания ставит перед собой задачу решения проблемы убытков, долгов, излишних производственных мощностей и недостаточного объема продаж автомобилей за счет использования методов французского менеджмента и объединения усилий по сокращению расходов на научные разработки, по выработке единой стратегии, совместной закупки комплектующих и т.д. Кроме того, стратегически французская и японская компании выигрывают от объединения за счет расширения сферы влияния: позиции “Ниссан” сильны в Азии и Америке, а “Рено” выступает одним из лидеров европейского рынка.

7.3. Азиатский стиль менеджмента.

Азиатский стиль управления, для которого характерны:

- акценты на “мягкие” сетевые структуры, когда межфирменные отношения строятся не на формальной основе с оформлением соответствующих соглашений, а на доверии, взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний;

- высокий уровень образования менеджеров, непрерывное повышение их квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями;

- вера в успех стратегических планов компании и доверие партнеров друг к другу;
- понимание важности совместного вклада в общее дело развития фирмы.

Например, в Японии и Южной Корее компании не просто обеспечивают людям занятость и доход, но и дают им возможность для самовыражения, помогают занять определенное место в обществе, т.е. меняют мотивацию труда. Известны случаи на японских фирмах, когда талантливому специалисту организовывали специальный департамент для развития его идей и воплощения их в жизнь, а фирма соответственно меняла или расширяла профиль своей деятельности.

Западные специалисты по организации труда и производственным отношениям десятилетиями изучают азиатский, в частности японский, стиль менеджмента. Интерес к нему не ослабевает и сейчас. В частности, согласно опубликованному в августе 1999 г. исследовательским центром “Экономист интеллидженс юнит” обзору, японские производители автомобилей “Ниссан”, “Тоета” и “Хонда” вошли в первую десятку по количеству выпускаемых автомобилей на одного рабочего в год. Например, завод компании “Ниссан” в Великобритании производит 105 автомобилей на одного рабочего в год при средней производительности в Европе 52 автомобиля. На основе исследований японского стиля менеджмента можно сделать вывод, что в практику японского менеджмента входят следующие типичные мероприятия:

- утренняя зарядка для всех сотрудников фирмы;
- форменная одежда в рабочие часы;
- ежедневные совещания руководителей с принятием решений методом консенсуса;
- воспитание преданности компании как условие работы в ней;
- обязательное награждение премиями за успехи в труде с само собой разумеющейся готовностью рабочих и служащих компании работать сверхурочно;
- функционирование “кружков качества” и групп “ноль дефектов”, в которые входят рабочие, менеджеры, руководители компании (цель этих кружков и групп — решение узкой специальной проблемы, ставшей препятствием для нормальной деятельности фирмы);
- одна столовая для руководителей и рабочих и периодические неформальные ужины “по-семейному” всех сотрудников компании, подчеркивающие дружелюбный климат в коллективе фирмы и демократизм ее руководства;
- отсутствие кабинетов у руководителей департаментов, которые предпочитают размещать свое рабочее место в общем помещении с подчиненными, чтобы показывать им пример трудолюбия;
- определяющим моментом в оплате труда и продвижении по службе

является стаж работы на фирме;

- пожизненное принятие на работу;
- деликатное обращение руководителей с подчиненными, включая не прямые указания, а косвенные намеки на необходимость выполнения тех или иных мероприятий;
- практика поставок точно в срок, дающая возможность избавиться от громоздких складских помещений и дисциплинирующая персонал фирмы;
- сведение перерывов в производственном процессе к минимуму;
- предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего или служащего после выхода его на пенсию.

Систему деятельности субпоставщиков в промышленности Японии можно схематически изобразить в виде пирамиды (рис. 10.2). Например, в японском автомобилестроении верхняя часть пирамиды представляет собой большую четверку — основных изготовителей автомобилей в Стране восходящего солнца — компании “Тоета”, “Ниссан”, “Мицубиси моторе”, “Хонда”; средний уровень пирамиды — их непосредственные 500 субпоставщиков; нижний уровень — поставщики непосредственных субпоставщиков — 20 тыс. в основном средних и мелких фирм.

Другой пример — организация совместного предприятия в США японской фирмы “Тоета” с американской корпорацией “Дженерал моторе”. Совместное предприятие с названием “Нью юнайтед мотор мэньюфэкчуриг инк.” (НЮММИ) расположено на заводе в г. Фримонт (штат Калифорния). Сопоставление технико-экономических показателей производства автомобилей на фирме “Тоета” в Японии, на заводах корпорации “Дженерал моторе” в США и на совместном американо-японском предприятии НЮММИ свидетельствует о положительном, влиянии японского менеджмента на производство автомобилей в США (табл. 7.1.). Перечень наиболее распространенных в мире приемов японского менеджмента приведен в табл. 7.2.

Таблица 7.1. Техничко-экономические показатели производства автомобилей корпорациями “Дженерал моторе” (США), “Тоета” (Япония) и их совместного предприятия в США НЮММИ.

<i>Показатель</i>	<i>“Дженера моторс”</i>	<i>“Тоета</i>	<i>НЮММИ</i>
Продолжительность сборки одного автомобиля (ч)	31	16	19
Количество дефектов при сборке (на 1 00 машин)	135	45	45

Площадь, используемая при сборке (на один автомобиль, кв. футов)	8,1	4,8	7,0
Запас комплектующих на складе (дни)	14	2ч	2

Таблица-7.2. Перечень наиболее распространенных в мире приемов японского менеджмента.

Отношения с субпоставщиками		
У поставщика в не один заказчик	Главный критерий выбора субпоставщика - цена его продукции. Заказчик поощряется конкуренцию между субпоставщиками	Сокращается цена поставляемых сырьевых материалов и комплектующих изделий
Система связей	Взаимное владение пакетами акций, общие члены совета директоров, кооперация производителей и дистрибьюторов	Стабильная система обмена информацией и знаниями
Тенденции в развитии отношений с субпоставщиками	Дух сотрудничества и взаимодоверия; акцент на качество поставляемой продукции и соблюдение сроков поставки	Поставщик дополнительный источник знаний

Специфику азиатского стиля менеджмента можно проиллюстрировать и такими моментами: в Китае, например, большое значение придается весовой категории партнера — к худым относятся с подозрением, считая их потенциальными жуликами. На Тайване судьба сделки решается не в роскошном офисе президента фирмы, а в скромном домике под черепичной крышей, где живет седой старик — отец клана. В Гонконге очень важно с самого начала выбрать фирму-проводника, которая поможет не потеряться в лабиринте отношений местного делового мира.

7.4. Основы делового этикета вне зависимости от стиля менеджмента.

В любой стране глобальному менеджеру рекомендуется придерживаться основ делового этикета, которые уместны и совместимы с

самыми разными культурными и историческими особенностями принимающего государства. К таким основам относятся:

- строгое соблюдение времени назначенной деловой встречи;
- прежде чем садиться за стол переговоров, следует обменяться визитными карточками. При этом, предлагая визитную карточку, отчетливо произносите свое имя;
- начинать переговоры должен глава делегации — старший по должности представитель компании. В ходе переговоров он может передать инициативу менеджеру, наиболее сведущему в сути обсуждаемой проблемы;
- немаловажно соблюдать правила размещения участников переговоров: главы делегаций обычно размещаются один напротив другого;
- при изложении своих аргументов не следует обращаться только к переводчику или к лицу, владеющему языком, на котором вы выступаете на переговорах;
- речь в деловой беседе следует построить в медленном темпе с четкими и сжатыми формулировками аргументов. Лучше не вставлять в выступление шутки, так как их редко переводят правильно;
- заданный вами темп переговоров должен предоставить партнерам возможность правильно воспринять и обдумать все высказанные обеими сторонами мысли и при необходимости задать уточняющие вопросы;
- внимательно обсудите планы мероприятий каждой из сторон, чтобы не упустить возможности состоявшейся деловой встречи;
- в завершение переговоров необходимо всегда поблагодарить партнеров за уделенное вам время;
- по возвращении в свой офис следует не только приступить к выполнению согласованных на встрече действий, но и послать благодарственное письмо, чтобы не создалось впечатление, что вы потеряли интерес к сотрудничеству;
- немедленно отвечать на запросы и вопросы партнеров, так как задержка в ответах часто служит одним из факторов их недовольства. Незамедлительный ответ означает подтверждение получения сообщения партнера. В этом же ответе можно дать обещание как можно скорее отослать запрашиваемую партнером информацию, сбор которой может потребовать некоторого времени.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Назовите элементы внешнеторговой сделки, которые могут вызвать трудности в первый период деятельности международного менеджера в

принимающей стране.

2. Дайте определение западного стиля менеджмента.
3. Дайте определение азиатского стиля менеджмента.
4. Приведите типичные примеры японского стиля менеджмента.
5. Расскажите об основах делового этикета, применимых в любой стране.

Тема-8. Кадровая политика в международном бизнесе и комплектование штата зарубежного филиала.

План:

1. Обязанности международного менеджера в его зарубежной деятельности.
2. Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы и способы обучения местного персонала в принимающей стране
3. Специфика воздействия на персонал за рубежом и стратегия выживания на руководящей должности за рубежом
4. Подготовка персонала для работы за границей
5. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала

8.1. Обязанности международного менеджера в его зарубежной деятельности.

Международный менеджер, как правило, выполняет более широкий круг обязанностей, чем руководитель его. ранга в стране базирования головной компании. Прежде всего ему необходимо адаптироваться к деятельности в условиях принимающей страны и принять меры, чтобы исключить возможность потери активов своей корпорации или контроля над ними в принимающей стране, а также против риска сокращения своей доли на рынке принимающей страны из-за действий правительства или конкурентов. Кроме того, международному менеджеру приходится иметь дело с высокопоставленными правительственными чиновниками и, следовательно, обладать способностями политика и дипломата.

Глобальному менеджеру важно понимать, что международные экономические отношения определяются двумя ключевыми факторами:

- 1) объективной необходимостью внешнеэкономических связей;
- 2) взаимным интересом и экономической выгодой этих связей для партнеров из разных стран.

При этом в отношениях между партнерами при всех обстоятельствах должен соблюдаться *принцип равноправия*.

В руководстве коллективом за рубежом для менеджера важно определить очередность внедрения в деятельность предприятия наиболее рациональной структуры фирмы, системы функционирования, стиля работы, штатного расписания с учетом квалификации местного персонала, долгосрочной стратегии. При назначении менеджера зарубежного проекта рекомендуется тщательно подбирать его кандидатуру, избегать его замены в процессе выполнения проекта, чтобы иностранные партнеры были убеждены в стабильном долгосрочном сотрудничестве.

8.2. Специфика управления коллективами, в состав которых входят иностранцы и способы обучения местного персонала в принимающей стране

Глобальный менеджер сталкивается со следующими отличиями управления людскими ресурсами в принимающих странах от управления в государстве расположения головной компании.

1. *Качественная разница в рынках труда* — низкоквалифицированные рабочие в развивающихся государствах и персонал высокой квалификации в индустриальных странах. Укомплектовать филиал зарубежного предприятия международной компании в принимающей стране с высоким уровнем безработицы, как правило, легче.

2. *Проблемы перемещения рабочей силы* — правовые, экономические, физические и культурные барьеры.

3. *Стиль и практика управления* — социальные нормы взаимоотношений между рабочими и администрацией. Недопустимость дискриминации по расе, полу, религии, этносу. В то же время желательно учитывать принятые в принимающей стране принципы оплаты и поощрений в зависимости от качества и объема выполненной работы.

4. *Интернациональная ориентация*, заключающаяся в корректировке мышления персонала с узкой национальной ориентацией на достижение высокой эффективности деятельности компании в глобальном масштабе.

5. *Контроль* — территориальная удаленность и специфика условий принимающей страны затрудняют контроль головной компании за персоналом зарубежного филиала. В случае решения головной компании сократить штат зарубежного филиала или закрыть предприятие необходимо действовать в соответствии с условиями контрактов и договоров.

6. *Отношения с профсоюзами* — нормы безопасности труда в разных странах отличаются друг от друга, хотя все яснее проявляется тенденция к унификации стандартов во всех государствах. Следует учитывать, что позиции профсоюзов при обсуждении коллективных договоров с зарубежными филиалами ТНК ослаблены, так как ТНК используют сложную структуру механизмов подчиненности, международную диверсификацию производства и угрозы вывезти предприятия за границу вместе с рабочими местами. В то же время часто условия работы на

предприятиях ТНК превосходят уровень, предусмотренный правилами местных профсоюзов.

При всех различиях управления людскими ресурсами в разных странах важно соблюдать главный принцип — воспитание в сознании рабочих и служащих заинтересованности в успешной деятельности компании.

Каждая международная компания имеет свои программы и методы обучения местного персонала в принимающих странах для работы в филиалах ТНК. В зависимости от специализации международной компании эти программы и методы сводятся к следующему.

Обучение на рабочем месте в процессе работы. Обучающийся специалист работает в паре с опытным менеджером международной компании, чтобы освоить стиль менеджмента в условиях функционирования предприятия в своей стране.

Обучение за границей.

Обучение в центрах менеджмента.

Обучение по своим программам.

Вечернее обучение после работы.

8.3. Специфика воздействия на персонал за рубежом и стратегия выживания на руководящей должности за рубежом.

Наиболее важными инструментами воздействия менеджера на персонал за рубежом с целью стимулирования эффективной деятельности сотрудников зарубежных филиалов ТНК выступают:

1. *Лидерство*, предусматривающее учет менеджером условий работы и жизни своих подчиненных в принимающей стране — их заработную плату, жилищные условия, производственные и семейные отношения. Это зависит от уровня жизни, культуры, а также религии в стране их пребывания. В различных ситуациях менеджеру полезно знать историю и культуру принимающей страны, проявлять к ней интерес и изучать ее язык, уважать обычаи, законы и проявлять заботу о своих подчиненных.

Мотивация во многом зависит от психологии и мышления подчиненных. В развитых государствах источниками мотивации чаще всего служат уважение к сотрудникам, признание их высокой квалификации и создание условий для проявления их инициативы.

2. *Коммуникация*, включающая передачу информации, идейного содержания, убежденности и настроения в коллективе сотрудников.

3. *Контроль* в функционировании системы ТНК особенно важен при калькуляции расходов всех зарубежных филиалов, анализе эффективности производственных процессов и результатов коммерческой деятельности.

Этноцентрическая ориентация характерна для международных корпораций, в которых преобладает стремление к обеспечению доминирования головной компании в руководстве деятельностью ее зарубежных филиалов.

Полицентрическая ориентация типична для стратегии корпораций, которые стремятся в максимальной степени учитывать специфику условий принимающей страны и приспособливаться к условиям деятельности в этой стране путем широкого использования местного персонала, в том числе и на руководящих должностях.

Геоцентрическую ориентацию в стратегии назначения на руководящие должности используют корпорации, которые не ставят интересы одной страны выше интересов другой и придерживаются интернациональных взглядов на проблемы, включая в состав высшего руководства зарубежными филиалами лиц разных национальностей, имеющих опыт работы за пределами своей страны.

Все эти три направления в стратегии назначения на руководящие должности могут комбинироваться в аспекте иерархии. Например, во главе зарубежного филиала международной корпорации стоит менеджер, командированный из головной компании, а на подчиненных уровнях используются национальные специалисты принимающей страны.

8.4. Подготовка персонала для работы за границей.

Во многих международных компаниях очень внимательно относятся к отбору сотрудников для работы за границей. Кандидаты на работу за границей и члены их семей подвергаются психологическим тестам на стрессы, коммуникабельность; проводится оценка профессиональных знаний. Считается, что для работы за рубежом необходимо желание работать за границей, чтобы все члены семьи были солидарны в этом вопросе и могли легко воспринимать зарубежную культуру. Лица, которые не могут работать за границей по семейным обстоятельствам или не в состоянии переключаться на работу в условиях принимающих стран, не воспринимают иную культуру, не могут рассчитывать на успешную карьеру в международных компаниях.

Большинство ТНК расходует значительные средства на ориентацию международных менеджеров на работу за рубежом, организуя для них глубокое изучение истории принимающих стран, традиций, вопросов оценки деловых партнеров, организации функционирования зарубежных предприятий и их структуры. Менеджер

зарубежного филиала международной компании должен приступить к изучению проекта создания за рубежом предприятия как можно раньше, чтобы твердо усвоить задачи проекта, особенности маркетинга и оценить собранную информацию об инвестиционном климате в принимающей стране.

При подборе возможных кандидатур на должность менеджера зарубежного филиала кадровые департаменты международных организаций иногда пользуются приемом составления конкурентных карт оценки профессиональной квалификации претендентов на эту должность. Каждый пункт конкурентной карты оценивается в баллах; победителем этого соревнования становится кандидат, набравший большее число баллов.

Конкурентный лист оценки профессиональной квалификации кандидатов на должность международного менеджера имеет следующий вид:

Профессиональные способности	Оценка в баллах
Способность анализировать обстановку	...
Концептуальные способности	...
Созидательная инициатива	...
Способность действовать по плану	...

Для стимулирования сотрудников к работе за границей в международных компаниях командируемым сотрудникам даются гарантии, что их профессиональный рост в головной компании обеспечен, несмотря на пребывание за границей, и что в случае необходимости не будет проблем с оказанием поддержки и помощи его семье. В большинство международных компаний для командируемых на длительную работу в заграничные филиалы сотрудников проводятся следующие мероприятия:

1) за рубеж направляются наиболее квалифицированные кадры, которые потребуются для работы во многих департаментах корпорации по возвращении из-за границы;

2) к командируемым за рубеж прикрепляются руководители высокого ранга в качестве “крестных отцов”, которые отстаивают интересы своих “крестников” в родной компании во всем, что связано с их карьерой;

3) каждому сотруднику, направляемому за рубеж, вручается документ, закрепляющий за ним право по возвращении из командировки занять должность, равноценную той, которую он оставил, или более высокую;

головная компания предусматривает финансовую компенсации командируемым за границу сотрудникам, которая должна стимулировать работу за рубежом. Хорошо выполняемая работа за границей должна приносить более высокий уровень компенсации. Европейские ТНК например, обеспечивают сотрудников, работающих за границей, дополнительной компенсацией, размер которой зависит от состава семьи” сотрудника, а также от степени неудобств, связанных с работой. В те же время японские ТНК для менеджеров своих зарубежных филиалов оклад которых не превышает 500 долл. в неделю, вводят дополнительную оплату за расходы их семей, аренду жилого помещения, оплачивают им отпуск, а также выдают в конце года премии, размер которых зависит от прибыли руководимых ими зарубежных филиалов;

5) одним из обязательных составляющих условий командирование сотрудника за рубеж выступает готовность головной компании прийти на помощь своим служащим в зарубежных филиалах в сложных ситуациях. За границей особенно ощутимы такие проблемы, как срочная медицинская помощь, природные бедствия, войны, революции и другие катаклизмы.

Обычно с командируемыми за границу проводятся собеседования, в ходе которых им разъясняют политику компании в отношении принимающей страны и обеспечивают материалами о ней. Компания организует для командируемых за границу и их жен занятия по язык) принимающей страны и встречи с сотрудниками, вернувшимися из этой страны, во время которых обсуждаются условия жизни в принимающей стране. Например, в программах подготовки сотрудников многих корпораций к работе в Японии содержатся такие рекомендации:

1. Сотрудникам, знающим японский язык, в случае сомнений в ясности требований или пожеланий японского партнера следует немедленно прибегать к услугам переводчика.

2. Привлекать юриста к переговорам с японскими фирмами следует только в крайнем случае, так как в японской деловой практике участие Юриста в переговорах означает недоверие партнеров друг к другу.

3. Забыть про юмор на переговорах: в бизнесе японцы всегда серьезны.

4. Зарезервировать время для ресторанов, так как в бюджетах японских фирм выделяются значительные суммы на совместные обеды и ужины с деловыми партнерами.

Зарубежная деятельность глобальных менеджеров предусматривает периодическое заслушивание их отчетов в головной компании и оценку их работы по результатам отчетов. Характерные особенности организации отчетов менеджеров зарубежных филиалов и выработки оценки их деятельности следующие:

1. В каждой ТНК определены цели оценки деятельности менеджеров

- зарубежных филиалов и показатели зависимости служебной карьеры менеджера в корпорации от результатов работы менеджера за рубежом.
2. Как правило, в международных компаниях приняты определенные критерии оценки деятельности международных менеджеров.
 3. При определении периодичности отчетов менеджеров зарубежных филиалов кадровые департаменты головных компаний предусматривают достаточное время, за которое международный менеджер мог бы проявить свои способности.
 4. Результаты оценки отчетов международных менеджеров в головной компании обычно достаточно гибки и реально влияют на дальнейшее продвижение менеджера по службе в системе международной компании.

8.5. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала.

Формирование руководства зарубежными филиалами международных корпораций местными гражданами принимающих стран имеет как преимущества, так и недостатки. Во-первых, услуги местных граждан обходятся международным корпорациям дешевле услуг экспатриантов и позволяют обходиться без бюрократической процедуры и расходов, связанных с их командированием. Кроме того, во многих принимающих странах имеются правовые требования, которые не позволяют пользоваться услугами бухгалтеров и юристов, получивших профессиональную подготовку за пределами страны служебной деятельности.

Бывают ситуации, в которых международной корпорации выгодно создать местный имидж (при недоброжелательном отношении к иностранным компаниям или распространении мнения “покупай местные изделия” и т.п.). К тому же местные руководители ориентируются на долгосрочные проекты в противоположность экспатриантам, которые часто преследуют краткосрочные цели в ущерб долгосрочным проектам корпорации.

Местные кадры лучше знают региональные производственные условия, специфику спроса национальных потребителей и иногда имеют непосредственные связи с правительственными кругами. Использование местных специалистов показывает гражданам принимающей страны, что они также имеют возможность сотрудничать с международной корпорацией, которая учитывает интересы их страны. Кроме того, наем местных граждан приветствуется и поощряется правительством принимающей страны.

За использование труда экспатриантов выступают их техническая компетенция, способность передать управленческий опыт местному персоналу и осуществление беспристрастного контроля за деятельностью зарубежного филиала со стороны головной компании. В то же время

стоимость содержания командированных из страны головной компании сотрудников выше, чем нанятых на месте, в принимающей стране.

Ученые Колумбийского университета провели исследование, результаты которого показали, что организация зарубежного филиала международной компании, укомплектованного местным персоналом принимающей страны, значительно дешевле, чем командирование сотрудников филиала из страны головной компании, так как заработная плата местных специалистов, стоимость жилья для них, административных помещений и транспортные расходы ниже, чем для специалистов головной компании. Так, стоимость содержания управляющего зарубежным филиалом в Малайзии, командированного из США, для американской ТНК обходится в 100 тыс. долл. в год, а в случае найма местного управляющего — 20 тыс. долл.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какова разница между кругом обязанностей международного менеджера и руководителя его ранга в стране базирования головной компании?
2. Ответы на какие два коренных вопроса должен знать международный менеджер, прежде чем назначать встречу с деловым партнером?
3. Какими способностями должен обладать международный менеджер?
4. Назовите отличия в управлении людскими ресурсами в принимающих странах от управления в государстве расположения головной компании.
5. Расскажите о способах обучения местного персонала в принимающей стране стилю менеджмента международной компании.
6. В чем заключается специфика воздействия на персонал за рубежом?
7. Назовите особенности этноцентрической, геоцентрической и полицентрической ориентации стратегии международных компаний.

Тема-9. Управление людскими ресурсами в системе международного менеджмента.

- 9.1. Формы управления иностранными предприятиями.
- 9.2. Поиск и отбор менеджеров, подготовка управляющих.
- 9.3. Различия в рынках труда и оплате труда.
- 9.4. Воздействие международных организаций на условия труда.
- 9.5. Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры.
- 9.6. Реакция и инициативы профсоюзов.

9.1. Формы управления иностранными предприятиями.

Большинство фирм, имеющих зарубежные филиалы, сталкиваются с менее сложными проблемами учета международных аспектов кадровой политики, нежели описано в приведенной выше конкретной ситуации. При всем разнообразии подходов к управлению людскими ресурсами в международных корпорациях большинство из них признает огромное значение квалифицированного персонала для обеспечения роста их предприятий за рубежом и достижения ими поставленных целей. Исследовательская организация "Совет промышленной конференции" провела "круглый стол" для президентов корпораций, где обсуждалось, как меняется мир и что могут сделать руководители компании, чтобы управлять этими изменениями. Председатель корпорации "Юнилевер" сказал; "Единственный и самый главный вопрос для нас — это организация и люди".

Вряд ли можно переоценить потребность в высококвалифицированном персонале для заполнения штата организации. Любая фирма должна начать с определения потребности в кадрах и найма людей, способных на высокоэффективный труд, и повышать их квалификацию, чтобы они могли, браться за более сложные задачи. Ниже приводятся факторы, которые отличают управление людскими ресурсами в международных операциях от управления этими ресурсами у себя в стране.

1. Различия рынков труда.
2. Проблемы перемещения рабочей силы.
3. Стиль и практика управления. доминирует, могут потребоваться и другие способы корректировки ведения операций
4. Контроль.

Какой же иностранный язык должен изучать говорящий по английскому человек, который хочет сделать карьеру в международном бизнесе? Много зависит от того, где занимается бизнесом его работодатель, и многое от того, где предпочитает работать сам человек. Тем не менее, при опросе сотрудников американских фирм по поводу того, какой язык будет

самым важным в период между 1990 и 2010 гг., 44% респондентов полагали, что это будет испанский, а следующие 33% посчитали, что первенство завоеует японский язык. Остальными языками, получившими не менее 1 % ответов, были французский (8%), китайский (6%), немецкий (5%) и русский (1%)⁸.

Руководитель заграничного филиала должен уметь работать самостоятельно, поскольку многие штабные функции за границей ликвидированы, чтобы избежать дублирования затрат. В штаб-квартире фирмы менеджер может спокойно пойти в другой кабинет или же сделать несколько телефонных звонков, чтобы получить консультацию у специалистов. Руководителю же филиала приходится больше полагаться на собственные суждения.

- **Экспатрианты-управленческое меньшинство.**

Как в родительской фирме, так и в ее заграничном филиале большая часть управленческих должностей занята, как правило, местными гражданами, а не экспатриантами. Единственное исключение — руководитель проекта в какой-нибудь развивающейся стране, такой, как Саудовская Аравия, где имеется большой дефицит высококвалифицированных местных кадров.

Мобильность. Многие люди независимо от их национальности не хотят ехать работать в чужую страну, особенно если назначение воспринимается как постоянное или очень длительное. Во многих случаях компании вынуждены создавать новые подразделения на местах, чтобы создать условия людям, не желающим переезжать туда, где они больше всего нужны компании. Например, именно это явилось причиной создания корпорациями научно-исследовательских лабораторий и региональных контор за границей, когда местный персонал отказывался ехать в страну, где находится главная штаб-квартира. Еще один фактор, который должны учитывать руководители при назначении кого-нибудь на управленческую должность,— это стоимость использования труда экспатриантов.

Местная конкурентоспособность. Чем сложнее адаптация к местным условиям, тем выгоднее фирмам использовать местные управленческие кадры, так как они, по всей вероятности, лучше понимают местные условия, чем кто-то из чужой страны. Эта необходимость может возникнуть из-за уникального характера окружения, таможенных барьеров или из-за существования сильных местных конкурентов либо выгодных заказчиков.

Местный имидж. Иногда фирме бывает полезно создать имидж местной, особенно когда есть враждебное отношение ко всему, что контролируется иностранцами. Руководителей местного происхождения воспринимают как "больших патриотов", так как они, как предполагается, ставят местные интересы выше глобальных целей компаний. Местный

имидж может также сыграть положительную роль в формировании сознательности сотрудников, поскольку многие люди из персонала филиалов предпочитают работать на своего соотечественника.

Стимулы для местного персонала. Сторонники найма местных кадров иногда утверждают, что возможности их преимущественного продвижения по служебной лестнице являются мотивирующим фактором эффективной работы; они считают, что без подобного стимула эти кадры могут обратиться к другим фирмам. Противники же утверждают, что практика ограничения возможностей служебного роста высококвалифицированных кадров, независимо от их национальности, пагубно влияет на мотивацию сотрудников. Любой член организации, утверждают они, должен иметь возможность подниматься на любую ступеньку иерархии, включая руководящую должность в головной штаб-квартире корпорации.

Долгосрочные цели. Поскольку сотрудники, переведенные на работу в филиал, обычно рассчитывают пробыть там всего несколько лет, они более, чем местные руководители, стремятся к краткосрочным проектам, которые можно реализовать в течение срока их командировки в заграничный филиал. Когда кончается срок их пребывания за границей, они достигают очевидных и измеряемых результатов, помогающих им удовлетворить личностную потребность в причастности к достижению целей фирмы. Однако это не всегда лучшим образом способствует достижению долгосрочных целей корпорации. Поэтому местные руководители, находящиеся в филиале корпорации более длительное время, могут испытывать большую потребность в достижении долгосрочных целей, так как есть вероятность, что когда намеченные цели будут достигнуты, они все еще будут работать в корпорации.

- *Повышение квалификации руководящего персонала.*

Многонациональные корпорации посылают иностранцев в свою страну, где расположена их головная фирма, или в региональные отделения, а местные кадры направляют за границу, с тем чтобы выработать у всего персонала понимание корпоративной системы. В некоторых фирмах, где специализированная деятельность распределена по странам (например, есть только добыча сырья но нет его обработки, либо фундаментальные исследования отделены от прикладных), единственным способом развития у руководителя способности к интегрированному подходу является долгосрочная командировка за границу. Эта мера может также развить у руководителя способность работать в различных социальных системах и поэтому является прекрасной подготовкой к занятию самых высоких должностей, будь то головная фирма или ее заграничный филиал.

- *Кадры страны происхождения и третьих стран*

Большая часть нововведений в технологии, продукции и процедурах осуществления операций возникает в стране происхождения основной фирмы и позже передается заграничному филиалу. Поскольку использование экспатриантов на предприятиях заграничных филиалов частично диктуется желанием внедрить новые методы, персонал с опытом работы в основной фирме (обычно граждане страны ее происхождения) как раз и удовлетворяет этим требованиям.

Однако национальные кадры третьих стран иногда обладают лучшими техническими и личными навыками приспособления к новым, непривычным условиям, чем экспатрианты. Например, одна из компаний США для проектирования и управления заводами в Перу использовала американских специалистов, пока не были подготовлены местные руководители. Спустя несколько лет компания решила основать производство в Мексике и построить завод, больше похожий по размерам, характеристикам продукции и производственной базе на завод в Перу, чем на заводы этой компании в Америке. Поэтому для планирования, пуска и начального этапа производства в Мексику послали перуанских специалистов, более адаптивных и к тому же говорящих по-испански.

Но, может быть, компании чересчур серьезно реагируют на проблемы внешнего восприятия их сотрудников. Тогда возьмем, например, типичное отношение к женщинам, характеризующееся следующими предрассудками:

- нельзя, чтобы женщины отдавали приказы мужчинам;
- женщины слишком эмоциональны, их место - дома;
- заказчики не хотят иметь с ними дело;
- подчиненные не принимают их всерьез;
- у них не хватает выносливости работать на тяжелых участках;
- им не дают разрешений на работу по найму;
- они не хотят портить карьеру своих мужей.

Как бы следуя этим стереотипам, фирмы очень редко назначают женщин на руководящие должности в заграничных филиалах. И все же есть женщины, которые преуспевают, работая за пределами своей страны, но это чаще всего не в сфере промышленного производства, а в сфере обслуживания в таких регионах, как Япония, Таиланд и Индия, потому что там их воспринимают прежде всего как иностранцев, а уже потом как женщин. Были разработаны рекомендации, чтобы иностранные руководители женского пола (да и другие группы тоже) лучше воспринимались местным окружением. Рекомендуется подбирать женщин постарше, высококвалифицированных, поднявшихся на несколько ступеней в служебной иерархии и в силу этого имеющих большой авторитет. Бывает очень полезно заранее информировать местное руководство о высокой квалификации кандидата, а также назначать женщину-руководителя в такие места, где местные женщины уже занимают руководящие должности. Кроме

того, срок командирования должен быть дольше обычного, чтобы можно было сформировать ролевые модели реакции окружения на руководителя-женщину.

- *Оплата труда экспатриантов*

Если американская компания переводит своего руководителя финансового отдела из Великобритании, получающего зарплату, эквивалентную 50 тыс. долл. США в год, на работу в Италию, где по существующему курсу валют его жалование равно 60 тыс. долл., какое жалование следует назначить ему в Италии? Или если итальянский руководитель финансового отдела будет переведен в Великобританию, какое жалование следует предложить ему? В какой валюте: долларах, фунтах стерлингов или лирах? Трудовое законодательство какой страны будет действовать в таких случаях? Какие дополнительные льготы будут распространяться на него? Это только несколько из множества вопросов, возникающих при командировании людей за границу. Фирма, с одной стороны, не должна превышать составленную смету, с Другой — должна мотивировать сотрудника.

9.2. Поиск и отбор менеджеров.

- *Набор выпускников колледжей*

Международные компании знакомятся с контингентом выпускников университетов США и других стран, чтобы отобрать способных людей национальностей тех стран, где у них имеются предприятия. Однако этот подход имеет свои недостатки, поскольку на предприятиях такого рода компаний наблюдается большой дефицит кадров, имеющих достаточный опыт работы. Но по мере приобретения опыта молодыми сотрудниками, их переводят на должности более высокого уровня, уменьшая таким образом потребность предприятия в экспатриантах. Эти же компании нанимают и своих соотечественников обычно для работы на предприятиях, расположенных в США, пока они не наберут необходимого технического опыта и не проникнутся культурой корпорации.

- *Банки данных управленческих кадров*

Некоторые компании централизуют систему учета кадров, и она охватывает и местные, и заграничные кадры. По ним имеются не только нормальные технические и демографические данные, но и такая информация, как способность к иностранным языкам, готовность принять назначение на заграничную работу и результаты внутрифирменных тестов на

способность к адаптации. Учет иностранных руководителей вести несколько труднее, так как, если данной компании принадлежит менее 100% иностранного предприятия, другие акционеры могут возражать против этого учета. Более того, ограничения на обмен информацией между странами могут затормозить использование централизованного банка данных по управленческим кадрам.

- *Оценка способности к адаптации*

Поскольку компании больше знают о технических, нежели об адаптивных, способностях сотрудников, они должны сосредоточить свое внимание на измерении их способностей к адаптации на предмет длительного командирования за границу. Например, люди, хорошо приспособившиеся к должностным перемещениям внутри страны или имеющие опыт работы в международных организациях, скорее всего, смогут приспособиться к условиям жизни за границей. Кроме того, отдельные компании используют разнообразные способы тестирования. Одним из таких способов является "Программа ранней идентификации", с помощью которой можно оценить, как то или иное лицо способно вписаться в ту или иную среду. С помощью множества других тестов оцениваются черты характера, указывающие на готовность изменить основные установки поведения. К таким тестам относятся "Миннесотская многоцветная оценка личности, Оценка черт характера по Джуилфорду-Циммерману" и "Выявление системы ценностей Элл-порт— Вернона".

Отдельные компании установили очень строгие процедуры отбора и подготовки персонала для работы в новой культурной среде за пределами своей страны, но степень адаптации и эффективность работы таких людей очень разные. Тем не менее исследование этих аспектов показывает, что существует положительная зависимость между строгостью процедур, с одной стороны, и способностью адаптироваться и продуктивно работать — с другой.

- *Помощь местным компаниям*

Один из способов найти персонал для заграничной работы — это купить действующую фирму за границей и использовать уже имеющийся там персонал. Однако корпорации должны хорошо просчитать выгодность такого приобретения. Или, возможно, им придется связаться с другими местными компаниями в надежде, что они отдадут своих сотрудников данному предприятию. В таких странах, как Япония, где рынок труда постоянен и люди не хотят переходить в новые фирмы, использование местного партнера может оказаться чрезвычайно важным. Но если вопросами найма рабочей

силы занимается местный партнер, сотрудники могут считать себя обязанными прежде всего ему, а не иностранному инвестору.

- *Подготовка управляющих*

Интернационализация организации. Подготовка до найма. Несмотря на то что теперь приходится реже убеждать руководителей в выгоде изучения перспектив бизнеса в международном контексте, все еще существует необходимость подготовки менеджеров : по вопросам специфики ведения бизнеса в условиях интернационализации. Школы бизнеса расширяют интернационализацию своих учебных программ в соответствии с набором требований, но еще не сложилось единого мнения по поводу того, чему необходимо учить студентов, чтобы помочь им подготовиться к работе в международных компаниях. Выявились два подхода:

1) передача знаний о специфике среды за рубежом и осуществление исследований по регионам;

2) подготовка к межличностному общению и адаптации. Первый из этих подходов может, например, помочь преодолеть страх и агрессивность, возникающие под давлением неизвестности. Однако понимание иной культуры не обязательно подразумевает готовность адаптироваться к ней. И тот, и другой подход помогают человеку приспособливаться к тем, кто не получил подобной подготовки, и их труд почти не отличается по эффективности.

9.3. Различия в рынках труда.

- *Внешние точки отсчета (эталон)*

Компании, создавая новое производство в другой стране, как правило, дублируют (возможно, в уменьшенном или слегка измененном масштабе) продукт, процесс или функцию, имеющие место в их стране. Прошлый опыт подсказывает руководству, сколько и каких специалистов необходимо иметь для строящегося предприятия. В компании, возможно, имеется описание должностных обязанностей для каждого рабочего места, которое будет создано на этом предприятии, и из прошлого опыта она будет знать, какой тип людей лучше всего подойдет для каждой должности.

- *Адекватная технология*

Попытки компаний копировать организационные структуры и круг должностных обязанностей в своих филиалах за границей, особенно в развивающихся странах, чреваты опасностью. Во-первых, оборудование, заменяющее ручной труд и приносящее экономию затрат в одной стране, где уровень оплаты труда высокий, может вызвать более высокие затраты, чем

сохранение трудоемкого производства в странах с высоким уровнем безработицы и низким уровнем оплаты труда. Трудоемкие методы производства могут также благосклонно восприниматься правительственными чиновниками, которые должны неустанно умирять волнения безработной части населения. Ввиду различий в уровнях квалификации и отношении к труду компаниям может быть где-то выгоднее упрощать трудовые операции и использовать оборудование, считающееся морально устаревшим в промышленно развитой стране. Оппоненты утверждают, что многонациональные предприятия чаще создают не трудоемкие, а капиталоемкие производства, тем самым не способствуя значительному снижению уровня безработицы, что так необходимо развивающимся странам. Термин "адекватная технология" подразумевает технологию, оптимальную для той среды, где ее используют. Это понятие обычно означает более трудоемкую технологию, чем та, что считается рентабельной в промышленно развитой стране. Утверждения, что МНК действительно вносят изменения в производство до тех пор, пока оно не становится оптимальным по уровню затрат, весьма противоречивы.

- *Международная мобильность рабочей силы*

Степень мобильности. В то время как большинство развивающихся стран стоит перед лицом серьезных проблем, связанных с безработицей, многие промышленно развитые, а также производящие нефть страны с малой численностью населения испытывают недостаток в рабочих руках для своих производств. Это создает условия для вынужденного роста иммиграции, которая, в свою очередь, сдерживается посредством законодательства, направленного на минимизацию экономических и социальных проблем в странах, поглощающих большие массы иммигрантов.

Мы не располагаем надежной информацией о международной миграции, так как огромное число иммигрантов приезжает нелегально. Однако отрывочные сведения вызывают тревогу. Например, суммы денежных переводов, которые посылают домой рабочие из таких стран, как Иордания, Республика Йемен, Пакистан и Египет, превышают стоимость экспорта из этих стран.

Проблема стабильности рабочей силы. Во многих странах, таких, как Новая Зеландия, рабочим с островов Фиджи и Тонга разрешается пребывание в стране только на очень короткие периоды, например от трех до шести месяцев. Во многих других случаях рабочие надолго оставляют дома свои семьи, надеясь вернуться после того, как скопят достаточно денег на заработках в другой стране. Так, в середине 70-х годов Франция лишилась значительной части своей рабочей силы, когда рабочие-испанцы вернулись домой. В конце 80-х годов США лишились ученых и инженеров—корейцев. Еще одна неопределенность связана с тем, какие ограничения будут введены государством на численность иностранных рабочих. К тому же во всех

промышленно развитых странах существуют движения за высылку из стран всей иностранной рабочей силы, чтобы защитить потенциальные рабочие места для отечественных рабочих или однородность культуры. Даже если в периоды экономического спада проводятся увольнения рабочих с целью перехода на использование местной рабочей силы вместо иностранной, компания потом должна начинать с нуля дорогостоящие процессы, в том числе профессиональную подготовку рабочих, которые могут уехать, как только экономика выздоровеет.

- Оплата труда

Значение дифференциации. Политика и практика оплаты труда непосредственно затрагивают жизненные и конкурентные способности компаний, поскольку обуславливают привлечение, удержание и мотивирование персонала. Разница в затратах на рабочую силу в разных странах иногда приводит к возникновению преимуществ в конкуренции и стимулирует многие компании к созданию производственных мощностей за границей. Размер оплаты труда зависит от средств, вложенных в бизнес; спроса и предложения (общепринятый уровень зарплаты) на определенные профессии в этом регионе; стоимости жизни; законодательства страны и способности профсоюзов отстаивать интересы рабочих. Тип оплаты (жалованье, заработная плата, комиссионные, премии и дополнительные блага) зависит от обычаев, чувства защищенности, налогов и требований правительства. Международные компании обычно платят больше, чем местные фирмы в странах с более дешевой рабочей силой, но много ниже уровня заработной платы за аналогичный труд в богатых странах. К факторам, влияющим на установление более высокой оплаты труда в международных компаниях, относятся основополагающие принципы управления, а также организационная структура (например, применение методов, вызывающих рост производительности труда, ведет к повышению его оплаты). Основным принцип управления в международных компаниях, особенно по сравнению с местными семейными фирмами, состоит в предложении относительно более высокой зарплаты для привлечения высококвалифицированных рабочих. Более того, когда компания впервые появляется в стране, опытные рабочие могут потребовать более высокую оплату труда, потому что не уверены в успехе нового предприятия.

- *Дополнительные блага*

Дополнительные блага в одной стране могут в корне отличаться от дополнительных благ в другой. Поэтому сумма прямо выплачиваемых денег не совсем точно отражает оплату за данную работу в конкретной стране.

Виды благ, которые либо всегда предоставляются, либо запрашиваются специально, также весьма различны. В Японии, например, сотрудники крупных фирм получают такие блага, как пособия на семью, ссуды и субсидии на приобретение жилья, оплачиваемые компанией обеды, выплаты на образование детей сотрудников и проведение праздников. Это означает, что дополнительные блага составляют гораздо более весомую часть общего жалования, чем в Соединенных Штатах.

Гарантированная занятость как благо. Во многих странах уволить сотрудника невозможно или очень невыгодно, так как это приводит к неожиданному росту затрат компании, которая с целью экономии привыкла манипулировать численностью занятых. В США, например, увольнения не только разрешены, но часто просто ожидаются, когда падает сезонный или циклический спрос на рабочие руки. Во многих странах у фирм нет никаких других легальных способов выжить, кроме увольнения рабочих, и то только в случае закрытия предприятия. В Германии, например, уволенный рабочий может претендовать на компенсацию в размере 18-месячного оклада. Чтобы свернуть производство в этой стране, компания должна заручиться согласием своего профсоюза и правительства по таким вопросам, как предоставление дополнительных благ, а также переподготовка и трудоустройство рабочих.

Ответственность за нанесение ущерба. Халатность компании, рабочего или третьей стороны может привести к различным видам ущерба для компании или рабочего. Физический ущерб может явиться следствием нарушения правил вождения транспортного средства, неправильной эксплуатации оборудования и отсутствия техники безопасности. Фирма может понести материальный ущерб из-за небрежного обращения с наличностью, растраты фондов и поломки продукции или оборудования.

Способ сравнения. Слишком часто расходы на оплату труда сравнивают по критерию "в расчете на одного работающего", а это может не иметь никакого отношения к общей сумме расходов на оплату труда нанятых людей. Способности людей и факторы мотивации к труду очень различны.

- *Динамика затрат на рабочую силу*

Различия между странами в размерах и видах оплаты труда не являются неизменными. Жалование и заработная плата (а также другие расходы) могут расти в каком-то регионе быстрее, чем в другом. Поэтому относительная конкурентоспособность предприятий в различных странах может претерпевать определенные сдвиги. Поскольку при сравнении конкурентоспособности рабочей силы самым важным критерием является соотношение "затраты— выпуск", то приведем пример, иллюстрирующий изменения в производственных возможностях. Допустим, что в обрабатывающей промышленности США производительность выросла на

2,8%, в то время как ставки почасовой оплаты увеличились на 10,2%, в результате на 7,2% (1,102... 1,028) выросли затраты на единицу рабочей силы. Тем временем производительность в Великобритании увеличилась на 5,9%, а почасовая оплата в фунтах стерлингов — на 16,2%. В итоге затраты на единицу рабочей силы, измеряемые в фунтах стерлингов, выросли на 9,7% (1,162... 1,059). Это означает, что в единицах местной валюты затраты на труд росли быстрее в Великобритании, чем в США. Однако поскольку курс фунта стерлингов снизился по отношению к доллару, затраты на единицу рабочей силы в долларовом выражении были ниже в Великобритании, а не в США.

9.4. Воздействие международных организаций на условия труда.

В 1919 г была создана Международная организация труда, МОТ. Ее основатели исходили из предположения, что неспособность какой-либо одной нации создать человеческие условия труда является препятствием на пути других наций, желающих их улучшить в своих странах. Имеется также несколько объединений профсоюзов из разных стран, которые поддерживают сходные идеалы. Это — различные международные профессиональные секретариаты, представляющие рабочих конкретных отраслей: Международная конфедерация свободных профсоюзов, Всемирная федерация профсоюзов и Всемирная конфедерация труда. Благодаря деятельности этих организаций и улучшению коммуникаций по всему миру люди все больше осознают различия в условиях труда в странах. Среди достойных, внимания новостей — запрещение законом практики обсуждения коллективного договора, бытующей в Малайзии, и минимальных ставок заработной платы ниже, чем в Индонезии. МОТ также привлекла внимание мирового сообщества к тому, что в развивающихся странах широко применяется детский труд, причем многие из работающих детей младше десяти лет, и им практически ничего не платят. Под давлением экономических и политических санкций из-за границы в этих странах произошли некоторые изменения.

9.5. Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры.

- *Преимущества МНК*

Гарантия занятости. Часто можно слышать, что, если число рабочих мест не увеличивается, рабочие начинают больше беспокоиться о сохранении своей работы, чем о других условиях труда. Если МНК экспортируют рабочие места из промышленно развитых стран, это означает, что требование трудящихся в этих странах все более обоснованны. Но результат влияние прямых инвестиций МНК за границу на занятость в своей

стране определить все же нелегко. Структура рабочей силы в промышленно развитых странах изменилась в сторону увеличения доли служащих — "белых воротничков" по отношению к доле рабочих — "синих воротничков". Хотя какая-то часть этого сдвига в структуре рабочей силы не зависит от деятельности МНК, тем не менее из-за него чаще всего сокращаются традиционные профессиональные группы рабочих физического труда. В США служащие менее склонны объединяться в профсоюзы, чем их собратья в других промышленных странах.

Движение продукции и ресурсов. Если во время забастовки в одной стране МНК может отгрузить потребителям этой страны продукцию, которую производят ее предприятия в других странах, МНК будет испытывать менее сильное давление клиентов по выполнению условий поставки. Более того, поскольку на производство в данной стране обычно приходится малая доля общих мировых продаж, прибыли и движения денежной наличности МНК, забастовка, проводимая в ней, может иметь минимальный эффект для глобальной деятельности МНК. Поэтому считают, что географическая диверсификация МНК является ее преимуществом в переговорах с представителями трудящихся. Некоторые исследователи пришли к выводу, что по сравнению с национальными фирмами МНК может продержаться дольше и меньше пострадать при проведении забастовки.

Несколько факторов ограничивают способность МНК снабжать потребителей в стране, где проводится забастовка. МНК может направить продукцию на другие рынки только в том случае, если она имеет дополнительные мощности и если продукция, производимая в более чем одной стране, является почти однородной.

Перемещение производства. Существуют документально подтвержденные примеры, когда МНК грозили переместить свои производственные подразделения в другие страны, если условия труда и требования рабочих в какой-либо одной стране кардинально повлияют на оценку пунктов размещения производства продукции по критерию минимума затрат. Директор-распорядитель компании "Хистер" заявил сотрудникам предприятия в Шотландии, что компания готова переместить две производственные линии из Нидерландов в Шотландию, если рабочие в течение 48 ч дадут свое согласие на 14%-е снижение зарплаты. На следующее утро рабочие получили письменные извещения об этом в ультимативной форме. Перемещение производства может происходить в связи с перемещением пункта с минимальными производственными затратами независимо от того, имеет ли МНК производство в таком пункте. Это особенно характерно для стран, чья экономика стала более открытой для импорта.

9.6. Реакция и инициативы профсоюзов.

Разделение информации. Самая распространенная форма сотрудничества между профсоюзами разных стран — это обмен информацией. Он помогает им сопротивляться требованиям компаний, а также ссылаться на примеры других стран по совпадающим статьям коллективных договоров. Обмен информацией осуществляется международными конфедерациями профсоюзов, представляющими различные категории рабочих и идеологические течения, секретариатами объединений профсоюзов одной отрасли или группы смежных отраслей, а также советами компаний, где заседают представители заводов какой-нибудь МНК со всего мира.

Помощь иностранным коллегам в заключении коллективных договоров. Профсоюзные организации в одной стране могут разными способами поддерживать своих коллег в других странах. К ним относятся отказ работать сверхурочно в тех ситуациях, когда продукция предназначается для рынка, обычно обслуживаемого ныне бастующим заводом, оказание финансовой помощи рабочим других стран и вручение требований администрации через профсоюзы других стран. Хотя известны примеры такой поддержки, сегодня это скорее потенциальная возможность, чем действительность. Намного чаще профсоюзы разных стран отказываются помогать в разрешении конфликтов, нежели демонстрируют примеры успешного сотрудничества.

Согласованные действия. Имеется ряд примеров одновременных переговоров и забастовок. Самыми заметными из них были: встречи профсоюзов из девяти стран, повсеместно ведущих переговоры с "Дженерал Электрик", общая стратегия профсоюзов девяти стран, где имеются предприятия "Сент Гобейн", и одновременное прекращение работы в Англии и Италии на предприятиях "Данлоп-Пирелли". Концепция заключения коллективного договора, общего для всей МНК, сейчас не так привлекает профсоюзных лидеров, как в 70-х годах. Это объясняется сравнительно редким достижением успеха и серьезными различиями между национальными профсоюзами по структуре и требованиям. Более того, у рабочих, несомненно, наблюдается рост националистических настроений по мере усиления страха перед иностранной конкуренцией.

Национальные подходы. Конфликт профсоюзов с МНК возник, несомненно, на национальной основе. Рабочие в одной стране не согласны на дополнительные издержки ради поддержания рабочих другой страны, так как они склонны рассматривать друг друга в качестве конкурентов. Даже в случае США и Канады, где с давних пор существовали общие профсоюзы, среди канадских рабочих возникало движение за создание отдельных профсоюзов. Один из канадских организаторов такого движения выразил распространенную точку зрения: "Американский профсоюз не будет

боротся за сохранение рабочих мест канадских рабочих в ущерб рабочим американским". Логика здесь заключается в том, что международные профсоюзы проводят политику, выгодную основной массе их членов, а ими всегда оказываются американцы в любых совместных американо-канадских организациях.

С помощью национального законодательства рабочим кое-где удалось внедрить своих представителей в правления компаний, чтобы регулировать прием иностранных рабочих, ограничивать импорт и отток капиталовложений за границу. Поэтому вполне возможно, что большая часть регламентирующих правил будет создаваться не на международном, а на национальном уровне.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Продвижение по службе в условиях международного менеджмента.
2. Как осуществляется поиск и отбор менеджеров в системе глобального менеджмента.
3. Политика и практика системы труда сотрудников заграничных компаний.
4. Кадровые перемещения при заграничных операциях?

Тема-10. Этика международного бизнеса и требования менеджеру по международным связям.

1. Значения владения этикой для глобального менеджера.
2. Основные черты этичного ведения международного бизнеса.
3. Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий.
4. Этика финансовой деятельности и распространение корпоративной культуры через контакты между руководителями филиалов разных стран.

10.1. Значения владения этикой для глобального менеджера.

Понимание общечеловеческого характера морали, нравственности, требований и норм позволяет глобальному менеджеру, деятельность которого связана с работой в условиях разных стран и континентов; избежать внутринациональных и международных конфликтов. Вероятность таких конфликтов для международного менеджера гораздо реальнее и выше, чем для управляющего национальной компанией.

В своей повседневной деятельности международный менеджер убеждается, что экономические и политические различия между странами часто являются результатом разницы в социально-культурном развитии между этническими группами, населяющими нашу планету. Эти различия оказывают прямое влияние на стиль менеджмента, организацию производства и сбыта, производственные отношения с местными

специалистами и в конечном счете — на производительность труда в принимающей стране и на общественное мнение о зарубежном филиале международной компании.

Конфликты возникают, когда, с одной стороны, международный менеджер ориентирует свою предпринимательскую деятельность исключительно на достижение хозяйственного успеха, игнорируя общественное мнение принимающей страны, а с другой — не может убедить в правильности, полезности или, по крайней мере, в безвредности своей деятельности многочисленные группы лиц. К таким группам относятся, например, рабочие и служащие зарубежного филиала между-) народной компании в принимающей стране, местные акционеры, правительственные чиновники, руководство соответствующих профсоюзов и т. д. С ними у менеджера порой могут возникать конфликты — спорные вопросы и проблемы, решение которых не удастся найти с помощью соответствующего национального законодательства.

В этом случае глобальный менеджер должен осознать свою ответственность перед обществом и понять, что принцип получения прибыли любым путем следует ограничивать, с тем чтобы не допускать осуждения действий менеджера с этической точки зрения. Это не означает дискредитацию принципа стремления к получению прибыли вообще, а лишь предполагает ограничение этого принципа в тех случаях, когда он нарушает существующие общественные нормы в принимающей стране и когда кажущийся прогресс, продиктованный логикой экономической эффективности, превращается в источник опасностей для людей.

К грубейшим ошибкам международного менеджера в этическом аспекте следует отнести:

- игнорирование изучения особенностей делового климата и культурной жизни в принимающей стране;
- завышенные ожидания результатов зарубежной деятельности;
- отсутствие стремления к достижению взаимопонимания с зарубежными партнерами;
- нерегулярность общения с зарубежными партнерами, включая недооценку значения теплых личных отношений, которые в деловом мире высоко ценятся и способствуют быстрому и дружескому разрешению возникающих недоразумений и разногласий;
- разрыв отношений с зарубежным партнером без надлежащего изучения возникших проблем и причин размолвки.

На современном этапе мировой экономики квалификация глобального менеджера помимо экономических и технических знаний должна включать *компетенцию в социальной области и коммуникабельность*. Уже устарели традиции, предусматривающие достаточность установления мира в случае

возникновения конфликтов. В наши дни решение проблем, с которыми встречается международный менеджер, связано с достижением согласия между всеми заинтересованными в решении этих проблем лицами и субъектами права, т.е. достижение консенсуса.

10.2. Основные черты этичного ведения международного бизнеса.

Международный бизнес — это прежде всего доверие партнеров из разных стран, без которого сотрудничество немыслимо. Этичному ведению бизнеса присущи три основные черты:

- 1) соответствие бизнеса своим целям;
- 2) подчинение здравому смыслу;
- 3) действие на принципах элементарной порядочности.

Важнейшим фактором адаптации к зарубежным условиям выступает налаживание общения с местным населением — устное, письменное и визуальное (язык тела — жесты и мимика). При этом необходимо учитывать различия наций в нормах эстетики — цвете, дизайне, символах, запахах. Особенности религии могут даже оказывать влияние на внедрение в производство новых технологий. В странах, где обычны большие семьи и родственные группы, фирмы обычно несут ответственность за обеспечение сотрудников достойным жильем, предоставлением условий для образования детям сотрудников, для здравоохранения и досуга их семьям. Без учета таких особенностей зарубежная корпорация не избежит конфликтов в принимающей стране.

Факторы обычаев, религии, политики правительства в принимающей стране важно учитывать, так как они определяют праздничные дни, перерывы в работе, дискриминацию пола, продвижение по службе, возраст выхода на пенсию, размеры взносов на благотворительные цели, распределение доходов, подбор местного персонала. Например, ислам проповедует пятницу как религиозный праздник, обязательность молитвы пять раз в день, воздержание от еды и питья в дневные часы в течение одного месяца в году, отчисление части дохода бедным. Индуизм выступает против продвижения по службе представителей отдельных каст. *Конфуцианцы* при оценке качеств сотрудника отдаю предпочтение возрасту, а не квалификации.

В то же время этика международного бизнеса с неоспоримыми понятиями *здорового рассудка и элементарной порядочности* распространяется на все страны и континенты в одинаковой степени. Вполне морально и этично продавать товары, соответствующие достатком и вкусам потребителей в одном стране, в то время как они не пользуются спросом в другой.

Конкуренция в бизнесе вполне допустима и этична. Однако она должна быть всегда ограничена строгими рамками здравого смысла и элементарной порядочности и не должна приводить к снижению репутации.

Стремление к *увеличению прибыли* не может быть оправданием, если вследствие высокой цены постоянные или потенциальные потребители расстаются с поставщиком или пациенты умирают из-за отсутствия лекарств, на которые у них не хватает средств. Такие ситуации могут ухудшить условия для будущих продаж. Следует также принимать во внимание, что слишком высокие доходы привлекают в данную отрасль новых конкурентов.

10.3. Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий

К требованиям покупателей, административных органов, подчиненных следует относиться с повышенным вниманием и по возможности их выполнять, если они честны, разумны и законны. При этом перед принятием решения глобальному менеджеру в принимающей стране необходимо уяснить проблему, проанализировав ответы на следующие вопросы:

В чем смысл требования?

Кто спрашивает?

Что побудило его к этому требованию?

Кому может быть нанесен ущерб при выполнении требования?

Какого рода решения ожидают?

Какие имеются по данному решению мнения и разногласия?

Как срочно необходимо это решение?

Как срочно надо его выполнять?

Что оно дает?

При этом независимо от выдвигаемых требований *неэтично утаивать*: а) от акционеров - истинные причины слияния или поглощения акционерного общества; б) от увольняемых сотрудников - причины сокращения штатов. В последнем случае было бы этичным, например, убедительное разъяснение необходимости сокращения штатов в связи с перспективным планом реорганизации фирмы.

В любом случае, когда принимаются решения по требованию лиц указанных трех категорий, международный менеджер должен исходить из

социальной ответственности компании, которая базируется, с одной стороны, на достижении хозяйственного эффекта, а с другой — на необходимости создания "благоприятного для компании общественного мнения в принимающей стране. Для всех категорий лиц, связанных с деятельностью иностранной компании в принимающей стране, будет понятным принятое менеджером решение, если оно соответствует нормам эффективности бизнеса, которые определяются следующими основными факторами:

- максимальным использованием имеющихся ресурсов;
- ответственностью каждого за свое дело;
- компетентностью;
- своевременным использованием информации свободного рынка.

“Кодексы чести” для добропорядочных бизнесменов. В XXI в. открываются головокружительные перспективы международного бизнеса. Для тех, кто хотел бы преуспеть в предпринимательской деятельности, национальные ассоциации бизнесменов вырабатывают правила поведения, которые составляют “опорно-двигательную систему” свободного рынка и общепринятой практики предпринимательства. Методологическую основу этих правил чаще всего составляют “кодексы чести”, 80-летний опыт разработки которых имеет Международная торговая палата (МТП). В них входит весь набор юридического инструментария, способы защиты интеллектуальной собственности, методы борьбы с вымогательством и взяточничеством, создание эффективных механизмов взимания налогов, рекомендации по совершенствованию таможенного режима, опыт разрешения коммерческих споров через арбитраж.

10.4. Этика финансовой деятельности и распространение корпоративной культуры через контакты между руководителями филиалов разных стран.

Этика финансовой деятельности сводится к правдивости всех деловых расчетов, включая бухгалтерские. Финансы — язык бизнеса, поэтому финансовый отчет менеджера должен быть безукоризненно правдив, разумен и надежен — в этом его смысл. Предпосылками для составления делового финансового отчета выступают три момента:

1. Правила, по которым составляется финансовый отчет, должны быть разумны и отвечать реальной ситуации.
2. Эти правила должны быть единообразны для всех отделов корпорации.
3. В отчетах следует использовать только надежные, проверенные данные.

Несовместимость взяток с этикой бизнеса. Распространенное мнение о необходимости взяток для ведения предпринимательской

деятельности в латиноамериканских и азиатских странах должно встречать отпор у солидных бизнесменов. Взятки всегда аморальны и неэтичны. Лица с репутацией взяточников и взяточдателей в конце концов всегда бывают разоблачены и теряют свою репутацию.

И все-таки, к сожалению, на пороге XXI в. взятки распространены во всем мире и не только в развивающихся странах. Взятничество в мировом бизнесе, как правило, процветает при выполнении крупномасштабных проектов, дающих взяточникам и взяточдателям больше шансов остаться не выявленными, чем в условиях выполнения небольших текущих контрактов. Правда, специалисты отмечают, что за последние годы в автомобильной промышленности, например, международный бизнес стал много “чище” от взяточничества и вымогательства вследствие практикуемой в первую очередь американскими компаниями большой открытости сделок, а также жестких требований, предъявляемых японскими производителями к своим европейским субпоставщикам.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Расскажите о значении владения этикой для глобального менеджера.
2. Каковы основные причины конфликтов международного менеджера в принимающей стране?
3. Назовите грубейшие возможные ошибки международного менеджера в Этическом аспекте.
4. Каковы основные принципы этичного ведения бизнеса?
5. Этична ли конкуренция?
6. К чему сводится этика финансовой деятельности?
7. Допустимы ли взятки в международном бизнесе?
8. Что вы знаете о борьбе с коррупцией в национальном и международном масштабе?
9. К требованиям каких категорий лиц международному менеджеру следует относиться с повышенным вниманием?
10. Приведите примеры кодексов этических основ поведения предпринимателей.

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРЫ:

I. ЗАКОНЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

1. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О ратификации Соглашения между Республикой Узбекистан и Японией о либерализации, поощрении и защите инвестиций (Ташкент, 15 августа 2008 года)».
2. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О внесении изменений в статью 10 Закона Республики Узбекистан «О гарантиях защиты вкладов граждан в банках» 07.04.2009 г.
3. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Узбекистан в связи с принятием Конституционного Закона Республики Узбекистан “Об усилении роли политических партий в обновлении и дальнейшей демократизации государственного управления и модернизации страны» 04.11.2007 г.
4. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О внесении дополнения и изменений в Закон Республики Узбекистан «О гарантиях деятельности негосударственных некоммерческих организаций». 19.01.2008 г.
5. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О ратификации Протокола об интеграции Организации “Центрально-Азиатское Сотрудничество” в Евразийское экономическое сообщество (Минск, 23 июня 2006 года)» 04.02.2007 г.
6. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О присоединении Республики Узбекистан к Договору о сотрудничестве в охране внешних границ государств - членов Евразийского экономического сообщества, подписанному в Москве 21 февраля 2003 года» 10.12.2006 г.
7. ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН «О присоединении Республики Узбекистан к Договору о Таможенном союзе и Едином экономическом пространстве, подписанному в Москве 26 февраля 1999 года» 10.12.2006 г.

II. УКАЗЫ И ПОСТАНОВЛЕНИЯ

ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

1. Указ Президента Республики Узбекистан «О создании Свободной индустриально-экономической Зоны в Навоийской области» от 2 декабря 2008 года.
2. Указ Президента Республики Узбекистан 14.06.2005 г. N УП-3618. «О

мерах по ускорению реализации приоритетных направлений в сфере углубления рыночных реформ и дальнейшей либерализации экономики».

3. Указ Президента Республики Узбекистан 11.04.2005 г. N УП-3594 «О дополнительных мерах по стимулированию привлечения прямых частных иностранных инвестиций».
4. Постановление Президента Республики Узбекистан 10.03.2005 г. N ПП-24. «О программе по реализации целей и задач демократизации и обновления общества, реформирования и модернизации страны».
5. Постановление Президента Республики Узбекистан 11.03.2005 г. N ПП-26. «О мерах по упорядочению экспортно-импортных операций».
6. Постановление Президента Республики Узбекистан. «О Государственной программе “Год гармонично развитого поколения”. 27 января 2010 года, ПП-№1271».
7. Распоряжение Президента Республики Узбекистан. «Об утверждении порядка реализации экономически несостоятельных предприятий коммерческим банкам». 19 ноября 2008 года, Р-№4010.

III. ПОСТАНОВЛЕНИЯ КАБИНЕТА МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН, НОРМАТИВНО- ВЕДОМСТВЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Постановление заседания Кабинета Министров Республики Узбекистан. Об итогах социально-экономического развития страны в 2008 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2009 год. 13 февраля 2009 года.
2. Постановление Президента Республики Узбекистан 10.03.2005 г. N ПП-24. О программе по реализации целей и задач демократизации и обновления общества, реформирования и модернизации страны
3. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан “О мерах по углублению экономического и торгового сотрудничества с Республикой Кореи”. 24.04.2001г. №181.
4. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему развитию сотрудничества с Южной Кореи”. 08.08.2002г. №285
5. Постановление Агентства по внешним экономическим связям, Министерства финансов, Государственного таможенного комитета Республики Узбекистан от 11 ноября 2004 года №№ ЭГ-01/10-4238, СР/13-01/3-46/128, 01-02/20-35 “О внесении дополнений в Перечень стран, с которыми подписаны Соглашения о торгово-экономическом сотрудничестве с предоставлением режима наибольшего благоприятствования”. *(Зарегистрировано Министерством юстиции Республики Узбекистан 14 января 2005 г. Регистрационный № 426-4).* №2(138) январь - 2005 г.

IV. ТРУДЫ ПРЕЗИДЕНТА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

1. Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на пленарном заседании Саммита ООН «Цели развития тысячелетия» 20.09.2010 г.
2. Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на церемонии открытия 43-го ежегодного заседания Совета управляющих Азиатского банка развития 04.05.2010/09:40. www.jahon.mfa.uz — сайт Министерства иностранных дел РУз.
3. Каримов И.А. Доклад Президента Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет» 27 января 2010 года.
4. Каримов И.А. Наша главная задача - дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. - Доклад Президента Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год // 29 января 2010 года.
5. Каримов И.А. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества - наш главный приоритет. - доклад Президента Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан // Народное слово, 28 января 2010 года.
6. «Конституция Узбекистана - прочный фундамент нашего продвижения на пути демократического развития и формирования гражданского общества». Доклад Президента Ислама Каримова на торжественном собрании 5 декабря 2009 года по случаю 17-летия Конституции Республики Узбекистан// Народное слово, 6 декабря 2009 года.
7. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. Ташкент, март 2009 г.
8. Каримов И.А. «Дальнейшая модернизация и обновление страны – требование времени» - доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2008 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2009 год. «Народное слово» 14.02.2009 г.
9. Каримов И.А. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИОРИТЕТА ИНТЕРЕСОВ ЧЕЛОВЕКА – ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ВСЕХ ПРОВОДИМЫХ РЕФОРМ И ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2007 году и важнейшим

приоритетам углубления экономических реформ в 2008 году. 02/08/2008.

10. И.А. Каримов. “Укрепление Законодательной базы развития страны – основной критерий нашей деятельности”. Доклад на пятом пленарном заседании Сената Олий Мажлиса РУз. Т.: “Народное слово” №39 25 февраля 2006 г.
11. «ПО ПУТИ БЕЗОПАСНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ В РЕГИОНЕ». Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на саммите Шанхайской организации сотрудничества 07/05/2005г.
12. И.А. Каримов. “Укрепление Законодательной базы развития страны – основной критерий нашей деятельности”. Доклад на пятом пленарном заседании Сената Олий Мажлиса РУз. Т.: “Народное слово” №39 25 февраля 2006 г.
13. И.А. Каримов. «Наша главная цель- демократизация и обновление общества, реформирования и модернизация страны». -Т. “Узбекистан”. 2005 г., с. 30.

V. УЧЕБНИКИ

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.
2. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
3. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
4. Ливенцев Н. Международные экономические отношения. -М.: 2008 г.
5. Киреев А. Международная экономика. В 2-х ч. -М.: 2008 г.
6. Пугель Т., Линдерт П. Международная экономика. -М.: 2003 г.
7. Булатов А.С. Мировая экономика. -М.: Юристъ. 2008 г.
8. Ломакин В. Мировая экономика. -М.: Юнити-Дана. 2008 г.
9. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения. -М.: 2008 г.
10. Миклашевская Н. Международная экономика. 3-е издание. М.: 2008 г.

VI. УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ

1. Учебно-методический комплекс по изучению докладов Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет» и «Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа». – Т.: Иктисодиёт, 2010. – 338 с.
2. Экономика зарубежных стран. Назарова Г.Г., Адылова З.Д., Мухамеджанова Г.А. -Т.: ТГЭУ, 2007.
3. Махмудов Э.М. Мировая экономика. Т., Изд. УМЭД, 2008.

4. Щептова С.Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному.- М.: Ком Книга, 2007.- 512с.
5. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазур и В.Д. Шапиро.- 2- е изд., перераб. и доп.- М.: Омега-Л, 2008.- 781 с. 2 экз.
6. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте. / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 218 с.
7. Архангельский Г. Корпоративный тайм - менеджмент: Энциклопедия решений.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 160 с.
8. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
9. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник.- СПб.: Питер. 2009.- 560 с.
10. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.- 560 с.
11. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента, 3- е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.
12. Е.А. Горбашко. Управление качеством: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
13. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. Учеб. пос. - М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
14. Орехов В.Н., Балдин К.В., Орехова Т.Р. Антикризисное управление: Учеб. пос. – 2-е изд. испр. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 504 с.
15. Сунь - Цзы Искусство стратегии. – М.: ЭКСМО СПб.: Мидгард. 2008. – 528 с.
16. Управление закупками и поставками: учеб. / Под. ред. Ю. А. Шербанина. – 13-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 751 с.
17. Мараква И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – 2-е изд. М.: «Дело» АНХ, 2008. – 232 с.
18. Совет Директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией / под. ред. И.В.Великова. – М.: ЭКСМО 2009 - 624 с.
19. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М.Коулопоулос, К.Фраппаоло; пер. с англ. – М.: ЕКСМО , 2008. – 224 с.
20. Урбанович А.А. Теория и практика управленческой деятельности / Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.
21. Гапоненко А.Л., Орлова. Т.М. – Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. / А.Л., Гапоненко, Т.М. Орлова. М.: Эксмо, 2008 .400с.
22. Армстронг М. Практика, управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
23. Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. – 302 с.

24. Коплис Давид Дас , Монтгоморин Синтия. Корпоративная стратегия . Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: «Олимп-Бизнес » 2007.400с.
25. Управление интеллектуальным капиталом : учеб. пос. Л.И.Лукичева. – 2-е изд. стер. – М.: Омега , 2008. – 552 с. 2 экз.
26. Эгоршин А.Л. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пос. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М 2008. – 464 с.
27. Управленческие решения: учеб. пос. / Ю.Н. Лапыгин , Д.Ю. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2009. – 448 с.
28. Кинан К. Эффективное управление / К.Кинан пер. с англ. А.А.Хлопецкого. – М.: ЭКСМО , 2007.- 80 с.
29. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пос. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381 с.
30. Ричи, Шейла Управление мотивацией: учеб. пос. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 С.
31. Мазур И.И. Управление качеством: учеб. пос.. – М.: «Омега-Л» 2008. – 399 с.
32. Круглов М.Г. Инновационный проект управление качеством и эффективностью: Учеб. пос. – М.: «Дело» АНХ, 2009. – 336 с.
33. Логинова Э.Ю., Пронина О.Д. Искусство управления в малом бизнесе: Учебно-практическое пособие. – М.: «Дашков и К», 2009. – 296 с.
34. Урубков А.Р., Федотов И.В. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учеб. пос. – М.: «Дело» АНХ, 2009. – 240 с.
35. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: - Учеб.- М.: ИНФРА-М, 2009. – 236 с.
36. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганова С.А. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: учеб. пос. – М.: «Дело» АНХ, 2009. – 248 с.
37. Стратегии роста: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 213 с.
38. Эффективная организация: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 192 с.
39. Кови Ст. Р. Восьмой навык: От эффективности к величию /пер. с англ. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 408 с.
40. Управление в условиях кризиса /Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 272 с.
41. Управление инновациями. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 237 с.
42. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – М.: «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
43. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 283с.
44. Спиридонов И.А. Мировая экономика. Уч. пос. Инфра-М. 2008 г.
45. Зверев Ю.М. Мировая экономика и МЭО. Калининград. 2008 г.
46. Погорлецкий А.И. Экономика зарубежных стран. С.-П., 2006 г.

VIII. СТАТИСТИЧЕСКИЕ ИСТОЧНИКИ

1. Буторина О. Европейский союз. Справочник-путеводитель. 2003г.
2. Устинов И. Мировая торговля: статистик-аналитический справ. 2002 г.
3. МВЭС РУз. «Информация о состоянии и перспективах развития взаимоотношений РУз с Европейским союзом».
4. Европейский Союз. Справочник путеводитель. Буторина О. М., 2003г
5. 43.Статистическое обозрение Республики Узбекистан, 2007г., 2008г.
6. World Development Indicators. 2002, 2007;
7. Global Economic Prospects, 2008 World Bank.
8. Direction of Trade Statistics, 2007. IMF.
9. Электронная энциклопедия «БЭ Кирилла и Мефодия», 2008.

IX. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. www.gov.uz — Официальный сайт Правительства РУз.
2. www.mfer.uz. — сайт Министерства внешних экономических связей, инвестиций и торговли Республики Узбекистан
3. www.jahon.mfa.uz — сайт Министерства иностранных дел РУз
4. www.unctad.org — сайт UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)
5. www.cer.uz — сайт Центра экономических исследований
6. www.review.uz — сайт журнала “Экономическое обозрение”
7. www.businesspress.ru — Портал электронных средств массовой информации для предпринимателей “Деловая пресса”
8. www.economicindicators.gov
9. www.internetworldstats.com
10. www.trade.gov
11. www.catalog.fmb.ru - Страноведческий каталог EconRus
12. www.un.org
13. www.wgeo.ru
14. Материалы из Википедии — свободной энциклопедии
15. <http://www.5ballov.ru/referats/preview/89547/10>
16. www.recovery.gov (сайт антикризисной программы США)
17. www.press-uz.info
18. belta.by
19. ru.today.reuters.com
20. www.prime-tass.ru
21. [http\\wikipedsia](http://wikipedsia)
22. http://japaneco.org/4_Fenomen_aponskoy_ekonomiki.html
23. http://japaneco.org/14_Vnewna_torgovla.html
24. http://japaneco.org/15_Struktura_eksporta.html
25. http://japaneco.org/16_Struktura_importa_.html

26. http://japaneco.org/17_Obmen_tehnologiy.html
27. <http://www.jinnjapan.org/kidsweb/japan/>
28. WWW. Embjapan. ru, информационный Internet-сервер посольства Японии в России.

НОВАЯ ЛИТЕРАТУРА В БИБЛИОТЕКЕ ТГЭУ ПО ПРЕДМЕТУ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Гулин. В.Н. Информационный менеджмент: Учебный комплекс. - Минск: Современ. шк., 2009. - 320 с.
2. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки. - Эксмо, 2008. - 273 с.
3. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: "И. Д. Вильямс", 2008. - 992 с.
4. Гусоров Ю.В. Менеджмент рекламы: Учеб. пособие. - М.: «Экономика», 2007. - 527 с.
5. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентирований на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008. - 720 с. - 3 экз.
6. Банковский менеджмент: Учебник. /Под ред. О.И. Лаврушина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 560 с. - 2 экз.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608 с. 2 экз.
8. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.
9. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
10. Котлер Ф., Вальдемар Пфферч. Бренд - менеджмента в B2B-сфере; – М.: Вершина, 2007. – 432 с. – 2 экз.
11. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
12. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с. 2 экз.
13. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
14. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009. – 1024 с.
15. Румянцев А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: учеб. пособ. – СПб.: «Бизнес-пресса», 2007. – 200 с.
16. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. /Под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с.
17. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.

18. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.
19. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2008.- 480 с.
20. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.
21. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальные в менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2008.- 488 с. 2 экз.
22. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.
23. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.- 416 с.
24. Карлик А. Е., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Инвестиционный менеджмент: Учебник. СПб.: Вернера Регена, 2008.- 216 с.
25. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
26. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера.- М.: Эксмо, 2008.- 272 с.
27. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2- е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 480 с.
28. Инвестиционный менеджмента: Учебное пособие./ Под ред. В.В. Мищенко.- 2- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2008.- 400 с.
29. Инновационный менеджмент: Учебник. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Б.Н. Чернышева.- 2- е изд.- М.: Вузовский учебник, 2008.- 464 с.
30. Анисимов А.В. Экологический менеджмент: учебник. - Ростов н / Д; Феникс, 2009.- 384 с.
31. Щептова С.Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному.- М.: Ком Книга, 2007.- 512с.
32. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазур и В.Д. Шапиро.- 2- е изд., перераб. и доп.- М.: Омега-Л, 2008.- 781 с. 2 экз.
33. Канэбо «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте. / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 218 с.
34. Архангельский Г. Корпоративный тайм - менеджмент: Энциклопедия решений.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 160 с.
35. Производственный и операционный менеджмент. / Б. Ричард, Ф. Чейз, Николас Дж и др, 10- е издание: - М.: И.Д. Вильямс, 2008.- 1184 с.
36. Дафт Р. Менеджмент. 8 - е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
37. Фахрутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6- е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

- 38.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
- 39.Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
- 40.Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник.- СПб.: Питер. 2009.- 560 с.
- 41.Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5- е изд./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2008.- 560 с.
- 42.Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента, 3- е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.
- 43.Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./ В.Л Полукадров 3- е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.
- 44.Канин К. Уверенность в себе.- М.: Эксмо, 2007.- 80 с.
- 45.Шпаргалка по стратегическому менеджменту.- М.: «Окей - книга», 2008.- 48с.
- 46.Кокарев Н.В. Основы менеджмента: шпаргалка

ГЛОССАРИЙ

1. Административный метод управления — определение функций каждого этапа уровня управления, разработка директивных указаний и заданий.
2. Аналитический анализ работника - комплексный анализ психологического состояния работника.
3. Глобальная ротация менеджеров - механизм быстродвижущегося по отраслевым единицам менеджмента, как по вертикали, так и по горизонтали.
4. Дерево целей - это схематичное отражение взаимосвязанных целей
5. Диверсификация производства - расширение направлений деятельности, за рамки основного бизнеса, возможность переориентирования производства.
6. Делегирование полномочий - передача задач и полномочий лицу, принимает на себя ответственность за их выполнение.
7. Жизненный цикл предприятия — период состоящий, как правило, из четырёх фаз.
8. Инвестиции в человеческий капитал - расходы на улучшение образования, здоровья рабочих или на повышение мобильности рабочей силы.
9. Интеллектуальные инвестиции — вложение средств в подготовку специалистов, передачу опыта, ноу-хау, а также в проведение совместных научных разработок.
10. Инновации менеджмента - появления новейших методов качественно новое развитие систем управления.
11. Информация в системе МНР - совокупность необходимых которые будут использоваться в дальнейшем для анализа, обобщения и управленческих решений.
12. Корпоративное управление - управление на уровне корпораций. Корпоративное управление осуществляется по вертикали, включающее все управления отраслевых организаций корпорации.
13. Конкуренция стилей менеджмента - борьба за достижение результатов посредством «гибких».
14. Концентрация производства - процесс всё большего сосредоточения производства на крупных и крупнейших предприятиях.
15. Конъюнктура рынка - совокупность условий на рынке в их взаимосвязи.
16. Корпоративная дисциплина - строгое соблюдение не только норм и правил ведения конкретных операций, но и соблюдение принципов построения деятельности корпорации в целом.
17. Людские ресурсы - возможности людей мобилизовать все свои психофизиологические способности, направленные на достижение «благополучия» фирмы. Наличие этих способностей определяет людей как ресурсы.
18. Менеджмент - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, применяемых с целью повышения эффективности производства и достижения наивысших результатов.
19. Менеджеризм - наука об управлении современным производством в

- основном на уровне предприятия, компании, фирмы.
20. Менеджеры - руководящий состав компаний, предприятий, банков и т. д. В отличие от членов наблюдательных и контрольных органов менеджеры наделяются исполнительной.
 21. Мотивация - это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
 22. Менеджмент качества людских ресурсов - забота о сохранении качества функционирования деятельности работника и обеспечение своевременной качественной переквалификации.
 23. Модель менеджмента людских ресурсов - законченная обобщённая форма управленческого процесса фирмы, которая представляется схематично.
 24. Международное разделение труда - разделение труда между -странами в определённых количественных и качественных пропорциях, опосредованное обменом.
 25. Международный менеджмент - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производственными силами, разработанных и применяемых между странами с целью взаимовыгодного сотрудничества в производственном процессе.
 26. Набор - процесс аккумуляции людских ресурсов в пределах определённой ёмкости.
 27. Отбор - процесс синтеза людских ресурсов на определённые отраслевые группы из числа набранных.
 28. Персонал - производственный штат сотрудников, работающий в системе предприятия, включая управленческий коллектив, непосредственно управляющий штатом. Наличие сотрудников, но в совокупности и производственный штат сотрудников, и управленческий коллектив образуют персонал.
 29. Политика МНР - совокупность действий на предприятии, направленных на создание положительного образа предприятия и его деятельности, а также на достижение эффективного управления производственным персоналом.
 30. Стимулирование работника - совокупность способов поощрения работника с целью увеличения позитива деятельности.
 31. Синтетический анализ работника - разделение совокупности психо-эмоциональных факторов по степени возникновения, первопричинных проявлений и важности исследования.
 32. Стратегии деятельности фирмы - зависят от принципов согласования деятельности (целей) фирмы с окружающей средой. Формирование портфеля стратегии деятельности фирмы набора альтернативных вариантов, выбор из которых осуществляется руководством фирмы в зависимости от изменений внешней среды, проводится по результатам проведения необходимых исследований.
 33. Стиль управления - способ поведения и совокупность образов действий руководителя фирмы или менеджера любого уровня.

34. Система ротации - механизм вращения по спирали. Возможность поступательного движения вверх по иерархической служебной лестнице.
35. Трудовая дисциплина - соблюдение норм и правил ведения хозяйственных операций персонала.
36. Функция управления — это совокупность различных видов работ для решения определённых задач управления того или иного объекта.
37. Харизма - особенные качества личности, которые позволяют ей позитивно находить контакт с различными общественными классами. Природа харизмы - также, как и природа мысли, до истинного заключения не изучена. Поэтому, харизма - это объект исследования, который в системе менеджмента занимает важное место.
38. Человеческий фактор - особенности личности или индивида, проявляющиеся в определённых условиях деятельности.
39. Экономический метод управления - основан на использовании экономических интересов сторон.
40. Элементы управленческой деятельности - отдельные структурные единицы комплексной системы.
41. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА [англ. salary] - цена за труд (за использование услуг труда) в единицу времени (час, день и т.д.).
42. ЗАРАБОТОК [англ. earnings] - денежный доход, получаемый рабочим, равен ставке заработной платы, помноженной на количество затраченного рабочим труда (количество отработанного времени).
43. ЗНАК ТОВАРНЫЙ [англ. trade mark] - зарегистрированное в установленном порядке графическое, буквенное или иное обозначение, служащее для отличия товаров (услуг) одной фирмы от товаров (услуг) других фирм. Различают торговую марку [англ. trade mark] (ее иногда называют фирменным знаком) - знак-символ, рисунок, эмблему и т.д., которые указывают на изготовителя товара, идентифицируют продукт с его изготовителем и продавцом, и торговое наименование [англ. trade name], которое относится не к выпускаемой продукции, а к выпускающей ее фирме.
44. ЗОЛОТОЙ ЗАПАС (англ. gold reserves) - резервный фонд золота в слитках и монетах, принадлежащий центральному эмиссионному банку или казначейству страны.
45. ЗОЛОТОВАЛЮТНЫЕ РЕЗЕРВЫ - [англ. gold exchange reserves] - официальные запасы золота и иностранной валюты в центральном банке и финансовых органах страны, а также в международных валютно-кредитных организациях.
46. ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ [англ. gold standard] - форма организации денежно-валютных отношений, основанная на исполнении золота как денежного товара.
47. ИМИТАЦИЯ [англ. imitation] - процесс разработки модели реальной ситуации и выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально меняться ситуация.
48. ИММИГРАНТЫ [от лат. вселяющийся; англ. immerse граждане одного

государства, поселяющиеся постоянно на территории Другого государства в силу политических, экономических, военных и Других причин. Широкий размах получила экономическая иммиграция рабочей силы в развитые страны Западной Европы.

49. ИММУНИТЕТ [от лат. *inmates* освобождение; англ. *immunity*] - в международном праве совокупность определенных прав и привилегий. В феодальном праве и называлась привилегия феодала осуществлять в своих владениях государственные функции (суд, сбор налогов, полицейский надзор) без вмешательства представителей центральной власти.
50. ИМУЩЕСТВО [англ. *property*] - материальный объект права собственности; совокупность имущественных прав, принадлежащих определенному физическому или юридическому лицу.
51. Индустриальная Революция – она широко распространила замену ручной рабочей силы машинами, которое началось в Великобритании в 18-ом столетии и все еще продолжается в некоторых частях мира. Индустриальная Революция была результатом многих фундаментальных, взаимосвязанных изменений, которые преобразовала сельскохозяйственную экономику в индустриальную. Самые быстрые изменения были в природе производства. Товары, которые были традиционно сделаны в доме или в маленьких цехах, начали изготавливать на фабрике.
52. ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ [от лат. *inventory* опись имущества; англ. *inventory*] - периодическая проверка наличия числящихся на балансе объединения, предприятия, организации, учреждения ценностей, их сохранности и правильности хранения, обязательств и прав на получение средств, а также ведение складского хозяйства и реальности данных учета.
53. ИНВЕСТИЦИИ [от лат. *облачать*; англ. *investment*] - помещение капитала в какие-либо юридические самостоятельные предприятия на длительный срок (минимально более года) либо с целью получения дополнительной прибыли, либо с целью приобретения влияния, либо в связи с тем, что такое вложение средств является более выгодным по сравнению с организацией собственных операций в этой области. И. производятся главным образом в форме покупки инвестором ценных бумаг акционерных компаний. Различают И. прямые, финансовые и интеллектуальные. Источником И. на обновление (реновацию) основных фондов являются также амортизационные отчисления.
54. КВОТА [от лат. *quota* часть, приходящаяся на каждого; англ. *quota*] – 1) доля участия в производстве, сбыте, экспорте или импорте, устанавливаемая для каждого из участников производственного объединения; 2) взнос страны в уставный фонд или капитал международной экономической или валютно-финансовой организации; 3) ставка (в абсолютном выражении или в виде доли) налога, взимаемая с единицы обложения.
55. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) - Этот международный орган призван регулировать всемирные торговые отношения. Дело в том, что Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ) создано и действовало вне рамок ООН. Поэтому многие страны

- ставили перед ООН задачу — иметь в его структурах независимый и универсальный орган, призванный от имени мирового сообщества регулировать сложные проблемы международной торговли.
56. Международный Банк Реконструкции и Развития или Мировой Банк - специализированное агентство Организации Объединенных Наций, созданный на Бреттонском конференции в 1944 г.
 57. Международный Денежно-кредитный Фонд (МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВАЛЮТНЫЙ ФОНД) - было создано в то же самое время. Главные цели банка, как заявлено в статьях соглашения, состоят в том, чтобы "помочь в реконструкции и развитии территорий членов, облегчая инвестиции капитала для производительных целей и продвигать частные иностранные инвестиции посредством гарантий или участия в ссудах, также добавлять частные инвестиции, обеспечивая, на подходящих условиях, финансирование для производительных целей из его собственного бюджета".
 58. Международная Корпорация Финансов (МФК) - филиал Мирового Банка, который вкладывает капитал в частную промышленность в развивающихся государствах-членах, установленных в июле 1956 г. Основные цели МФК состоят в том, чтобы обеспечить акцию и капиталовложение ссуды для производительных частных предприятий, в сотрудничестве с частными инвесторами и управлением; поощрять развитие местных рынков капитала; и стимулировать международный поток частного капитала.
 59. Международное разделение труда - объективная основа международного обмена товарами, услугами и знаниями, развития производственного, научно-технического, торгового и иного сотрудничества между всеми странами мира независимо от уровня их экономического развития и характера общественного строя. Именно МРТ является важнейшей материальной предпосылкой, налаживания плодотворного экономического взаимодействия государств в масштабах всей планеты.
 60. Международный союз электросвязи (МСЭ) - основан в 1865 г. и имеет свою штаб-квартиру в Женеве. В 1947 г. ему предоставлен статус специализированного учреждения ООН. Союз действует на основе Международной конвенции электросвязи, выступающей правовой основой деятельности союза. Главная задача союза — организация эффективного международного сотрудничества в области всех видов электросвязи, включая радио и телевидение.
 61. МЕРКАСУР - региональная торговая организация сформировалась в 1991 г., чтобы установить Общий рынок и общую торговую политику с другими странами. Меркасур имеет четырех членов стран Аргентина, Бразилия, Парагвай, и Уругвай. Боливия и Чили - все они объединённые члены Меркасур. Меркасур берет своё название от Mercado Comune del Sur (испанский язык для "Общего рынка Юга"). Организация имеет свою происхождение в торговом соглашении, подписанном Аргентиной и Бразилией в 1986 г.
 62. НАЛОГ [англ. tax, charge, levy]- обязательный платеж, взимаемый

- государством с юридических лиц и граждан. Налогообложение предприятий, объединений и граждан является основным источником формирования бюджета всех уровней. В зависимости от способа взимания налоги в зарубежных странах подразделяются на прямые и косвенные. Прямые Н. [англ. direct taxes] устанавливаются непосредственно на доход и имущество; они подразделяются на реальные и личные.
63. НАТУРАЛИЗАЦИЯ [от лат. naturalize подлинный, законный; англ. naturalization] - приобретение иностранцем прав гражданства (подданства) данного государства.
64. ОБЛИГАЦИЯ [от лат. obligation обязательство; англ. bond] - разновидность ценных бумаг, выпускаемых государством, акционерными компаниями, муниципальными органами и т.д., как долговое обязательство. Ценная бумага с фиксированным доходом, по которой эмитент обязуется выплатить держателю фиксированную сумму капитала в определенный момент в будущем и выплачивать проценты.
65. ОБЩЕСТВО АКЦИОНЕРНОЕ [англ. joint stock company, company limited by shares] - форма организации предприятия, рассматриваемая гражданским правом большинства стран.
66. ПАКЕТ [англ. block of shares] - пакет ценных бумаг; сделка с ценными бумагами, как правило, равными 1.000 акций и больше.
67. Организация для Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) - это международная организация основана в 1961, чтобы координировать экономическую политику развитых стран. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ следовала за Организацией Европейского Экономического Сотрудничества, агентство, основанное в 1948, чтобы направить усилия по реконструкции в европейских странах, опустошенных Второй Мировой Войной.
68. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) - она играет важную роль в структуре организаций ООН. В 1987 г. ЮНИДО претерпела серьезную реорганизацию с целью повышения эффективности ее работы на местах. Так, учрежден Консультативный комитет представителей на местах (ККПМ) для разработки и формулирования руководящих принципов в области отбора, классификации найма, назначения, размещения, предоставления отчетности, управления и оценки деятельности старших советников по промышленному развитию в регионах (СИДФА).
69. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАН-ЭКСПОРТЕРОВ НЕФТИ (ОПЕК) - это организация, созданная в 1960 Ираном, Ираком, Кувейтом, Саудовской Аравией и Венесуэлой с целью координации их отношений с зарубежными нефтяными компаниями. Позднее к ОПЕК присоединились Алжир, Эквадор (вышел из ОПЕК в 1992), Габон (вышел в 1996), Индонезия, Ливия, Нигерия, Катар и Объединенные Арабские Эмираты. Такие крупные экспортеры нефти, как Бруней, Великобритания, Мексика, Норвегия, Оман и бывший Советский Союз, никогда не были членами ОПЕК. Штаб-квартира ОПЕК находится в Вене. В 1994 доля стран ОПЕК в мировой добыче нефти

составляла 41%.

70. ПАРТНЕРСТВО [англ. partnership} -юридическая форма организации предприятия. Занимает промежуточное место между индивидуальным (семейным) предприятием и компанией с ограниченной ответственностью; представляет собой совместное предприятие нескольких лиц (физических, юридических), каждое из которых участвует в нем не только своим капиталом, но и своим трудом.
71. ПАТЕНТ [от лат. patens открытый; англ. patent] - документ, выдаваемый компетентным органом государства и удостоверяющий признание предложения изобретением, приоритет изобретения, авторство и исключительное право патентообладателя на изобретение. В международном торговом обороте основное значение придается указанному исключительному праву, при наличии которого возникает возможность в пределах срока действия П. производить и сбывать продукцию, воплощающую соответствующее изобретение, на монопольной основе.
72. ПЕНСИОННЫЕ ФОНДЫ [англ. pension funds] - фонды, создаваемые частными и государственными корпорациями, фирмами и предприятиями для выплаты пенсий и пособий рабочим и служащим.
73. Программа по окружающей среде (ЮНЕП) - значение ЮНЕП быстро возрастает в системе организаций ООН. ЮНЕП действует как автономный орган ООН, координируемый ЭКОСОС. Он создан по рекомендации Стокгольмской международной конференции, созванной в 1972 г. ООН в целях установления тесного международного сотрудничества по проблемам окружающей среды. Для финансирования этой программы создан добровольный фонд ЮНЕП.
74. Программа развития ООН (ПРООН) - Эта программа была создана решением Генеральной Ассамблеи ООН в 1965 г., ее деятельность финансируется из добровольных взносов государств, поэтому сохраняется их контроль над финансированием операций. Деятельность ПРООН в настоящее время ведется почти во всех развивающихся странах. Главными критериями оказания помощи по этой программе выступают такие ключевые показатели, как численность населения и объем ВВП в расчете на душу населения страны-получателя помощи.
75. ФИНАНСИРОВАНИЕ - обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами затрат на развитие народного хозяйства, социально-культурные мероприятия, оборону и другие общественные потребности; осуществляется за счет собственных средств объединений, предприятий, ассигнований из государственного бюджета и из других источников.
76. ФИНАНСЫ [англ. finances] - экономическая категория, отражающая экономические отношения в процессе создания и использования фондов денежных средств.
77. ФОНД (от фр. fond основание; англ. Fund) – 1) запас, накопление, капитал; 2) денежные и материальные средства, предназначенные для определенных

целей, имеющие определенные назначения; 3) организация, учреждение для оказания материальной помощи.

78. **ФОНДОВАЯ БИРЖА** [англ. exchange] - постоянно действующий рынок ценных бумаг, организующий, контролирующий и регулирующий.
79. **Экономическая комиссия для Западной Азии (ЭКЗА)** - Эта комиссия учреждена в 1973 г. со штаб-квартирой в Багдаде. Членами этой комиссии являются 13 арабских стран, включая Палестину (с 1988 г.). ЭКЗА созывает свои сессии ежегодно и имеет вспомогательные органы отраслевого и функционального порядка, осуществляющие исследования, подготовку и проведение симпозиумов, разработку рекомендаций в целях развития и международного сотрудничества на региональной основе. Однако успешная деятельность ЭКЗА во многом блокируется неупорядоченностью политической обстановки на Ближнем и Среднем Востоке.
80. **Экономический и Социальный Совет (ECOSOC)** - один из шести основных органов Организации Объединенных Наций, составленной из представителей 54 стран. Каждый год 18 членов избираются в ООН Генеральной Ассамблеей для 3-летних сроков. Ранние действия ECOSOC были направлены к обеспечению помощи разоренным войной странам Европы и Азии. Совет выполняет изучения по международным экономическим, социальным, гуманитарным, культурным, образовательным, и связанным вопросам и координирует действия специализированных агентств ООН в этих областях.
81. **ЮНИДО** [англ. UNIDO] - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию.
82. **ЮНКТАД** [англ. UNCTAD] - конференция ООН по торговле и развитию.